



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

Diseño de un Sistema de Gestión por procesos para una empresa dedicada a la generación de espacios publicitarios en la Vía Pública, ubicada en la ciudad de Guayaquil

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADO

Presentado por:

María Mercedes Matute García & Fernando Damián Mora Cerezo

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2018

DEDICATORIA

Con amor a mis padres Omar Matute y Eugenia García por ser los principales motivadores en mi vida. Padre eres un verdadero ejemplo de esfuerzo y dedicación, con su trabajo nos ha podido apoyar a mis hermanos y a mí a lo largo de nuestra vida. A mi madre que con su espíritu alegre me animaba cuando las situaciones parecían difíciles, enseñando me que nada es imposible y que se necesita dar el máximo esfuerzo para conseguir lo que nos proponemos.

María Mercedes Matute García

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por sus bendiciones para enfrentar cada reto y lograr culminar esta meta. A mis tíos Robert García y Victoria Gutiérrez por abrirme las puertas de su hogar y su corazón durante estos 5 años; así como a mis primos y familia por haber compartido conmigo sus logros, alegrías y hacerme sentir como una hermana. A mis maestros por los conocimientos impartidos a lo largo de la carrera. A mis padres y hermanos por ser el apoyo incondicional en mi vida y la motivación principal de seguir adelante para cumplir cada meta propuesta; y, a mi abuelita Libia Ayón por siempre estar ahí brindándome su aura positiva.

María Mercedes Matute García

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por haberme brindado fuerzas y sabiduría para culminar mi carrera universitaria. A cada una de las personas que han sido de gran apoyo en mi vida, a mis padres Gustavo Mora y Martha Cerezo por su esfuerzo y ayudarme a enfrentar cada reto que se me ha presentado. A mi tía Dora López por su apoyo incondicional tanto en lo personal como en lo académico. A mis 3 hermanos que estuvieron en todo momento y han sido una parte fundamental en mi vida.

Fernando Damián Mora Cerezo

DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *María Mercedes Matute García, Fernando Damián Mora Cerezo* y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"



María Mercedes Matute García




Fernando Damián Mora Cerezo

EVALUADORES



Econ. Julio Aguirre Mosquera
PROFESOR DE LA MATERIA



Ing. Diana Montalvo Barrera
DELEGADO

RESUMEN

En la actualidad, las empresas buscan alcanzar la satisfacción del cliente por lo que es necesario implementar herramientas que faciliten y contribuyan a lograr dicho propósito. El objetivo general del proyecto es diseñar un sistema de gestión por procesos que aporte mejoras a los subprocesos claves que ejecuta la Compañía con la finalidad de aumentar la calidad del servicio ofertado; dado que algunas empresas pertenecientes al grupo PYMES manejan sus actividades de forma empírica dificultando el seguimiento de las mismas.

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron herramientas de análisis administrativo como: FODA, matriz de impacto interno/externo, matriz de vulnerabilidad, matriz de aprovechabilidad para efectuar un diagnóstico inicial. También la herramienta de análisis de valor agregado a cada uno de los subprocesos críticos con la finalidad mejorarlos y aumentar la eficiencia operativa.

Al implementar las herramientas se cumplieron los objetivos específicos planteados en el proyecto, así como el aumento de actividades de valor para mitigar el impacto de aquellas que no agregan valor teniendo como resultado final un manual de procesos que aporte al desarrollo de las actividades.

Un sistema de gestión por procesos permite alcanzar la eficiencia operativa y lograr una ventaja competitiva. La Compañía en estudio ejecutaba sus actividades de forma empírica por lo que se elaboraron diagramas de flujos mejorados que permitan dar un seguimiento a las actividades y mitigar riesgos asociados al giro del negocio.

Palabras Clave: Herramientas de análisis administrativo, actividades empíricas, eficiencia operativa, satisfacción del cliente, manual de procesos.

ABSTRACT

Nowadays, Companies pursue an objective that it is accomplish consumer's satisfaction and need to implement tool to achieve it. Project's objective is designing a process management system to improve the key subprocess that company use to increase the service delivered. Due to some companies appertain to Pymes group and manage the activities way empirical, avoiding making a good tracing of it.

This topic was developing with tools like as: FODA, impact matrix input/output, Vulnerability Matrix, Approximation Matrix to obtain an inicial diagnostic. Also, using tools as value added analyze in each critical subprocess with purpose to improve and increase operating efficiency.

Project get to implement to tools provoke to accomplish specific objective describe in the project, also value to increase activities for mitigate impact that some no have value added to get a process manual that It contribute to developing activities.

Process management system allow to get operating efficiency and achieve competitive advantage. In this project, the company mentioned execute their activities way empirical due to developing improve Flowchart to tracing the activities and mitigate risk related to business.

Keywords: *Administrative Analyze tool, empirical activities. Operating efficiency, process manual.*

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
<i>ABSTRACT</i>	II
INDICE GENERAL	III
ABREVIATURAS.....	IX
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	X
INDICE DE TABLAS.....	XII
CAPÍTULO 1.....	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Descripción de la empresa	1
1.1.2. Organigrama actual	3
1.2. Descripción del problema.....	3
1.2.1. Estudio de riesgos	3
1.3. Justificación del problema.....	5
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Alcance	6
1.6. Marco Teórico	6
1.6.1. Direccionamiento estratégico.....	6
1.6.1.1. Misión	6
1.6.1.2. Visión	6

1.6.1.3.	Objetivos estratégicos.....	6
1.6.1.4.	Mapa estratégico	7
1.6.1.5.	Valores	7
1.6.2.	Sistema de Gestión por procesos	7
1.6.2.1.	Procesos	8
1.6.2.2.	Elementos de un proceso.....	8
1.6.2.3.	Mapa de procesos	9
1.6.2.4.	Diagramación	9
1.6.2.5.	Cadena de Valor	10
1.6.2.6.	Análisis de valor agregado	11
1.6.2.7.	Manual de procesos	11
1.6.3.	Técnicas de análisis administrativo.....	12
1.6.3.1.	Análisis FODA	12
1.6.3.2.	Análisis de Impacto Interno.....	12
1.6.3.3.	Análisis de Impacto Externo.....	13
1.6.3.4.	Matriz de Aprovechabilidad.....	13
1.6.3.5.	Matriz de Vulnerabilidad	13
1.6.3.6.	FODA Estratégico.....	13
1.6.3.7.	Matriz de riesgo.....	13
1.6.3.8.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	13
1.6.3.9.	Plan de acción.....	14
1.6.3.10.	Matriz de priorización	14
1.6.3.11.	Diagrama de causa y efecto - Ishikawa	14
CAPÍTULO 2.....		15
2.	METODOLOGÍA	15
2.1.	Visión del estudio.....	15
2.2.	Planeación del estudio.....	15
2.2.1.	Determinación del factor de estudio.....	16
2.2.2.	Fuentes de estudio	16
2.2.3.	Investigación preliminar	17

2.3. Recopilación de datos.....	17
2.3.1. Investigación documental	17
2.3.2. Observación directa	18
2.3.3. Cuestionario.....	18
2.3.4. Entrevista.....	18
2.4. Diagnóstico inicial de la empresa.....	19
2.4.1. Análisis FODA.....	19
2.4.1.1. Soluciones para mitigar debilidades y amenazas	20
2.4.2. Análisis de Impacto Interno.....	21
2.4.3. Análisis de Impacto Externo	22
2.4.4. Análisis de Aprovechabilidad	23
2.4.5. Análisis de Vulnerabilidad.....	24
2.4.6. FODA Estratégico	25
2.5. Evaluación Estratégica Actual.....	26
2.5.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	26
2.5.1.1. Rivalidad entre competidores	26
2.5.1.2. Poder de negociación con proveedores.....	27
2.5.1.3. Poder de negociación de los clientes o consumidores.....	28
2.5.1.4. Amenaza de nuevos competidores.....	28
2.5.1.5. Amenaza de productos sustitutos	29
2.5.2. Análisis de la situación actual	29
2.6. Direccionamiento estratégico	30
2.6.1. Visión	30
2.6.2. Misión	31
2.6.3. Política de calidad.....	31
2.6.4. Objetivos estratégicos.....	31

2.6.5.	Mapa estratégico	32
2.6.6.	Valores.....	33
2.7.	Sistema de gestión por procesos.....	34
2.7.1.	Planteamiento del sistema de gestión por procesos.....	34
2.7.2.	Cadena de valor.....	34
2.7.3.	Identificación de procesos y subprocesos	35
2.7.4.	Mapa de Procesos	36
2.7.5.	Matriz de priorización.....	37
2.7.6.	Procesos críticos.....	38
2.7.7.	Estudio de procesos críticos	38
2.7.7.1.	Flujograma de la situación actual del subproceso selección y contratación de proveedores.....	39
2.7.7.2.	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de selección y contratación de proveedores	40
2.7.7.3.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de selección y contratación de proveedores	41
2.7.7.4.	Flujograma de la situación mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores	42
2.7.7.5.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores	43
2.7.7.6.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso del selección y contratación de proveedores	44
2.7.7.7.	Cuadro comparativo de valor agregado de las situación actual y mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores	45
2.7.7.8.	Indicadores del subproceso de selección y contratación de proveedores	46
2.7.7.9.	Propuestas de mejoras planteadas al subproceso de selección y contratación de proveedores.....	50
2.7.7.10.	Diagrama de Ishikawa del subproceso de selección y contratación de proveedores.....	51
2.7.7.11.	Análisis de causa de un problema identificado en el subproceso selección y contratación de proveedores por medio de la matriz 5W+1H	52
2.7.7.12.	Flujograma de la situación actual del subproceso del ventas y facturación.....	53

2.7.7.13.	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de ventas y facturación	54
2.7.7.14.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de ventas y facturación	55
2.7.7.15.	Flujograma de la situación mejorada del subproceso de ventas y facturación	56
2.7.7.16.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de ventas y facturación	58
2.7.7.17.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de ventas y facturación	59
2.7.7.18.	Cuadro comparativo de valor agregado de las situación actual y mejorada del subproceso de ventas y facturación	60
2.7.7.19.	Indicadores del subproceso de ventas y facturación	61
2.7.7.20.	Propuestas de mejoras planteadas al subproceso de ventas y facturación	64
2.7.7.21.	Diagrama de Ishikawa del subproceso de ventas y facturación	65
2.7.7.22.	Análisis de causa de un problema identificado en el subproceso ventas y facturación por medio de la matriz 5W+1H	66
2.7.7.23.	Flujograma de la situación actual del subproceso de diseño de publicidad	67
2.7.7.24.	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de diseño de publicidad	68
2.7.7.25.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de diseño de publicidad	69
2.7.7.26.	Flujograma de la situación mejorada del subproceso de diseño de publicidad	70
2.7.7.27.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de diseño de publicidad	71
2.7.7.28.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de diseño de publicidad	72
2.7.7.29.	Cuadro comparativo de valor agregado de las situación inicial y mejorada del subproceso de diseño de publicidad	73
2.7.7.30.	Indicadores del subproceso de diseño de publicidad	74
2.7.7.31.	Propuestas de mejoras planteadas al subproceso de diseño de publicidad	77
2.7.7.32.	Diagrama de Ishikawa del subproceso de diseño de publicidad	78
2.7.7.33.	Análisis de causa de un problema identificado en el subproceso diseño de publicidad por medio de la matriz 5W+1H	79
3	CAPÍTULO 3	80
3.1.	Análisis de resultados del planteamiento de objetivos específicos	80

3.2. Análisis de resultados de soluciones planteadas al aplicar las herramientas en el diagnóstico inicial	83
3.3. Análisis de resultados de la implementación esperada de las soluciones propuestas	86
3.3.1. Implementación de orden de compra.....	86
3.3.2. Implementación de folleto de servicios prestados.....	87
3.3.3. Implementación de formulario para requerimiento del cliente.....	90
CAPÍTULO 4.....	93
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	93
4.1. Conclusiones.....	93
4.2. Recomendaciones	94
Bibliografía.....	97
Anexos	98

ABREVIATURAS

NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
LORTI	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
ANSI	American National Standard Institute
MSP	Matriz de Selección de Proveedores

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1.1 Servicios de la Compañía</i>	2
<i>Ilustración 1.2 Organigrama funcional de la Compañía</i>	3
<i>Ilustración 1.3 Mapa estratégico</i>	7
<i>Ilustración 1.4 Descripción de un proceso</i>	8
<i>Ilustración 1.5 Elementos de un proceso</i>	8
<i>Ilustración 1.6 Símbolos de diagramación ANSI</i>	10
<i>Ilustración 1.7 Cadena de Valor</i>	11
<i>Ilustración 1.8 Elementos del análisis FODA</i>	12
<i>Ilustración 1.9 Elementos del análisis de Porter</i>	14
<i>Ilustración 1.10 Diagrama causa – efecto</i>	14
<i>Ilustración 2.1 Metodología para el diseño de un sistema de gestión por procesos</i>	15
<i>Ilustración 2.2 Factores de estudio</i>	16
<i>Ilustración 2.3 Aspectos de la investigación preliminar según etapas del proceso administrativo</i>	17
<i>Ilustración 2.4 Análisis FODA de la Compañía</i>	19
<i>Ilustración 2.5 Mapa Estratégico</i>	32
<i>Ilustración 2.6 Valores de la Compañía</i>	33
<i>Ilustración 2.7 Organigrama por procesos de la Compañía</i>	34
<i>Ilustración 2.8 Cadena de Valor de la Compañía</i>	35
<i>Ilustración 2.9 Mapa de procesos</i>	36
<i>Ilustración 2.10 Diagrama de barras de prioridad de subprocesos</i>	38
<i>Ilustración 2.11 Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso de selección y contratación de proveedores</i>	39
<i>Ilustración 2.12 Gráfico de la situación actual del subproceso de selección y contratación de proveedores</i> .	41
<i>Ilustración 2.13 Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores</i>	42
<i>Ilustración 2.14 Gráfico de la situación mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores</i>	44
<i>Ilustración 2.15 Gráfico comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores</i>	45
<i>Ilustración 2.16 Diagrama de Ishikawa del subproceso de selección y contratación de proveedores</i>	51
<i>Ilustración 2.17 Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso de ventas y facturación</i>	53
<i>Ilustración 2.18 Gráfico de la situación actual del subproceso de ventas y facturación</i>	55
<i>Ilustración 2.19 Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso de ventas y facturación</i>	57
<i>Ilustración 2.20 Gráfico de la situación mejorada del subproceso de ventas y facturación</i>	59

<i>Ilustración 2.21 Gráfico comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso de ventas y facturación</i>	60
<i>Ilustración 2.22 Diagrama de Ishikawa de subproceso de ventas y facturación</i>	65
<i>Ilustración 2.23 Diagrama de Flujo actual del subproceso de diseño de publicidad</i>	67
<i>Ilustración 2.24 Representación gráfica de la situación actual del subproceso de diseño de publicidad</i>	69
<i>Ilustración 2.25 Diagrama de Flujo de la situación mejorada del subproceso de diseño de publicidad</i>	70
<i>Ilustración 2.26 Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de diseño de publicidad</i>	72
<i>Ilustración 2.27 Gráfico comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso de diseño de publicidad</i>	73
<i>Ilustración 2.28 Diagrama de Ishikawa de subproceso de diseño de publicidad</i>	78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Matriz de riesgos	4
Tabla 1.2 Categorías de procesos	9
Tabla 1.3 Elementos de la Cadena de Valor.....	11
Tabla 2.1 Soluciones para mitigar debilidades y amenazas	20
Tabla 2.2 Matriz de análisis de impacto interno	21
Tabla 2.3 Matriz de análisis de impacto externo	22
Tabla 2.4 Matriz de análisis de Aprovechabilidad	23
Tabla 2.5 Matriz de análisis de vulnerabilidad	24
Tabla 2.6 FODA Estratégico.....	25
Tabla 2.7 Rivalidad entre competidores	27
Tabla 2.8 Poder de negociación con proveedores.....	27
Tabla 2.9 Poder de negociación con clientes.....	28
Tabla 2.10 Amenaza de nuevos competidores	29
Tabla 2.11 Propuestas de mejoras a la situación actual de la Compañía	30
Tabla 2.12 Identificación de procesos y subprocesos	35
Tabla 2.13 Matriz de priorización	37
Tabla 2.14 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de selección y contratación de proveedores.....	40
Tabla 2.15 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores.....	43
Tabla 2.16 Ficha de objetivos SMART del indicador 1 del subproceso de selección y contratación de proveedores.....	46
Tabla 2.17 Ficha del indicador 1 del subproceso de selección y contratación de proveedores.....	47
Tabla 2.18 Ficha de objetivos SMART del indicador 2 del subproceso de selección y contratación de proveedores.....	48
Tabla 2.19 Ficha del indicador 2 del subproceso de selección y contratación de proveedores.....	49
Tabla 2.20 Mejoras planteadas al subproceso de selección y contratación de proveedores.....	50
Tabla 2.21 Matriz 5W+1H Selección y contratación de proveedores	52
Tabla 2.22 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de ventas y facturación	54
Tabla 2.23 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de ventas y facturación	58
Tabla 2.24 Ficha de objetivos SMART del indicador 1 del subproceso de ventas y facturación	61
Tabla 2.25 Ficha del indicador 1 del subproceso de ventas y facturación	62
Tabla 2.26 Ficha de objetivos SMART del indicador 2 del subproceso de ventas y facturación	63
Tabla 2.27 Ficha del indicador 2 del subproceso de facturación y ventas	63
Tabla 2.28 Mejoras planteadas a subproceso de ventas y facturación	64

<i>Tabla 2.29 Matriz 5W+1H Ventas y facturación.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 2.30 Análisis de valor de la situación actual del subproceso de diseño de publicidad.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 2.31 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de diseño de publicidad</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 2.32 Ficha de objetivos SMART del indicador 1 del subproceso de diseño de publicidad.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 2.33 Ficha del indicador 1 del subproceso de diseño de publicidad.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 2.34 Ficha de objetivos SMART del indicador 2 del subproceso de diseño de publicidad.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 2.35 Ficha del indicador 2 del subproceso de diseño de publicidad.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 2.36 Mejoras planteadas a subproceso de diseño de publicidad</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 2.37 Matriz 5W+1H Diseño de publicidad</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 3.1 Información necesaria para efectuar un diagnóstico inicial de una Compañía</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 3.2 Costos asociados al diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 3.3 Índice de endeudamiento por trimestre del año 2016.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 3.4 Costos para la implementación de orden de compra en el sistema contable de la Compañía</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 3.5 Facturas de proveedores por mes del año 2016</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 3.6 Mercado publicitario en Ecuador.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 3.7 Proyección de facturas de septiembre a diciembre del 2018</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 3.8 Ventas efectuadas durante el año 2017</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 3.9 Ventas proyectadas para el año 2018</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 3.10 Número de ventas efectuadas durante el 2016</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 3.11 Costos estimados para la implementación de formulario de requerimiento del cliente.....</i>	<i>91</i>

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La Compañía fue constituida en la ciudad de Guayaquil el 4 de octubre del 2004, desde sus inicios ha demostrado compromiso con sus clientes adquiriendo espacios estratégicos en la vía pública.

Desde el año 2016 está sujeta a auditorías externas debido a que sus activos totales superaron los US\$500.000; por tanto, sus Estados Financieros se presentan conforme a las NIIF para PYMES. Además, leyes locales como: LORTI y su reglamento; y, aquellas relacionadas con publicidad en la Vía Pública.

1.1.1. Descripción de la empresa

La Compañía se dedica a la generación de espacios publicitarios en vallas o estaciones públicas. Funciona como intermediaria porque contrata proveedores para la impresión, mantenimiento y montaje de las vallas.

La cartera de clientes está conformada principalmente por: Banco del Pacífico, Oniert S.A., Artic Publicidad, Otecel S.A., Air Europa, Valvoline, KFC, Burger King, Hispana de Seguros, entre otros clientes.

Los proveedores forman parte esencial en la actividad operativa, entre ellos destacan: Percrea Cía. Ltda., Negmedint S.A., Markplan Marketing y Planificación S.C., Grupok S.A.; y, personas naturales.

A continuación, se describe los servicios que oferta:

SERVICIOS
Letras Corpóreas
Puertas Dobles
Puertas Simples
Mini vallas
Vallas iluminadas
Vallas



Letras corpóreas



Mini Vallas



Puertas Dobles



Puertas Simples



Vallas

Ilustración 1.1 Servicios de la Compañía

Fuente: Internet, 2018

1.1.2. Organigrama actual

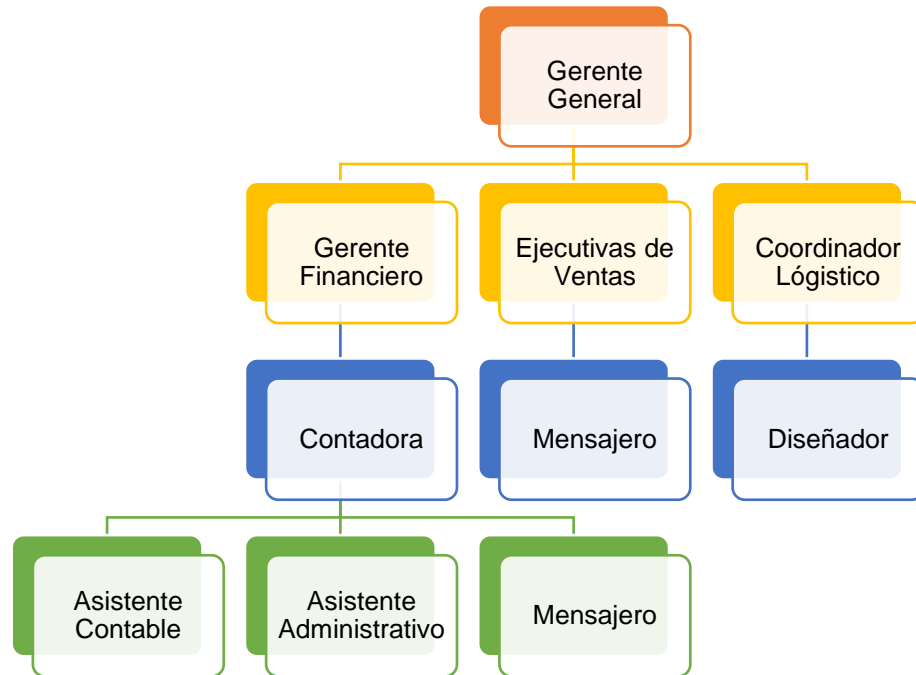


Ilustración 1.2 Organigrama funcional de la Compañía

Elaborado por: Mercedes Matute – Fernando Mora, 2018

1.2. Descripción del problema

La empresa refleja deficiencias de control interno porque no existe un documento que respalde ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo? ejecuta actividades, incrementando el riesgo de control dado que no se puede realizar un seguimiento a cada proceso.

Algunas empresas del grupo PYMES desarrollan actividades de forma empírica, cuya falta de documentación genera concentración de funciones, desperdicio de recursos, tiempos muertos y deficiencias en la calidad del servicio.

1.2.1. Estudio de riesgos

Con la finalidad de justificar la problemática se procedió a elaborar la matriz de riesgos:





Tabla 1.1 Matriz de riesgos

PROCESO	SUBPROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		EFECTO
				PROBABILIDAD DE AMENAZA	MAGNITUD DE DAÑO			
Marketing	Marketing	Falta de comunicación entre ventas y diseño.	Incumplimiento de los requerimientos del cliente.	2	3	6	Moderado	Baja fidelización de clientes.
		Ausencia de protocolos de relación con el cliente.	Falta de fidelización de clientes.	2	3	6	Moderado	Disminución de la rentabilidad de la Compañía.
Logística	Adecuación del servicio	Falta de seguimiento a la gestión de permisos.	Atrasos en la entrega del servicio.	2	3	6	Moderado	Posibles multas por parte el Estado.
Diseño	Diseño de publicidad	Incorrecta interpretación del requerimiento del cliente.	Desperdicio de materiales y tiempo del proveedor.	3	4	12	Alto	Insatisfacción del cliente y pérdida de fidelización.
		Muestra de colores poco agradables por el cliente.	Desperdicio de tiempo.	3	3	9	Moderado	Insatisfacción del cliente.
Adquisiciones	Selección y Contratación de proveedores	Ausencia de cotización de proveedores.	Precios sobreestimados por parte del proveedor.	4	4	16	Extremo	Aumento del costo de venta del servicio
Ventas	Ventas facturación y Cobranzas	Propuestas de servicios no concretadas con clientes.	Disminución de cartera de clientes.	4	4	16	Extremo	Disminuye participación en el mercado publicitario.
		Deficiencias en el establecimiento de políticas de cobro.	Inadecuada gestión de cobros.	3	4	12	Alto	Carencia de recursos monetarios para cubrir obligaciones.
Atención al cliente	Servicio Post - Venta	Deficiencias en el seguimiento de contrato del servicio.	Clientes insatisfechos en cuanto al seguimiento del contrato predefinido.	1	3	3	Bajo	Reducción de la cartera de clientes.
Contabilidad	Registros contables	Personal poco capacitado en aspectos tributarios.	Multas por parte de la administración tributaria.	1	3	3	Bajo	Aumento de los gastos administrativos.
	Pago a proveedores	Ausencia de orden de compra para constatar que lo facturado es lo que realmente se utilizó en el servicio.	Cancelación de facturas no asociadas al servicio.	3	3	9	Moderado	Desperdicio de recursos monetarios
Recursos Humanos	Nómina	Desconocimiento del cálculo de beneficios a los empleados.	Exceso de pagos a empleados.	1	3	3	Bajo	Aumento del gasto administrativo.

Elaborado por: Mercedes Matute – Fernando Mora, 2018

Probabilidad de amenaza
Magnitud de daño

1	2	3	4
Poco			Mucho

Nivel de riesgo	Calificación	Color
1 - 3	Bajo	
4 - 9	Moderado	
10 - 12	Alto	
13 - 16	Extremo	

1.3. Justificación del problema

Algunas empresas ejecutan actividades de forma empírica, en especial aquellas compañías que forman parte del grupo PYMES; es decir no existe un manual de procesos que describa las operaciones, dificultando el seguimiento y la detección de posibles riesgos que afecten la calidad del servicio ofertado.

En el análisis de riesgos efectuado se observan riesgos asociados a procesos claves, los cuales pueden influir de forma negativa a la consecución de los objetivos empresariales. Un sistema de gestión por procesos enlaza procesos permitiendo observar quién, cómo, dónde; por ende, detectar posibles riesgos e implementar controles que mitiguen el impacto; y, así obtener una ventaja competitiva.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a la generación de espacios publicitarios que aporte mejoras a los diferentes procesos que ejecuta para aumentar la calidad del servicio ofertado y la satisfacción del cliente, logrando una ventaja competitiva en el sector publicitario.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico inicial mediante la implementación de herramientas de análisis administrativos como: FODA, matriz de factores internos/externos, matriz de vulnerabilidad, matriz de aprovechabilidad, FODA Estratégico, matriz de riesgo; con la finalidad de obtener un 70% del conocimiento de la situación actual de la organización durante 2 meses para posteriormente plantear soluciones de mejoras.

- Reducir el impacto de los tiempos muertos y movimientos innecesarios de los procesos críticos obtenidos de la matriz de priorización en un 5%, por medio del análisis de valor agregado de cada una de las actividades, durante el período de 3

meses para obtener un diagrama de flujo mejorado que aporte a la eficiencia operativa.

- Establecer planes de acción que abarquen el 5% de las causas asociadas a problemas identificados en el diagrama de Ishikawa, utilizando la matriz de 5w+1H para plantear soluciones de mejoras al finalizar el análisis de cada uno de los subprocesos críticos.

1.5. Alcance

El proyecto abarca la evaluación de los procesos críticos de una empresa dedicada a la generación de espacios publicitarios para establecer mejoras y diseñar un sistema de gestión por procesos que satisfaga las necesidades de la Compañía en cuanto al cumplimiento de objetivos, metas y políticas.

1.6. Marco Teórico

1.6.1. Direccionamiento estratégico

Proceso sistemático para la implementación de planes que ayuden a alcanzar los objetivos o metas propuestas de una organización (Scott, 2007).

1.6.1.1. Misión

Guía para orientar acciones porque describe a quien dirige su esfuerzo u el mercado objetivo (Franklin Fincowsky, 2009).

1.6.1.2. Visión

Visión futura de lo que pretende ser la empresa para encaminar sus actividades (Franklin Fincowsky, 2009).

1.6.1.3. Objetivos estratégicos

Aquellos objetivos definidos por la organización para lograr metas a largo plazo.

1.6.1.4. Mapa estratégico

Visión macro de la estrategia dado que refleja la relación causa – efecto de los objetivos estratégicos, facilitando el entendimiento del sistema y de la estrategia (Páez, 2014).



Ilustración 1.3 Mapa estratégico

Fuente: Internet, 2018

1.6.1.5. Valores

Principios considerados válidos que se asumen como conductas indispensables para el desarrollo organizacional (Cámara de Comercio de Tuluá, 2011).

1.6.2. Sistema de Gestión por procesos

Contribuye al aumento de la productividad y control de gestión en las organizaciones para mejorar variables claves como: costo, calidad, tiempos muertos; dado que integra procesos, estrategias, personas, estructuras y tecnología.

1.6.2.1. Procesos

Conjunto de actividades que requieren recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar entradas en un producto de salida (Standardization, 2015).



Ilustración 1.4 Descripción de un proceso

Elaborado por: Mercedes Matute – Fernando Mora, 2018

1.6.2.2. Elementos de un proceso

Un enfoque basado en procesos contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización para el logro de objetivos (Standardization, 2015):

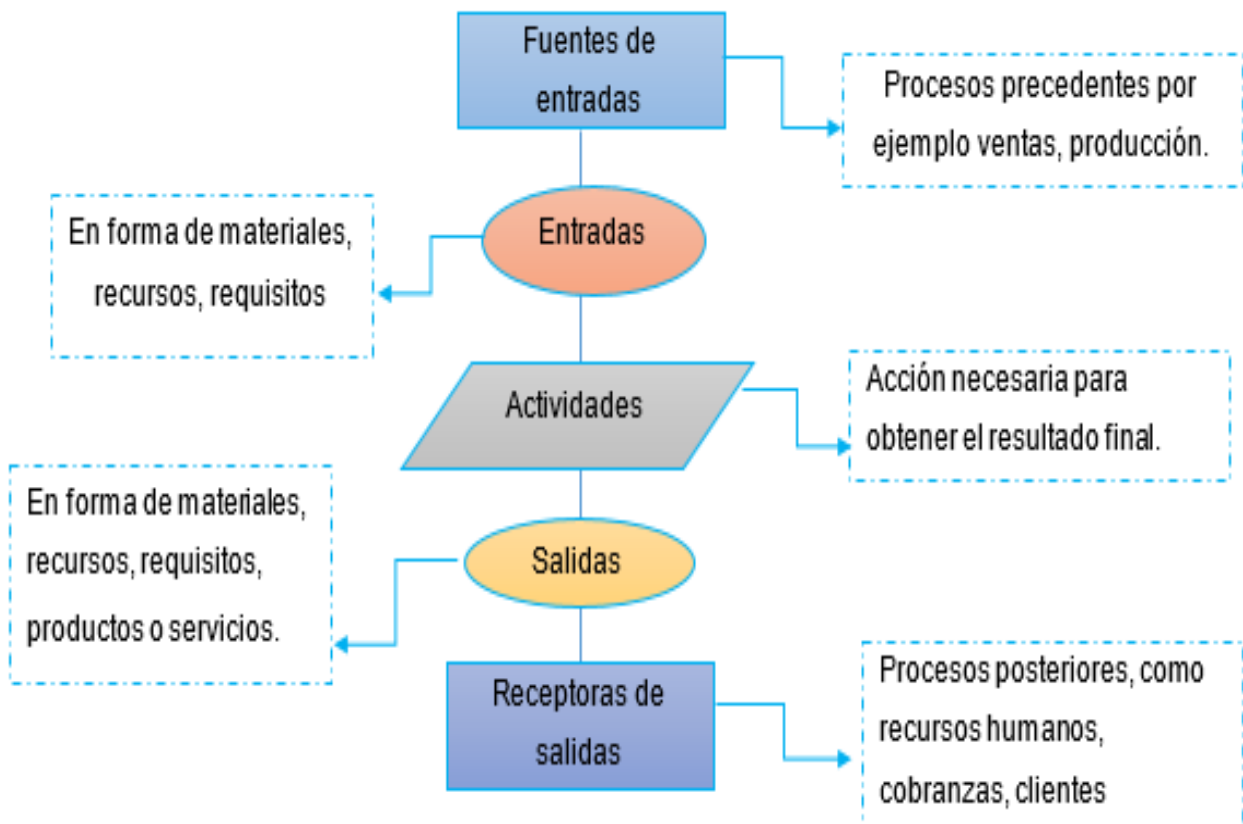


Ilustración 1.5 Elementos de un proceso

Elaborado por: Mercedes Matute – Fernando Mora, 2018

1.6.2.3. Mapa de procesos

Segmentación de los procesos por categorías en base a su contribución a la organización.

Tabla 1.2 Categorías de procesos

CATEGORÍAS DE PROCESOS	DESCRIPCIÓN
Procesos Estratégicos	Relacionados con la ruta a seguir de la empresa, tales como misión, visión, valores, políticas, objetivos, los cuales contribuyen al crecimiento organizacional. Los procesos estratégicos se ubican en la parte superior.
Procesos Claves	Contribuyen al cumplimiento de la misión de la organización, es decir la razón de ser de la compañía. Los procesos del negocio se ubican en el centro.
Procesos de soporte	Facilitan la ejecución de los procesos de negocios.

Elaborado por: Mercedes Matute – Fernando Mora, 2018

1.6.2.4. Diagramación

Representación gráfica de hechos, situaciones o movimientos a través de símbolos que relacionan factores entre sí (Franklin Fincowsky, 2009). Para el proyecto se utilizará la simbología del ANSI, la cual se describe a continuación:








Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Ilustración 1.6 Símbolos de diagramación ANSI

Fuente: Internet, 2018

1.6.2.5. Cadena de Valor

Herramienta que permite analizar, describir e identificar las principales actividades empresariales de una organización, especialmente procesos claves que generan una ventaja competitiva como: costos bajos y productos diferenciados. Dentro del desarrollo de la cadena de valor existen tres elementos básicos:

Tabla 1.3 Elementos de la Cadena de Valor

Elementos	Descripción
Actividades Claves	Aquellas que participan en el desarrollo el producto, posterior venta, comercialización y traslado.
Actividades de apoyo	Respaldan las actividades primarias ya sea con el abastecimiento de insumos, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológicos y demás actividades que permiten el desarrollo del producto final.
Margen	Diferencia entre el valor total y los costos que incurrió la organización para el desarrollo y aplicación de las actividades generadores de valor.

Elaborado por: Mercedes Matute – Fernando Mora, 2018



Ilustración 1.7 Cadena de Valor

Fuente: Internet, 2018

1.6.2.6. Análisis de valor agregado

Evaluación de la eficiencia de un proceso desde el punto de vista del valor que cada actividad agrega al producto final.

1.6.2.7. Manual de procesos

Describe las actividades de forma secuencial en un orden lógico y en un tiempo definido.

1.6.2.8. Indicadores de gestión

Forma de medición del desempeño de un proceso, cuyo resultado al ser comparado con el pronosticado permite identificar desviaciones y tomar acciones correctivas o preventivas.

1.6.3. Técnicas de análisis administrativo

1.6.3.1. Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar los atributos y factores desfavorables que posee una organización para el logro de sus objetivos, así como condiciones externas positivas y negativas que podrían afectar a la organización.

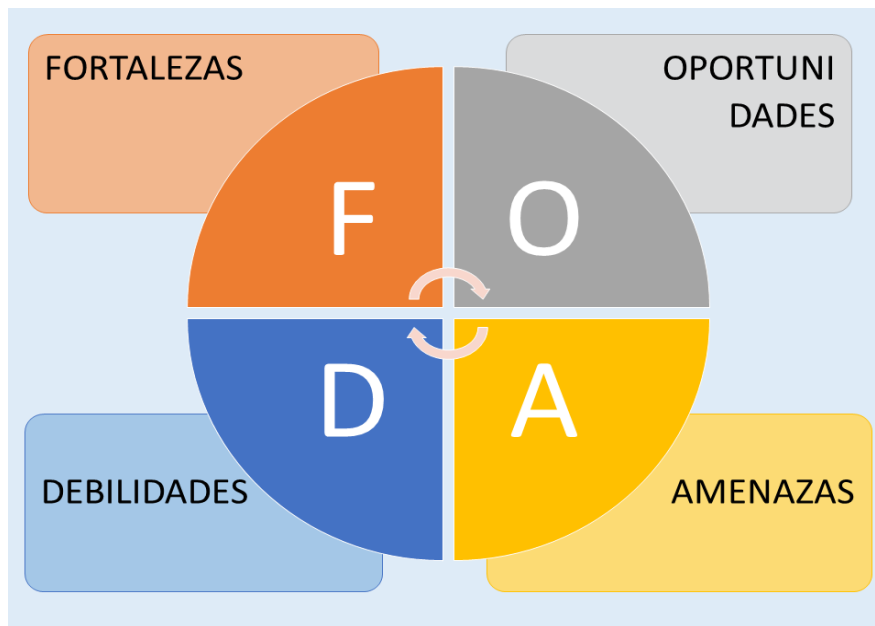


Ilustración 1.8 Elementos del análisis FODA

Fuente: Internet, 2018

1.6.3.2. Análisis de Impacto Interno

Permite identificar fortalezas y debilidades de la organización, aprovechando las oportunidades y protegiéndose de las amenazas, considerando factores como: administrativos, financieros, comerciales, tecnológicos (Intelligent Management, 2010).

1.6.3.3. *Análisis de Impacto Externo*

Permite identificar oportunidades y amenazas de la organización, considerando factores macroambientales (político, económico, tecnológico, social) y microambientales (clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos) (Intelligent Management, 2010).

1.6.3.4. *Matriz de Aprovechabilidad*

Relación de las fortalezas y oportunidades más relevantes del entorno de la organización para establecer acciones estratégicas.

1.6.3.5. *Matriz de Vulnerabilidad*

Integración del análisis cuantitativo y cualitativo del entorno de una organización para identificar posibles riesgos y formular planes de acciones que disminuyan su impacto.

1.6.3.6. *FODA Estratégico*

Evaluación de fortalezas y debilidades internas con amenazas y oportunidades externas involucrando las estrategias necesarias para mitigar su impacto (Universidad de Cantabria, 2014).

1.6.3.7. *Matriz de riesgo*

Permite identificar riesgos asociados a procesos, cuantificando su impacto para tomar medidas correctivas o preventivas.

1.6.3.8. *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

Modelo estratégico que permite analizar la posición de la empresa en la industria y así establecer una estrategia de negocio. A continuación, se describen sus componentes:



Ilustración 1.9 Elementos del análisis de Porter

Fuente: Internet, 2018

1.6.3.9. Plan de acción

La herramienta 5w1h permite ejecutar planes de acción sobre un determinado problema mediante la identificación de soluciones.

1.6.3.10. Matriz de priorización

Gráfico de filas y columnas que contribuye a priorizar posibles alternativas en base a la ponderación de criterios que están asociadas a dichas alternativas.

1.6.3.11. Diagrama de causa y efecto - Ishikawa

Representación gráfica de una “espinas de pescado” mostrando las posibles causas de un suceso o problema (efecto) encontrado.

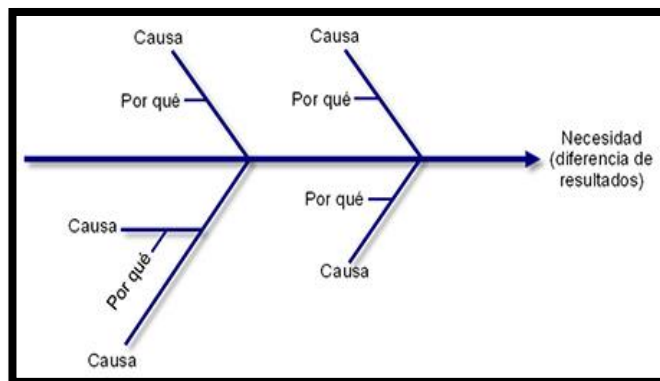


Ilustración 1.10 Diagrama causa – efecto

Fuente: Internet, 2018

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

Para identificar los factores de estudio necesarios para el diseño de un sistema de gestión por procesos, se planteó la siguiente metodología:

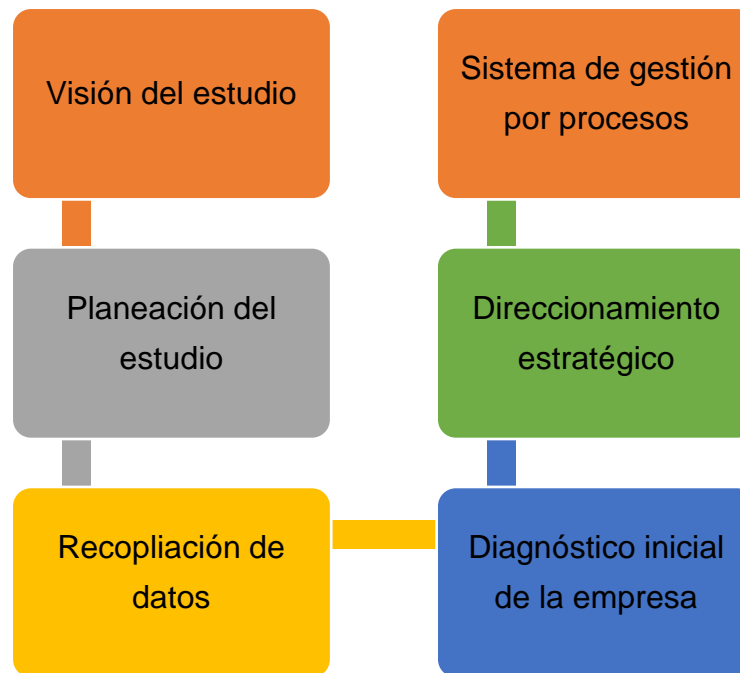


Ilustración 2.1 Metodología para el diseño de un sistema de gestión por procesos
Fuente: Elaborado por Mercedes Matute – Fernando Mora, 2018

2.1. Visión del estudio

Examinar en qué medida se desarrollan los procesos de forma que aporten eficacia y eficiencia. Además, determinar el involucramiento del personal en el desarrollo de cada una de las actividades y su compromiso con objetivos empresariales.

2.2. Planeación del estudio

Consiste en precisar la naturaleza, alcance y requerimientos técnicos para establecer los términos de referencia y orientar la ejecución.

2.2.1. Determinación del factor de estudio

Para obtener un estudio sólido y completo se han determinado los siguientes factores de estudio:

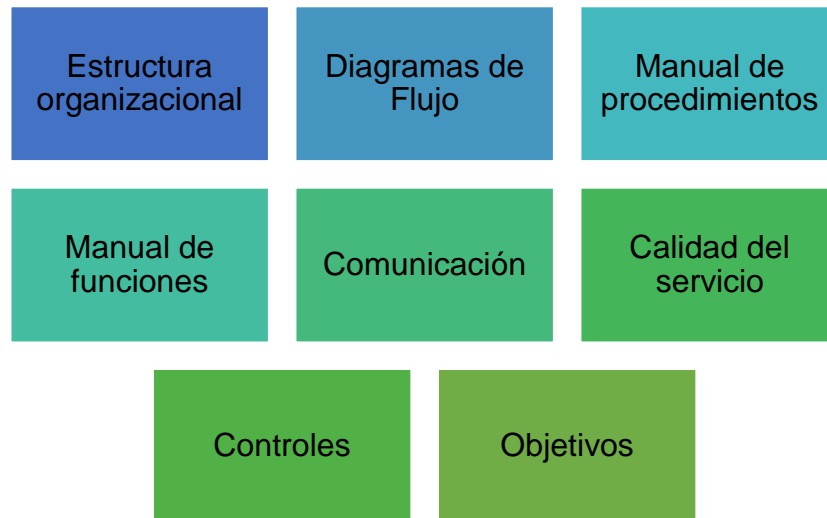


Ilustración 2.2 Factores de estudio

Fuente: Elaborado por Mercedes Matute – Fernando Mora, 2018

2.2.2. Fuentes de estudio

El uso de fuentes internas (personal) así como fuentes externas tales como: normativas y competidores para conocer el entorno.

2.2.3. Investigación preliminar

Examinamos información como: normativas, organigrama, manuales, diagramas de flujo, estudios técnicos anteriores, indicadores de gestión, políticas, donde se observaron las siguientes necesidades:



Ilustración 2.3 Aspectos de la investigación preliminar según etapas del proceso administrativo

Fuente: Elaborado por Mercedes Matute – Fernando Mora, 2018

2.3. Recopilación de datos

Para conocer y analizar la situación real de la organización se aplicaron técnicas como: investigación documental, observación directa, cuestionario, entrevista.

2.3.1. Investigación documental

Revisión de documentos normativos, administrativos y financieros para tener un conocimiento cualitativo y cuantitativo de la organización.

2.3.2. Observación directa

Visita a las instalaciones de la organización; y, con la ayuda de la Contadora se discutieron algunos puntos con los demás empleados.

2.3.3. Cuestionario

El cuestionario se aplicó a las personas responsables de cada proceso crítico permitiendo obtener datos esenciales para levantar los procesos.

2.3.4. Entrevista

Entrevistas con el contador, diseñador, jefa de ventas, previamente se elaboró una guía que contenía los puntos principales para captar la información con respecto a la descripción de los procesos y su interrelación con las diferentes áreas de la organización. Una vez obtenida la información, se ordenó y sistematizó para su respectivo análisis y se clasificó en: situación actual, objetivos, funciones, procedimientos, procesos, condiciones de trabajo, controles.

2.4. Diagnóstico inicial de la empresa

2.4.1. Análisis FODA

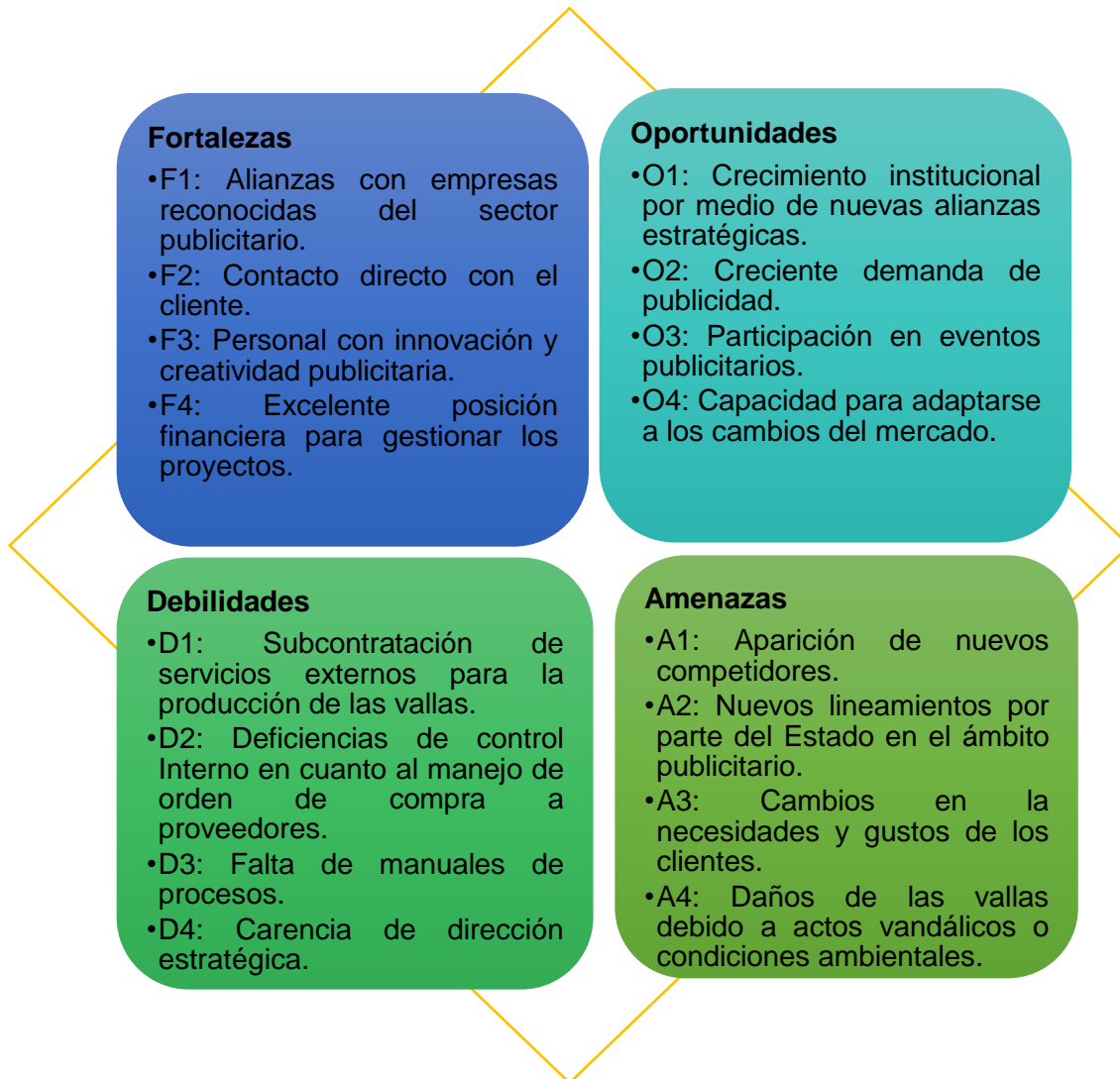


Ilustración 2.4 Análisis FODA de la Compañía

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Comentario:

La publicidad en la vía pública es un medio que usan las organizaciones para hacer conocer su producto/servicio tanto por su costo como por su funcionalidad, la Compañía conoce sobre la ventaja competitiva del servicio en el mercado, sin embargo, existen algunas condiciones internas como el direccionamiento estratégico o documentación que les permitan aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas/debilidades del entorno.

2.4.1.1. Soluciones para mitigar debilidades y amenazas

Mediante la herramienta de análisis FODA se detectaron debilidades y amenazas significativas, por lo que se establecieron soluciones en base a su impacto en la organización:

Tabla 2.1 Soluciones para mitigar debilidades y amenazas

Debilidad/ Amenaza	Acciones de mejora	Plan de acción						
		ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	LOGRO
Deficiencias control Interno en cuanto al manejo de orden de compra a proveedores.	Implementar en el sistema contable la opción de generar orden de compra para mitigar posibles fugas económicas y como medio de control dependiente de IT.	Cotizar los servicios del proveedor del sistema contable de la compañía en cuanto la adhesión de la generación de la orden de compra.	1 día	Oficina Compañía	-	El Gerente Financiero debe cotizar el costo del servicio.	Gerente Financiero	-
		Efectuar un bosquejo de formulario y entregar a programador y especificar sus funcionalidades.	1 día	Oficina Compañía	Documentos	Verificar el diseño realizado por el programador.	Contadora	-
		Capacitar al personal asociado acerca del uso del módulo.	1 día	Oficina Compañía	Pc	Contadora puede llevar un detalle de aquellas facturas que presentan inconsistencias al ser revisadas con la orden de compra.	Gerente Financiero/ Contadora	Reducir al 1% los errores en facturas de proveedores.
Falta de manuales de procesos	Implementar manuales de procesos en las actividades claves de la Compañía.	Revisar el manual propuesto por los autores de tesis.	1 semana	Oficina	Manual de procesos	Revisar el proceso mejorado.	Contadora	Disminuir tiempos innecesarios.
		Comunicar al personal sobre la descripción de los procedimientos.	1 semana	Oficina	Manual de procesos	Efectuar descripción de puestos.	Contadora	Conocimiento del 90% de las actividades de la Compañía.
		Implementar el manual de procesos para establecer posibles mejoras.	1 mes	Oficina	Manual de procesos	Reducción de tiempos muertos / movimientos innecesarios.	Personal de la Compañía	Reducir un 5% los tiempos muertos.
Carencia de dirección estratégica	Implementar indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de las actividades claves de la Compañía.	Evaluar las actividades claves de la Compañía y diseñar indicadores.	1 semana	Oficina	Manual de procesos e Indicadores propuestos por autores de tesis.	Realizar pruebas de escritorio para establecer una meta óptima.	Gerente Financiero	-
		Establecer metas a los indicadores para medir su desempeño.	2 días	Oficina	-	Comparar el desempeño actual con la meta.	Gerente Financiero	-
Aparición de nuevos competidores	Ejercer actividades de marketing enfocadas a la captación y retención de clientes.	Participar en eventos publicitarios.	-	-	-	-	Jefe de Ventas	-
		Mejorar el tiempo de entrega del servicio	-	-	-	Mediante el establecimiento de cronogramas.	Jefe de Logística	-

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Nota: El análisis costo/beneficio de las soluciones se exponen posteriormente.

2.4.2. Análisis de Impacto Interno

Tabla 2.2 Matriz de análisis de impacto interno

Factores Internos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Alianzas con empresas reconocidas del sector publicitario.			X						X
Contacto directo con el cliente.			X					X	
Personal con innovación y creatividad publicitaria.		X						X	
Excelente posición financiera para gestionar los proyectos.		X							X
Subcontratación de servicios externos para la producción de las vallas.						X			X
Deficiencias control Interno en cuanto al manejo de cotizaciones a proveedores.						X			X
Falta de manuales de procesos.						X			X
Carencia de dirección estratégica.					X			X	
PONDERACIÓN	Bajo=1			Medio=2			Alto=3		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Comentarios:

La alianza con empresas reconocidas del sector publicitario tiene un impacto alto para la retención y captación de clientes, sin embargo, la Compañía depende de la contratación de proveedores para la ejecución de los servicios, por lo que se evidencia la necesidad de elaborar una lista de proveedores con los precios ofertados, para evitar sobrestimaciones de precios y ahorrar tiempo. La carencia del manejo de documentos como órdenes de compras, representa una debilidad de control interno por lo que la Compañía podría diseñar una documentación interna que contenga los campos necesarios para ejercer un control en las adquisiciones.

2.4.3. Análisis de Impacto Externo

Tabla 2.3 Matriz de análisis de impacto externo

Factores Externos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Crecimiento institucional por medio de nuevas alianzas estratégicas.		X							X
Creciente demanda de publicidad.			X					X	
Participación en eventos publicitarios.			X				X		
Capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.		X					X		
Aparición de nuevos competidores.					X				X
Nuevos lineamientos por parte del Estado en el ámbito publicitario					X			X	
Cambios en la necesidades y gustos de los clientes.						X			X
Daños de las vallas debido a actos vandálicos o condiciones ambientales.						X		X	
PONDERACIÓN	Bajo=1			Medio=2			Alto=3		

Elaborado por: Fernando Mora - Mercedes Matute, 2018

Comentarios:

La creciente demanda de publicidad tiene un gran impacto en la Compañía, que mediante la gestión eficaz de sus recursos permitirá aumentar la tasa de retención de clientes y por tanto disminuir la amenaza de baja de cartera por la aparición de nuevos competidores. En el país existen varias compañías de publicidad que ofertan diferentes servicios y precios, por lo que la participación en eventos publicitarios es un factor de oportunidad para hacer conocer sus servicios y calidad; por medio de una memoria (folleto) que contengan los trabajos realizados y la opinión de sus clientes, el diseñador gráfico puede implementar sus conocimientos en esta actividad para crear un folleto llamativo y que plasme la identidad organizacional que poseen.

2.4.4. Análisis de Aprovechabilidad

Tabla 2.4 Matriz de análisis de Aprovechabilidad

Fortalezas/ Oportunidades	I M P A C T O	Crecimiento institucional por medio de nuevas alianzas estratégicas.	Creciente demanda de publicidad.	Participación en eventos publicitarios.	Capacidad para adaptarse a los cambios del mercado	Total
		3	2	1	1	
Alianzas con empresas reconocidas del sector publicitario.	3	3	3	1	2	9
Contacto directo con el cliente	2	2	2	2	2	8
Personal con innovación y creatividad publicitaria.	2	2	3	2	1	8
Excelente posición financiera para gestionar los proyectos.	3	2	3	2	2	9
Total		9	11	7	7	

Calificación	Impacto	Color
1	Bajo	Verde
2	Medio	Amarillo
3	Alto	Rojo

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Comentarios:

La creciente demanda de publicidad es un factor de oportunidad para la captación de nuevos clientes, esta fortaleza se puede acrecentar mediante el establecimiento de un checklist de actividades realizadas, ligadas a un tiempo de ejecución límite para así crear una imagen positiva de cumplimiento que permita obtener nuevos clientes.

2.4.5. Análisis de Vulnerabilidad

Tabla 2.5 Matriz de análisis de vulnerabilidad

Debilidades / Amenazas	I M P A C T O	Aparición de nuevos competidores	Nuevos lineamientos por parte del Estado en el ámbito publicitario.	Cambios en la necesidades y gustos de los clientes.	Daños de las vallas debido a actos vandálicos o condiciones ambientales.	Total
Subcontratación de servicios externos para la producción de las vallas.	3	3	3	2	1	9
Deficiencias control Interno en cuanto al manejo de cotizaciones a proveedores.	3	2	1	3	1	7
Falta de manuales de procesos.	3	3	1	3	2	9
Carencia de dirección estratégica.	2	3	2	2	2	9
Total		11	7	10	6	

Calificación	Impacto	Color
1	Bajo	Verde
2	Medio	Amarillo
3	Alto	Rojo

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Comentarios:

La aparición de nuevos competidores tiene un gran impacto en la organización dado que pueden ingresar ofertando servicios a un menor costo y con nueva tecnología. La subcontratación de terceros acrecienta esta amenaza porque el costo cotizado tiene un valor adicional, debería cotizar periódicamente nuevos proveedores para reducir los costos del servicio y lograr una ventaja competitiva.

2.4.6. FODA Estratégico

Tabla 2.6 FODA Estratégico

Internos/ Externos	Fortalezas	Debilidades
		F1: Alianzas con empresas reconocidas del sector publicitario. F2: Contacto directo con el cliente. F3: Personal con innovación y creatividad F4: Excelente posición financiera para gestionar los proyectos.
Oportunidades	Estrategia F.O	Estrategia D.O
O1: Crecimiento institucional por medio de nuevas alianzas estratégicas. O2: Creciente demanda de publicidad. O3: Participación en eventos publicitarios. O4: Capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.	E1: Aprovechar las alianzas con empresas reconocidas del sector para fortalecer la imagen corporativa y captar clientes directos. E2: Ofrecer un servicio de calidad con la finalidad incrementar la tasa de retención de clientes y captar posibles clientes. E3: Capacitar al personal de diseño para aumentar la eficiencia de entrega de los servicios publicitarios.	E1: Aumento del personal. E2: Adquisición de maquinarias para disminuir la subcontratación de servicios. E3: Establecer formularios con firmas de responsabilidad para reconocer con facilidad las facturas de proveedores ya canceladas.
Amenazas	Estrategia F.A	Estrategia D.A
A1: Aparición de nuevos competidores. A2: Nuevos lineamientos por parte del Estado en el ámbito publicitario. A3: Cambios en la necesidades y gustos de los clientes. A4: Daños de las vallas debido a actos vandálicos o condiciones ambientales.	E1: Mantener un servicio de calidad para aumentar la fidelidad de los clientes. E2: Disponer de una base de proveedores actualizada para disminuir los costos del servicio y mantener e incrementar la cartera de clientes. E3: Entregar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente.	E1: Implementación de manual de procesos para que cada persona de la organización brinde el mismo servicio de calidad para todos los clientes. E2: Comunicar las responsabilidades de cada empleado con el propósito de mitigar posibles riesgos en el desarrollo del servicio.

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Comentarios:

Una vez efectuado el análisis de los factores internos y externos de la Compañía se proponen estrategias necesarias para mejorar su condición actual en cuanto al aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas para mitigar las debilidades y amenazas, en su conjunto permitirán a la empresa alcanzar su misión, visión y objetivos organizacionales.

A corto plazo, la Compañía puede implementar las siguientes estrategias:

- Capacitar al personal de diseño para aumentar la eficiencia de entrega de los servicios publicitarios.
- Establecer formularios para reconocer con facilidad las facturas de proveedores ya canceladas.
- Mantener una base de precios por proveedores actualizada para disminuir los costos del servicio.
- Ofrecer un servicio de calidad con la finalidad incrementar la cartera de clientes.

2.5. Evaluación Estratégica Actual

2.5.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.5.1.1. Rivalidad entre competidores

Los principales competidores de la empresa son: Publiworld, Luz Neón, Grupo K, lo cual representan una amenaza porque ellos mantienen un equipo técnico para la instalación y mantenimiento de las vallas publicitarias, además de contar con las maquinarias y tecnología necesarias para la ejecución de los servicios, por lo cual la empresa busca incorporar maquinarias para reducir los costos por contratación de terceros con la finalidad de hallar el costo/beneficio de la compañía que en el futuro tendrá una mayor producción y mantenerse en un nivel aceptable dentro del mercado.

Tabla 2.7 Rivalidad entre competidores

Fuerzas de competencias	Debilidades de la competencia
Cuentan con maquinaria y equipos para producción	Falta de innovación
Servicios de calidad	Precios elevados

Elaborado por Fernando Mora - Mercedes Matute, 2018

2.5.1.2. Poder de negociación con proveedores

Los principales proveedores de la empresa son: IPG Mediabrands S.A., Markplan Marketing y Publicidad S.C., Negmedint S.A., Percrea Cía. Ltda., además de contratación de personas naturales para la ejecución de actividades claves.

La Compañía tiene un bajo poder de negociación debido a que depende del proveedor para ejecutar el servicio (elaboración, montaje/ensamblaje) y se debe ajustar a los términos de negociación, por tal razón es vital la búsqueda de proveedores adecuados que ofrezcan costos bajos y además de asegurarse que ofrezca productos y servicios de calidad.

La empresa puede elaborar un listado de proveedores tanto para el abastecimiento de productos como para la prestación de servicio, de forma que proporcione evidencia de los precios ofertados por el proveedor y reduzca tiempo a la hora de su contratación.

Tabla 2.8 Poder de negociación con proveedores

Fuerza de proveedores	Debilidades de proveedores
Gran variedad de proveedores	Mala calidad
Diversidad de materiales	Costos elevados
Otorgamiento de créditos	Demora en tiempo de entrega

Elaborado por: Fernando Mora - Mercedes Matute, 2018

2.5.1.3. Poder de negociación de los clientes o consumidores

Entre los principales clientes tenemos: Oniert S.A., OMD Ecuador S.A., Unicomer del Ecuador S.A., Hispana de Seguros, entre otros.

El poder de negociación de los clientes es alto dado que hoy en día existe una variedad de empresas dedicadas a la misma actividad, por ende, el cliente se verá tentado a elegir a la empresa que proporcione un precio más bajo y con un servicio de calidad.

Para reducir el impacto, la empresa ha comenzado a participar en eventos y subastas de precios con otras empresas que se dedican a la misma actividad económica. Donde la propuesta es sometida a una serie de análisis que garanticen rentabilidad sobre la misma y además de ganar a nuevos clientes. También se ha aumentado la inversión en marketing enfatizando promociones junto con la calidad de los servicios que se ofrecen.

Tabla 2.9 Poder de negociación con clientes

Fuerza de consumidores	Debilidades de consumidores
Alto poder de adquisición	Pocas ofertas
Clientes públicos	

Elaborado por: Fernando Mora - Mercedes Matute, 2018

2.5.1.4. Amenaza de nuevos competidores

La barrera para nuevos competidores es baja debido a no existen limitaciones para ingresar a este sector de negocio, los nuevos competidores podrían ingresar al mercado ofreciendo mayor calidad, costos más bajos, servicios adicionales o diferenciados con tecnología y maquinarias más sofisticadas.

La Compañía debe establecer relaciones de fidelización de sus clientes y mejorar la gestión del servicio esto con la finalidad de aumentar la tasa de retención de clientes y por ende crear una imagen positiva para captar nuevos clientes.

Tabla 2.10 Amenaza de nuevos competidores

Fuerzas de posibles competidores	Debilidades de posibles competidores
Técnicos especializados	No tiene referencia dentro del territorio
Valor agregado a los servicios	Difícil adaptación al mercado

Elaborado por: Fernando Mora - Mercedes Matute, 2018

2.5.1.5. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es relativa puesto que las empresas para mejorar su imagen necesariamente contratan servicios de publicidad ya sea por medio de televisión o radio, sin embargo, es importante recalcar que el costo de las vallas publicitarias es menor, pero tiene mayor impacto para los usuarios de los productos o servicios de las empresas anunciantes.

2.5.2. Análisis de la situación actual

En base a la aplicación de las herramientas administrativas descritas anteriormente y mediante entrevistas con la Contadora, se evidenció que las principales debilidades están asociadas a la falta de un manual de procesos en cuanto a la definición de las actividades y su relación con las demás operaciones para la correcta ejecución del servicio, así mismo se evidencia carencia de implantación de objetivos estratégicos que permitan medir el desempeño de la organización. Por tanto, se sugiere la elaboración e implementación de un sistema de gestión por procesos con la finalidad de mejorar la situación actual de la empresa a través de la documentación de los procesos y formulación de indicadores que permitan medir su avance y mitigar riesgos. A continuación, se presentan planes de acción dada las circunstancias antes descritas:

Tabla 2.11 Propuestas de mejoras a la situación actual de la Compañía

Propuestas	Responsable	Ejecución
Implementar un manual de procesos que permita identificar las actividades y los responsables con el propósito de aumentar la eficiencia operativa.	Directivos, operativos	Al finalizar el proyecto
Realizar un seguimiento a las facturas emitidas por el proveedor por medio de la implementación de órdenes de compras.	Contadora	Al implementar la orden de compra en el sistema contable.
Formular estrategias que permitan incrementar la participación en el mercado por medio de la elaboración de una memoria que contenga los trabajos realizados con la finalidad de retener y adquirir clientes.	Jefe de Ventas/Diseñador	Durante el proyecto
Diseñar formularios (documentación soporte) con firmas de responsabilidad, en cuanto entrega y/o recepción de cotizaciones.	Asistente Contable	Durante el proyecto
Efectuar cronograma de entrega del servicio que contenga las fechas límites de cumplimiento de cada actividad asociada al servicio.	Ventas	Durante el proyecto
Elaborar una base de proveedores que contenga la descripción de servicio/producto ofertando y su respectivo precio.	Autores de tesis/Contadora	Al finalizar el proyecto

Elaborado por: Fernando Mora - Mercedes Matute, 2018

2.6. Direccionamiento estratégico

2.6.1. Visión

Convertirnos a corto plazo, en una de las principales empresas de Publicidad en Vía Pública en el país, ofreciendo un servicio innovador y de alta calidad, que cumplan las expectativas de nuestros actuales y potenciales clientes (MEGAINVERSIONES S.A., 2018).

2.6.2. Misión

Contribuir con el crecimiento en ventas y recordación de las marcas de nuestros clientes, colocando elementos publicitarios creativos en lugares estratégicos que generen alto impacto (MEGAINVERSIONES S.A., 2018).

2.6.3. Política de calidad

Como parte de nuestro servicio y compromiso con nuestros clientes, está el ofrecer constantemente mantenimiento a sus espacios contratados. Para eso contamos con el personal que realiza constantes recorridos para verificar que las lonas estén en óptimas condiciones, esto les queda constancia a nuestros clientes a través del reporte fotográfico enviado (MEGAINVERSIONES S.A., 2018).

2.6.4. Objetivos estratégicos

Perspectiva Financiera

- ✓ Reducir los gastos operacionales con la finalidad de mejorar la rentabilidad.
- ✓ Incrementar en un 5% la participación en el mercado publicitario por medio de la captación de nuevos clientes.

Perspectiva del Cliente

- ✓ Ofrecer un servicio de calidad y gestionar eficientemente su entrega.
- ✓ Crear alianzas estratégicas directamente con los clientes/anunciantes.

Perspectiva de Procesos Internos

- ✓ Implementar un manual de procesos de forma que se desarrolle un ambiente de retroalimentación constante en la ejecución del servicio.
- ✓ Mejorar la eficiencia operativa.

Perspectiva de Formación y crecimiento

- ✓ Fomentar una cultura participativa en cuanto a la toma de decisiones.

- ✓ Planificar capacitaciones tanto en el área contable como diseño para contribuir en la eficiencia operativa de la organización.

2.6.5. Mapa estratégico

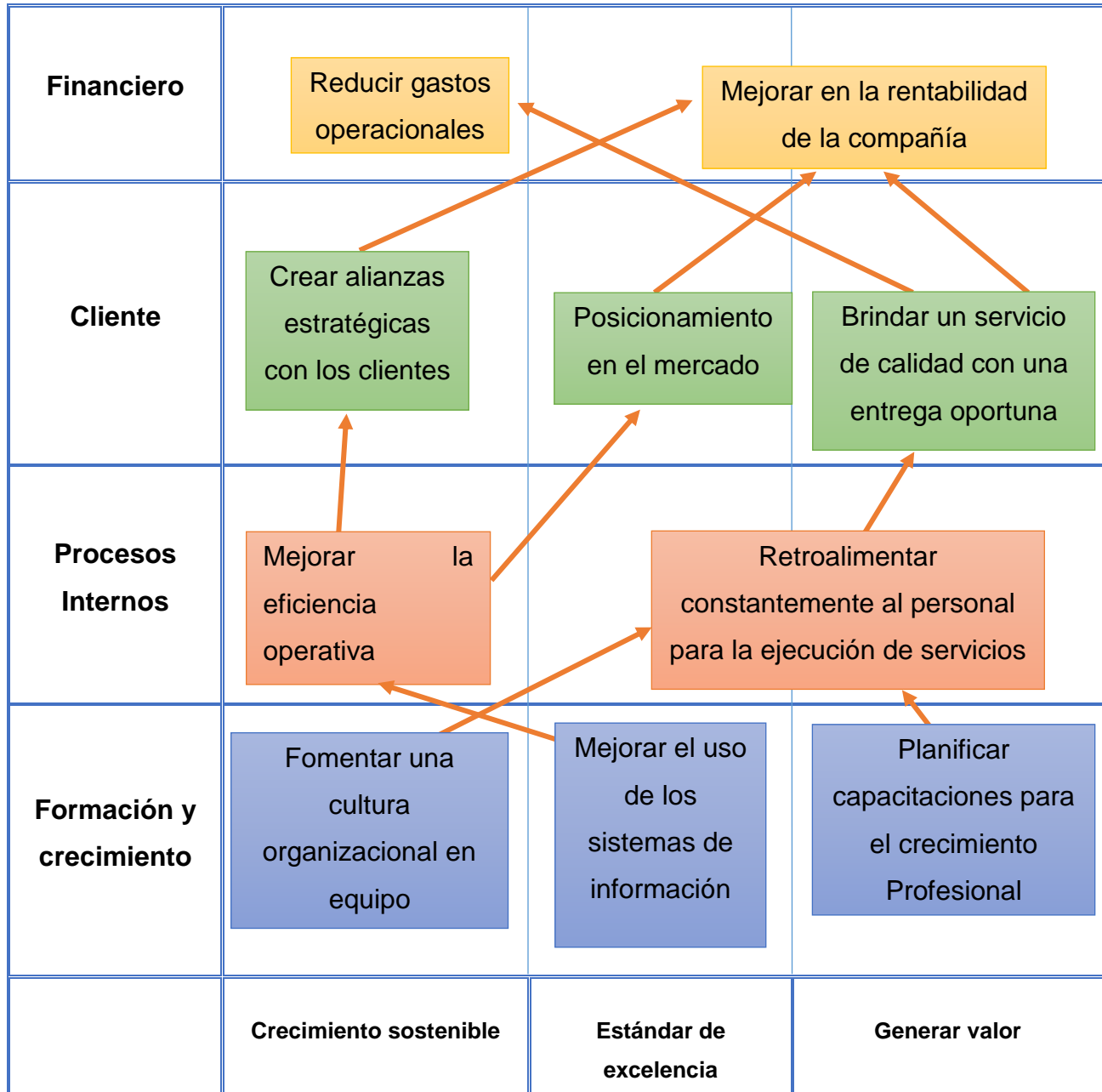


Ilustración 2.5 Mapa Estratégico

Elaborado por: Fernando Mora - Mercedes Matute, 2018

2.6.6. Valores



Ilustración 2.6 Valores de la Compañía

Elaborado por: Fernando Mora - Mercedes Matute, 2018

2.7. Sistema de gestión por procesos

2.7.1. Planteamiento del sistema de gestión por procesos

En base a la información recopilada se elaboró el organigrama por procesos de la organización, el cual fue de utilidad para la realización de las posteriores herramientas.

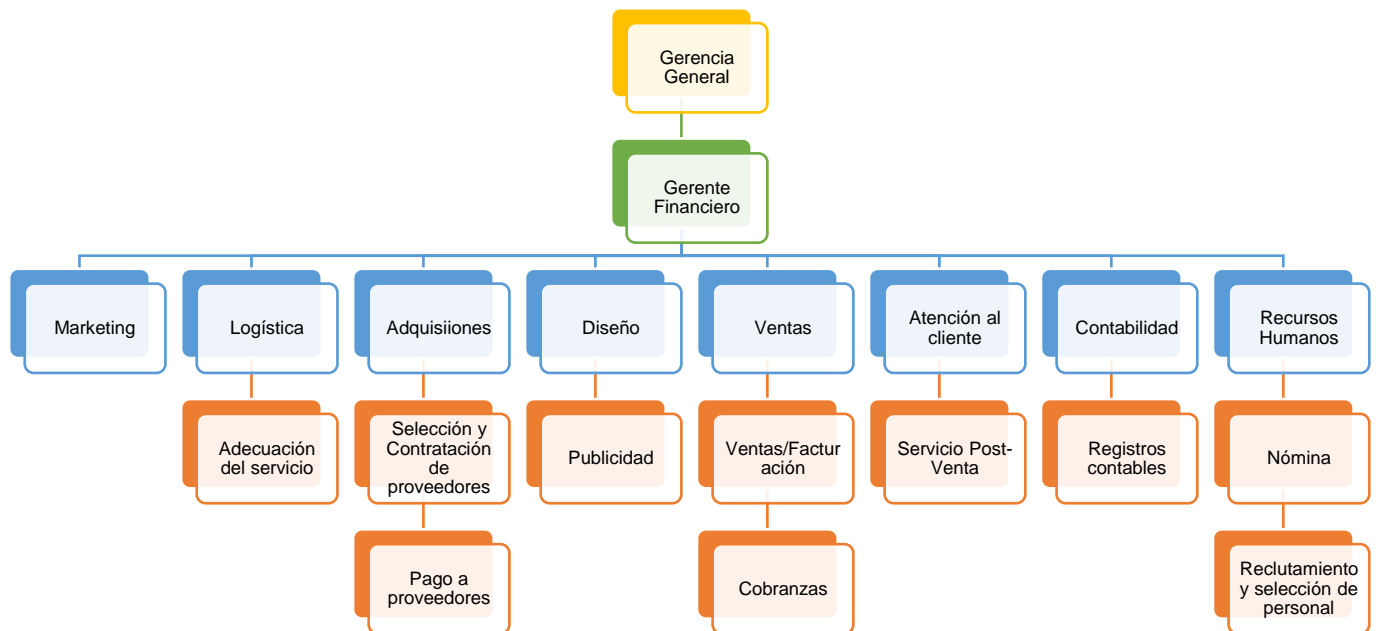


Ilustración 2.7 Organigrama por procesos de la Compañía

Elaborado por: Fernando Mora - Mercedes Matute, 2018

2.7.2. Cadena de valor

A continuación, se muestra la cadena de valor identificando las actividades primarias y de apoyo de la compañía.

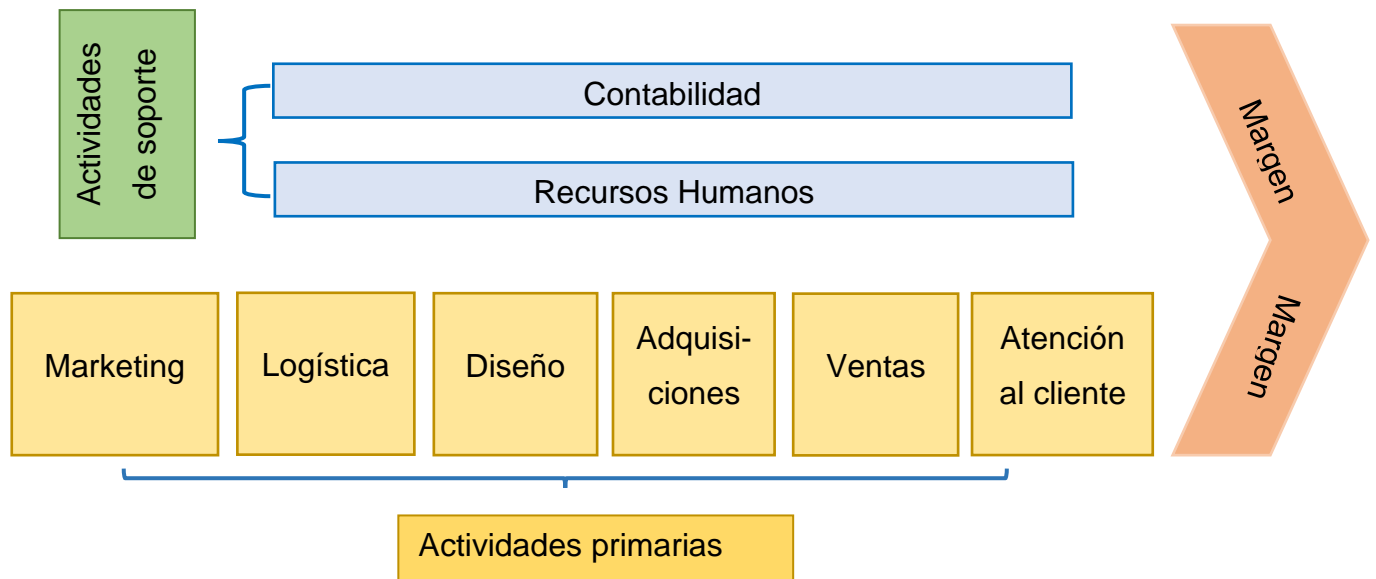


Ilustración 2.8 Cadena de Valor de la Compañía

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.3. Identificación de procesos y subprocesos

Tabla 2.12 Identificación de procesos y subprocesos

TIPO	PROCESO	SUBPROCESO	
PROCESOS CLAVES	Marketing	- Marketing	
	Logística	- Adecuación del servicio	
	Diseño	- Diseño de publicidad	
	Adquisiciones	- Selección y Contratación de proveedores	
	Ventas		- Ventas y facturación
			- Cobranzas
Atención al cliente		- Servicio Post - Venta	
PROCESOS DE APOYO	Contabilidad	- Registros contables	
		- Pago a proveedores	
	Recursos Humanos	- Nómina	
		- Reclutamiento y selección de personal	

Elaborado por: Mercedes Matute, Fernando Mora, 2018

2.7.4. Mapa de Procesos



Ilustración 2.9 Mapa de procesos

Elaborado por: Fernando Mora - Mercedes Matute, 2018

2.7.5. Matriz de priorización

Tabla 2.13 Matriz de priorización

Perspectiva	Objetivos	Subprocesos									
		Marketing	Adecuación del servicio	Diseño de publicidad	Selección y Contratación de proveedores	Ventas y facturación	Cobranzas	Servicio Post - Venta	Pago a proveedores	Registros contables	Nómina
Financiera	Reducir los gastos operacionales con la finalidad de mejorar la rentabilidad.	2	2	3	5	2	1	2	3	1	3
	Incrementar en un 5% la participación en el mercado publicitario por medio de la captación de nuevos clientes.	5	1	1	4	5	1	3	1	1	3
Clientes	Ofrecer un servicio de calidad y gestionar eficientemente su entrega.	3	5	5	5	3	2	4	2	2	1
	Crear alianzas estratégicas directamente con los clientes/anunciantes.	4	1	2	1	2	1	2	1	1	1
Procesos Internos	Implementar un manual de procesos de forma que se desarrolle un ambiente de retroalimentación constante en la ejecución del servicio.	3	3	3	4	5	5	3	3	4	4
	Mejorar la eficiencia operativa.	3	3	3	4	5	5	4	3	4	3
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar una cultura participativa en cuanto a la toma de decisiones.	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2
	Planificar capacitaciones tanto en el área contable como diseño para aumentar la eficiencia operativa de la organización.	1	2	4	3	2	3	1	2	4	1
TOTAL		23	19	24	29	27	20	20	17	19	18
% PRIORIDAD		10,65%	8,80%	11,11%	13,43%	12,50%	9,26%	9,26%	7,87%	8,80%	8,33%

Calificación	Impacto	Color
15-20	Bajo	Verde
21-25	Medio	Amarillo
26-30	Alto	Rojo

Impacto	1	2	3	4	5
	Poco				Mucho

Elaborado por: Fernando Mora - Mercedes Matute, 2018

2.7.6. Procesos críticos

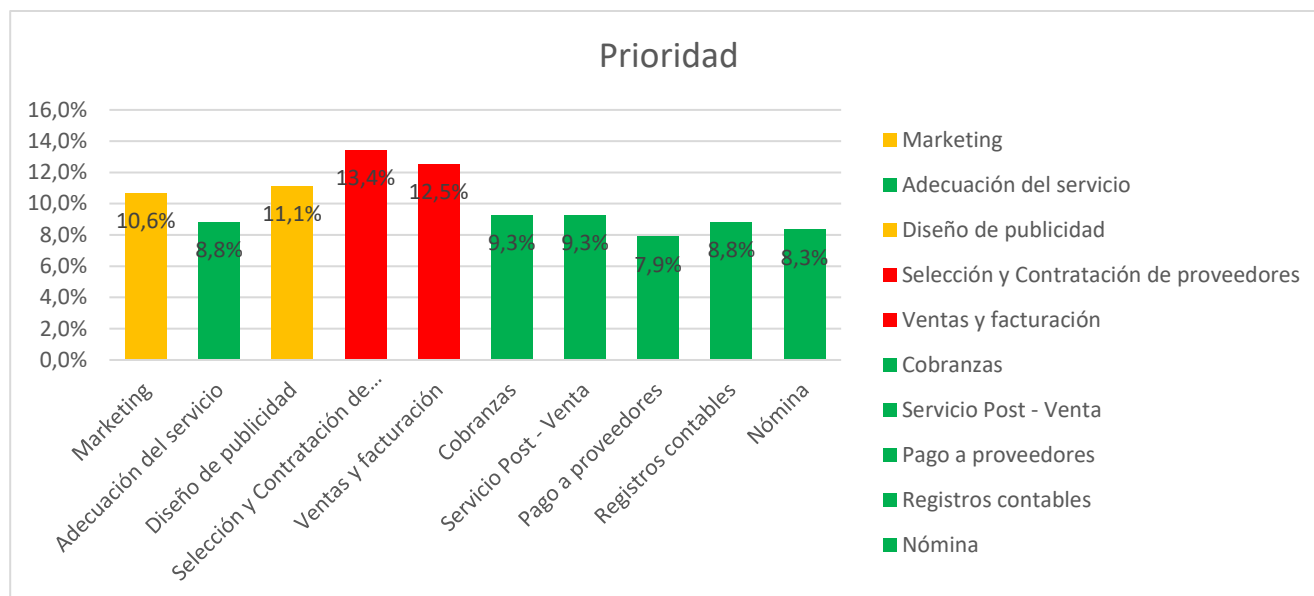


Ilustración 2.10 Diagrama de barras de prioridad de subprocesos

Elaborado por: Mercedes Matute, Fernando Mora, 2018

La matriz de priorización es una herramienta muy utilizada ya que ayuda a disminuir sesgos al momento de tomar decisiones. Mediante su aplicación se obtuvieron tres subprocesos críticos: selección y contratación de proveedores, ventas/facturación y diseño de publicidad, los cuales serán analizados posteriormente con la finalidad de establecer propuestas de mejoras que aporten al desarrollo de la organización.

2.7.7. Estudio de procesos críticos

En presente estudio abarca el análisis de tres procesos críticos de la organización en base a la observación de la gestión actual y por medio del levantamiento de información para elaborar el diagrama de flujo de la situación actual de la Compañía, el cual será sujeto de análisis utilizando la herramienta AVA que nos permitirá conocer las actividades que agregan valor y así establecer un diagrama de flujo mejorado que permita optimizar recursos.

2.7.7.1. Flujograma de la situación actual del subproceso selección y contratación de proveedores

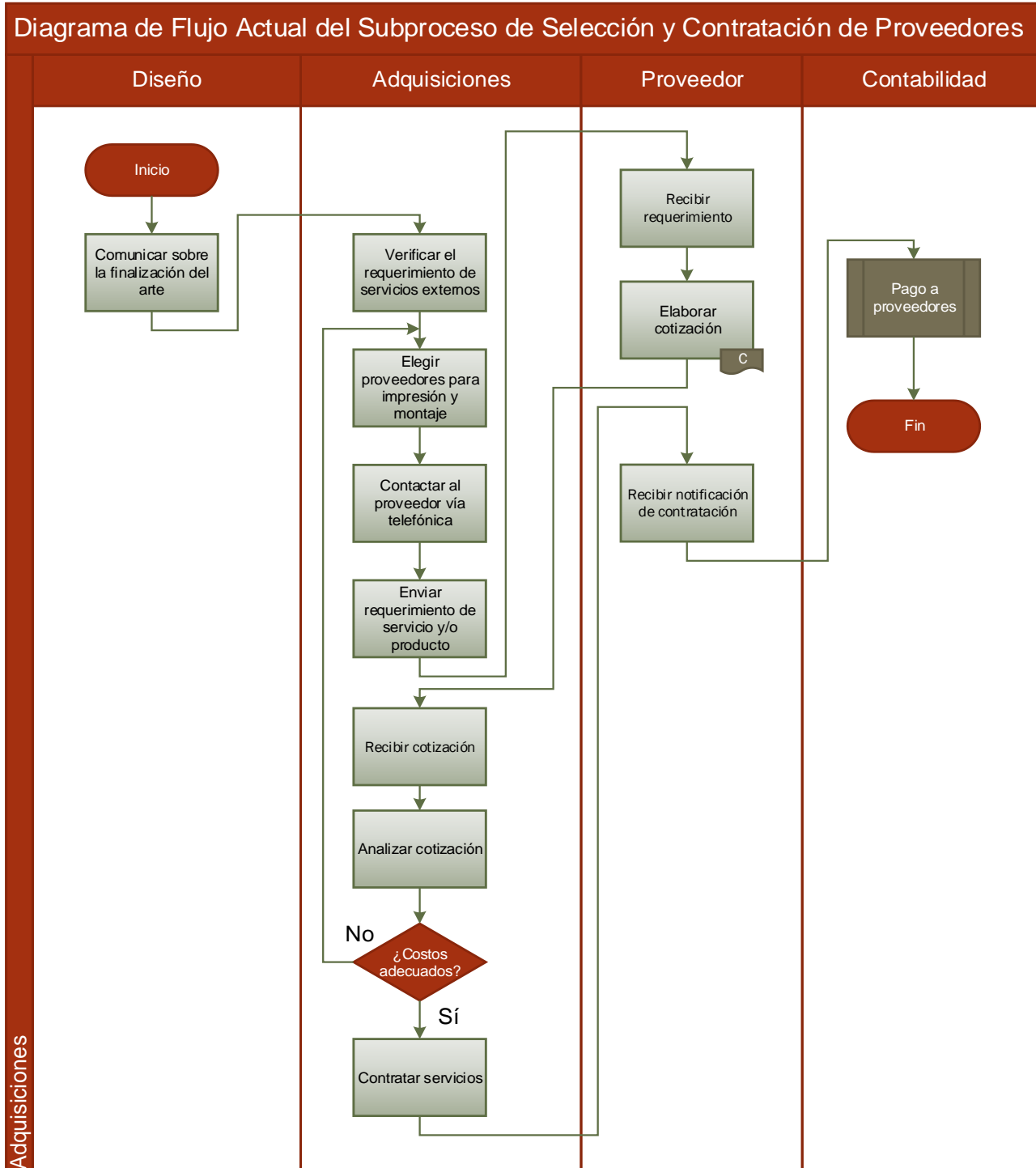


Ilustración 2.11 Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso de selección y contratación de proveedores

Elaborado por: Mercedes Matute, Fernando Mora, 2018

2.7.7.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de selección y contratación de proveedores

Tabla 2.14 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de selección y contratación de proveedores

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								Proceso: Adquisiciones	Fecha:
								Suproceso: Selección y contratación de proveedores	16/07/2018
No.	VAR (Real)		SVA					Actividades	Tiempo efectivo (minutos)
	V.A.C	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1				x				Comunicar sobre la finalización del arte (D)	3
2							x	Verificar el requerimiento de los servicios externos (A)	6
3		x						Elegir proveedores para impresion y montaje (A)	4
4				x				Contactar al proveedor vía telefónica (A)	5
5					x			Enviar requerimiento de producto y/o servicio (A)	2
6				x				Recibir requerimiento (P)	2
7		x						Elaborar cotización (P)	30
8				x				Recibir cotización (A)	3
9							x	Analizar cotización (A)	20
10		x						Contratar servicios (A)	5
11				x				Recibir notificación de contratación (P)	5
Tiempos Totales									85
Composición de actividades				Método actual			No.	Tiempo	%
V.A.C.	Valor agregado cliente						0	0	0%
V.A.E.	Valor agregado empresa						3	39	46%
P	Preparación						0	0	0%
E	Espera						5	18	21%
M	Movimiento						1	2	2%
I	Inspección						2	26	31%
A	Archivo						0	0	0%
TT	Total						11	85	100%
V.A.	Valor agregado						3	39	46%
S.V.A	Sin valor agregado						8	46	54%

Elaborado por: Mercedes Matute, Fernando Mora, 2018

2.7.7.3. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de selección y contratación de proveedores



Ilustración 2.12 Gráfico de la situación actual del subproceso de selección y contratación de proveedores

Elaborado por: Mercedes Matute, Fernando Mora, 2018

En base al gráfico se puede evidenciar que, en el subproceso de selección de proveedores las actividades que generan valor consumen el 46% del tiempo total de ejecución del proceso, mientras que la diferencia se atribuye al tiempo de las actividades que no generan valor. Podemos observar, indicios de tiempos muertos y movimientos innecesarios en las actividades que no generan valor por lo que a continuación se presentan las propuestas de mejoras para optimizar el tiempo de ejecución del subproceso:

1. Se unieron las tareas que se pueden realizar al mismo tiempo con la finalidad de optimizar tiempo.
2. Adicionalmente, se agregó la actividad de revisión de orden de compra como una actividad de control para constatar que lo facturado es lo que realmente se contrató como parte de la ejecución del servicio

La empresa no tiene un control de las facturas que emite el proveedor, dado que no cuentan con una documentación soporte como orden de compras para comprobar que lo señalado en la factura es lo que realmente se requirió, ya sea para la impresión de las vallas, adecuaciones o incluso mantenimiento.

2.7.7.4. Flujograma de la situación mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores

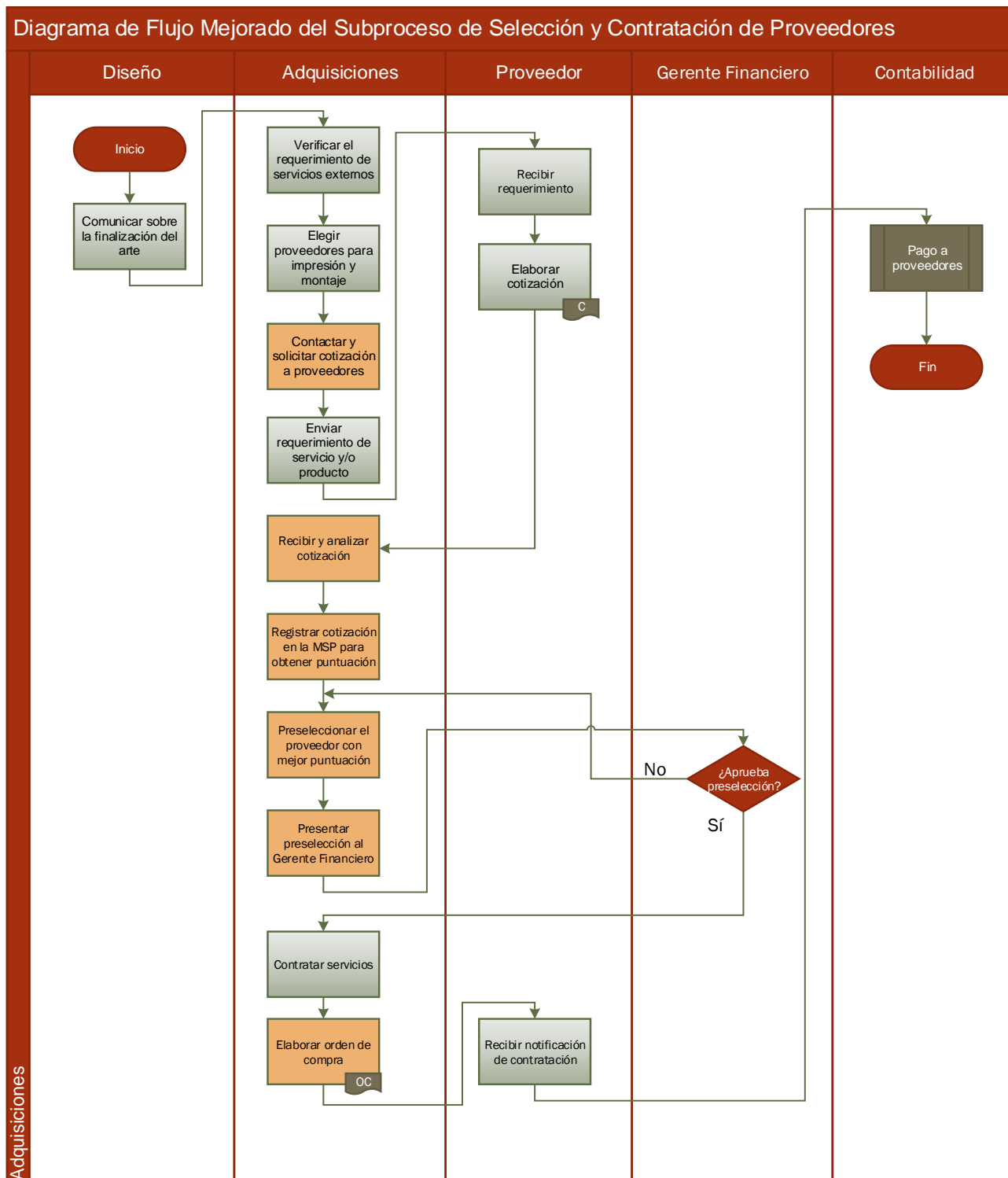


Ilustración 2.13 Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores

Elaborado por: Mercedes Matute, Fernando Mora, 2018

2.7.7.5. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores

Tabla 2.15 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								Proceso: Adquisiciones	Fecha:	
								Suproceso: Selección y contratación de proveedores	19/06/2018	
No.	VAR (Real)		SVA					Actividades	Tiempo efectivo (minutos)	
	V.AC	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1				x				Comunicar sobre la finalización del arte (D)	3	
2						x		Verificar el requerimiento de los servicios externos (A)	6	
3		x						Elegir proveedores para impresión y montaje (A)	4	
4		x						Contactar y solicitar cotización a proveedores (A)	5	
5					x			Enviar requerimiento de servicio y/o producto (A)	2	
6				x				Recibir requerimiento (P)	2	
7		x						Elaborar cotización (P)	30	
8		x						Recibir y analizar cotización (A)	22	
9		x						Registrar cotización en la MSP para obtener puntuación (A)	10	
10		x						Preseleccionar al proveedor con mayor puntuación (A)	4	
11			x					Presentar preselección al Gerente financiero (A)	5	
12		x						Contratar servicios (A)	5	
13		x						Elaborar orden de compra (A)	15	
14				x				Recibir notificación de contratación	5	
Tiempos Totales									118	
Composición de actividades				Método actual						
								No.	Tiempo	%
V.A.C.	Valor agregado cliente							0	0	0%
V.A.E.	Valor agregado empresa							8	95	81%
P	Preparación							1	5	4%
E	Espera							3	10	8%
M	Movimiento							1	2	2%
I	Inspección							1	6	5%
A	Archivo							0	0	0%
TT	Total							14	118	100%
V.A.	Valor agregado							8	95	81%
S.V.A.	Sin valor agregado							6	23	19%

Elaborado por: Mercedes Matute, Fernando Mora, 2018

2.7.7.6. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores

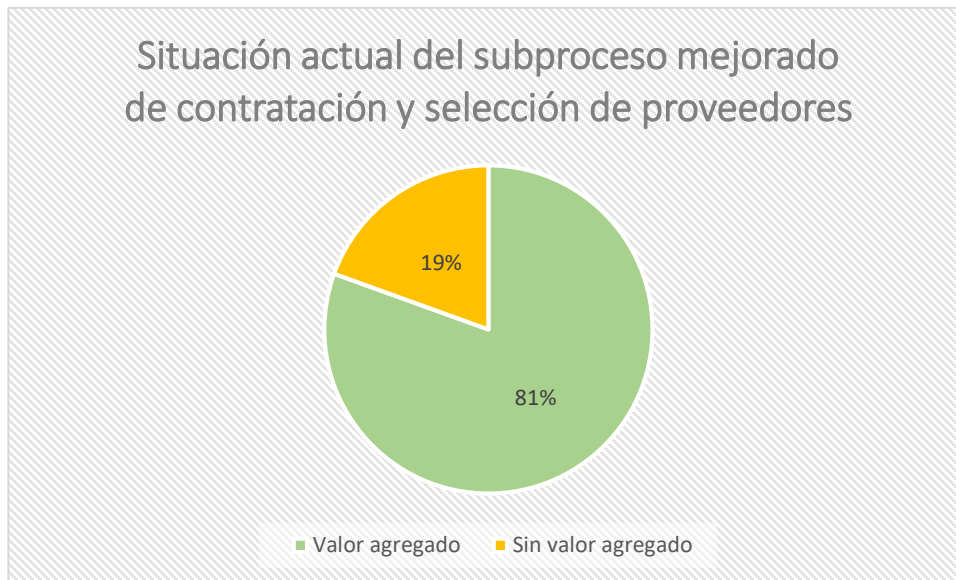


Ilustración 2.14 Gráfico de la situación mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores

Elaborado por: Mercedes Matute, Fernando Mora, 2018

En el presente gráfico se puede evidenciar que las actividades con valor agregado hacen uso del 81% del tiempo total de ejecución y la diferencia corresponde al tiempo de aquellas actividades que no generan valor. También se puede observar que el tiempo en ejecución del proceso aumentó de 85 minutos a 118 minutos, esto debido a que se agregaron actividades de control y de mayor análisis para la compañía al momento de la selección de los proveedores mediante un nuevo mecanismo como la MSP. Adicionalmente se agregó una actividad que consiste en la emisión de orden de compra que le permita a la empresa fortalecer el control sobre los costos reportados por parte del proveedor.

2.7.7.7. Cuadro comparativo de valor agregado de las situación actual y mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores

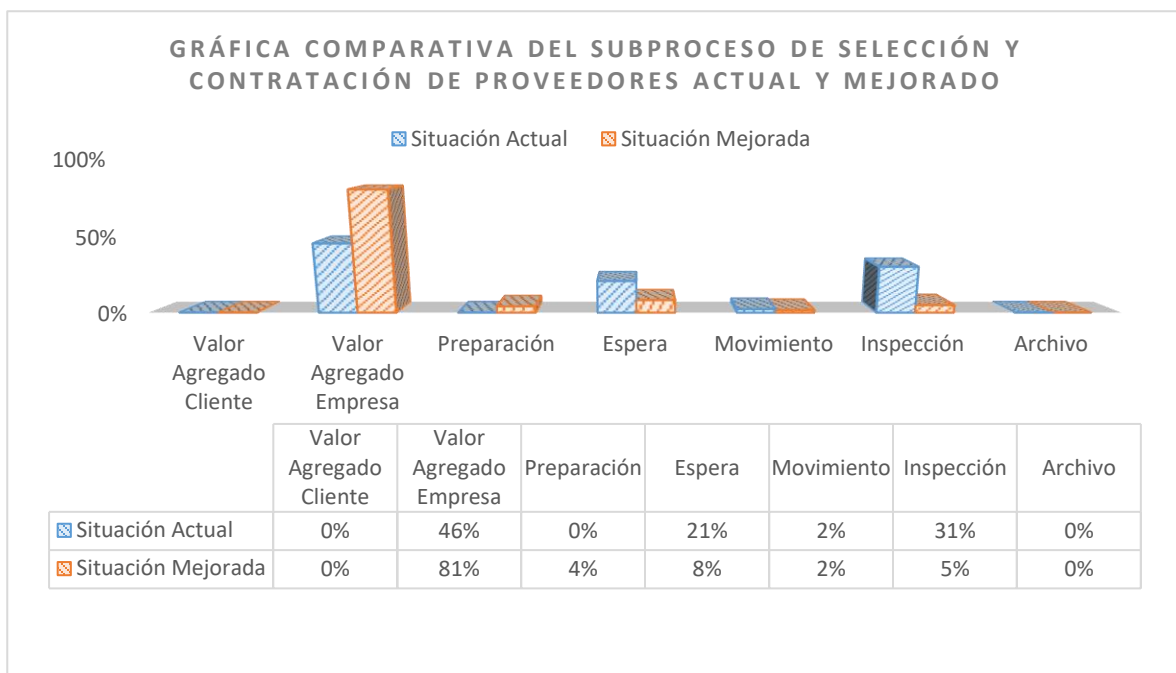


Ilustración 2.15 Gráfico comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

El presente gráfico refleja los tiempos de la situación actual y mejorada del subproceso de selección y contratación de proveedores, se pueden observar incrementos/decrementos de tiempos en actividades con valor agregado y sin valor agregado. La gran variación de las actividades que agregan valor implica que la compañía al momento de la implementación de nuevas actividades tendrá un mayor control a la selección del proveedor y una mayor eficiencia al momento del pago al mismo.

Controles

- ✧ La contratación de proveedores será mediante un análisis de puntuación que participen varios proveedores y el mayor puntuado es revisado y aprobado por el gerente financiero
- ✧ Conciliar saldos entre total facturado vs. Total según órdenes de compra de forma mensual para identificar posibles desviaciones y establecer medidas correctivas.

2.7.7.8. Indicadores del subproceso de selección y contratación de proveedores

Con la finalidad de realizar seguimiento a las actividades del subproceso se establecieron indicadores de gestión para detectar posibles desviaciones y establecer medidas correctivas.

Tabla 2.16 Ficha de objetivos SMART del indicador 1 del subproceso de selección y contratación de proveedores

Subproceso: Adquisiciones			
Características objetivos SMART	Características	Objetivo	Plan de acción
Específico	Reducir gastos operacionales	Reducir los gastos operacionales relacionados a la ejecución del servicio en un 3% mediante el control de facturas recibidas de los proveedores, aplicación de controles al proceso de pago y captación de nuevos proveedores antes de finalizar el 2018.	Diseñar formularios como orden de compra con firmas de responsabilidad para realizar seguimiento a las compras.
Medible	Minimizar los gastos relacionados a la ejecución del servicio en un 3%.		
Alcanzable	Controlar las facturas recibidas mediante órdenes de compras se cancelarán valores solo correspondientes al servicio prestado.		Efectuar evaluaciones a proveedores con al final de conseguir precios de servicio más bajos.
Relevante	Implementar controles en la realización de pagos para reducir los gastos operativos.		
Atado al tiempo	Antes de finalizar el 2018		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Tabla 2.17 Ficha del indicador 1 del subproceso de selección y contratación de proveedores

Objetivo: Proporcionar una imagen de cumplimiento para obtener proveedores que oferten precios menores y reducir los gastos operacionales.		
Indicador C1: Índice de cumplimiento de pagos		
Perspectiva: Financiera		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Trimestral		
Meta: 60%		
Fórmula: $\% \text{ Cumplimiento de pagos} = \frac{\text{Pagos liquidados}}{\text{Total de cuentas por pagar}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice < 30%	
	30% <= Índice <= 60%	
	Índice > 60%	
Descripción: Este indicador mide la proporción de deuda que han sido liquidadas a proveedores en relación al monto total adeudado.		
Responsable: Gerente Financiero		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Tabla 2.18 Ficha de objetivos SMART del indicador 2 del subproceso de selección y contratación de proveedores

Subproceso: Pago a proveedores			
Características objetivos SMART	Características	Objetivo	Plan de acción
Específico	Controlar los gastos operativos y captar nuevos clientes.	Reinvertir utilidades para adquirir activos como maquinarias de impresión con la finalidad de reducir la contratación a terceros, esto mediante el incremento de las ventas en un 5% como resultado de promover un servicio de calidad y así lograr una imagen positiva para captar nuevos clientes.	Diseñar estrategias de marketing para captar nuevos clientes.
Medible	Incrementar las ventas en un 5%.		
Alcanzable	Promover un servicio de calidad y brindar a los clientes servicios plus de forma de retenerlos y lograr una imagen positiva para conseguir nuevos clientes.		Gestionar pagos de forma eficaz para crear una atmosfera de cumplimiento ante los proveedores y obtener precios beneficiosos.
Relevante	La reinversión de utilidades permite a la Compañía a gestión la compra de maquina para ir disminuyendo la subcontratación de terceros		
Atado al tiempo	Antes de finalizar el 2020		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Tabla 2.19 Ficha del indicador 2 del subproceso de selección y contratación de proveedores

Objetivo: Conocer el impacto de la deuda con terceros en lo activos de la Compañía.		
Indicador C2: Endeudamiento		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Trimestral		
Meta: 25%		
Fórmula: $\% \text{ Endeudamiento} = \frac{\text{Total de cuentas por pagar}}{\text{Activo Total}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice <= 25%	
	25% <= Índice <= 50%	
Índice > 50%		
Descripción: El índice de endeudamiento refleja por cada dólar invertido en activos, cuánto está financiado por terceros y que sustentó ofrece la empresa a los acreedores.		
Responsable: Gerente Financiero		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.9. *Propuestas de mejoras planteadas al subproceso de selección y contratación de proveedores*

Con la finalidad de optimizar el subproceso de pago a proveedores en cuanto a la utilización de recursos tanto monetarios, humanos, tiempo en sus actividades, se propusieron las siguientes mejoras:

Tabla 2.20 Mejoras planteadas al subproceso de selección y contratación de proveedores

Propuesta de mejora	Objetivo	Responsable de ejecutar
Diseñar nuevos mecanismos para la contratación de proveedores	La implementación de un nuevo mecanismo le permite a la compañía seleccionar de forma eficiente a los proveedores a cuanto el costo, calidad y tiempo de entrega del producto terminado	Nivel operativo/ Gerente Financiero
Unir aquellas actividades que se pueden realizar al mismo tiempo, tales como la recepción y revisión de documentos.	La propuesta de mejora tiene como objetivo reducir uno de los 7 desperdicios definidos por Toyota como son los tiempos muertos, esto permitirá aumentar la eficiencia operativa de la organización.	Nivel gerencial Nive operativo
Implementar una actividad de control, en cuanto a la revisión de las facturas emitidas por el proveedor con la orden de compra.	La actividad de control tiene como objetivo mitigar riesgos inherentes a la actividad en cuanto a la posible fuga de recursos económicos.	Recepcionista / Contador
Establecer indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de las obligaciones con terceros y también sobre el control de gastos para mejorar la rentabilidad.	La implementación de indicadores permitirá crear una atmósfera positiva a la organización frente a futuras inversiones debido a que permitirá medir sus operaciones y efectuar medidas correctivas.	Gerente Financiero
Diseñar formularios con firmas de responsabilidad como orden de compra para tener constancia de los servicios contratados a proveedores.	Los formularios son documentos que permitirán a la organización dar un seguimiento a la contratación de servicios de proveedores.	Contadora

Nota: Las soluciones propuestas al subproceso se implementarán al finalizar el proyecto.

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.10. Diagrama de Ishikawa del subproceso de selección y contratación de proveedores

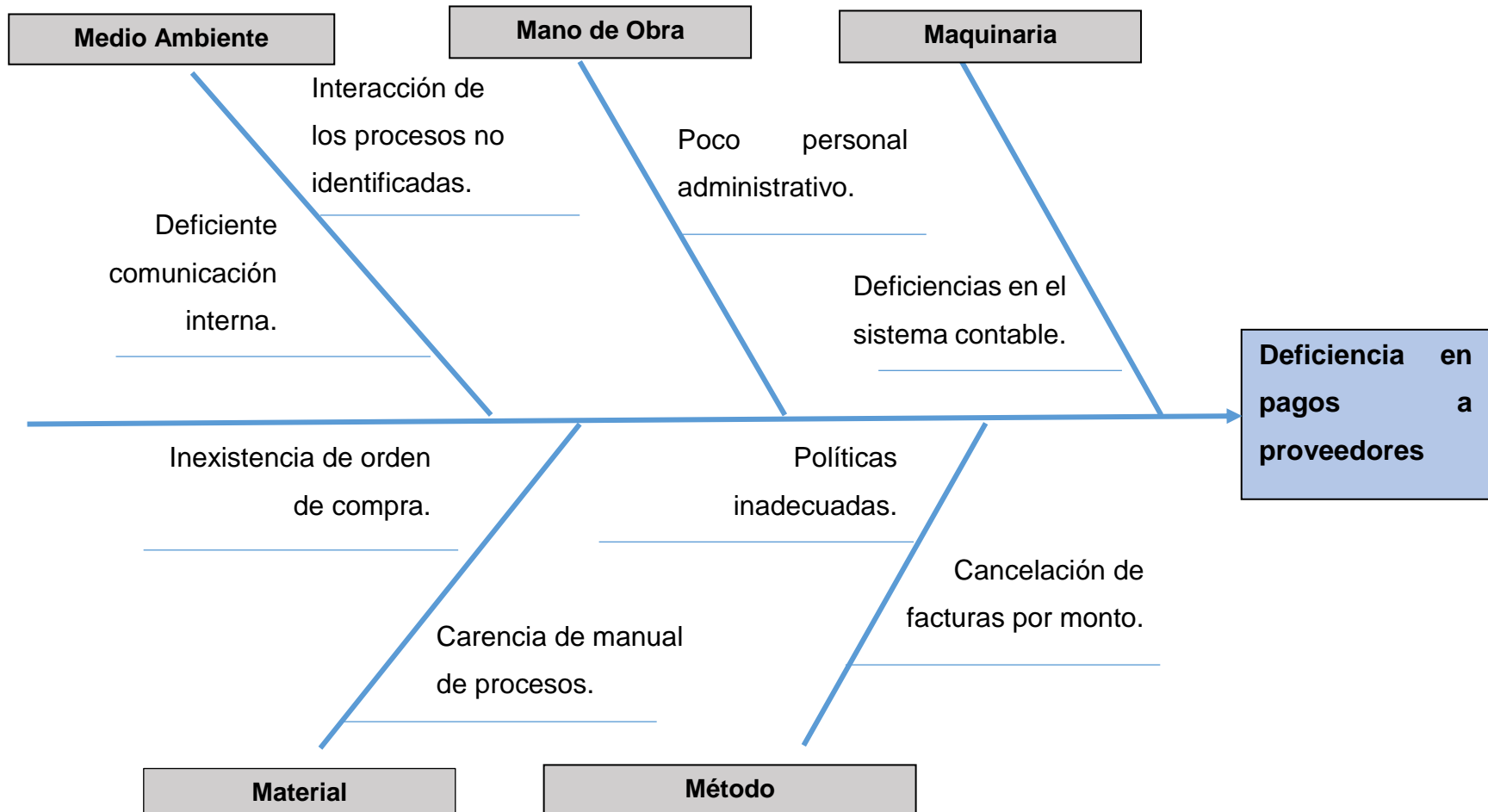


Ilustración 2.16 Diagrama de Ishikawa del subproceso de selección y contratación de proveedores

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.11. Análisis de causa de un problema identificado en el subproceso selección y contratación de proveedores por medio de la matriz 5W+1H

Tabla 2.21 Matriz 5W+1H Selección y contratación de proveedores

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?				¿Por qué?	¿Cómo?	
	Actividad secuencial	Responsables	Área	Semana					Instrumentos de trabajo	Recursos
				1	2	3	4			
Ausencia de manejo de documentación soporte (orden de compra)	Diseñar formato de orden de compra.	Programador	Subcontratación (Proveedor de sistema contable – financiero)					La Compañía maneja de forma verbal la contratación de servicios de proveedores sin tener un respaldo de los servicios previamente contratados.	La interfaz de la orden de compra se puede realizar mediante el uso de las herramientas del Visual Basic.	Para el diseño de la orden de compra es necesaria la comunicación directa con la contadora para especificar los requerimientos del formulario.
	Programar las funcionalidades de la orden de compra en el Sistema Contable – Financiero de la Compañía y vincular con el módulo de compras.	Programador	Subcontratación (Proveedor de sistema contable – financiero)					La orden de compra debe tener como medio de control la secuencia numérica, considerar la base de proveedores y realizar cálculos matemáticos.	Visual Basic, Pc	Código de programación.
	Verificar que el formato de orden cubra los campos necesarios para la validación de facturas.	Contadora	Contabilidad					Orden de compra contenga los campos mínimos para verificar datos de facturas.	Pc	Documentos
	Establecer funciones incompatibles en la interfaz, la recepcionista será la encargada de ingresar los datos, previa autorización del Gerente Financiero.	Programador	Subcontratación (Proveedor de sistema contable – financiero)					Como medio de control preventivo para evitar posibles errores y ahorrar tiempo en consultas.	Pc Recepcionista / Gerente Financiero)	Personal

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.12. Flujo de la situación actual del subproceso de ventas y facturación

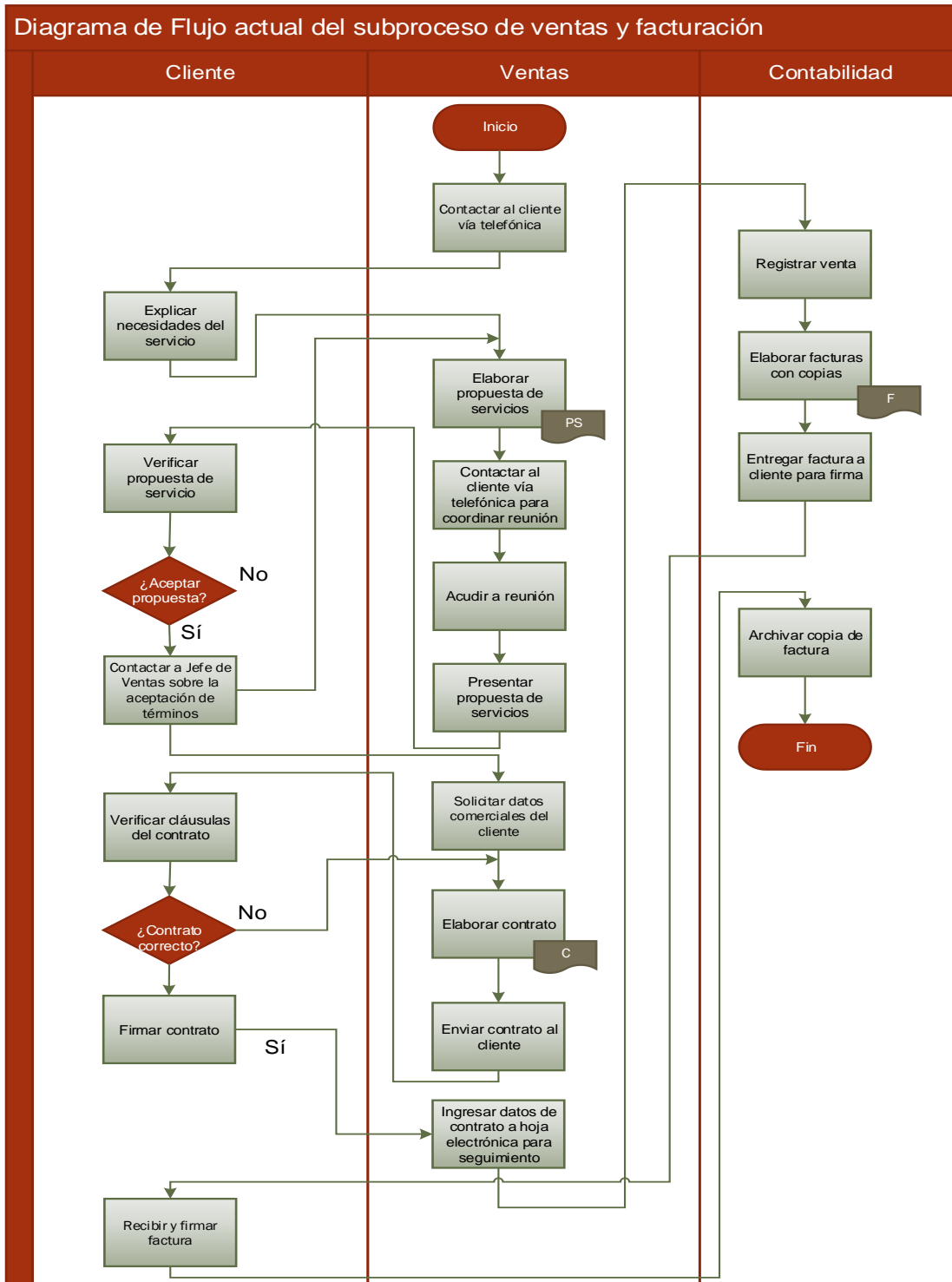


Ilustración 2.17 Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso de ventas y facturación

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.13. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de ventas y facturación

Tabla 2.22 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de ventas y facturación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								Proceso: Ventas	Fecha: 10/07/2018	
								Subproceso: Ventas y facturación		
No.	VAR (Real)		SVA					Actividades	Tiempo efectivo (minutos)	
	V.A.C	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1			x					Contactar al cliente vía telefónica (V)	2	
2	x							Explicar necesidades del servicio (C)	10	
3	x							Elaborar propuesta de servicios (V)	20	
4			x					Contactar al cliente vía telefónica para coordinar reunión (V)	2	
5					x			Acudir a reunión (V)	0	
6	x							Presentar propuesta de servicios (V)	30	
7						x		Verificar propuesta de servicio (C)	15	
8				x				Contactar a Jefe de ventas sobre aceptación de términos (C)	0	
9			x					Solicitar datos comerciales de clientes	2	
10	x							Elaborar contrato (V)	20	
11					x			Enviar contrato al cliente (V)	2	
12						x		Verificar cláusulas del contrato (C)	15	
13						x		Firmar contrato (C)	2	
14		x						Ingresar datos de contrato a hoja electrónica para seguimiento (V)	5	
15		x						Registrar venta (A)	5	
16		x						Elaborar facturas con copias (A)	8	
17					x			Entregar factura a cliente para firma (A)	0	
18						x		Recibir y firmar facturas (C)	3	
19							x	Archivar copia de factura (A)	1	
								Tiempos Totales	142	
Composición de actividades								Método actual		
								No.	Tiempo	%
V.A.C.	Valor agregado cliente							4	80	56%
V.A.E.	Valor agregado empresa							3	18	13%
P	Preparación							3	6	4%
E	Espera							1	0	0%
M	Movimiento							3	2	1%
I	Inspección							4	35	25%
A	Archivo							1	1	1%
TT	Total							19	142	100%
V.A.	Valor agregado							7	98	69%
S.V.A	Sin valor agregado							12	44	31%

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.14. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de ventas y facturación

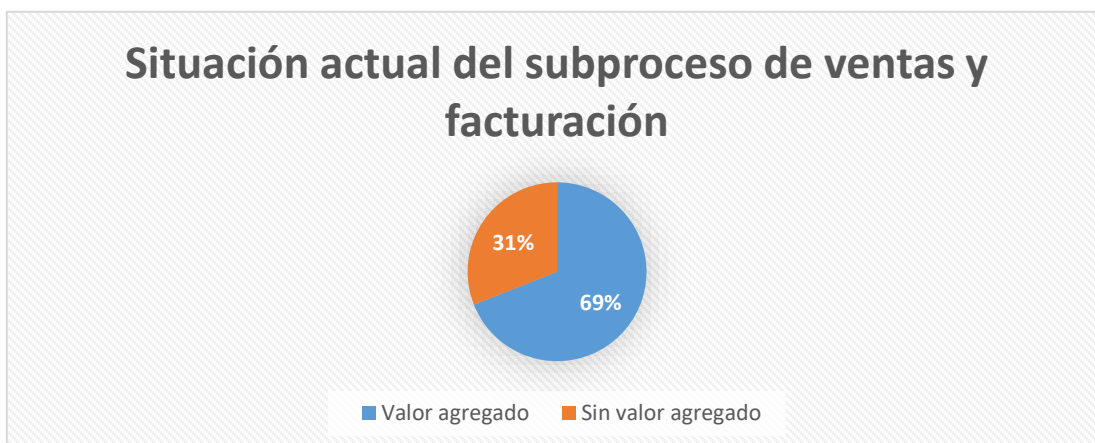


Ilustración 2.18 Gráfico de la situación actual del subproceso de ventas y facturación

Elaborado por: Mercedes Matute, Fernando Mora, 2018

En base al gráfico se puede evidenciar que, en el subproceso de ventas y facturación las actividades que generan valor consumen el 69% del tiempo total de ejecución del proceso, mientras que la diferencia se atribuye al tiempo de las actividades que no generan valor. Podemos observar, indicios de tiempos muertos y movimientos innecesarios en las actividades que no generan valor por lo que a continuación se presentan las propuestas de mejoras:

- ✦ Se unieron las tareas que se pueden realizar al mismo tiempo con la finalidad de optimizar tiempo. Adicionalmente, se agregaron actividades que generan valor como el uso de memoria de servicios prestados que agilicen el conocimiento de la Compañía, también el registro de las ventas en hoja electrónica como medio de seguimiento de los cobros posteriores debido a que la generalmente las ventas son a créditos.

2.7.7.15. Flujo de la situación mejorada del subproceso de ventas y facturación

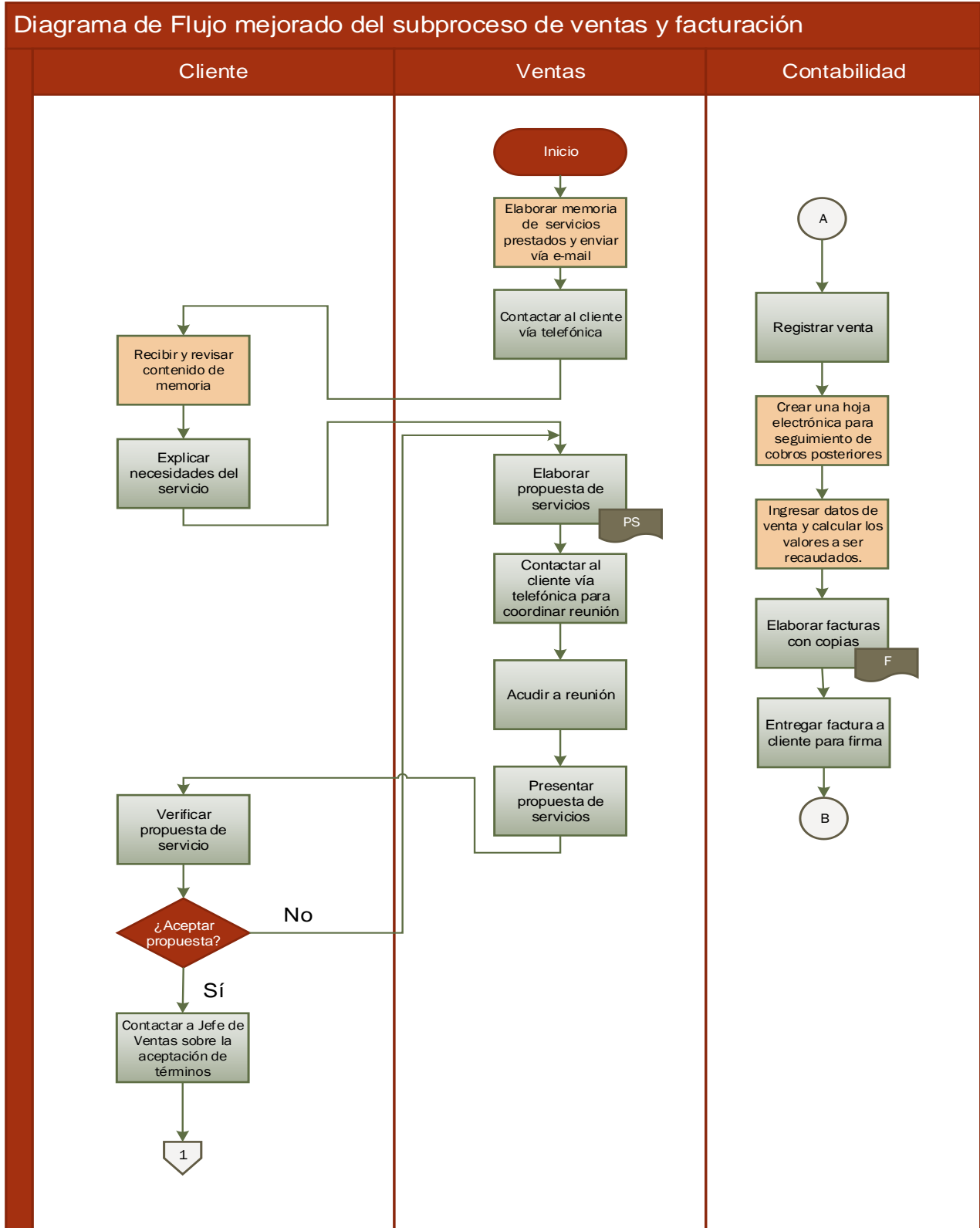


Diagrama de Flujo mejorado del subproceso de ventas y facturación

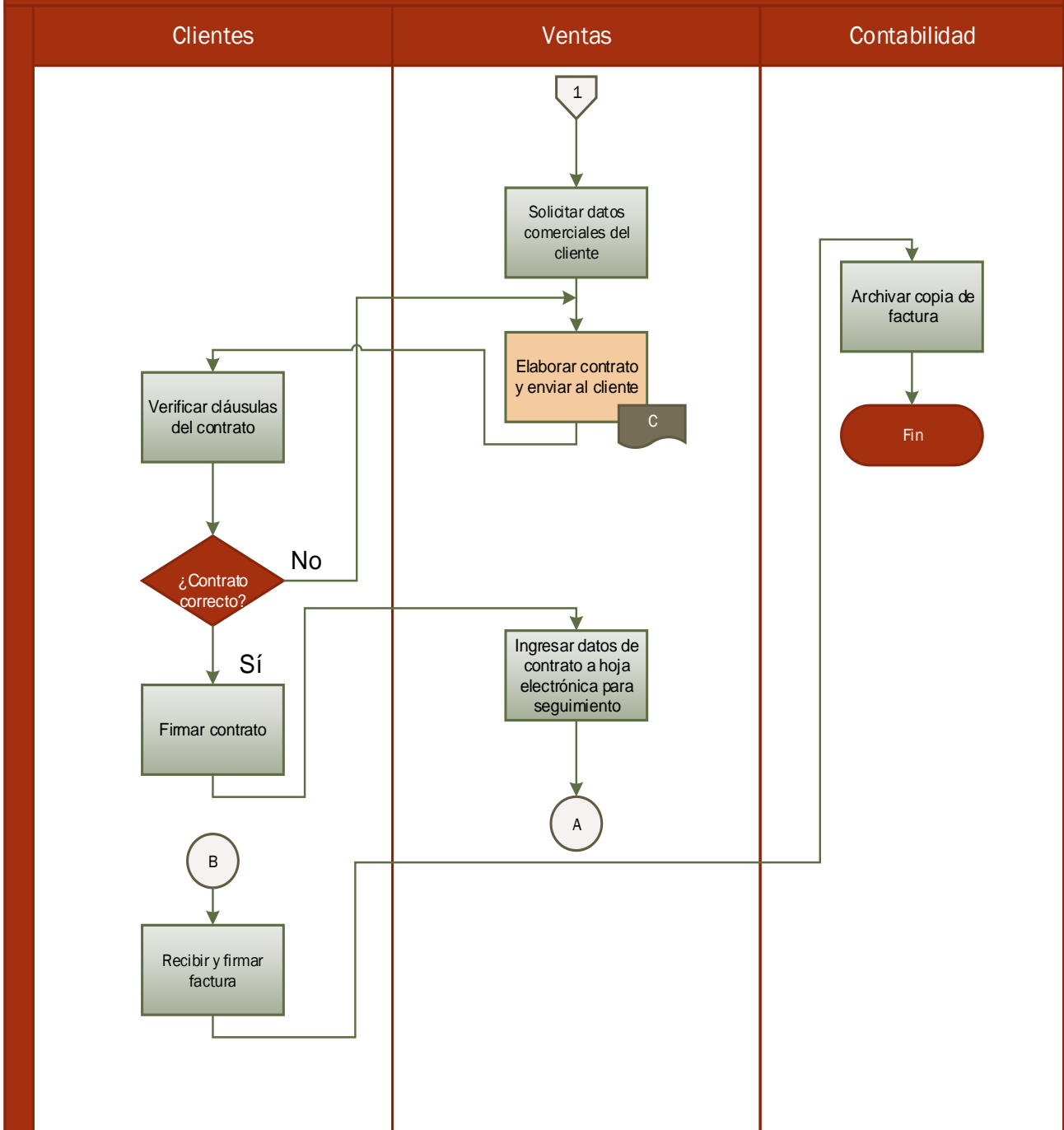


Ilustración 2.19 Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso de ventas y facturación

Elaborado por: Mercedes Matute, Fernando Mora, 2018

2.7.7.16. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de ventas y facturación

Tabla 2.23 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de ventas y facturación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								Proceso: Ventas	Fecha: 10/07/2018
								Suproceso: Ventas y facturación	
No.	VAR (Real)		SVA					Actividades	Tiempo efectivo (minutos)
	V.A.C	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1	x							Elaborar memoria de servicios prestados y enviar vía e-mail (V)	25
2			x					Contactar al cliente vía telefónica (V)	2
3							x	Recibir y revisar contenido de memoria (C)	15
4	x							Explicar necesidades del servicio (C)	10
5	x							Elaborar propuesta de servicios (V)	20
6			x					Contactar al cliente vía telefónica para coordinar reunión (V)	2
7					x			Acudir a reunión (V)	0
8	x							Presentar propuesta de servicios (V)	30
9							x	Verificar propuesta de servicio (C)	15
10				x				Contactar a Jefe de ventas sobre aceptación de términos (C)	0
11			x					Solicitar datos comerciales de clientes	2
12	x							Elaborar contrato y enviar al cliente (V)	20
13							x	Verificar cláusulas del contrato (C)	15
14							x	Firmar contrato (C)	2
15		x						Ingresar datos de contrato a hoja electrónica para seguimiento (V)	5
16		x						Registrar venta (A)	5
17		x						Crear una hoja electrónica para seguimiento de cobros posteriores (A)	5
18		x						Ingresar datos de venta y calcular los valores a ser recaudados (A)	2
19		x						Elaborar facturas con copias (A)	8
20					x			Entregar factura a cliente para firma (A)	0
21							x	Recibir y firmar facturas (C)	3
22							x	Archivar copia de factura (A)	1
								Tiempos Totales	187
Composición de actividades				Método actual					
				No.	Tiempo			%	
V.A.C.	Valor agregado cliente			5	105			56%	
V.A.E.	Valor agregado empresa			5	25			13%	
P	Preparación			3	6			3%	
E	Espera			1	0			0%	
M	Movimiento			2	0			0%	
I	Inspección			5	50			27%	
A	Archivo			1	1			1%	
TT	Total			22	187			100%	
V.A.	Valor agregado			10	130			70%	
S.V.A	Sin valor agregado			12	57			30%	

Elaborado por: Mercedes Matute, Fernando Mora, 2018

2.7.7.17. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de ventas y facturación

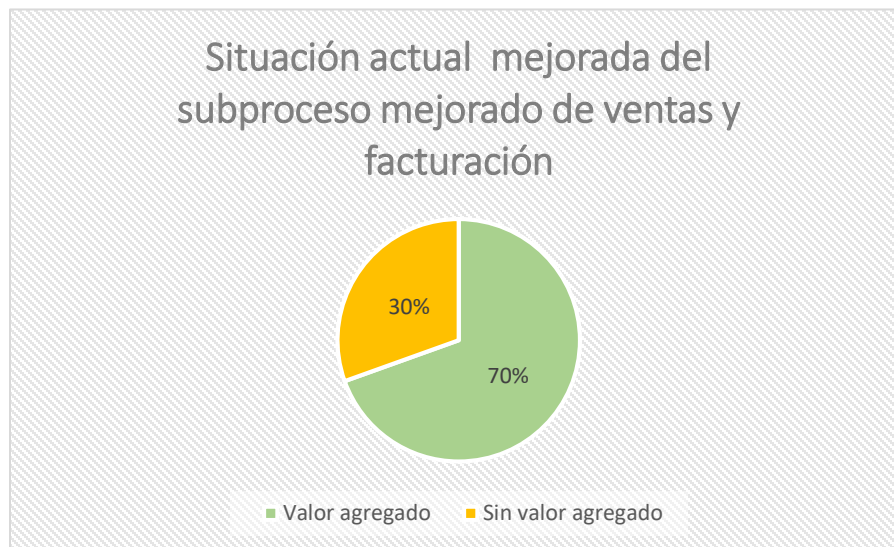


Ilustración 2.20 Gráfico de la situación mejorada del subproceso de ventas y facturación

Elaborado por: Mercedes Matute, Fernando Mora, 2018

En el presente gráfico se puede evidenciar que las actividades con valor agregado representan 70% del tiempo total de ejecución y la diferencia corresponde al tiempo de aquellas actividades que no generan valor. También se puede observar que el tiempo en ejecución del proceso aumento de 142 minutos a 187 minutos, esto debido a que se agregaron actividades que generan valor; sin embargo, también se unieron actividades que se pueden ejecutar al mismo tiempo con la finalidad de reducir desperdicios como: tiempos muertos y movimientos innecesarios. Así mismo, se planteó una actividad de control como el registro de ventas en hoja electrónica como medio para facilitar el seguimiento de cobros posteriores dado que las ventas que efectúa la Compañía son a crédito por lo que es importante tener información actualizada para toma de decisiones gerenciales.

2.7.7.18. Cuadro comparativo de valor agregado de las situación actual y mejorada del subproceso de ventas y facturación

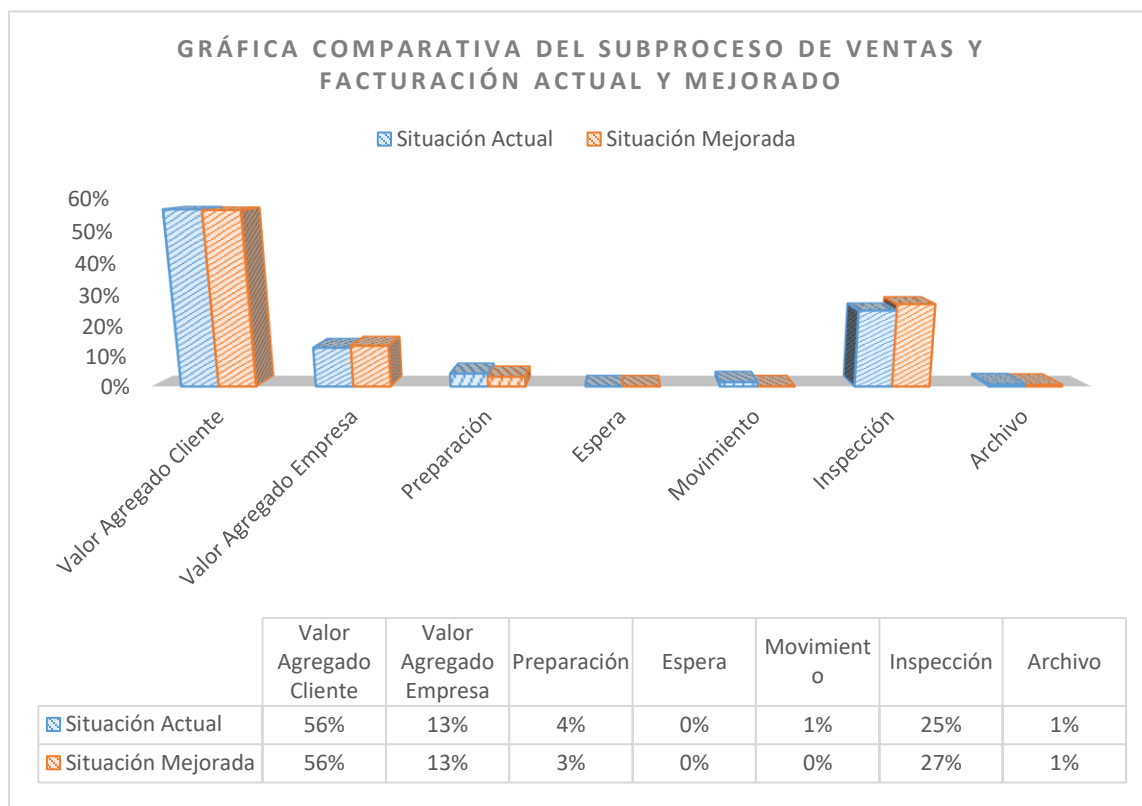


Ilustración 2.21 Gráfico comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso de ventas y facturación

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

El presente gráfico refleja los tiempos de la situación actual y mejorada del subproceso de ventas y facturación, se pueden observar incrementos/decrementos de tiempos en actividades con valor agregado y sin valor agregado, esto se debe a que se eliminaron o unieron actividades para reducir tiempos y se aumentó la actividad de control interno antes mencionada que aún no ejecuta la Compañía.

2.7.7.19. Indicadores del subproceso de ventas y facturación

Con la finalidad de realizar seguimiento a las actividades del subproceso se establecieron indicadores de gestión para detectar posibles desviaciones y establecer medidas correctivas.

Tabla 2.24 Ficha de objetivos SMART del indicador 1 del subproceso de ventas y facturación

Subproceso: Ventas y facturación			
Características objetivos SMART	Características	Objetivo	Plan de acción
Específico	Conseguir nuevos clientes para obtener una mayor participación en el mercado.	Gestionar adecuadamente las ventas con la finalidad de incrementar en un 5% la participación en el mercado publicitario por medio de estrategias de ventas que permitan captar y retener clientes a finales del 2018.	Efectuar mecanismos de retención y captación de clientes.
Medible	Incrementar en un 5% la participación en el mercado publicitario.		
Alcanzable	Mediante el uso de estrategias de venta.		
Relevante	El aumento de participación en el mercado permitirá alcanzar los objetivos estratégicos relacionados al cumplimiento de la visión de la Compañía.		Elaborar una memoria de servicios prestados que refleje los trabajos ya efectuados y su respectiva descripción con la finalidad de atraer nuevos clientes.
Atado al tiempo	A finales de 2018		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Tabla 2.25 Ficha del indicador 1 del subproceso de ventas y facturación

Objetivo: Conocer el impacto de las estrategias de ventas en la captación de nuevos clientes de forma que permita medir el crecimiento en el sector publicitario.		
Indicador C1: Índice de captación de clientes		
Perspectiva: Financiera		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Anual		
Meta: 30%		
Fórmula: $\% \text{ Índice de captación de clientes} = \frac{\text{Total clientes nuevos en el año}}{\text{Total clientes del año}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice < 10%	
	10% <= Índice <= 30%	
Índice > 30%		
Descripción: Este indicador mide la proporción de clientes nuevos obtenidos durante el ejercicio económico.		
Responsable: Jefe de Ventas		




Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Tabla 2.26 Ficha de objetivos SMART del indicador 2 del subproceso de ventas y facturación

Subproceso: Ventas y facturación			
Características objetivos SMART	Características	Objetivo	Plan de acción
Específico	Gestionar oportunamente la aceptación de las propuestas por parte de los clientes.	Gestionar oportunamente los requerimientos del cliente con la finalidad de disminuir en un 5% el porcentaje de propuestas rechazadas mediante a implementación de estrategias de fidelización y captación de clientes a finales del año 2018.	Analizar oportunamente los requerimientos del cliente y elaborar propuesta de servicios en base a sus necesidades. Efectuar mecanismos de retención y captación de clientes.
Medible	Disminuir en un 5% las propuestas rechazadas.		
Alcanzable	Implementar estrategias de fidelización y captación de clientes.		
Relevante	Medir la eficiencia operativa en el área de ventas.		
Atado al tiempo	A finales del 2018		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Tabla 2.27 Ficha del indicador 2 del subproceso de facturación y ventas

Objetivo: Conocer el impacto de las estrategias de ventas en la retención y captación de clientes.		
Indicador C2: Índice de propuestas aceptadas		
Perspectiva: Procesos internos		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Semestral		
Meta: 75%		
Fórmula: $\% \text{ Aceptación de propuestas} = \frac{\text{Total de propuestas aceptadas por clientes}}{\text{Total de propuestas elaboradas}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice <= 25%	
	25% <= Índice <= 75%	
Índice > 75%		
Descripción: Este indicador mide la proporción de propuestas de servicios aceptadas por los clientes durante cada semestre.		
Responsable: Jefe de ventas		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.20. *Propuestas de mejoras planteadas al subproceso de ventas y facturación*

Con la finalidad de optimizar el subproceso de ventas y facturación en cuanto a la utilización de recursos tanto monetarios, humanos, tiempo en sus actividades, se propusieron las siguientes mejoras:

Tabla 2.28 Mejoras planteadas a subproceso de ventas y facturación

Propuesta de mejora	Objetivo	Responsable de ejecutar
Unir aquellas actividades que se pueden realizar al mismo tiempo, tales como la recepción y revisión de documentos.	La propuesta de mejora tiene como objetivo reducir uno de los 7 desperdicios definidos por Toyota como son los tiempos muertos, esto permitirá aumentar la eficiencia operativa de la organización.	Nivel gerencial Nivel operativo
Implementar memoria de servicios prestados previa explicación de necesidades del cliente.	La memoria de servicios prestados permitirá al cliente obtener una visión clara y precisa de los servicios que oferta la compañía, además crea valor debido a que se está dando a conocer la capacidad empresarial en cuanto a la ejecución del servicio.	Diseñador Jefe de Ventas
Ejercer actividades de seguimiento en cuanto al cobro de pagos posteriores mediante el uso de hoja electrónica que contenga los campos necesarios para rastrear las ventas oportunamente y mejore la toma de decisiones gerenciales.	Mejorar la eficiencia operativa en cuanto a la elaboración de reportes que permitan efectuar un seguimiento a las ventas efectuadas.	Contadora
Establecer indicadores de gestión para medir el alcance de las estrategias de ventas en cuanto a la retención y captación de clientes.	Permitirá establecer medidas correctivas en el proceso de aceptación de propuestas de servicios.	Jefe de Ventas

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.21. Diagrama de Ishikawa del subproceso de ventas y facturación

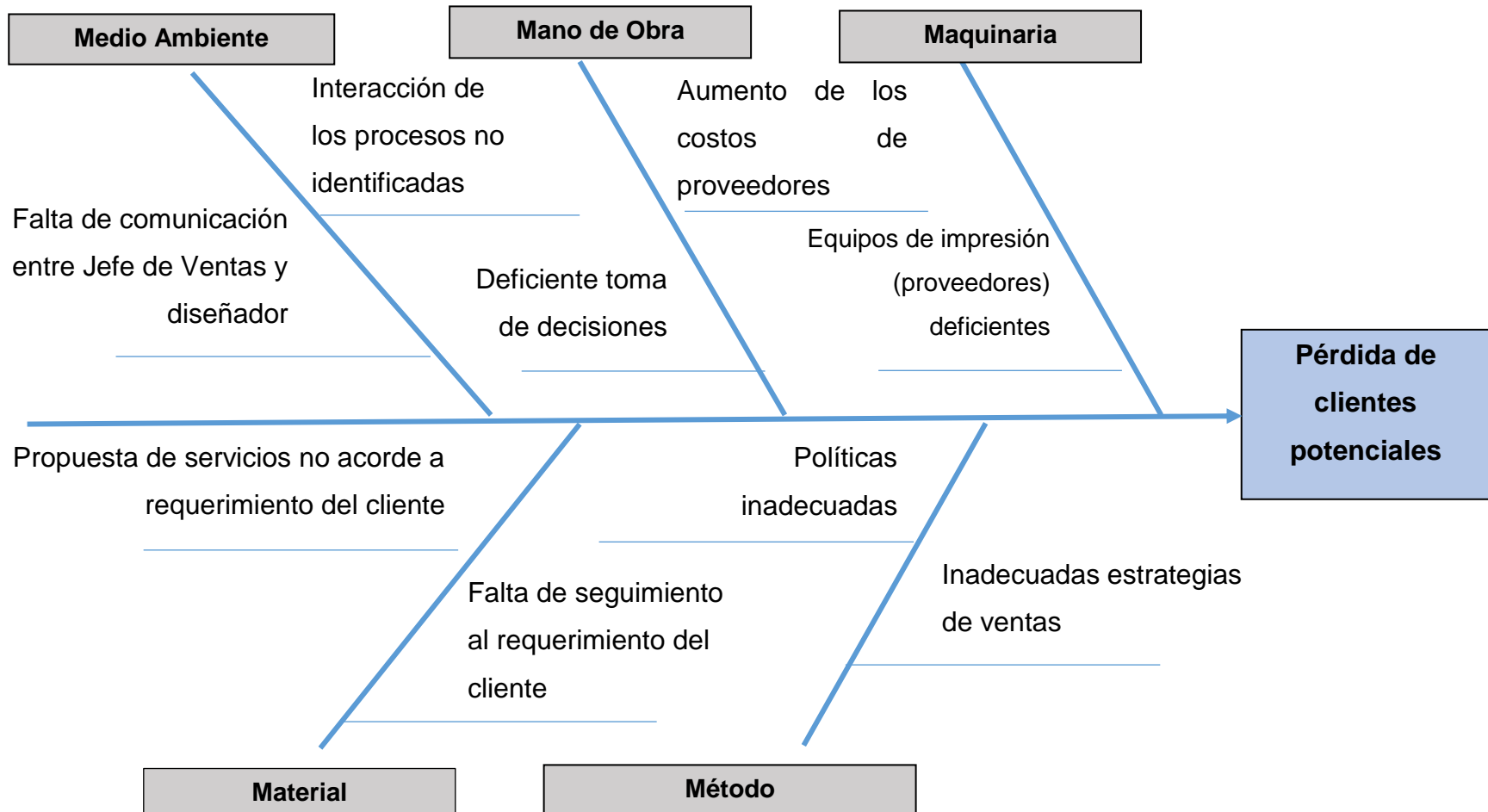


Ilustración 2.22 Diagrama de Ishikawa de subproceso de ventas y facturación

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.22. Análisis de causa de un problema identificado en el subproceso ventas y facturación por medio de la matriz 5W+1H

Tabla 2.29 Matriz 5W+1H Ventas y facturación

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?				¿Por qué?	¿Cómo?	
	Actividad secuencial	Responsables	Área	Semana					Instrumentos de trabajo	Recursos
				1	2	3	4			
Propuesta de servicios no acorde a requerimientos del cliente	Solicitar al diseñador de la Compañía elaborar un folleto de los servicios prestados con su respectiva descripción e imagen (medidas, colores, ubicación, clientes).	Diseñador	Diseño					El folleto permite dar a conocer a los clientes nuevos la capacidad operativa de la Compañía mediante ilustraciones se obtiene una prueba de la calidad del servicio.	Pc	Fotografías de vallas
	Jefe de ventas deberá revisar y aprobar e contenido del folleto de servicios prestados.	Jefe de Ventas	Ventas					La aprobación del jefe de ventas es importante para retroalimentar y mejorar la apariencia y contenido del folleto.	Pc	Folleto de servicios
	Enviar por correo electrónico a los clientes potenciales.	Jefe de Ventas	Ventas					Crear una imagen positiva de la Compañía sobre el cumplimiento de sus operaciones y la calidad del servicio.	Pc	Folleto
	Subir a la página web de la Compañía y actualizar constantemente.	Diseñador	Diseño					Captar nuevos clientes.	Pc, Página Web	Folleto

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.23. Flujo de la situación actual del subproceso de diseño de publicidad

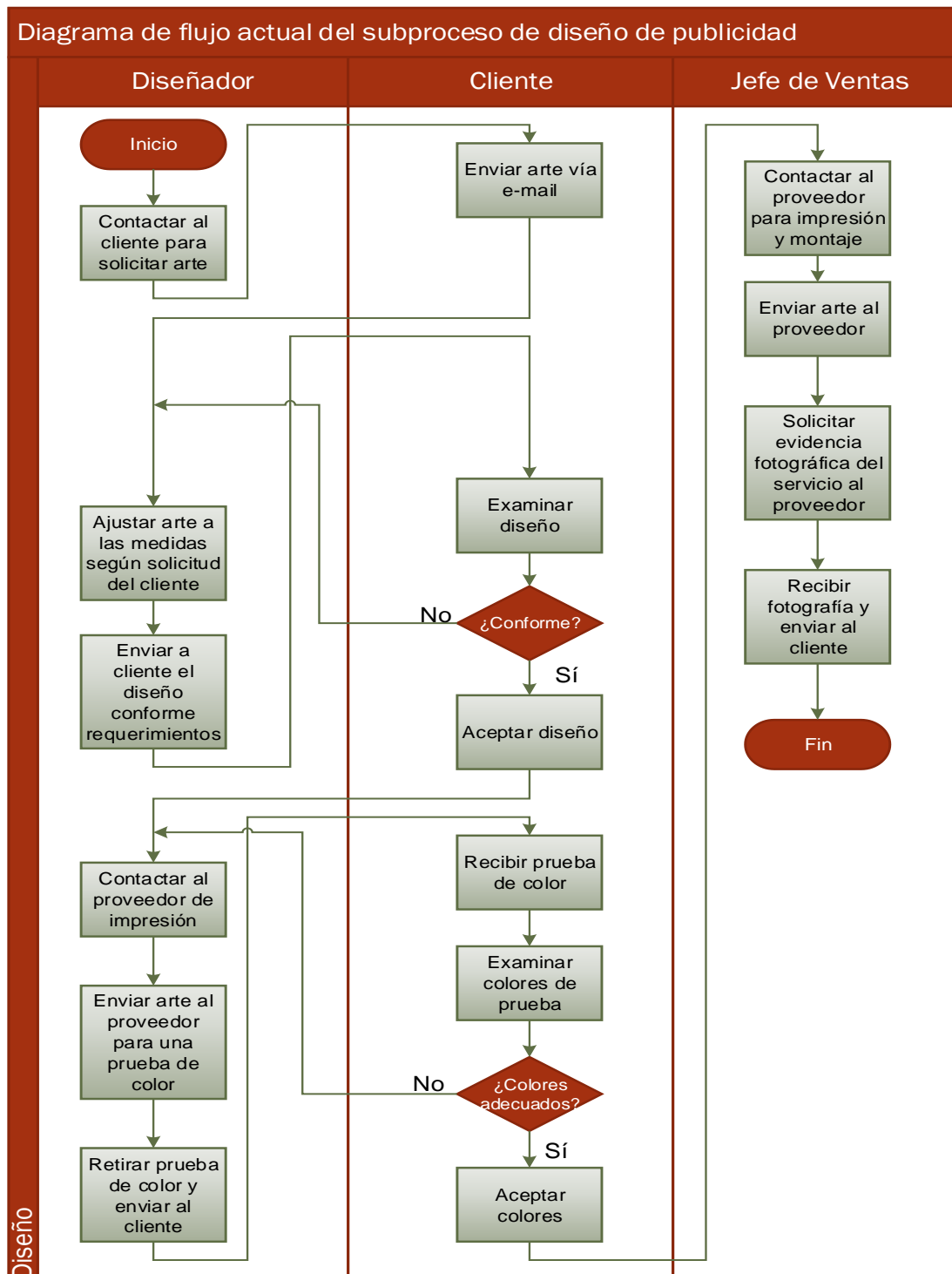


Ilustración 2.23 Diagrama de Flujo actual del subproceso de diseño de publicidad

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.24. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de diseño de publicidad

Tabla 2.30 Análisis de valor de la situación actual del subproceso de diseño de publicidad

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								Proceso: Diseño	Fecha:
								Suproceso: Diseño de publicidd	10/07/2018
No.	VAR (Real)		SVA					Actividades	Tiempo efectivo (minutos)
	V.A.C	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1					x			Contactar al cliente para solicitar arte (D)	2
2			x					Enviar arte vía e-mail (C)	2
4	x							Ajustar arte a las medidas según solicitud del cliente (D)	30
5					x			Enviar a cliente el diseño conforme requerimiento (D)	2
6					x			Recibir diseño preliminar (C)	0
7						x		Examinar diseño (C)	10
8		x						Aceptar diseñador (C)	2
9	x							Contactar al proveedor de impresión	5
10	x							Enviar arte al proveedor para una prueba de color (D)	0
11					x			Retirar prueba de color y enviar al cliente (D)	0
12			x					Recibir prueba de color (C)	0
13						x		Examinar colores de prueba (C)	15
14		x						Aceptar colores (C)	5
15	x							Contactar al proveedor para impresión y montaje (V)	5
16			x					Enviar arte al proveedor (V)	2
18		x						Solicitar evidenciencia fotográfica de servicio al proveedor (V)	2
19	x							Recibir fotografía y enviar al cliente (V)	2
Tiempos Totales								84	
Composición de actividades				Método actual					
				No.	Tiempo	%			
V.A.C.	Valor agregado cliente			5	42	50%			
V.A.E.	Valor agregado empresa			3	9	11%			
P	Preparación			3	4	5%			
E	Espera			0	0	0%			
M	Movimiento			4	4	5%			
I	Inspección			2	25	30%			
A	Archivo			0	0	0%			
TT	Total			17	84	100%			
V.A.	Valor agregado			8	51	61%			
S.V.A	Sin valor agregado			9	33	39%			

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.25. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de diseño de publicidad



Ilustración 2.24 Representación gráfica de la situación actual del subproceso de diseño de publicidad

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

En el subproceso de diseño de publicidad las actividades que generan valor consumen el 61% del tiempo total de ejecución del proceso, mientras que la diferencia se atribuye al tiempo de las actividades que no generan valor. Podemos observar, indicios de tiempos muertos y movimientos innecesarios en las actividades que no generan valor. A continuación, se presentan las propuestas de mejoras:

- Unificar aquellas actividades que se pueden desarrollar al mismo tiempo.
- Mediante el levantamiento del subproceso se puede evidenciar tiempos muertos, para lo cual es importante que la Compañía implemente un sistema de comunicación interna donde se pueda observar el avance de cada propuesta de servicio y así el área de diseño disminuya tiempos relacionados al requerimiento de información tanto al jefe de ventas como al cliente.

2.7.7.26. Flujograma de la situación mejorada del subproceso de diseño de publicidad

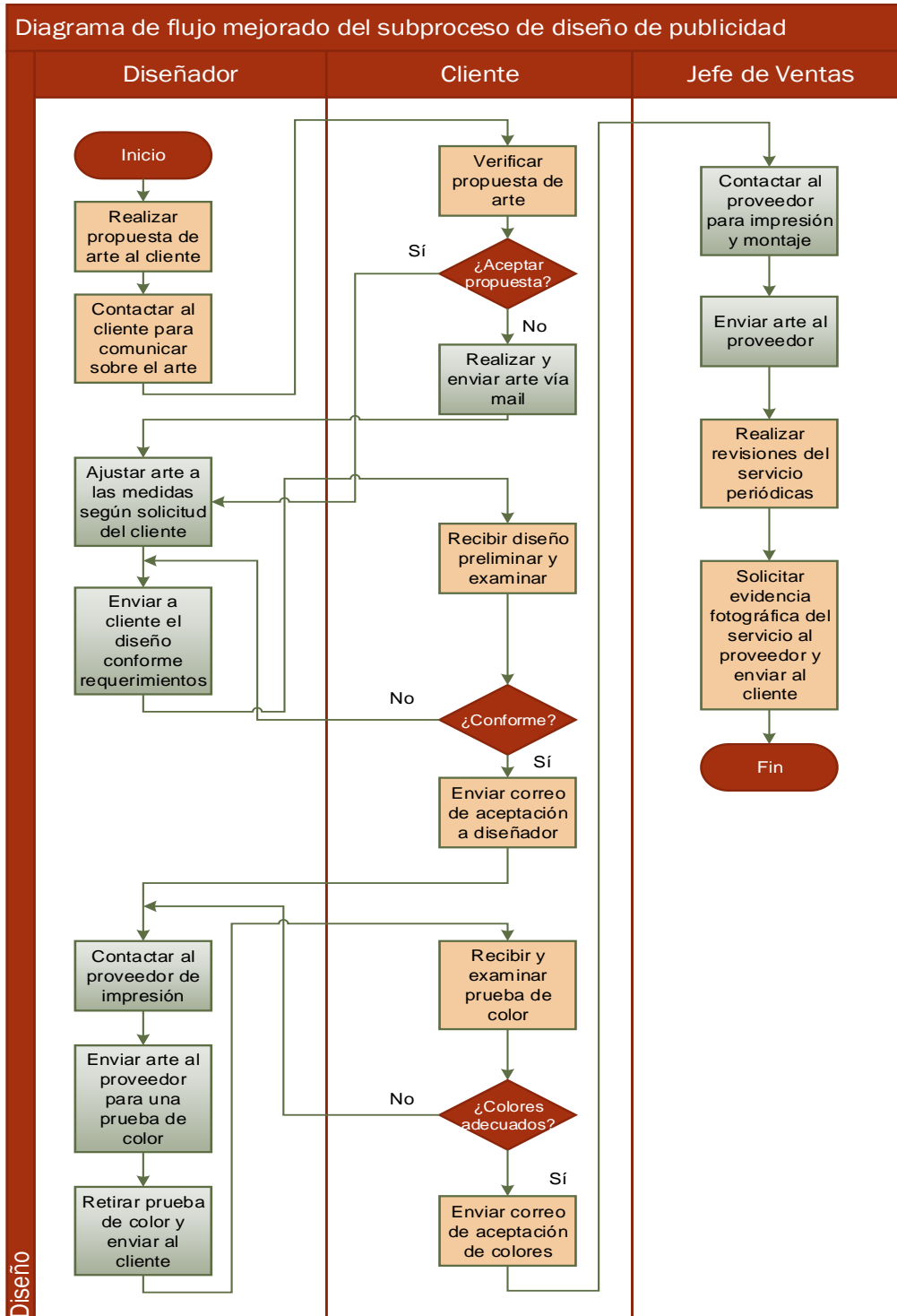


Ilustración 2.25 Diagrama de Flujo de la situación mejorada del subproceso de diseño de publicidad

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.27. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de diseño de publicidad

Tabla 2.31 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de diseño de publicidad

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								Proceso: Diseño	Fecha:
								Suproceso: Diseño de publicidd	10/07/2018
No.	VAR (Real)		SVA					Actividades	Tiempo efectivo (minutos)
	V.A.C	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1	x							Realizar propuesta de arte a cliente (D)	20
2					x			Contactar al cliente para comunicar sobre el arte (D)	2
3						x		Verificar propuesta de arte (C)	10
4			x					Realizar y enviar arte vía mail	2
5	x							Ajustar arte a las medidas según solicitud del cliente (D)	30
6					x			Enviar a cliente el diseño conforme requerimiento (D)	2
7					x			Recibir diseño preliminar y examinar (C)	10
8		x						Enviar correo de aceptación a diseñador (C)	2
9	x							Contactar al proveedor de impresión	5
10	x							Enviar arte al proveedor para una prueba de color (D)	0
11					x			Retirar prueba de color y enviar al cliente (D)	0
12						x		Recibir y examinar prueba de color (C)	0
13		x						Enviar correo de aceptación de colores (C)	5
14	x							Contactar al proveedor para impresión y montaje (V)	5
15			x					Enviar arte al proveedor (V)	2
16		x						Realizar revisiones del servicio periódicas	0
17	x							Solicitar evidencia fotográfica de servicio al proveedor y enviar a cliente (V)	5
Tiempos Totales									100
Composición de actividades				Método actual					
				No.	Tiempo		%		
V.A.C.	Valor agregado cliente			6	65		65%		
V.A.E.	Valor agregado empresa			3	7		7%		
P	Preparación			2	4		4%		
E	Espera			0	0		0%		
M	Movimiento			4	14		14%		
I	Inspección			2	10		10%		
A	Archivo			0	0		0%		
TT	Total			17	100		100%		
V.A.	Valor agregado			9	72		72%		
S.V.A	Sin valor agregado			8	28		28%		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.28. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de diseño de publicidad

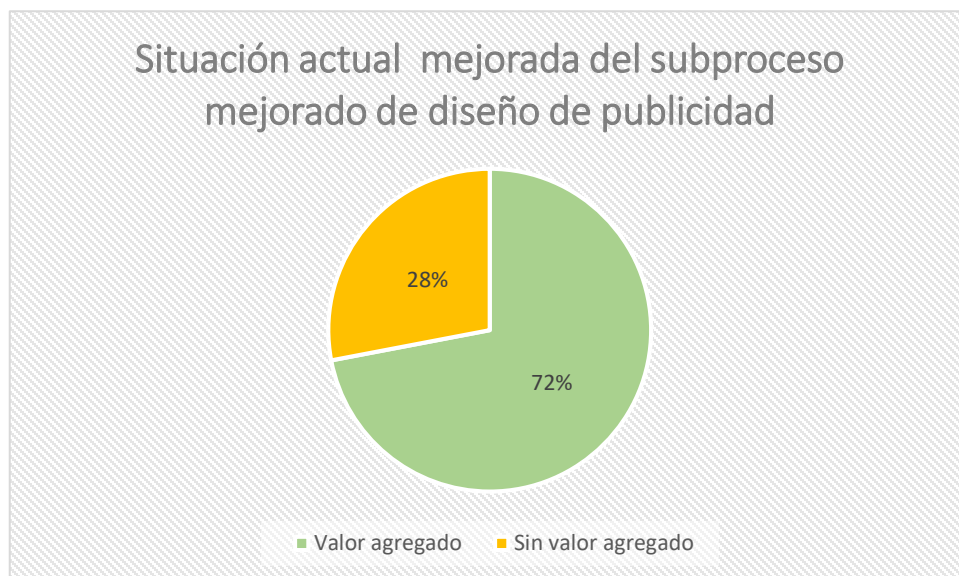


Ilustración 2.26 Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de diseño de publicidad

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

En presente gráfico se puede evidenciar que las actividades con valor agregado representan 72% del tiempo total de ejecución y la diferencia corresponde al tiempo de aquellas actividades que no generan valor. Si bien es cierto, las actividades del presente subproceso en su mayoría agregan valor, sin embargo, para potenciar el subproceso se unificaron actividades que sin problema se podrían ejecutar al mismo tiempo, puesto que algunas de ellas son movimientos innecesarios. Adicionalmente se agregaron actividades de valor como “Presentar una propuesta de diseño al cliente” que le ayude al cliente tener una mejor perspectiva y nuevas opciones sobre el diseño, logrando de esta manera diferenciar nuestro servicio de los competidores y obteniendo una mayor satisfacción al cliente.

2.7.7.29. Cuadro comparativo de valor agregado de las situación inicial y mejorada del subproceso de diseño de publicidad

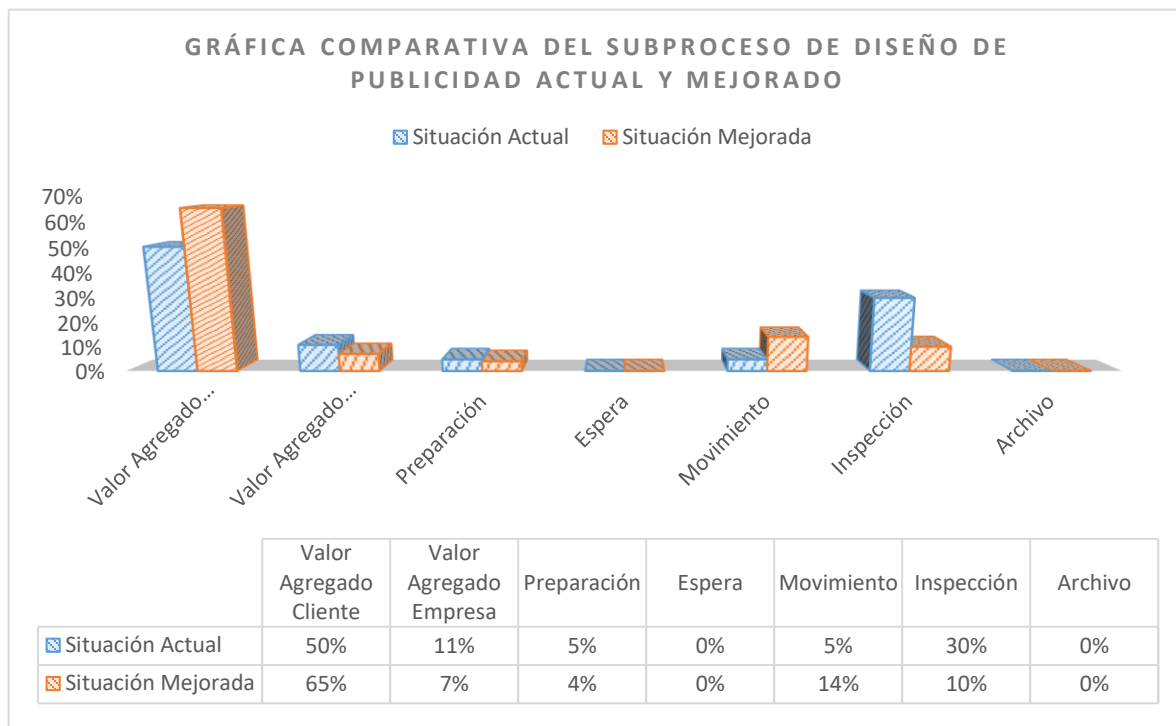


Ilustración 2.27 Gráfico comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso de diseño de publicidad

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Podemos observar incrementos/decrementos de tiempos en actividades con valor agregado y sin valor agregado, esto se debe a que se eliminaron o unieron actividades para reducir tiempos y se aumentó la actividad de control interno que aún no ejecuta la Compañía. Se establecieron actividades de seguimiento de ejecución del servicio con la finalidad de incrementar valor en el cliente y obtener un proceso más estandarizado que permita alcanzar la calidad del servicio deseado y satisfaga las expectativas del cliente.

2.7.7.30. Indicadores del subproceso de diseño de publicidad

Con la finalidad de realizar seguimiento a las actividades del subproceso se establecieron indicadores de gestión para detectar posibles desviaciones y establecer medidas correctivas.

Tabla 2.32 Ficha de objetivos SMART del indicador 1 del subproceso de diseño de publicidad

Subproceso: Diseño de Publicidad			
Características objetivos SMART	Características	Objetivo	Plan de acción
Específico	Ofrecer servicios de calidad y diferenciado	Incrementar la cartera de clientes en un 5% ofreciendo servicios de calidad por medio de propuestas de mejoras sobre el arte del cliente con diseños creativos e innovadores, logrando mantener una buena relación y fidelización de los clientes.	Diseñar estrategias de marketing para la obtención de nuevos clientes
Medible	Incrementar en un 5% la cartera de clientes		
Alcanzable	Aumentar fidelidad de los clientes		Ofrecer servicios adicionales como propuestas de diseño al cliente
Relevante	Contar con personal que tengan innovación y creatividad al momento de diseñar el arte que ayude a distinguir nuestro servicio de los demás		
Atado al tiempo	Antes de finalizar el 2018		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Tabla 2.33 Ficha del indicador 1 del subproceso de diseño de publicidad

Objetivo: Conocer el impacto de las propuestas sobre el diseño del arte para la retención y obtención de nuevos clientes.		
Indicador C1: Índice de propuestas		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Semestral		
Meta: 75%		
Fórmula: $\% \text{ Aceptación de propuestas} = \frac{\text{Total de propuestas aceptadas por clientes}}{\text{Total de propuestas elaboradas}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice <= 25%	
	25% <= Índice <= 75%	
Índice > 75%		
Descripción: Este indicador mide la proporción de propuestas de servicios aceptadas por los clientes durante cada semestre.		
Responsable: Diseñador		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Tabla 2.34 Ficha de objetivos SMART del indicador 2 del subproceso de diseño de publicidad

Subproceso: Diseño de Publicidad			
Características objetivos SMART	Características	Objetivo	Plan de acción
Específico	Aumentar la satisfacción del cliente.	Incrementar las ventas en un 5% por medio de estrategias que ayuden a tener una clara idea de la necesidad del cliente y al tiempo de entrega, y ofrecerle mejoras del diseño, aumentando la satisfacción del cliente en cuanto la calidad y entrega.	Formulario del cliente que contenga los detalles del requerimiento para ofrecer posibles mejoras.
Medible	Incrementar ventas en un 5%.		
Alcanzable	Interactuar con cliente, conocer el requerimiento, proponerle diferentes alternativas de mejoras.		
Relevante	Medir la eficiencia operativa y la calidad de acuerdo con la entrega de los servicios.		Realizar un cronograma de avance del servicio para controlar el tiempo de entrega. Adicionalmente al final del servicio preguntar al cliente sobre el trabajo realizado y conocer su opinión para realizar correcciones posteriormente.
Atado al tiempo	A finales del 2018.		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Tabla 2.35 Ficha del indicador 2 del subproceso de diseño de publicidad

Objetivo: Conocer el impacto de las estrategias utilizadas para generar valor al cumplimiento del requerimiento del cliente		
Indicador C2: Índice de satisfacción del cliente		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Mensual		
Meta: 60%		
Fórmula: $\% \text{ Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice < 30%	
	30% <= Índice <= 60%	
	Índice > 60%	
Descripción: Este indicador mide la proporción en la que los clientes se han sentido satisfechos por el servicio realizado		
Responsable: Jefe de ventas		

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.31. Propuestas de mejoras planteadas al subproceso de diseño de publicidad

Con la finalidad de optimizar el subproceso de diseño de publicidad en cuanto a la utilización de recursos tanto monetarios, humanos, tiempo en sus actividades, se propusieron las siguientes mejoras:

Tabla 2.36 Mejoras planteadas a subproceso de diseño de publicidad

Propuestas de mejora	Objetivo	Responsable de ejecutar
Ofrecer al cliente ideas innovadoras y creativas.	Mejorar el servicio de entrega, agregando valor al cliente.	Diseño
Unir aquellas actividades que se pueden realizar al mismo tiempo, tales como la recepción y revisión de documentos.	La propuesta de mejora tiene como objetivo reducir uno de los 7 desperdicios definidos por Toyota como son los tiempos muertos, esto permitirá aumentar la eficiencia operativa de la organización.	Nivel gerencial Nivel operativo
Ejecutar actividades de revisión y seguimiento sobre el avance del servicio.	Entregar el servicio al cliente acorde al tiempo establecido.	Jefe de ventas
Establecer indicadores de gestión sobre la satisfacción del cliente.	Conocer los puntos de insatisfacción del cliente para tomar acciones correctivas.	Jefe de ventas

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Nota: Las soluciones propuestas al subproceso se implementarán al finalizar el proyecto.

2.7.7.32. Diagrama de Ishikawa del subproceso de diseño de publicidad

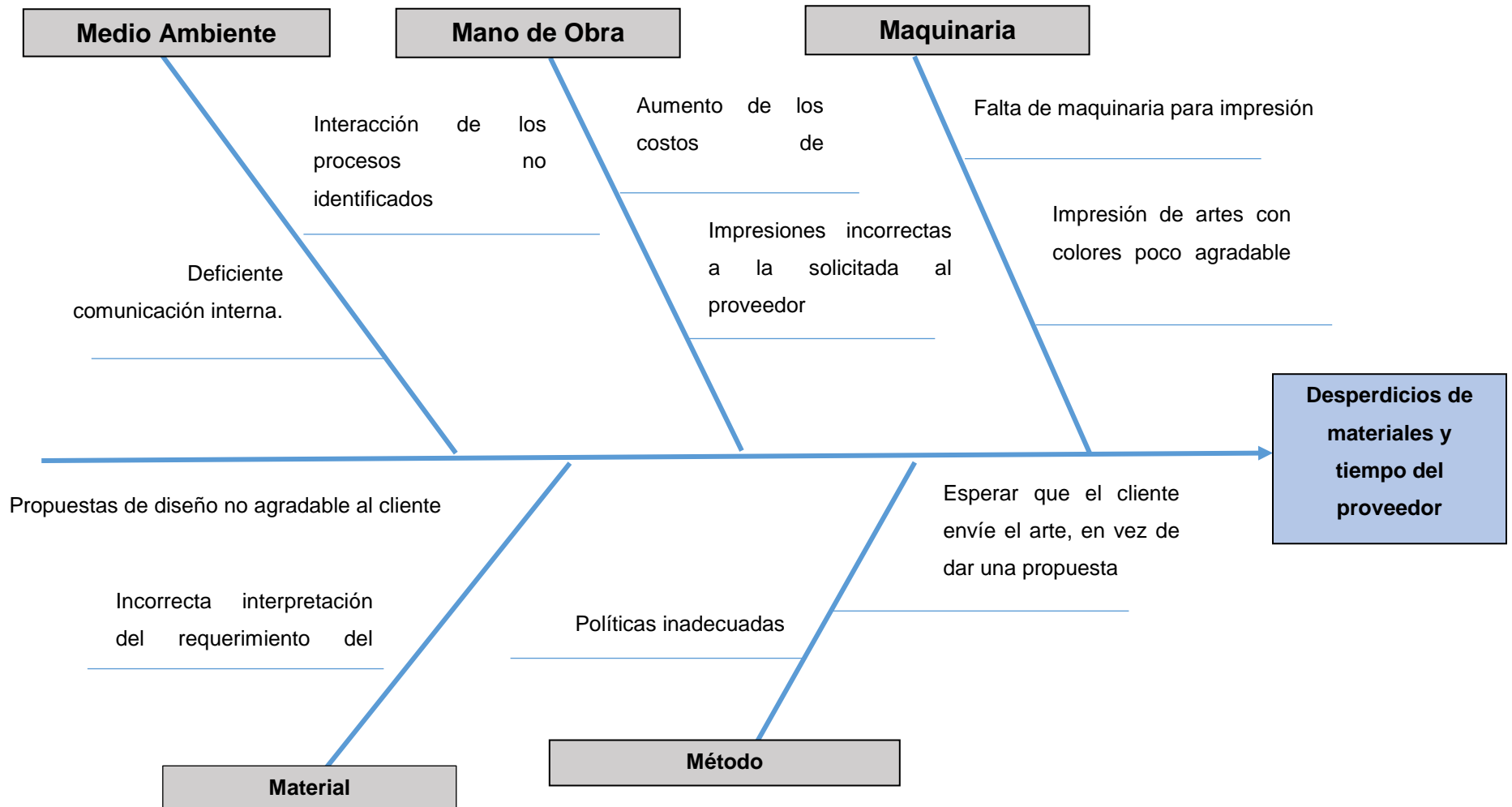


Ilustración 2.28 Diagrama de Ishikawa de subproceso de diseño de publicidad

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

2.7.7.33. Análisis de causa de un problema identificado en el subproceso diseño de publicidad por medio de la matriz 5W+1H

Tabla 2.37 Matriz 5W+1H Diseño de publicidad

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?				¿Por qué?	¿Cómo?	
	Actividad secuencial	Responsables	Área	Semana					Instrumentos de trabajo	Recursos
				1	2	3	4			
Incorrecta interpretación del requerimiento del cliente	Crear un formulario que contengan todos los detalles del diseño que requiere el cliente.	Diseñador	Diseño					El formulario permite que el diseñador conozca de forma más detallada el requerimiento del cliente. Tales como: Tipos de letras, tamaño, colores, fondos, etc.	Pc	Formulario de requerimiento
	Contactar al proveedor para impresión y montaje.	Jefe de logística	Adquisiciones					La realización de la muestra del diseño con base al formulario de requerimiento.	Pc	Folleto de requerimiento
	Dar seguimiento al diseño de acuerdo al formulario.	Diseñador	Diseño					Para verificar que el trabajo esté acorde al formulario.	Pc	Formulario de requerimiento
	Presentar la prueba diseño al cliente acorde a su requerimiento.	Jefe de ventas	Ventas					Recibir el visto bueno del cliente para avanzar con el trabajo.	Físicamente	Muestra de color y diseño

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

CAPÍTULO 3

3.1. Análisis de resultados del planteamiento de objetivos específicos

Objetivo Específico 1

Efectuar un diagnóstico inicial de la Compañía mediante la implementación de herramientas de análisis administrativos como: FODA, matriz de factores internos/externos, matriz de vulnerabilidad, matriz de Aprovechabilidad, FODA Estratégico, matriz de riesgo; con la finalidad de obtener un 70% del conocimiento de la situación actual de la organización durante el lapso de tiempo de 2 meses para posteriormente plantear soluciones de mejoras.

Con la finalidad de alcanzar el 70% del conocimiento del negocio, se planteó la siguiente métrica:

$$\% \text{ Conocimiento del negocio} = \frac{\text{Información total analizada}}{\text{Información necesaria para efectuar un diagnóstico}} \quad (3.1)$$

A continuación, una tabla con la información necesaria para efectuar un diagnóstico inicial en base a los estándares expuestos por (Organización Internacional de Normalización, 2015):

Tabla 3.1 Información necesaria para efectuar un diagnóstico inicial de una Compañía

Información necesaria para efectuar un diagnóstico inicial de una Compañía	Información utilizada para análisis
Antecedentes	✓
Representantes Legales	✓
Accionistas	✓
Actividad Económica	✓
Estructura organizacional	✓
Análisis de la Competencia	✓
Descripción de funciones	✓
Informe de auditoría	✓
Estados Financieros	✗
Análisis de la industria	✓
Índices Financieros	✗
Clientes	✓
Proveedores	✓
Análisis del principio de empresa en marcha	✗
Análisis de seguridad lógica del sistema contable - financiero	✗
Total Información	15

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

✓: Información revisada para efectuar el diagnóstico inicial de la Compañía.

✗: Información no utilizada para efectuar el diagnóstico inicial de la Compañía.

Resumen:

Total ✓ = 11

Total ✗ = 5

Resultados:

$$\% \text{ Conocimiento del negocio} = \frac{11}{15} \times 100 = 73.33\%$$

Se alcanzó un 73.33% del conocimiento total de la Compañía, el cual fue necesario para efectuar el diagnóstico inicial y como medio para proponer mejoras.

Objetivo Específico 2

Reducir el impacto de los tiempos muertos y movimientos innecesarios de los procesos críticos obtenidos de la matriz de priorización en un 5%, por medio del análisis de valor agregado de cada una de las actividades que ejecuta la Compañía durante el período de 3 meses para así obtener un diagrama de flujo mejorado que aporte a la eficiencia operativa.

Con la finalidad de reducir en un 5% el impacto de los tiempos muertos y movimientos innecesarios de los subprocesos críticos, se planteó la siguiente métrica:

$$\% \text{ Reducción de actividades que no agregan valor} = \frac{\text{Total actividades que no agregan valor}}{\text{Total Actividades}} \quad (3.2)$$

Resultados del primer subproceso crítico: Selección y contratación de proveedores

$$\% \text{ Reducción de actividades que no agregan valor (Situación Inicial)} = \frac{8}{11} \times 100 = 72.72\%$$

$$\% \text{ Reducción de actividades que no agregan valor (Situación Mejorada)} = \frac{6}{14} \times 100\% = 42.86\%$$

El impacto de las actividades que no generan valor disminuye de un 72.72% a 42.86%; sin embargo, en la situación mejorada se aumentaron actividades que generan valor para alcanzar la eficiencia operativa.

Resultados del segundo subproceso crítico: Ventas y Facturación

$$\% \text{ Reducción de actividades que no agregan valor (Situación Inicial)} = \frac{12}{19} \times 100 = 63.16\%$$

$$\% \text{ Reducción de actividades que no agregan valor (Situación Mejorada)} = \frac{12}{22} \times 100 \% = 54.55\%$$

El impacto de las actividades que no generan valor disminuye de un 63.16% a 54.55%, la diferencia es relativa debido a que este subproceso requiere de actividades rutinarias; sin embargo, se establecieron actividades que generan valor para reducir el impacto.

Resultados del tercer subproceso crítico: Diseño de publicidad

$$\% \text{ Reducción de actividades que no agregan valor (Situación Inicial)} = \frac{9}{17} \times 100 = 53\%$$

$$\% \text{ Reducción de actividades que no agregan valor (Situación Mejorada)} = \frac{8}{17} \times 100 \% = 47\%$$

El impacto de las actividades que no generan valor disminuye de un 53% a 47%, la diferencia es relativa debido a que este subproceso requiere de tiempos de espera.

Objetivo Específico 3

Establecer planes de acción que abarquen el 5% de las causas asociadas a problemas identificados en el diagrama de Ishikawa, utilizando la matriz de 5w+1H para plantear soluciones de mejoras al finalizar el análisis de cada uno de los subprocesos críticos.

Al efectuar el levantamiento de los subprocesos críticos se evidenciaron problemas que afectan al desarrollo de las actividades. Para medir el alcance de los planes de acción se utilizó la siguiente métrica:

$$\% \text{ Alance de planes de acción} = \frac{\text{Total planes de acción propuestos}}{\text{Total causas asociadas a problemas}} \quad (3.3)$$

Resultados:

$$\% \text{ Alance de planes de acción } \frac{3}{17} \times 100 = 17.65\%$$

Los 3 planes de acción propuestos representan el 17.65% del total de causas derivadas del análisis causa y efecto de los tres subprocesos críticos.

3.2. Análisis de resultados de soluciones planteadas al aplicar las herramientas en el diagnóstico inicial

➤ **Solución 1:** *Implementar manuales de procesos en las actividades claves*

Mediante el análisis de las actividades que generan valor en el subproceso de selección y contratación de proveedores se redujo el tiempo de ejecución de actividades que no agregan valor de 54 a 19 minutos. En cuanto al subproceso de ventas y facturación se espera que se reduzca el número de propuestas de servicios rechazadas. Así mismo, se espera que se reduzcan los gastos por pruebas de color no conformes a los requerimientos del cliente para mitigar su impacto en la rentabilidad de la Compañía.

Análisis Costo - beneficio

A continuación, se estiman los costos asociados a la propuesta:

Tabla 3.2 Costos asociados al diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos

Actividades	Días	PRECIO (USD)
Análisis de la situación actual	5	125.00
Análisis de riesgo	5	125.00
Aplicación de herramientas de análisis administrativos para identificar debilidades o amenazas.	5	125.00
Levantamiento de procesos	10	250.00
Elaboración de mapa de procesos	5	125.00
Diseño de diagramas de flujos	5	125.00
Análisis de valor agregado a los diagramas de flujos y propuestas de mejoras.	10	250.00
Diseño de manual de procesos	5	125.00
Direccionamiento estratégico	5	125.00
Elaboración de indicadores de gestión	5	125.00
Capacitación a personal de la Compañía	3	75.00
SUMAN	63	1.575.00

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

En base al sueldo promedio de un Auditor de Procesos, se ha estimado el costo de horas/día de US\$25,00 el cual en base a los días de ejecución de proyecto se estimará su costo total.

Al implementar esta solución la Compañía podrá ahorrar recursos como tiempo y dinero debido a la correcta gestión de las actividades.

- **Solución 2:** *Implementar indicadores de gestión para medir el desempeño de las actividades claves.*

En el desarrollo del proyecto se han establecido indicadores de gestión con una meta predefinida, por tanto, se espera que la Compañía alcance dichas metas lo cual se refleja en la excelente gestión y seguimiento de sus actividades.

Análisis Costo - beneficio

En el año 2016, el índice de endeudamiento por trimestre fue:

Tabla 3.3 Índice de endeudamiento por trimestre del año 2016

Trimestre	Endeudamiento
1	0,629069002
2	0,317553363
3	2,57607695
4	6,905881387

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Si la empresa implementa indicadores de gestión para medir su desempeño podrá establecer comparativas y tomar medidas correctivas. En el subproceso de selección y contratación de proveedores se propuso el indicador de endeudamiento con una meta del 25%, comparando con la situación del año 2016 se puede observar diferencias significativas las cuales la Compañía pudo reducir su impacto si hubiera establecido una escala de medición.

- **Solución 3:** *Elaborar una base de proveedores que contenga la descripción de servicio/producto ofertado y su respectivo precio.*

La Compañía elige sus proveedores en base al cumplimiento del trabajo y no del costo asociado, se prevé que el tiempo de selección y contratación de proveedores se reduzca a medida que se aplican las actividades que se describieron en el diagrama de flujo mejorado.

En el diagrama de flujo actual este subproceso requiere de 85 minutos para finalizar, mientras que en el mejorado se espera obtener un tiempo de ejecución de 118 minutos, dado que incluyen algunas actividades de control y de valor.

- **Solución 5:** *Efectuar cronograma de entrega del servicio que contenga las fechas límites de cumplimiento de cada actividad asociada al servicio*

Basados en el número de entregas a tiempo del servicio, se prevé lo siguiente:

Situación actual: Por comentarios de la Contadora, se estima que alrededor del 10% de las ventas concretadas se retrasaron 3 días debido a factores externos/internos.

En el 2016, la Compañía efectuó alrededor de 324 ventas, por lo que 32 ventas sobrepasaron la fecha límite de entrega.

Situación esperada: el porcentaje se reduzca a un 5%, dado que la Compañía podrá controlar al personal para gestionar una correcta entrega en el tiempo acordado con el cliente y aumentando su satisfacción.

3.3. Análisis de resultados de la implementación esperada de las soluciones propuestas

3.3.1. Implementación de orden de compra

En el año 2016, la Compañía recibió un total de 208 facturas por parte de proveedores; por comentarios de la Contadora, estima que en promedio durante cada ejercicio económico al menos el 3% de dichas facturas contiene errores. Aplicando la actividad de control se espera que este resultado se reduzca a un 0.05% mitigando su impacto económico en la Compañía.

Análisis Costo - beneficio

Con la finalidad de implantar la actividad de control se han estimado los siguientes costos:

Tabla 3.4 Costos para la implementación de orden de compra en el sistema contable de la Compañía

DESCRIPCIÓN	Días	PRECIO (USD)
Análisis de requerimiento	1	27.00
Diseño		
- Interfaz de orden de compra y funcionalidades.	4	108.00
Implementación		
- Conexión de orden de compras con módulo de compras del sistema contable-financiero de la Compañía	5	135.00
Pruebas		
- Elaboración del Plan de Pruebas	1	27.00
- Mejoras en el Sistema	2	54.00
Puesta en Marcha		
- Elaboración de manuales	1	27.00
- Capacitación del Personal	1	27.00
SUMAN		405.00

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Previamente, el sueldo promedio de un Programador Junior es de US\$800, por lo que el costo de horas/hombres por día es de US\$27, estimando el costo total según el tiempo de ejecución.

En el año 2016, la Compañía recibió facturas de proveedores por un total de US\$416,885; a continuación, un detalle:

Tabla 3.5 Facturas de proveedores por mes del año 2016

MES	TOTA FACTURADO
Enero	1.915,00
Febrero	7.404,93
Marzo	31.224,09
Abril	31.139,24
Mayo	5.776,02
Junio	6.704,63
Julio	28.989,23
Agosto	37.884,25
Septiembre	7.228,86
Octubre	19.800,35
Noviembre	58.023,08
Diciembre	180.795,42
Total general	416.885,10

Fuente: Proporcionado por la Compañía, 2018

Aproximadamente US\$18.242 (3% del total facturado) corresponde a desviaciones por falta de control en el proceso de pago. Comparando con el costo de implementación se puede observar un beneficio cuantitativo de US\$14.837 reduciendo posibles fugas económicas.

3.3.2. Implementación de folleto de servicios prestados

En el año 2017 el total de ventas fue de US\$2,228,733 mientras que en el año 2016 fue de US\$2,037,541, podemos observar un incremento en ventas del 9.38%; por tanto, mediante la implementación del folleto de servicios prestados se espera que las ventas al finalizar el año 2018 asciendan un 2%. Este aumento porcentual se

expone en base al crecimiento del mercado publicitario en Ecuador (GRUPO IBOPE, 2018):

Tabla 3.6 Mercado publicitario en Ecuador

Grupo de medios	oct-15	%	Enero a octubre 2015	%	Crecimiento		
	Inversión		Inversión		01/10/2015	Sep. 2015	Ene/Oct 2014
TV	22,329,114	62.2%	180,456,056	57.7%	-14.2%	7.2%	-12.8%
Prensa	5,103,098	14.2%	48,429,389	15.5%	-17.6%	11.0%	-17.0%
Radio	4,136,731	11.5%	44,446,245	14.2%	-19.7%	-2.1%	0.5%
Vía Pública	2,254,494	6.3%	21,405,951	6.8%	5.7%	2.6%	4.3%
Revista	989,509	2.8%	9,442,813	3.0%	-5.4%	-35.5%	-8.2%
Suplemento	1,065,951	3.0%	8,820,185	2.8%	-4.6%	7.4%	-0.6%

Fuente: Infomedia, 2018

Nota: Observamos que la publicidad en vía pública va creciendo alrededor de dos puntos porcentuales.

A continuación, una proyección de las facturas en base a la demanda estimada a partir del mes de septiembre:

Tabla 3.7 Proyección de facturas de septiembre a diciembre del 2018

Meses	# Facturas realizadas en 2017	# Facturas estimadas	Motivo de aumento de demanda
Septiembre	13	15	
Octubre	31	35	
Noviembre	34	45	Promociones relacionadas a navidad y fin de año.
Diciembre	65	80	Promociones relacionadas a navidad y fin de año
Total Ventas	143	175	

Fuente: Datos de facturación del 2017 proporcionados por la Compañía

En el caso de que la Compañía logre concretar las ventas por medio de la retención y captación de clientes, se estima que estas asciendan a 175 facturas y que representen un aumento del 2% de ventas con respecto de año anterior.

Análisis Costo-beneficio

Con la finalidad de captar y retener clientes se plantea la posibilidad de utilizar un folleto de servicios prestados que refleje los diferentes trabajos realizados de forma que evidencie el compromiso de la Compañía con sus clientes.

La Compañía cuenta con un diseñador, quien podrá elaborar dicho folleto en tiempo extra por lo que se estiman los siguientes costos:

Detalle de costos:

Salario del Diseñador: US\$500.00

Horas extras estimadas: 10 horas (2 horas adicionales a la jornada laboral)

Cálculo de horas extra: US\$50.00

Para visualizar la factibilidad de implementar esta propuesta se requirió información de las ventas efectuadas del año 2017:

Tabla 3.8 Ventas efectuadas durante el año 2017

Detalle	Monto 2017
Ingresos provenientes de publicidad en vallas	788,342
Ingresos provenientes de publicidad en puertas	430,104
Ingresos provenientes de publicidad en servicios	561,156
Ingresos provenientes de publicidad en aeropuertos	341,021
Ingresos provenientes de publicidad en mini - vallas	65,746
Otros ingresos	42,364

Fuente: Informe de auditoría del año 2017

Con el uso del folleto de servicios prestados se estima un aumento del 2% de las ventas obteniendo lo siguiente:

Tabla 3.9 Ventas proyectadas para el año 2018

Detalle	Monto 2017	Monto Estimado 2018
Ingresos provenientes de publicidad en vallas	788,342	804,109
Ingresos provenientes de publicidad en puertas	430,104	438,706
Ingresos provenientes de publicidad en servicios	561,156	572,379
Ingresos provenientes de publicidad en aeropuertos	341,021	347,841
Ingresos provenientes de publicidad en mini – vallas	65,746	67,061
Otros ingresos	42,364	43,211
Total	2,228,733	2,273,307

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Las ventas ascenderían a US\$44,574, lo cual representa un valor significativo en base a la capacidad de la empresa para gestionar efectivamente la contratación de servicios por parte de clientes.

3.3.3. Implementación de formulario para requerimiento del cliente

En el 2016 la compañía efectuó 323 ventas de las cuales un 12.50% tuvieron que realizar hasta dos pruebas de color por cliente, debido a que mostró inconformidad en colores, por tal motivo contrataban nuevamente a proveedores aumentando los gastos operativos, tiempo y materiales

A continuación, detalle de facturas del 2016:

Tabla 3.10 Número de ventas efectuadas durante el 2016

Mes	No. Facturas emitidas
Enero	13
Febrero	19
Marzo	30
Abril	21
Mayo	30
Junio	32
Julio	22
Agosto	25
Septiembre	12
Octubre	29
Noviembre	30
Diciembre	60
Total	323

Fuente: Proporcionado por la Compañía

Las pruebas de color tienen un costo promedio de US\$22 cada una, por lo que la reimpresión tiene un costo considerable que al final del año no solo afectada su utilidad sino también el tiempo de entrega del servicio.

Análisis Costo-beneficio

Con la finalidad de implantar la actividad de control, se han estimado los siguientes costos:

Tabla 3.11 Costos estimados para la implementación de formulario de requerimiento del cliente

<u>Descripción</u>	<u>Días</u>	<u>Precio (USD)</u>
<u>Análisis de requerimiento</u>	1	0
<u>Diseño</u>		
Creación del formato, considerando los campos que muestren de forma detallada el requerimiento del cliente	1	28
<u>Pruebas</u>		
Impresión de modelos de letras		10
Impresión de recuadros de diversos colores en lona vinil		15
Impresiones de formularios		20
Total		73

Elaborado por: Mercedes Matute - Fernando Mora, 2018

Para la elaboración de este formulario se requerirá los servicios del diseñador dado que él puede identificar los campos que necesita a la hora de efectuar el diseño. Cabe recalcar que la creación de este formulario no está dentro de sus funciones, por lo que se debería considerar el costo de \$28, lo que representa un día laborable. Además, se incluye los costos de impresión de los modelos de letras y de colores para mostrar al cliente al momento de presentar la propuesta de diseño.

La creación del formulario será de forma física por lo que al esquematizarlo se procederá a imprimirlos. En el 2016 se emitió 323 facturas por lo que estimamos la impresión de 400 formularios dado el aumento de la demanda (2% cada año), por lo que generaría un costo total de \$20,00 en el año (impresión a 0.05 ctvs.).

Por comentarios del Diseñador se estima que al menos el 12.50% de las ventas del año 2016, los clientes presentaron inconformidades con la primera prueba de color, por lo que se efectuó otra, es decir que aproximadamente 40 ventas (clientes) requirieron una segunda prueba de color. La Compañía estaría incurriendo en un costo total de US\$880 que al comparar con el costo de implementación del formulario de US\$73,00, obtendría un beneficio de \$807, además de contribuir a la optimización de recursos y aumentar la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO 4

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones

En base al trabajo desarrollado, se presenta las siguientes conclusiones:

1. Se efectuó un diagnóstico inicial mediante el uso de herramientas exploratorias para identificar causas y medir su impacto en la organización con la finalidad de establecer mejoras como: implementación de manual de procesos, indicadores, cronograma de actividades de lo cual se espera que la Compañía reduzca el tiempo de entrega de servicio y también pueda establecer controles preventivos mediante el uso de los indicadores de gestión.
2. Se alcanzó el 73.33% de conocimiento de la Compañía para efectuar un diagnóstico y posteriormente realizar el análisis de valor agregado de los subprocesos críticos para cumplir con el objetivo de reducir el impacto de las actividades que no agregan valor en un 5% de forma que aumente la eficiencia operativa. Al finalizar el análisis de los subprocesos se identificaron causas asociadas a problemas por lo que se estableció planes de acción al 5% de dichas causas.
3. Se efectuó un levantamiento de información y se constató que la Compañía no contaba con un manual de procesos que permita conocer las actividades que se ejecutan en cada área y por tanto dar un seguimiento a las mismas.
4. Se analizó el subproceso de selección y contratación de proveedores obteniendo como resultados la carencia de implementación de formularios con firmas de responsabilidad como ordenes de compras que respalden la contratación de servicios de proveedores tanto para impresión de vallas como para su respectivo montaje.

5. La Compañía no dispone de una planificación estratégica en cuanto al establecimiento de objetivos estratégicos que permitan cristalizar su misión y visión.
6. Al momento de efectuar los pagos a proveedores la Compañía prioriza y autoriza los pagos dependiendo del monto, originando una falta de control de los pagos próximos a vencer y afectando la imagen corporativa.
7. Se analizó el subproceso de ventas/facturación y se planteó la solución de implementar un folleto de servicios prestados esto con la finalidad de aumentar la tasa de captación de nuevos clientes dado a que entre el 2016 y 2017 las ventas se han incrementado en un 9.38% por lo que se espera que dicho porcentaje se incremente en dos puntos una vez que se comience a aplicar dicha propuesta.
8. Deficiente seguimiento de las cuentas por cobrar dado que no se efectúa una revisión oportuna de las cuentas próximas a vencer para gestionar su inmediata cancelación. Cabe mencionar que las ventas que realiza la Compañía son a crédito con un plazo de 60 a 90 días por lo que es vital la gestión de los mismos.
9. Se analizó el subproceso de diseño de publicidad y se evidenció que alrededor el 12.50% de las ventas requirieron hasta dos pruebas de color, debido a que el cliente mostró inconformidad en colores, por tal motivo contrataban nuevamente a proveedores aumentando los gastos operativos, tiempo y materiales. Por tal razón, se planteó la solución de implementar un formulario de requerimientos de clientes para evitar conflictos o desacuerdos y por ende alcanzar la satisfacción del cliente.

4.2. Recomendaciones

A continuación, se plantean recomendaciones en base a las conclusiones anteriormente descritas:

1. Implementar las soluciones propuestas en el presente proyecto y analizar el costo-beneficio, en cuanto al diseño de un sistema de gestión por procesos dado que

contribuye a la reducción de tiempos muertos. Así mismo, el uso de indicadores de gestión debido a que permiten dar un seguimiento a las metas establecidas; por ejemplo, el margen de ventas trimestralmente o la capacidad de pago. También el uso de folleto de servicios prestados con la finalidad de crear una imagen empresarial de calidad y compromiso con los clientes.

2. Implementar las actividades descritas en el análisis de valor agregado en los subprocesos “Selección y contratación de proveedores”, “Ventas y facturación” y “Diseño de publicidad” los mismos que fueron analizados con la finalidad de alcanzar la eficiencia operativa.
3. Implementar el manual de procesos propuesto con la finalidad de alcanzar eficiencia y eficacia en cada una de las operaciones que realiza de forma que contribuya a la satisfacción de cliente y a la reducción de tiempos muertos, desperdicios e inclusive movimientos innecesarios.
4. Gestionar el servicio externo para implementar en el sistema contable de la Compañía la opción de generar orden de compras, con la finalidad de llevar un control al momento de liquidar las facturas recibidas de los proveedores. Aplicando la actividad de control se espera que el porcentaje de error (3%) disminuya a un 0.05% mitigando su impacto económico en la Compañía.
5. Implementar objetivos estratégicos considerando las cuatro perspectivas como: financieras, clientes, procesos internos, desarrollo y aprendizaje, con la finalidad de gestionar el cumplimiento de la razón de ser de la compañía y su visión a largo plazo.
6. Elaborar una base de datos de proveedores mediante una hoja electrónica de Excel que contenga al menos los siguientes campos: Proveedor, total facturado, número de cuotas, calcular el valor correspondiente a cada cuota, fechas de pago. Cuando la Compañía contrate los servicios deberá ir registrando cada compra en relación a la factura recibida; esto permitirá reducir el tiempo de elección de cuenta a ser

canceladas y reducirá la cartera de pagos vencidos mediante un análisis de antigüedad de las deudas dependiendo de lo acordado con el proveedor; realizando un flujo semanal estableciendo los pagos a realizarse en el día que la Compañía establezca para pagos.

7. Diseñar un folleto de servicios prestados utilizando los trabajos previamente efectuados y considerando las perspectivas de los clientes, esto con la finalidad de obtener la atención de ellos y lograr pactar un contrato de venta que permita alcanzar el objetivo de incrementar las ventas en dos puntos porcentuales con respecto al año 2017.
8. Elaborar una hoja electrónica de Excel una tabla que contenga al menos los siguientes campos: cliente, anunciante, total facturado, número de cuotas, calcular el valor correspondiente a cada cuota, fechas de cobro para llevar una antigüedad de la cartera. Esto permitirá gestionar correctamente el cobro respectivo de dichas cuentas y mejora la liquidez de la Compañía.
9. Efectuar un estudio para analizar los componentes esenciales de dicho formulario de forma que facilite obtener información oportuna y reduzca el porcentaje de inconformidades del cliente, para lo cual el Diseñador o Jefe de Ventas deberá mostrar previamente las muestras de colores y letras al momento de presentar la propuesta de servicio, para posteriormente proceder a llenar dicho formulario con las respectivas firmas de elaboración y aprobación.

Bibliografía

- Cámara de Comercio de Tuluá. (20 de Marzo de 2011). *Cámra de Comercio de Tuluá*. Obtenido de https://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/OT-D1-02_Direccionamiento-Estrat%C3%A9gico-2011-2015_V7.pdf
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). México, México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/organizacion-de-empresas-benjamin-3ed.pdf>
- GRUPO IBOPE. (2018). *Mercado Publicitario Ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.infomedia.com.ec/sistema/news/news.htm>
- Intelligent Management. (2010). *IM Group*. Obtenido de <https://imgroup.com.ec/servicios/administracion/planificacion-estrategica>
- MEGAINVERSIONES S.A. (2018). *MEGAIN*. Obtenido de http://megain.com.ec/?page_id=2
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Páez, F. (21 de Enero de 2014). *CMI Gestión*. Obtenido de <http://cmigestion.es/2014/01/21/el-cuadro-de-mando-integral-iii-el-mapa-estrategico/>
- Scott, A. (2007). *Edinburgh Business School*. Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>
- Standardization, I. O. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - requisitos*. Ginebra, Suiza.
- Universidad de Cantabria. (16 de Enero de 2014). *Universidad de Cantabria*. Obtenido de <https://web.unican.es/unidades/serviciopdiretribuciones/Gestionporprocesos/PDIPLA-03%20DEFINICI%C3%93N%20DE%20ALTERNATIVAS%20ESTRAT%C3%89GICAS.pdf>

Anexos

Manual de procesos

MANUAL DE PROCESOS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA GENERACIÓN DE ESPACIOS PUBLICITARIOS EN LA VÍA PÚBLICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Año: 2018



Elaborado por:

María Mercedes Matute García & Fernando Damián Mora Cerezo

Septiembre 2018

CONTENIDO

1. Introducción.....	1
2. Objetivo	1
3. Alcance	1
4. Definición de términos.....	2
4.1. Procesos	2
4.2. Subprocesos	2
4.3. Actividades.....	2
4.4. Tareas	2
4.5. Inputs o entradas.....	2
4.6. Outputs o Salidas	2
4.7. Recursos y estructura	3
4.8. Controles.....	3
4.9. Mapa de proceso.....	3
4.10. Procesos estratégicos.....	3
4.11. Procesos claves.....	3
4.12. Procesos de apoyo	3
4.13. Indicadores	3
5. Simbología aplicada en el diagrama de flujo de los subprocesos	4
6. Estructura organizacional.....	5
7. Misión.....	6
8. Visión	6
9. Objetivos Estratégicos.....	6
10. Justificación	7
11. Metodología	7

12.	Mapa de procesos	8
13.	Identificación de procesos y subprocesos.....	9
14.	Proceso - “Marketing”	10
14.1.	Objetivo.....	10
14.2.	Área de aplicación	10
14.3.	Responsable	10
14.4.	Entradas.....	10
14.5.	Salidas	10
14.6.	Recursos.....	11
14.7.	Controles.....	11
14.8.	Políticas	11
14.9.	Descripción del procedimiento	12
14.10.	Diagrama de flujo del subproceso de Marketing	13
14.11.	Indicadores	14
14.12.	Ficha del subproceso de Marketing	15
15.	Proceso - “Adecuación de servicio”	16
15.1.	Objetivo.....	16
15.2.	Área de aplicación	16
15.3.	Responsable:.....	16
15.4.	Entradas.....	16
15.5.	Salidas	16
15.6.	Recursos.....	17
15.7.	Controles.....	17
15.8.	Políticas	17
15.9.	Descripción del procedimiento	18

15.10.	Diagrama de flujo del subproceso de Adecuación del servicio	19
15.11.	Indicadores	20
15.12.	Ficha del subproceso de Adecuación del servicio	21
16.	Proceso - “Diseño de publicidad”	22
16.1.	Objetivo.....	22
16.2.	Área de aplicación	22
16.3.	Responsable	22
16.4.	Entradas.....	22
16.5.	Salidas	22
16.6.	Recursos.....	22
16.7.	Controles.....	23
16.8.	Políticas	23
16.9.	Descripción del procedimiento	24
16.10.	Diagrama de Flujo del Subproceso de Diseño de Publicidad	26
16.11.	Indicadores	27
16.12.	Ficha del subproceso de diseño de publicidad	28
17.	Proceso - “Selección y contratación de proveedores”	29
17.1.	Objetivo.....	29
17.2.	Área de aplicación	29
17.3.	Responsable	29
17.4.	Entradas.....	29
17.5.	Salidas	29
17.6.	Recursos.....	29
17.7.	Controles.....	30
17.8.	Políticas	30

17.9.	Descripción del procedimiento	31
17.10.	Diagrama de flujo del subproceso de selección y contratación de proveedores .	33
17.11.	Indicadores	34
17.12.	Ficha del subproceso de selección y contratación de proveedores	35
18.	Proceso - “Ventas y facturación”	36
18.1.	Objetivo.....	36
18.2.	Área de aplicación	36
18.3.	Responsable	36
18.4.	Entradas.....	36
18.5.	Salidas	36
18.6.	Recursos.....	36
18.7.	Controles.....	37
18.8.	Políticas	37
18.9.	Descripción del procedimiento	38
18.10.	Diagrama de flujo del subproceso de ventas y facturación	41
18.11.	Indicadores	43
18.12.	Ficha del subproceso de ventas y facturación	44
19.	Proceso - “Cobranzas”	45
19.1.	Objetivo.....	45
19.2.	Área de aplicación	45
19.3.	Responsable	45
19.4.	Entradas.....	45
19.5.	Salidas	45
19.6.	Recursos.....	45
19.7.	Controles.....	46

19.8. Políticas	46
19.9. Descripción del procedimiento	47
19.10. Diagrama de flujo del subproceso de cobranzas	49
19.11. Indicadores	50
19.12. Ficha del subproceso de Cobranzas.....	51
20. Proceso - “Post - Venta”	52
20.1. Objetivo.....	52
20.2. Área de aplicación	52
20.3. Responsable.....	52
20.4. Entradas.....	52
20.5. Salidas	52
20.6. Recursos.....	52
20.7. Controles.....	53
20.8. Políticas	53
20.9. Descripción del procedimiento	54
20.10. Diagrama de flujo del subproceso de Post-Venta.....	56
20.11. Indicadores	57
20.12. Ficha del subproceso de Post-Venta	58

**COMPañÍA****Página:**

1

De

58

MANUAL DE PROCESOS**Fecha:**

20 – Julio - 2018

1. Introducción

El manual de procesos es una herramienta necesaria para ejecutar actividades de seguimiento y establecer medidas correctivas, dado que por medio del uso de flujogramas se puede identificar las actividades necesarias para la ejecución del servicio de forma secuencial y el responsable asociado, lo que permite reducción de tiempos muertos dado que los empleados tienen conocimiento acerca de la actividad que deben realizar y como herramienta de control para detectar posibles riesgos.

El presente manual incluye la descripción de los procesos claves y de apoyo identificados en la empresa con la respectiva narrativa, flujograma, indicadores, políticas, controles y responsables. Cabe mencionar que los flujogramas descritos representan la situación mejorada de la Compañía la cual se analizó mediante el uso de la herramienta de análisis de valor agregado.

2. Objetivo

Documentar formalmente los procesos de la Compañía correspondientes a las actividades, procedimientos y demás tareas necesarias para la ejecución eficiente y eficaz del servicio de generación de espacios publicitarios en la Vía Pública, con la finalidad de proporcionar información necesaria tanto para los directivos como para empleados y obtener un conocimiento amplio de las diversas actividades que se ejecutan en la Compañía.

3. Alcance


El manual de procesos incluye los procesos claves de la Compañía los cuales podrán ser utilizados por el personal asociado a dichos procesos.

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Autorizado por:****Firma:****Firma:**

	COMPañÍA	Página:	2	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

4. Definición de términos

4.1. Procesos

Conjunto de actividades que siguen una secuencia lógica y que se relacionan entre sí, donde recibe elementos de entrada, se procesa la información y se obtiene un resultado.

4.2. Subprocesos

Forma parte del proceso, conformada por actividades ligadas al subproceso y que forman parte del proceso en general.

4.3. Actividades

Tareas o acciones que se realizan dentro del proceso con la finalidad de generar un resultado.

4.4. Tareas


Trabajo que debe ser realizado en un tiempo determinado.

4.5. Inputs o entradas

Información, productos, personas, materias primas, procesos, por lo general provienen de otros procesos.

4.6. Outputs o Salidas

Resultado obtenido al procesar las entradas.

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
Firma:	Firma:	Firma:	



Definición de términos

4.7. Recursos y estructura

Medios requeridos para convertir las entradas en salidas.

4.8. Controles

Funciones ejecutadas por la Administración con la finalidad de asegurar que las actividades se realicen en base a lo planeado y mitigar riesgos control.

4.9. Mapa de proceso

Gráfico donde se visualizan los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

4.10. Procesos estratégicos

Relacionados con la ruta a seguir de la empresa.

4.11. Procesos claves

Contribuyen al cumplimiento de la misión de la organización, es decir la razón de ser de la Compañía.

4.12. Procesos de apoyo

Facilitan la ejecución de los procesos de negocios.

4.13. Indicadores

Existen indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten analizar la situación de la empresa y comparar los resultados obtenidos conforme una escala lo cual permite establecer soluciones y mejorar la eficiencia operativa.

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**



5. Simbología aplicada en el diagrama de flujo de los subprocesos

Para el presente manual se utilizó la simbología proporcionada por American National Standard Institute (ANSI), la cual se describe a continuación:

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.



Elaborador por:

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:

Revisado por:

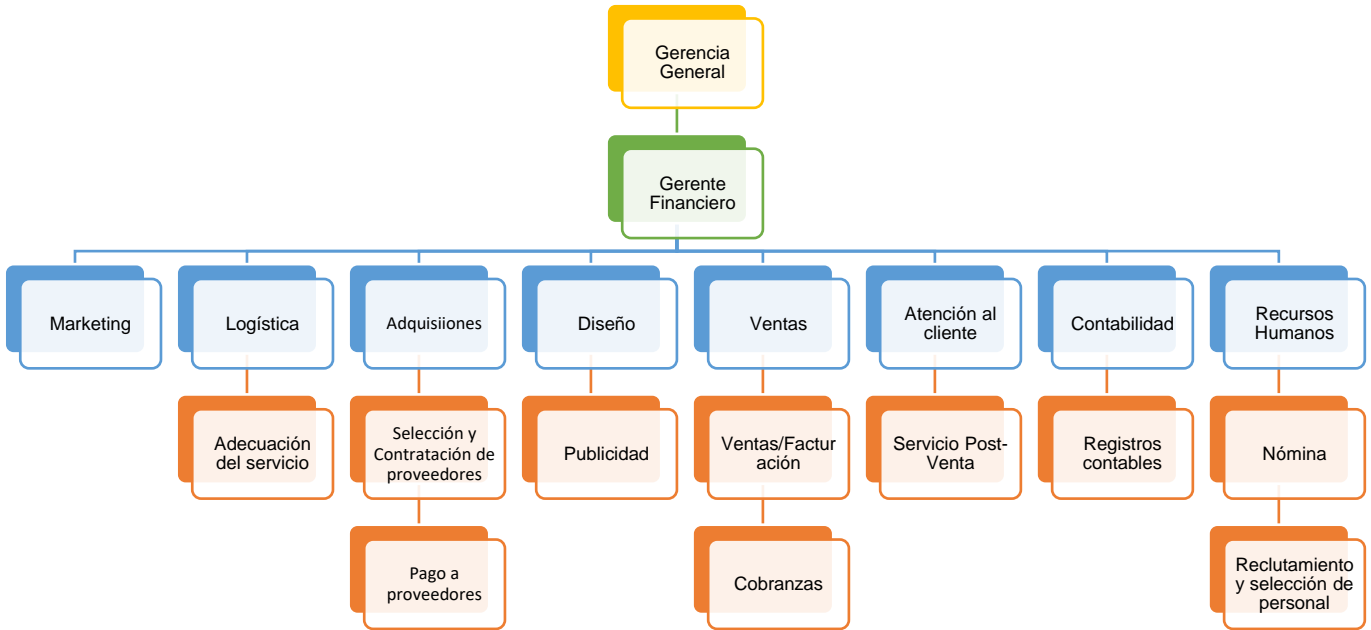
Autorizado por:


Firma:

Firma:

6. Estructura organizacional

La estructura organizacional por procesos de la Compañía es la siguiente:



	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
Firma:		Firma:	Firma:



7. Misión

Contribuir con el crecimiento en ventas y recordación de las marcas de nuestros clientes, colocando elementos publicitarios creativos en lugares estratégicos que generen alto impacto.

8. Visión

Convertirnos a corto plazo, en una de las principales empresas de Publicidad en Vía Pública en el país, ofreciendo un servicio innovador y de alta calidad, que cumplan las expectativas de nuestros actuales y potenciales clientes.

9. Objetivos Estratégicos

Perspectiva Financiera

- ✓ Reducir los gastos operacionales con la finalidad de mejorar la rentabilidad.
- ✓ Incrementar en un 5% la participación en el mercado publicitario por medio de la captación de nuevos clientes.

Perspectiva del Cliente

- ✓ Ofrecer un servicio de calidad y gestionar eficientemente su entrega.
- ✓ Crear alianzas estratégicas directamente con los clientes/anunciantes.

Perspectiva de Procesos Internos


- ✓ Implementar un manual de procesos de forma que se desarrolle un ambiente de retroalimentación constante en la ejecución del servicio.
- ✓ Mejorar la eficiencia operativa.

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**

	COMPañÍA	Página:	7	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

Perspectiva de Formación y crecimiento

- ✓ Fomentar una cultura participativa en cuanto a la toma de decisiones.
- ✓ Planificar capacitaciones tanto en el área contable como diseño para contribuir en la eficiencia operativa de la organización.


10. Justificación

Hoy en día las algunas empresas ejecutan actividades de forma empírica, en especial aquellas compañías que forman parte del grupo PYMES; es decir no existe un manual de procesos que describa las operaciones; dificultando el seguimiento y la detección de posibles riesgos potenciales que afecten la calidad del servicio ofertado.

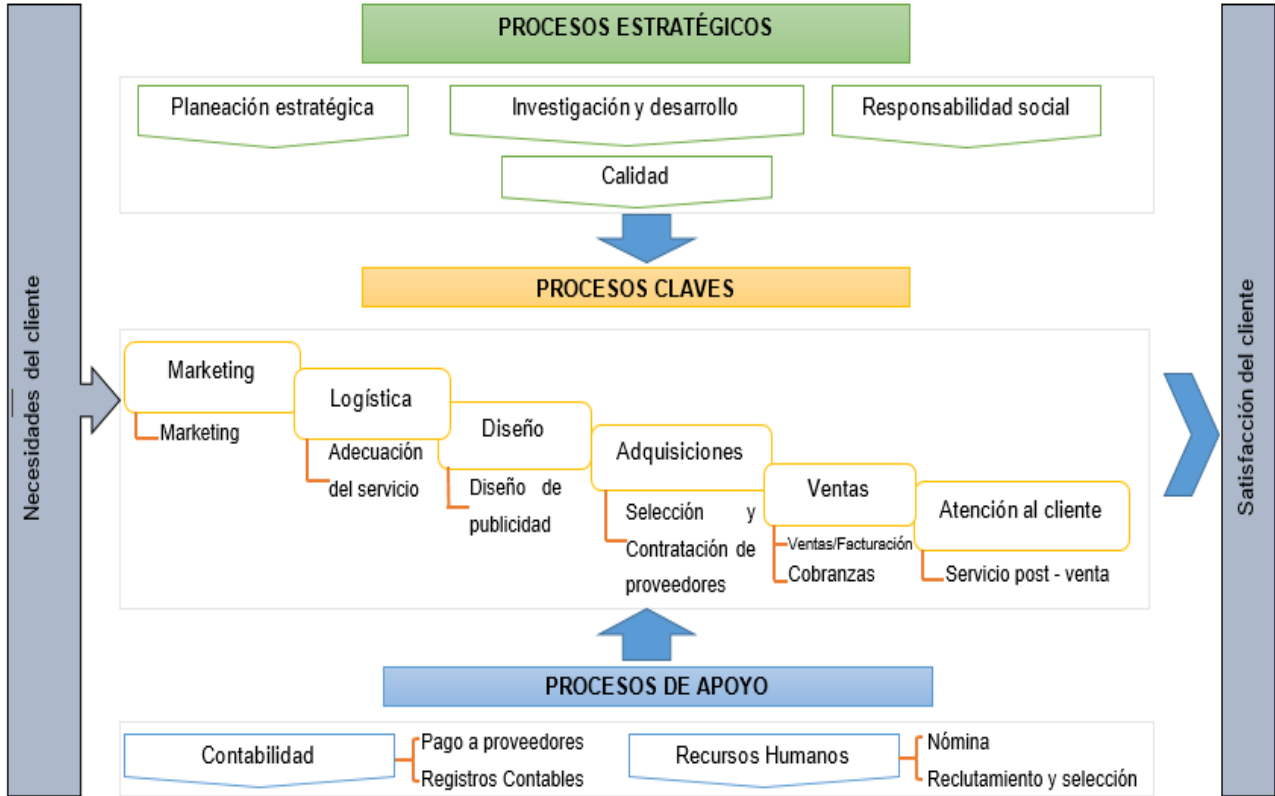
De acuerdo al análisis de riesgos previamente efectuado se puede distinguir riesgos asociados a procesos claves, los cuales pueden influir de forma negativa a la consecución de los objetivos empresariales. Un sistema de gestión por procesos permite enlazar los diferentes procesos que ejecuta la empresa, permitiendo observar quién, cómo, dónde; por ende, detectar posibles riesgos e implementar controles que permitan mitigar dichos riesgos. Al implementar un sistema de gestión por procesos la Compañía obtiene una ventaja competitiva ya que puede monitorear los resultados de cada proceso y ofrecer un servicio de calidad incrementando la satisfacción del cliente


11. Metodología

Para el levantamiento de información se realizó una entrevista con la Contadora y al personal involucrado en los procesos, también se observó la ejecución de los mismos.

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

12. Mapa de procesos



	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:



13. Identificación de procesos y subprocesos

TIPO	PROCESO	SUBPROCESO
PROCESOS CLAVES	Marketing	- Marketing
	Logística	- Adecuación del servicio
	Diseño	- Diseño de publicidad
	Adquisiciones	- Selección y Contratación de proveedores
	Ventas	- Ventas y facturación - Cobranzas
	Atención al cliente	- Servicio Post - Venta
PROCESOS DE APOYO	Contabilidad	- Registros contables - Pago a proveedores
	Recursos Humanos	- Nómina - Reclutamiento y selección de personal



Elaborador por:

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo


Firma:

Revisado por:

Firma:

Autorizado por:

Firma:

	COMPAÑÍA	Página:	10	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

Descripción del proceso

14. Proceso - “Marketing”

14.1. Objetivo

Establecer estrategias para investigar y analizar las oportunidades que brinda el mercado, descubrir cuáles son los nichos adecuados para potenciar el negocio, lograr mayor satisfacción al cliente y por ende una reducción de quejas.

14.2. Área de aplicación

Se aplica al área de Marketing de la compañía.

14.3. Responsable


Jefe de marketing, Jefe de Ventas, Gerente General, Gerente Financiero.

14.4. Entradas

Plan estratégico para las diferentes actividades realizadas en el área.

14.5. Salidas

- Mayor participación en el mercado.
- Asignación adecuada de precios y promociones.
- Fidelización de clientes.
- Reducción de quejas de insatisfacción de los clientes.

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

**14.6. Recursos**

- ✦ **Infraestructura:** equipos de oficina, muebles de oficina.
- ✦ **Hardware y software:** computadores.
- ✦ **Talento Humano:** Jefe de Marketing, jefe de ventas.
- ✦ **Materiales:** suministros de oficina.

14.7. Controles

- Aprobación de las diferentes estrategias por el Gerente General.
- Aprobación de presupuestos, promociones y precios por el Gerente Financiero.

14.8. Políticas

- ✓ Jefe de ventas será responsable de obtener o actualizar la información de los clientes y remitirla al departamento de Marketing.
- ✓ No se deberá ejecutar promociones sin la autorización del Gerente Financiero.
- ✓ Los precios deberán actualizarse(Marketing) y aprobarse cada seis meses (Gerente Financiero).
- ✓ Establecer estrategias, realizando coordinaciones tales como cenas, eventos, etc. de la alta dirección con los clientes a fidelizar y clientes potenciales para realizar ofertas de trabajo.
- ✓ El área de Marketing es el responsable de realizar un seguimiento, control y registro de los costos de cada actividad.
- ✓ Registrar quejas en una matriz de “Reclamos clientes” para llevar control de las mismas y evitar la insatisfacción en otros clientes.

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Autorizado por:****Firma:****Firma:**

**14.9. Descripción del procedimiento****PROCEDIMIENTO - “Marketing”**

No. Operación	Responsables	Descripción
1	Jefe de ventas	Comunica y entrega información de los clientes a Marketing
2	Jefe de marketing	Se revisa la información
3	Jefe de Marketing	Si el cliente es nuevo se lo ingresa a BD de Marketing con toda la información del cliente y servicio
4	Jefe de Marketing	Analiza la información del servicio ofrecido
5	Jefe de Marketing	Diseñar plan estratégico por cada actividad del área
6	Jefe de Marketing	Enviar plan Estratégico a Gerente general
7	Gerente General	Recibe Plan Estratégico
8	Gerente General	Evalúa y aprueba Plan Estratégica
9	Jefe de Marketing	Se recibe de retorno el plan estratégico
10	Jefe de Marketing	Ejecuta las actividades del Plan estratégico de acuerdo al cronograma establecido y aprobado por el Gerente General dentro del plan

**Elaborador por:****Revisado por:****Autorizado por:**

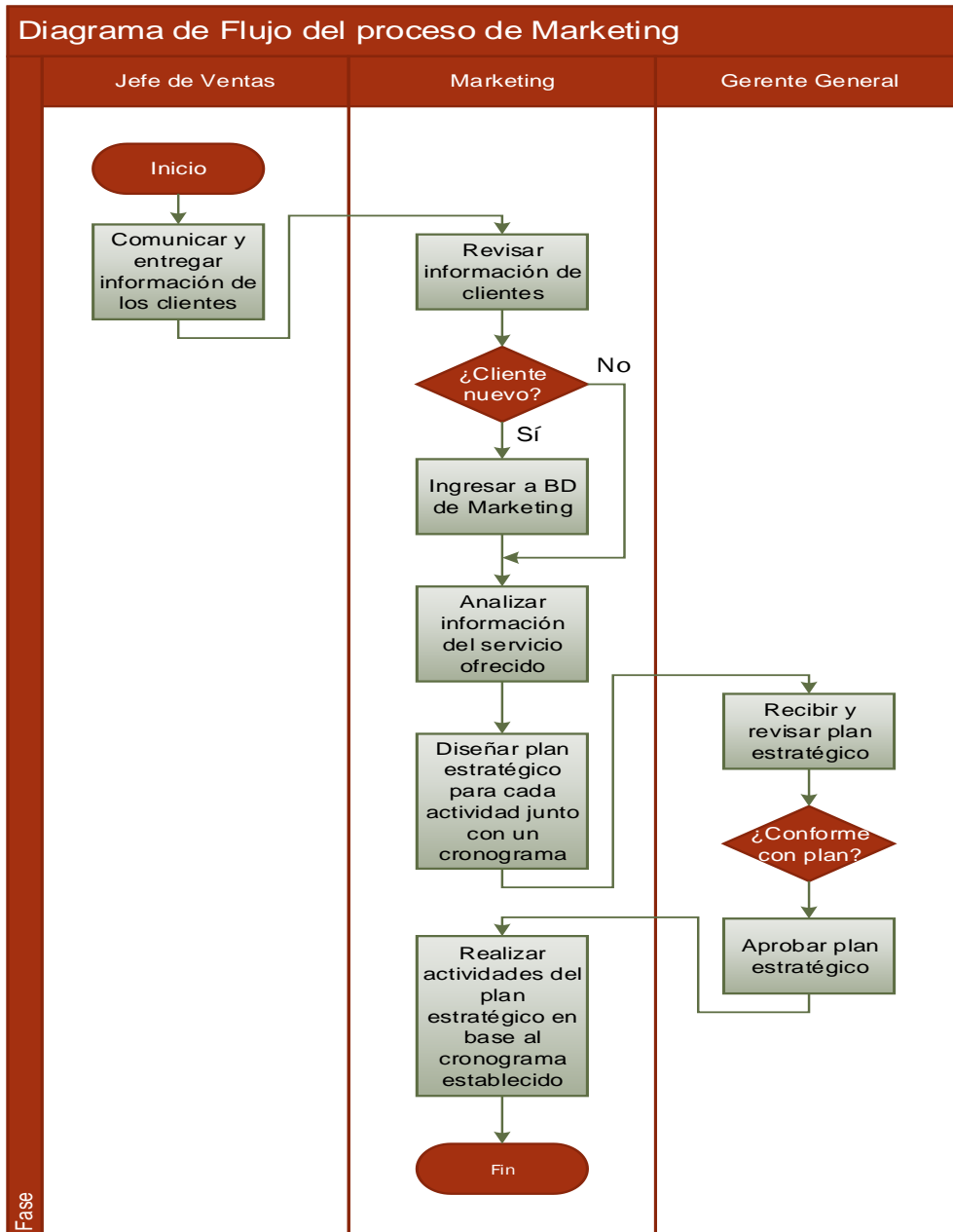
María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Firma:****Firma:**




14.10. Diagrama de flujo del subproceso de Marketing



Fase


	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:


	COMPAÑÍA	Página:	14	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

14.11. Indicadores

Objetivo: Conocer el impacto de las quejas de los clientes en cuanto la prestación de los servicios.		
Indicador C1: Índice de quejas		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Mensual		
Meta: 25%		
Fórmula: $\% \text{ Quejas recibidas} = \frac{\text{Total de quejas recibidas}}{\text{Nº de ventas por mes}} * 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice \geq 25%	
	10% \geq Índice \geq 25%	
Índice $<$ 10%		
Descripción: Este indicador mide la proporción de quejas de servicios insatisfechos por los clientes de manera mensual.		
Responsable: Jefe de Marketing		

Objetivo: Conocer el impacto de las estrategias utilizadas para la fidelización de clientes.		
Indicador C2: Índice de clientes fidelizados		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Trimestralmente		
Meta: 60%		
Fórmula: $\% \text{ Clientes fidelizados} = \frac{\text{Clientes fidelizados}}{\text{Total de clientes}} * 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice $<$ 30%	
	30% \leq Índice \leq 60%	
Índice $>$ 60%		
Descripción: Este indicador mide la proporción de los clientes fidelizados de la cartera global de la compañía		
Responsable: Jefe de Marketing		

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

	COMPAÑÍA	Página:	15	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

14.12. Ficha del subproceso de Marketing

PROCESO
Proceso de Marketing
PROPIETARIO DEL PROCESO
Departamento de Marketing

RECURSOS			
Personal	Monetarios	Materiales	Equipos
Jefe de Marketing, Gerente Financiero Gerente General		Teléfono, celular, suministros de oficina	Hardware y software.



Proveedores
Empresas o personas naturales que ofertan servicios.

ACTIVIDADES
Comunicar y entregar información de los clientes a Marketing
Revisar información de clientes
Ingresar el cliente nuevo en la base de datos de Marketing
Analizar información del servicio ofrecido.
Diseñar plan estratégico para cada actividad junto con un cronograma
Recibir y revisar plan estratégico
Aprobar plan estratégico
Se aprueba la solicitud
Realizar actividades del plan estratégico en base al cronograma establecido

Clientes
Empresas, personas naturales.

Entradas
Plan Estratégico anual


Salidas
Fidelización de clientes
Mayor participación en el mercado




OBJETIVOS
Conocer el impacto de las quejas de los clientes en cuanto la prestación de los servicios.
Conocer el impacto de las estrategias utilizadas para la fidelización de clientes.

Indicadores
Índice de quejas de clientes
Índice de fidelización de clientes

Controles
Aprobaciones de precios y promociones por el Gerente Financiero
Registrar quejas en una matriz de "Reclamos clientes"

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

	COMPAÑÍA	Página:	16	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

Descripción del proceso

15. Proceso - “Adecuación de servicio”

15.1. Objetivo

Establecer estrategias para investigar y analizar lugares estratégicos para una adecuada ubicación de las vallas publicitarias y gestión correspondiente a los entes de control.

15.2. Área de aplicación

Se aplica al área de logística de la compañía.

15.3. Responsable:


Jefe de logística, jefe de ventas y Gerente Financiero.

15.4. Entradas

- ✓ Plan estratégico para la ubicación adecuada de las vallas publicitarias.
- ✓ Solicitudes para aprobación del municipio.

15.5. Salidas

- ✓ Reconocimiento en el mercado.
- ✓ Ejecutar actividades sin impedimentos de terceros.
- ✓ Permisos por parte del municipio.

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:



15.6. Recursos

- ⊗ **Infraestructura:** equipos de oficina, muebles de oficina.
- ⊗ **Hardware y software:** computadores.
- ⊗ **Talento Humano:** Jefe de Marketing, jefe de ventas.
- ⊗ **Materiales:** suministros de oficina.

15.7. Controles

- Realización de trabajos bajo la aprobación del municipio.
- Aprobación de los lugares estratégicos por parte del Gerente Financiero.

15.8. Políticas


- ✓ Los trabajos no se deben ejecutar sin antes tener la autorización del municipio.
- ✓ El jefe de logística será encargado de buscar y analizar los lugares estratégicos para la ubicación de las vallas publicitarias.
- ✓ La ubicación de las vallas publicitarias será aprobada por el gerente financiero

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo


Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**

	COMPañÍA	Página:	18	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

15.9. Descripción del procedimiento

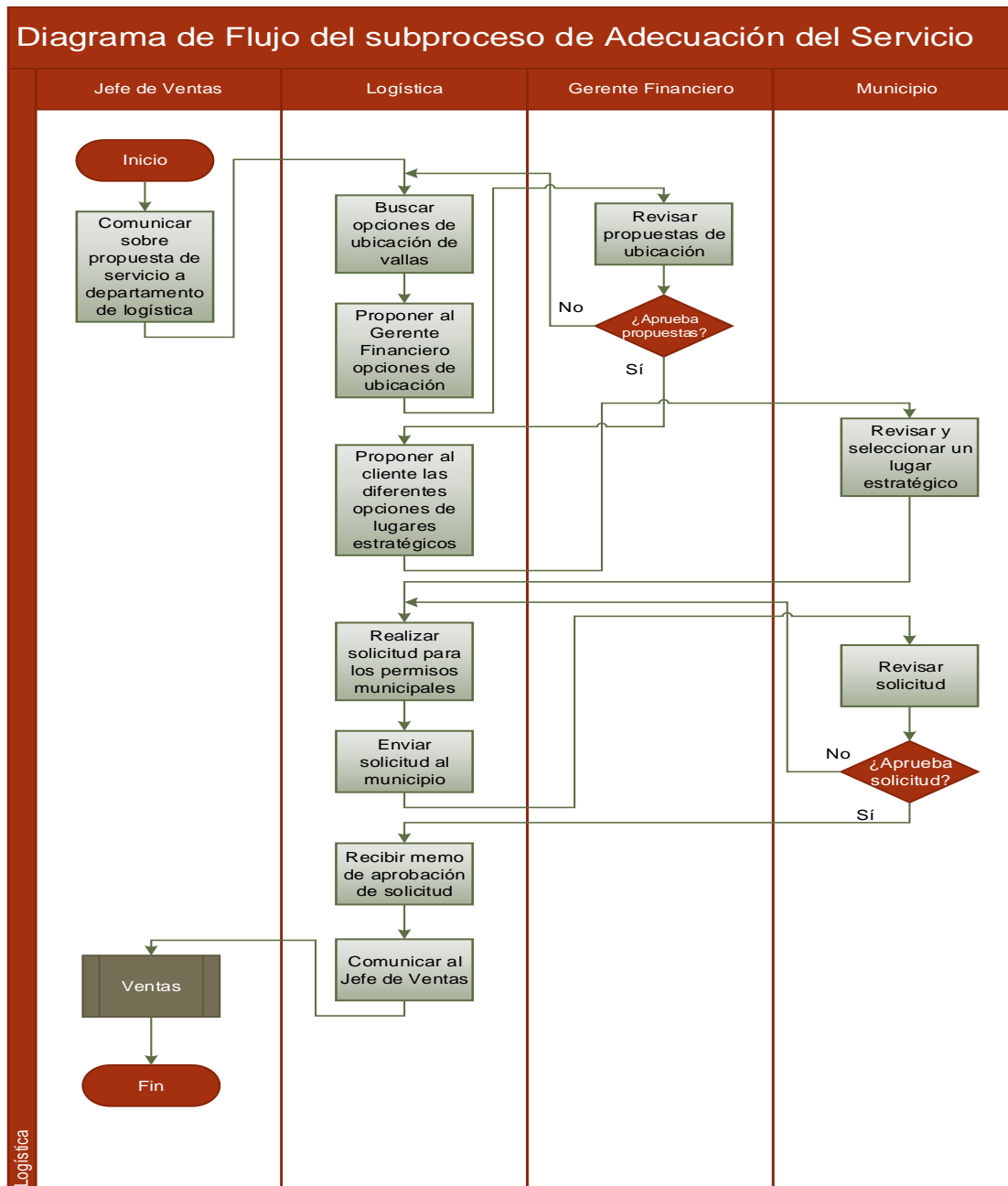
PROCEDIMIENTO - “Adecuación de servicio”

No. Operación	Responsables	Descripción
1	Jefe de ventas	Comunica sobre propuesta de servicio al departamento de logística.
2	Logística	Busca diferentes lugares estratégicos para la ubicación de las vallas publicitarias.
3	Logística	Propone al Gerente Financiero los diferentes lugares estratégicos.
4	Gerente Financiero	Gerente Financiero aprueba las ubicaciones.
5	Logística	Se propone al cliente sobre los diferentes lugares seleccionados.
6	Cliente	Analiza y selecciona unos de los lugares estratégicos.
7	Logística	Realiza solicitud de permisos para el municipio.
8	Logística	Envía solicitud al municipio.
9	Municipio	Se aprueba la solicitud.
10	Logística	Recibe solicitud aprobada.
11	Logística	Comunica al dpto. de logística para que se ejecute el trabajo.
12	Jefe de ventas	Ejecuta el trabajo.


	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:



15.10. Diagrama de flujo del subproceso de Adecuación del servicio




	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
Firma:		Firma:	Firma:


	COMPAÑÍA	Página:	20	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

15.11. Indicadores

Objetivo: Conocer el impacto de las solicitudes rechazadas por el municipio en la ejecución de los trabajos.		
Indicador C1: Índice de solicitudes rechazadas		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Mensual		
Meta: 20%		
Fórmula: $\% \text{ Solicitudes rechazadas} = \frac{\text{Total de solicitudes rechazadas}}{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice \geq 20%	
	10% \geq Índice \geq 20%	
	Índice $<$ 10%	
Descripción: Este indicador mide la proporción de solicitudes rechazadas para ejecutar los trabajos por parte del municipio.		
Responsable: Jefe de Marketing		

Objetivo: Conocer el impacto de las aprobaciones de las ubicaciones de las vallas publicitarias.		
Indicador C2: Índice de lugares estratégico no aprobados		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Mensual		
Meta: 20%		
Fórmula: $\% \text{ Lugares no aprobados} = \frac{\text{Lugares no aprobados}}{\text{Total de lugares propuestos}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice $>$ 50%	
	20% \geq Índice \geq 50%	
	Índice $<$ 20%	
Descripción: Este indicador mide la proporción de los lugares no aprobados por el gerente financiero.		
Responsable: Jefe de Marketing		

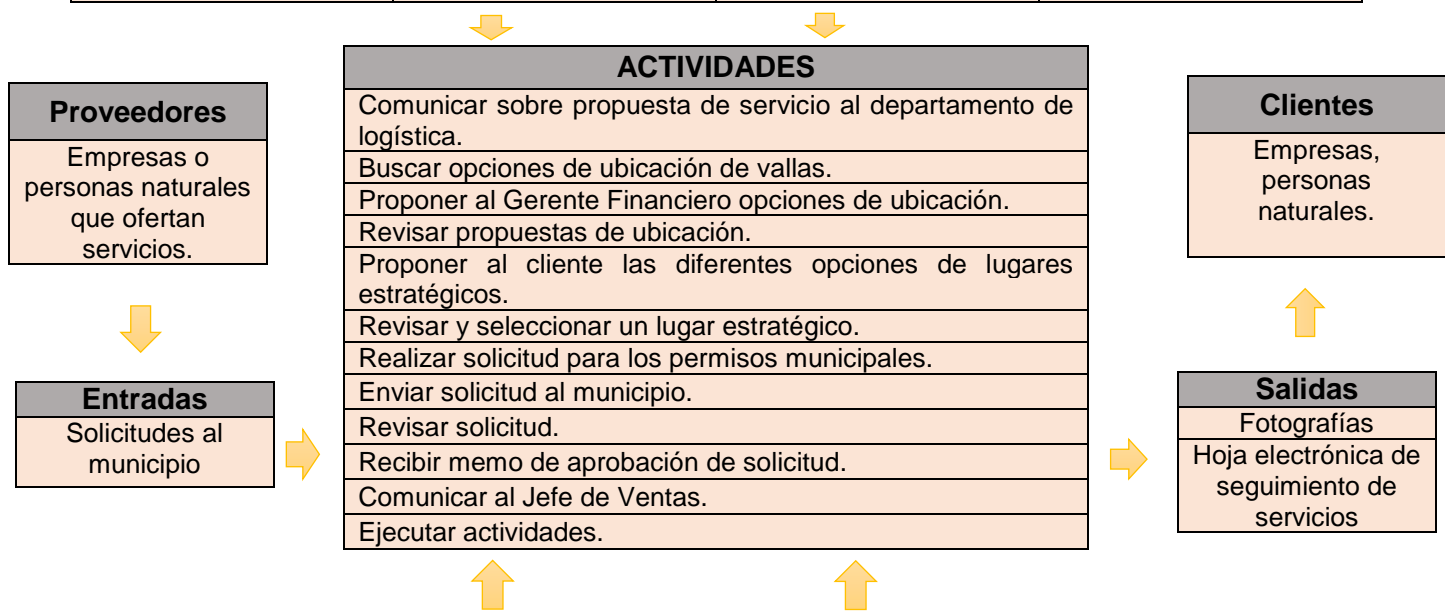
	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

	COMPAÑÍA	Página:	21	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

15.12. Ficha del subproceso de Adecuación del servicio

PROCESO
Proceso de Adecuaciones de servicios
PROPIETARIO DEL PROCESO
Departamento de Logística


RECURSOS			
Personal	Monetarios	Materiales	Equipos
Jefe de logística, Gerente Financiero		Teléfono, celular, suministros de oficina	Hardware y software.



OBJETIVO
Establecer estrategias para investigar y analizar lugares estratégicos para una adecuada ubicación de las vallas publicitarias y gestión correspondiente a los entes de control.
Conocer el impacto de las aprobaciones de las ubicaciones de las vallas publicitarias.

Indicadores
Índice de cumplimiento de actividades
Índice de respuesta de solicitud del cliente

Controles
Jefe de ventas debe registrar cada actividad de mantenimiento ejecutada en la hoja electrónica de seguimiento de servicios.
Jefe de ventas debe solicitar fotografías del servicio prestado al proveedor y enviar inmediatamente al cliente.

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:



Descripción del proceso

16. Proceso - “Diseño de publicidad”

16.1. Objetivo

Establecer mecanismos que ayuden a reforzar la satisfacción al cliente a cuanto la prestación del servicio con una óptima cantidad de recursos materiales, económicos y en un periodo aceptable.

16.2. Área de aplicación

Se aplica al área de diseño de la compañía.

16.3. Responsable

Diseñador, Jefe de Ventas, Gerente Financiero.

16.4. Entradas

Formulario de requerimiento de clientes.

16.5. Salidas

Pruebas de diseños y colores acorde al requerimiento del cliente, logrando así una reducción de recursos económicos y una mayor satisfacción por parte del cliente

16.6. Recursos


- ✧ **Infraestructura:** equipos de oficina, muebles de oficina.
- ✧ **Hardware y software:** computadores.

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**

	COMPañÍA	Página:	23	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		


- ⊗ **Talento Humano:** Diseñador de publicidad, jefe de ventas.
- ⊗ **Materiales:** suministros de oficina.

16.7. Controles

- Generar un formulario que reúna todo el requerimiento del cliente de manera general llegando a lo más específico
- Realizar pruebas de diseño y colores antes de ejecutar el trabajo.

16.8. Políticas

- ✓ Registrar en el formulario de forma detallada las especificaciones del trabajo requerido por el cliente.
- ✓ Se deberá hacer firmar el formulario para constancia del requerimiento que ha solicitado el cliente.
- ✓ Antes de ejecutar el trabajo final se deberán realizar pruebas de diseño y colores.
- ✓ No ejecutar el trabajo final sin la aprobación de los colores por parte del cliente

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

**16.9. Descripción del procedimiento****PROCEDIMIENTO - “Diseño de publicidad”**

No. Operación	Responsables	Descripción
1	Diseñador	Realizar propuesta del arte del cliente.
2	Diseñador	Contactar al cliente para comunicar sobre el arte.
3	Cliente	Realiza y envía arte vía correo electrónico.
4	Diseñador	Ajustar el arte de acuerdo a las medidas según la solicitud del cliente.
5	Diseñador	Enviar al cliente el diseño conforme requerimientos.
6	Cliente	Recibir diseño preliminar y examinar.
7	Cliente	Enviar correo de aceptación a diseñador.
8	Diseñador	Contactar al proveedor de impresión y montaje.
9	Diseñador	Enviar arte al proveedor para una prueba de color.
10	Diseñador	Retirar prueba de color y enviar al cliente.
11	Cliente	Recibe y examina colores de prueba.
12	Jefe de ventas	Contactar al proveedor para impresión y montaje.



Elaborador por:

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:

Revisado por:

Firma:

Autorizado por:

Firma:

**COMPAÑÍA****Página:**

25

De

58

MANUAL DE PROCESOS**Fecha:**

20 – Julio - 2018

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**PROCEDIMIENTO - “Diseño de Publicidad”**

No. Operación	Responsables	Descripción
13	Jefe de ventas	Enviar arte al proveedor.
14	Jefe de ventas	Realizar revisiones del servicio periódicamente.
15	Jefe de ventas	Solicitar y recibir fotografías del proveedor del servicio al proveedor y enviar al cliente.

**Elaborador por:**

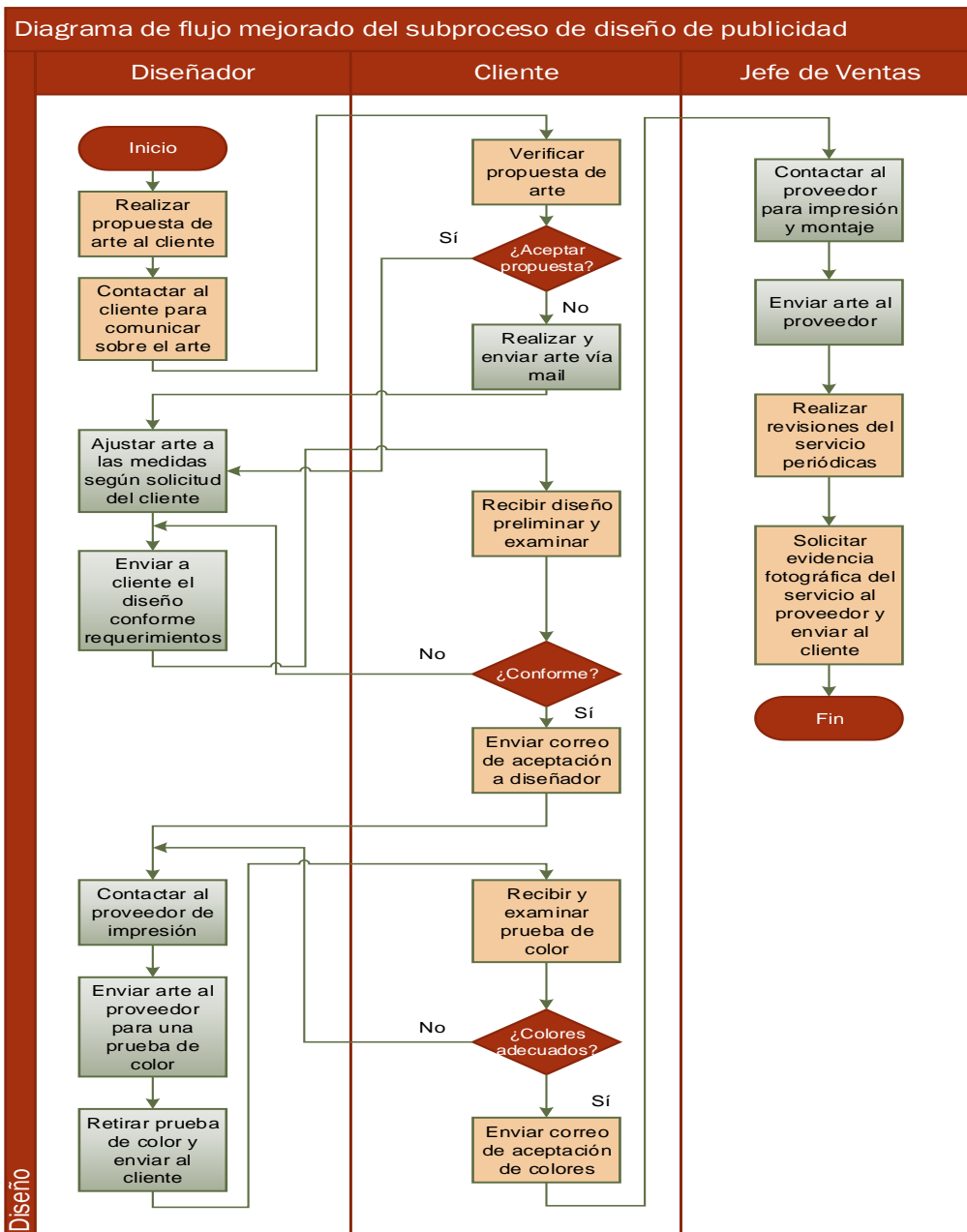
María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo


Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**



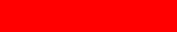


16.10. Diagrama de Flujo del Subproceso de Diseño de Publicidad







	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
Firma:		Firma:	Firma:

	COMPAÑÍA	Página:	27	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

16.11. Indicadores

Objetivo: Conocer el impacto de las propuestas sobre el diseño del arte para la retención y obtención de nuevos clientes.		
Indicador C1: Índice de propuestas		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Semestral		
Meta: 75%		
Fórmula: $\% \text{ Aceptación de propuestas} = \frac{\text{Total de propuestas aceptadas por clientes}}{\text{Total de propuestas elaboradas}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice <= 25%	
	25% <= Índice <= 75%	
	Índice > 75%	
Descripción: Este indicador mide la proporción de propuestas de servicios aceptadas por los clientes durante cada semestre.		
Responsable: Diseñador		

Objetivo: Conocer el impacto de las estrategias utilizadas para generar valor al cumplimiento del requerimiento del cliente		
Indicador C2: Índice de satisfacción del cliente		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Mensual		
Meta: 60%		
Fórmula: $\% \text{ Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice < 30%	
	30% <= Índice <= 60%	
	Índice > 60%	
Descripción: Este indicador mide la proporción en la que los clientes se han sentido satisfechos por el servicio realizado		
Responsable: Jefe de ventas		

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:



COMPAÑÍA

Página:

28

De

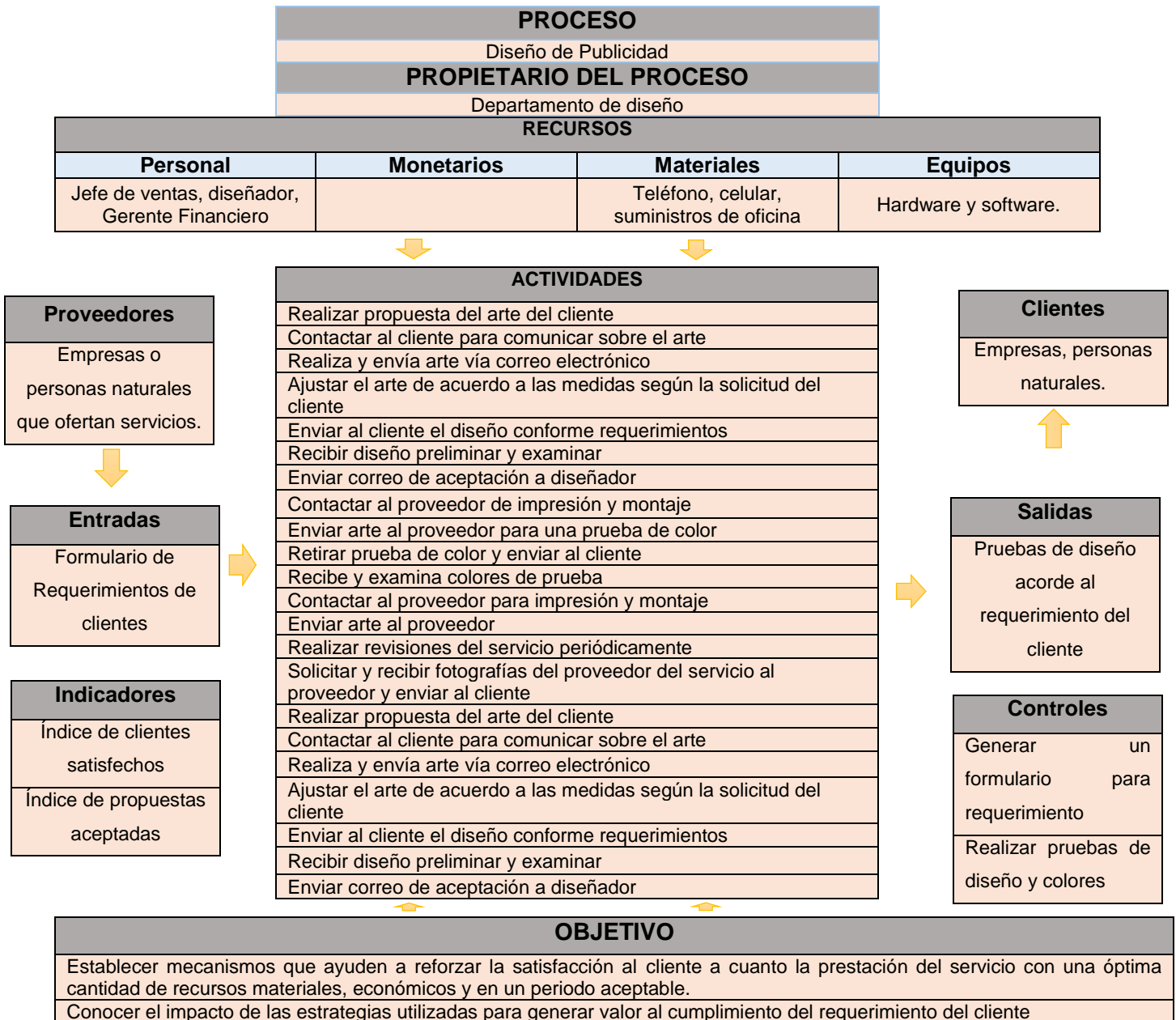
58

MANUAL DE PROCESOS


Fecha:

20 – Julio - 2018

16.12. Ficha del subproceso de diseño de publicidad



	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

	COMPañÍA	Página:	29	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

Descripción del proceso

17. Proceso - “Selección y contratación de proveedores”

17.1. Objetivo

Establecer los procedimientos para una eficiente selección y contratación de los proveedores con la finalidad de cumplir con las expectativas de los clientes en cuanto a la impresión y montaje de las vallas publicitarias de forma que contribuya a la satisfacción.

17.2. Área de aplicación

Se aplica al área de Adquisiciones de la Compañía

17.3. Responsable

Jefe de logística, Jefe de Ventas, Gerente Financiero

17.4. Entradas


Cotización de varios proveedores para la respectiva selección a cuanto a costo, calidad y tiempo de entrega.


17.5. Salidas

Una adecuada selección de proveedores mediante una matriz de puntuación evitando posibles sobreprecios.

17.6. Recursos

✿ **Infraestructura:** equipos de oficina, muebles de oficina

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
Firma:	Firma:	Firma:	

	COMPañÍA	Página:	30	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		


- ✦ **Hardware y software:** computadores, sistema contable.
- ✦ **Talento Humano:** Gerente Financiero, Contadora, Asistente Contable y recepcionista.
- ✦ **Materiales:** teléfono convencional, celular, suministros de oficina, comprobantes de retención, comprobantes de egreso, facturas, órdenes de compra, cheques.

17.7. Controles

- Generar orden de compra cuando se contrate los servicios de un proveedor.
- Aprobación por parte del gerente financiero en la selección del proveedor
- Corroborar datos de orden de compra con la factura emitida por el proveedor.
- Orden de compra debe contener firmas de responsabilidad.

17.8. Políticas

- ✓ Registrar los servicios a ser contratados por medio de la orden de compra como documentos soporte de la actividad posterior al pago.
- ✓ Al momento de recibir una factura del proveedor se debe verificar que los datos descritos estén acordes a lo expuesto en la orden de compra.
- ✓ Gerente Financiero debe verificar la disponibilidad de fondos antes de girar cheques.
- ✓ Gerente Financiero debe firmar cheques verificando la documentación soporte como orden de compra, factura y comprobante de egreso.
- ✓ Recepcionista o Contadora al momento de entregar el cheque debe hacer firmar el comprobante de egreso por parte del proveedor.
- ✓ Para la elaboración de la matriz de selección de proveedores mínimo se deben considerar tres cotizaciones de proveedores.

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

**17.9. Descripción del procedimiento****PROCEDIMIENTO - “Selección y contratación de proveedores”**

No. Operación	Responsables	Descripción
1	Ventas	Comunicar sobre la finalización del arte.
2	Adquisiciones	Verificar el requerimiento de servicios externos.
3	Adquisiciones	Elegir proveedores para impresión y montaje.
4	Adquisiciones	Contactar y solicitar cotización a todos los proveedores que se eligieron en la actividad anterior.
5	Adquisiciones	Enviar requerimiento de servicio y/o producto.
6	Proveedor	Recibir requerimiento y elaborar cotización.
7	Adquisiciones	Recibir las cotizaciones y posteriormente analizarlas.
8	Adquisiciones	Registrar las cotizaciones en la matriz de selección de proveedores para obtener una puntuación de cada una.

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO****PROCEDIMIENTO - “Selección y contratación de proveedores”**

No. Operación	Responsables	Descripción
9	Adquisiciones	Preseleccionar al proveedor con mayor puntuación.
10	Adquisiciones	Presentar preselección al gerente financiero para su respectiva revisión y aprobación.
11	Gerente Financiero	Revisa la preselección del proveedor, en caso que no lo apruebe se selecciona al siguiente proveedor en la matriz de proveedores, y si no se convence por ninguno, se cotizan nuevamente con otros proveedores. En caso que la apruebe les comunica a adquisiciones para que procesa a contratar.
12	Adquisiciones	Contrata los servicios con el proveedor seleccionado.
13	Adquisiciones	Elabora la orden de compra.
14	Proveedor	Recibe la notificación de contratación.

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

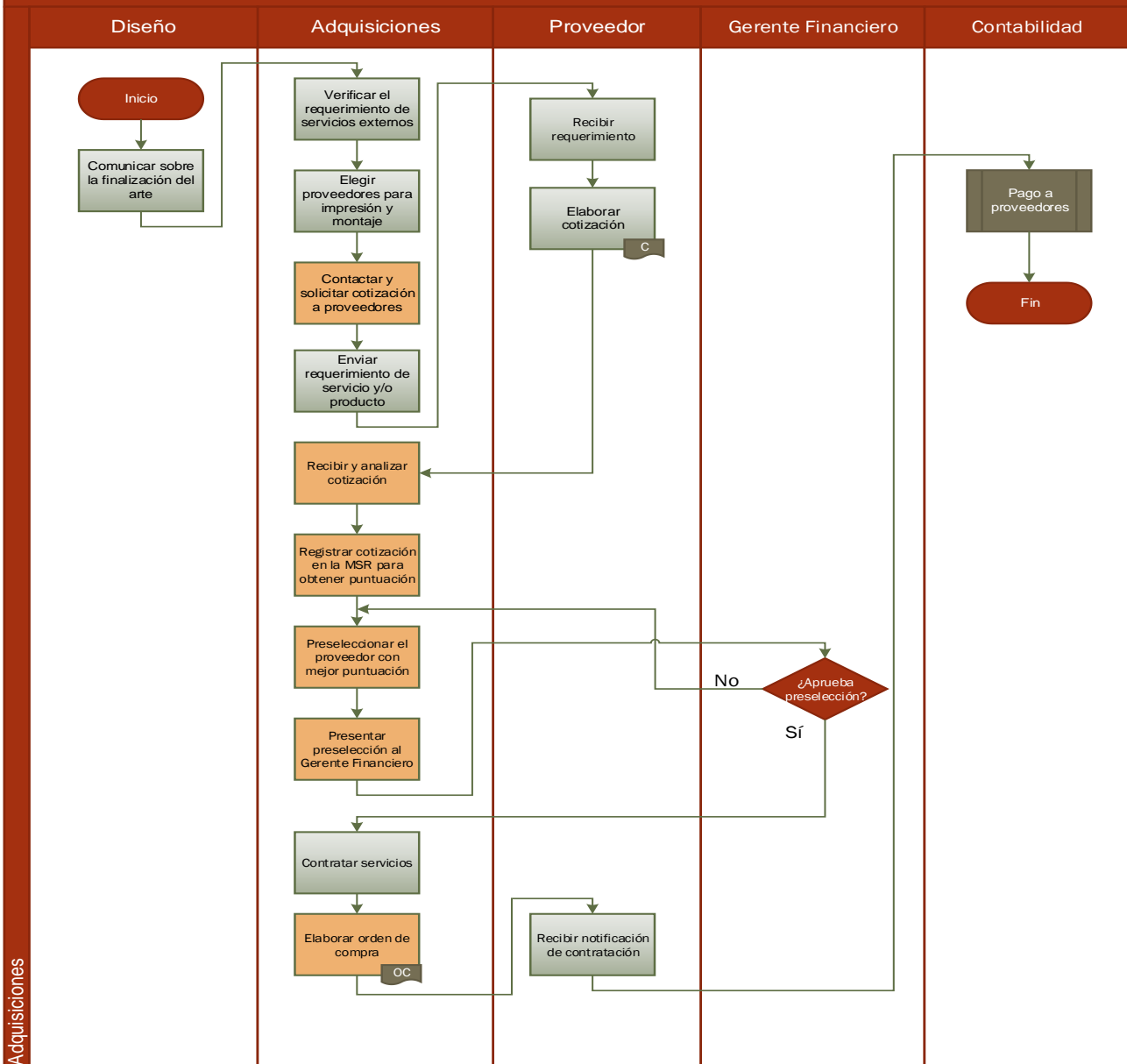
Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**



17.10. Diagrama de flujo del subproceso de selección y contratación de proveedores

Diagrama de Flujo Mejorado del Subproceso de Selección y Contratación de Proveedores



Elaborador por:

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:

Revisado por:

Firma:

Autorizado por:

Firma:



17.11. Indicadores

Objetivo: Proporcionar una imagen de cumplimiento para obtener proveedores que oferten precios menores y reducir los gastos operacionales.		
Indicador C1: Índice de cumplimiento de pagos		
Perspectiva: Financiera		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Trimestral		
Meta: 60%		
Fórmula: $\% \text{ Cumplimiento de pagos} = \frac{\text{Pagos liquidados}}{\text{Total de cuentas por pagar}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice < 30%	
	30% <= Índice <= 60%	
	Índice > 60%	
Descripción: Este indicador mide la proporción de deuda que han sido liquidadas a proveedores en relación al monto total adeudado.		
Responsable: Gerente Financiero		

Objetivo: Conocer el impacto de la deuda con terceros en lo activos de la Compañía.		
Indicador C2: Endeudamiento		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Trimestral		
Meta: 25%		
Fórmula: $\% \text{ Endeudamiento} = \frac{\text{Total de cuentas por pagar}}{\text{Activo Total}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice <= 25%	
	25% <= Índice <= 50%	
	Índice > 50%	
Descripción: El índice de endeudamiento refleja por cada dólar invertido en activos, cuánto está financiado por terceros y que sustentó ofrece la empresa a los acreedores.		
Responsable: Gerente Financiero		



Elaborador por:

Revisado por:

Autorizado por:

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:

Firma:

Firma:


17.12. Ficha del subproceso de selección y contratación de proveedores


PROCESO
Selección y contratación a proveedores
PROPIETARIO DEL PROCESO
Gerente Financiero

RECURSOS			
Personal	Monetarios	Materiales	Equipos
Gerente Financiero, contadora, asistente contable, asistente administrativo	Recursos económicos destinados al pago de deudas	Teléfono, celular, suministros de oficina, documentos soporte, cheque	Hardware y software.



OBJETIVO
Establecer los procedimientos para facilitar el pago a proveedores de forma eficiente y eficaz con la finalidad de cumplir a tiempo las obligaciones.

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

	COMPAÑÍA	Página:	36	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

Descripción del proceso

18. Proceso - “Ventas y facturación”

18.1. Objetivo

Gestionar adecuadamente las actividades de ventas desde el análisis de requerimiento de clientes hasta su finalización con el propósito de concretar las propuestas de negocios e incrementar el volumen de ventas.

18.2. Área de aplicación

Se aplica al área de Ventas de la Compañía.

18.3. Responsable

Jefe de Ventas.

18.4. Entradas


Requerimientos de clientes, propuestas de negocios, memoria de servicios prestados.

18.5. Salidas

Contratos de ventas, facturas.

18.6. Recursos

- ✧ **Infraestructura:** instalaciones de la Compañía
- ✧ **Hardware y software:** hojas electrónicas de Excel, módulo de ventas del sistema contable financiero

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

**COMPañÍA****Página:**

37

De

58

MANUAL DE PROCESOS**Fecha:****20 – Julio - 2018**

- ❖ **Talento Humano:** Gerente Financiero, Contadora, Jefe de Ventas, Diseñador
- ❖ **Materiales:** teléfono convencional, celular, suministros de oficina, memoria de servicios prestados, facturas.

18.7. Controles

- Efectuar un seguimiento de los contratos obtenidos por medio de una hoja electrónica que permita verificar el status de cada cliente.
- Al finalizar la venta, registrar la factura y los pagos a recibir en una hoja electrónica para conciliar saldos de este reporte vs. Datos de sistema contable financiero.
- Verificar mensualmente los saltos de secuencia de la numeración de facturas.
- Conciliar reporte de ventas vs. Libros.

18.8. Políticas

- ✓ Contador debe registrar las ventas efectuadas en hoja electrónica para seguimiento de cobros posteriores.
- ✓ Jefe de ventas antes de contactar al cliente debe enviar la memoria de servicios prestados para facilitar al cliente la descripción de su requerimiento.
- ✓ El contrato debe contener los puntos básicos que delimite tanto la obligación de la Compañía como los derechos del cliente.

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**

**18.9. Descripción del procedimiento****PROCEDIMIENTO - “Ventas y facturación”**

No. Operación	Responsables	Descripción
1	Ventas	Elaborar memoria de servicios prestados y enviar vía e-mail al cliente con la finalidad de presentar la gama de servicios/productos ofertados con sus respectivas características.
2	Ventas	Contactar a clientes vía telefónica para comunicar sobre el envío de e-mail.
3	Cliente	Recibe y revisa el contenido de la memoria de servicios prestados.
4	Cliente	Explica las necesidades del servicio que requiere al Jefe de Ventas.
5	Ventas	Elabora propuesta de servicios en base a la explicación previa de las necesidades del cliente.
6	Ventas	Contacta al cliente vía telefónica para coordinar reunión, la cual tienen una duración de 30 minutos y puede realizarse en las oficinas de la Compañía o del cliente.
7	Ventas	El jefe de ventas acude a la reunión con la respectiva propuesta para su presentación.

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**

**COMPAÑÍA****Página:**

39

De

58

MANUAL DE PROCESOS**Fecha:**

20 – Julio - 2018

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**PROCEDIMIENTO - “Ventas y facturación”**

No. Operación	Responsables	Descripción
8	Ventas	El Jefe de Ventas o a veces el Gerente Genera presenta la propuesta de servicios en donde se indica el beneficio de servicio contratado, precio, lugar.
9	Cliente	Verifica la propuesta de servicios en base a los requerimientos anteriormente expuestos a la Compañía.
10	Cliente	Contacta al Jefe de Ventas sobre la aceptación de los términos de la propuesta de servicios.
11	Ventas	Solicita datos comerciales del cliente necesarios para la elaboración de respectivo contrato de ventas.
12	Ventas	Elabora el contrato de la venta y enviar al cliente para su respectiva revisión, aprobación y firma.
13	Cliente	Verifica cláusulas de contrato tales como: precios acordado, tiempo de mantenimiento, fecha de entrega del servicio, cuotas.

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**

**COMPAÑÍA****Página:**

40

De

58

MANUAL DE PROCESOS**Fecha:**

20 – Julio - 2018

No. Operación	Responsables	Descripción
14	Cliente	Firma contratos.
15	Ventas	Ingresar datos de contrato a hoja electrónica para seguimiento.
16	Contabilidad	Registra venta en el módulo del sistema contable financiero de la Compañía
17	Contabilidad	Crear una hoja electrónica para seguimiento de cobros posteriores.
18	Contabilidad	Ingresar datos de venta y calcular los valores a ser recaudados esto con la finalidad de conocer cuáles son las ventas próximas para gestionar para el cobro respectivo.
19	Contabilidad	Elaborar facturas con copias para su posterior archivo.
20	Contabilidad	Entregar factura a cliente para firmas, el cliente se queda con la original.
21	Cliente	Recibe y firma la factura.
22	Contabilidad	Archiva copia de factura en su respectivo folio.

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

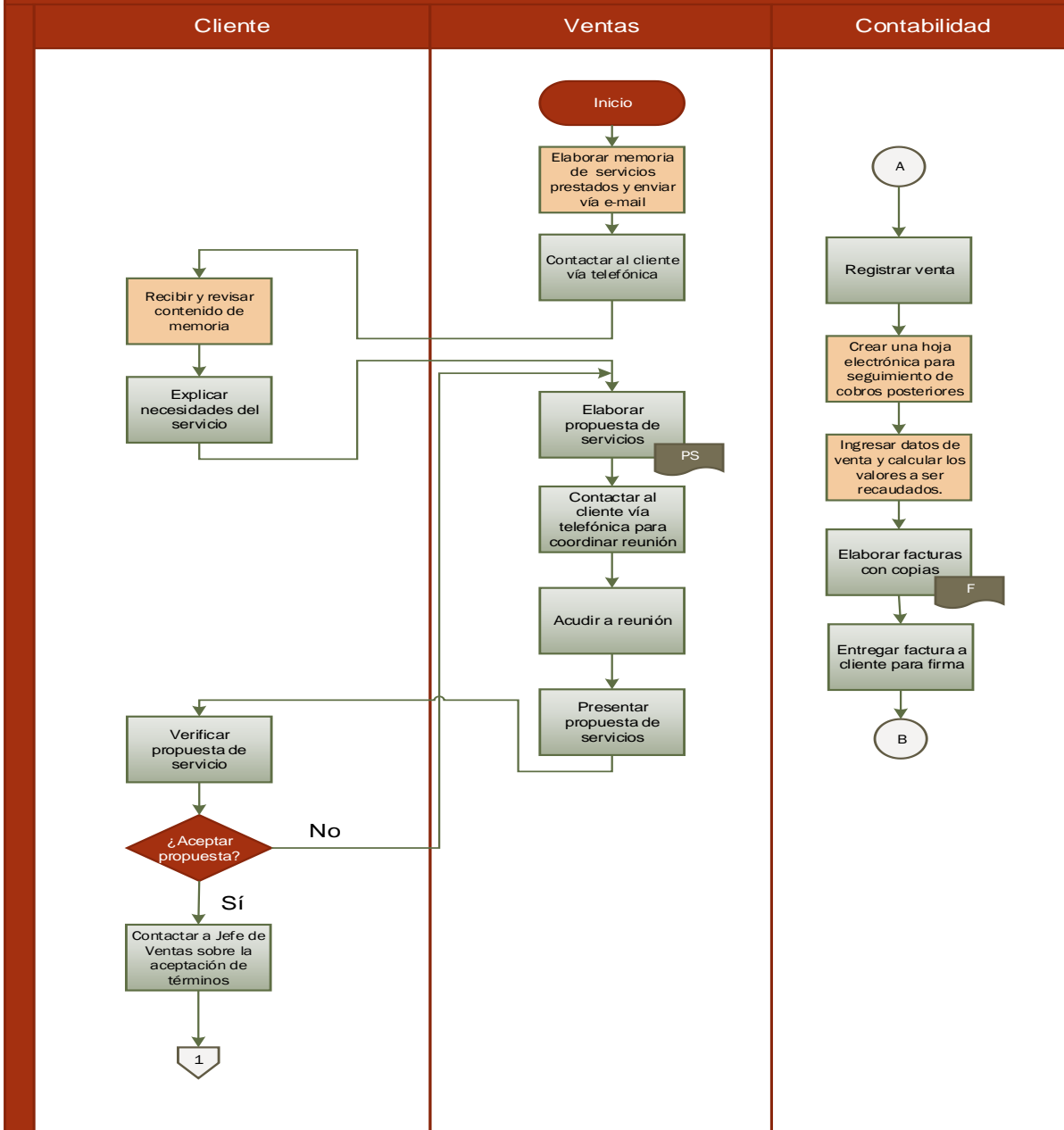
Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**



18.10. Diagrama de flujo del subproceso de ventas y facturación

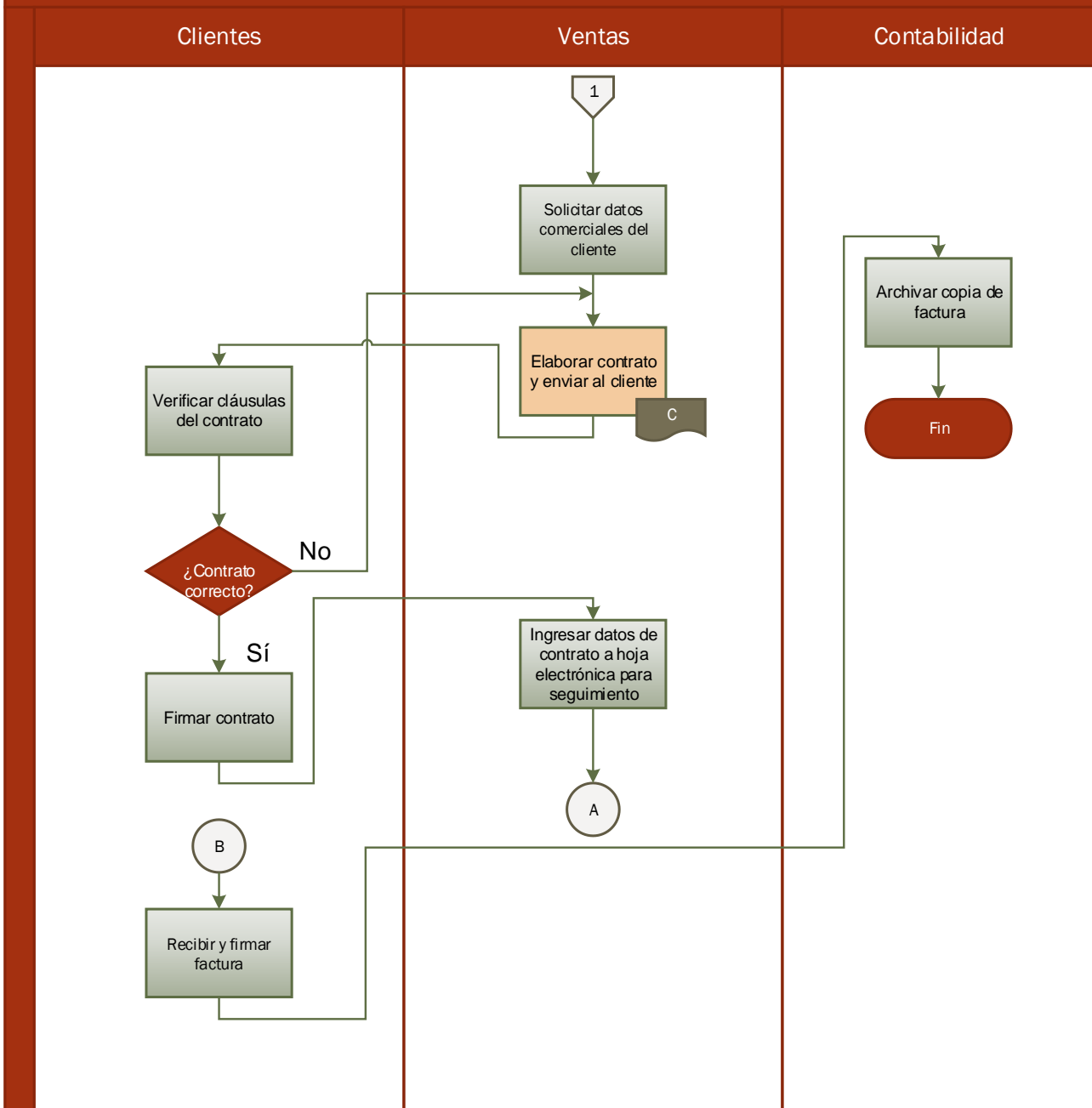
Diagrama de Flujo mejorado del subproceso de ventas y facturación



	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
Firma:	Firma:	Firma:	



Diagrama de Flujo mejorado del subproceso de ventas y facturación



Elaborador por:

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:

Revisado por:

Firma:

Autorizado por:

Firma:



18.11. Indicadores

Objetivo: Conocer el impacto de las estrategias de ventas en la captación de nuevos clientes de forma que permita medir el crecimiento en el sector publicitario.		
Indicador C1: Índice de captación de clientes		
Perspectiva: Financiera		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Anual		
Meta: 30%		
Fórmula: $\% \text{ Índice de captación de clientes} = \frac{\text{Total clientes nuevos en el año}}{\text{Total clientes del año}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice < 10%	
	10% <= Índice <= 30%	
	Índice > 30%	
Descripción: Este indicador mide la proporción de clientes nuevos obtenidos durante el ejercicio económico.		
Responsable: Jefe de Ventas		

Objetivo: Conocer el impacto de las estrategias de ventas en la retención y captación de clientes.		
Indicador C2: Índice de propuestas aceptadas		
Perspectiva: Procesos internos		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Semestral		
Meta: 75%		
Fórmula: $\% \text{ Aceptación de propuestas} = \frac{\text{Total de propuestas aceptadas por clientes}}{\text{Total de propuestas elaboradas}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice <= 25%	
	25% <= Índice <= 75%	
	Índice > 75%	
Descripción: Este indicador mide la proporción de propuestas de servicios aceptadas por los clientes durante cada semestre.		
Responsable: jefe de ventas		



Elaborador por:

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:

Revisado por:

Firma:

Autorizado por:

Firma:

**COMPAÑÍA****Página:**

44

De

58

MANUAL DE PROCESOS**Fecha:**

20 – Julio - 2018

18.12. Ficha del subproceso de ventas y facturación**PROCESO**

Ventas y Facturación

PROPIETARIO DEL PROCESO

Departamento de Ventas

RECURSOS**Personal**Jefe de ventas,
diseñador, contador**Monetarios****Materiales**Teléfono, celular,
suministros de oficina,
documentos soporte**Equipos**

Hardware y software.


ACTIVIDADES

- Elaborar memoria de servicios prestados y enviar vía e-mail
- Contactar al cliente vía telefónica
- Recibir y revisar contenido de memoria
- Explicar necesidades del servicio
- Elaborar propuesta de servicios
- Contactar al cliente vía telefónica para coordinar reunión
- Acudir a reunión
- Presentar propuesta de servicios
- Verificar propuesta de servicio
- Contactar a jefe de ventas sobre aceptación de términos
- Solicitar datos comerciales de clientes
- Elaborar contrato y enviar al cliente
- Verificar cláusulas del contrato
- Firmar contrato
- Ingresar datos de contrato a hoja electrónica para seguimiento
- Registrar venta
- Crear una hoja electrónica para seguimiento de cobros posteriores
- Ingresar datos de venta y calcular los valores a ser recaudados
- Elaborar facturas con copias
- Entregar factura a cliente para firma
- Recibir y firmar facturas
- Archivar copia de factura

ProveedoresEmpresas o
personas naturales
que ofertan
servicios.**Clientes**Empresas,
personas
naturales.**Entradas**Requerimientos de
clientes**Salidas**Contratos de
ventas y facturas
Fidelización de
clientes**Indicadores**Índice de
captación de
clientes
Índice de
propuestas
aceptadas**Controles**Registro de ventas
Registros de
contratos para
seguimiento**OBJETIVO**

Conocer el impacto de las estrategias de ventas en la captación de nuevos clientes de forma que permita medir el crecimiento en el sector publicitario.

**Elaborador por:**María Mercedes Matute García
Fernando Damián Mora Cerezo**Revisado por:****Autorizado por:****Firma:****Firma:****Firma:**

	COMPAÑÍA	Página:	45	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

Descripción del proceso

19. Proceso - “Cobranzas”

19.1. Objetivo

Gestionar oportunamente las cuentas por cobrar relacionadas al servicio prestado con la finalidad de obtener la liquidez suficiente y cumplir a tiempo con sus obligaciones.

19.2. Área de aplicación

Se aplica al área de Contabilidad.

19.3. Responsable

Contadora.

19.4. Entradas


Reporte de cuentas por cobrar.


19.5. Salidas

Comprobantes de ingreso del dinero.

19.6. Recursos

- ✦ **Infraestructura:** instalaciones de la Compañía.
- ✦ **Hardware y software:** hojas electrónicas de Excel, módulo de cuenta por cobrar del sistema contable financiero.

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

	COMPañÍA	Página:	46	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		


- ❖ **Talento Humano:** Gerente Financiero, Contadora, Asistente contable.
- ❖ **Materiales:** teléfono convencional, celular, suministros de oficina, reportes de cuentas por cobrar.

19.7. Controles

- Conciliar de forma mensual el reporte de cuentas por cobrar vs. Estado de cuenta.
- Reporte de fondos recaudados deben adjuntar el respectivo comprobante de ingreso de dinero.

19.8. Políticas

- ✓ Contadora debe efectuar seguimiento a las cuentas por cobrar vencidas y comunicar inmediatamente al Jefe Financiero para elaborar estrategia de cobro.
- ✓ Contadora debe efectuar asiento de cobro en el sistema contable una vez verificado que el cliente depósito dinero en la cuenta.
- ✓ Si un cheque llega a la oficina, debe ser inmediatamente reportado al Gerente Financiero.

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

**19.9. Descripción del procedimiento****PROCEDIMIENTO - “Cobranzas”**

No. Operación	Responsables	Descripción
1	Contadora	Elaborar de forma quincenal un reporte de cuentas por cobrar con la finalidad de conocer los saldos próximos a vencer o vencidos.
2	Contadora	Generar estado de cuenta bancarios para conocer que clientes a la fecha de corte han efectuado pagos en la cuenta bancaria y con esto y actualizando el reporte de cuentas por cobrar.
3	Contadora	Verificar los pagos efectuados por clientes. En esta actividad la contadora constata el pago haciendo uso de estado de cuenta bancario.
4	Contadora	Si el cliente efectuó un pago, debe registrar en una hoja electrónica el pago realizado y calcular el saldo pendiente.
5	Asistente contable	Si el cliente no efectuó un pago, se contacta al cliente con la finalidad de conocer una fecha tentativa de su pago y a causa del retraso.
6	Cliente	Si el cliente confirma pago, debe indicar la fecha posible de pago

**Elaborador por:**

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**

**COMPAÑÍA****Página:**

48

De

58

MANUAL DE PROCESOS**Fecha:**

20 – Julio - 2018

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**PROCEDIMIENTO - “Cobranzas”**

No. Operación	Responsables	Descripción
6	Asistente contable	Registra en una hoja electrónica los datos proporcionados por el cliente para efectuar un seguimiento al cobro estimado.
7	Contadora	Registra el asiento contable en el sistema de la Compañía y genera documento soporte.
8	Contadora	Buscar comprobantes de soportes de cobro efectuados para adjuntar a reporte de sados pendiente de cobro.
9	Contadora	Procede a enviar el reporte de sados pendientes de cobro al Jefe Financiero, adjuntando los comprobantes relacionados a los cobros efectuados.
10	Gerente Financiero	Para los cobros vencidos, elaborar una estrategia de cobros de forma que agilice la operación y contar con los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones.

**Elaborador por:**

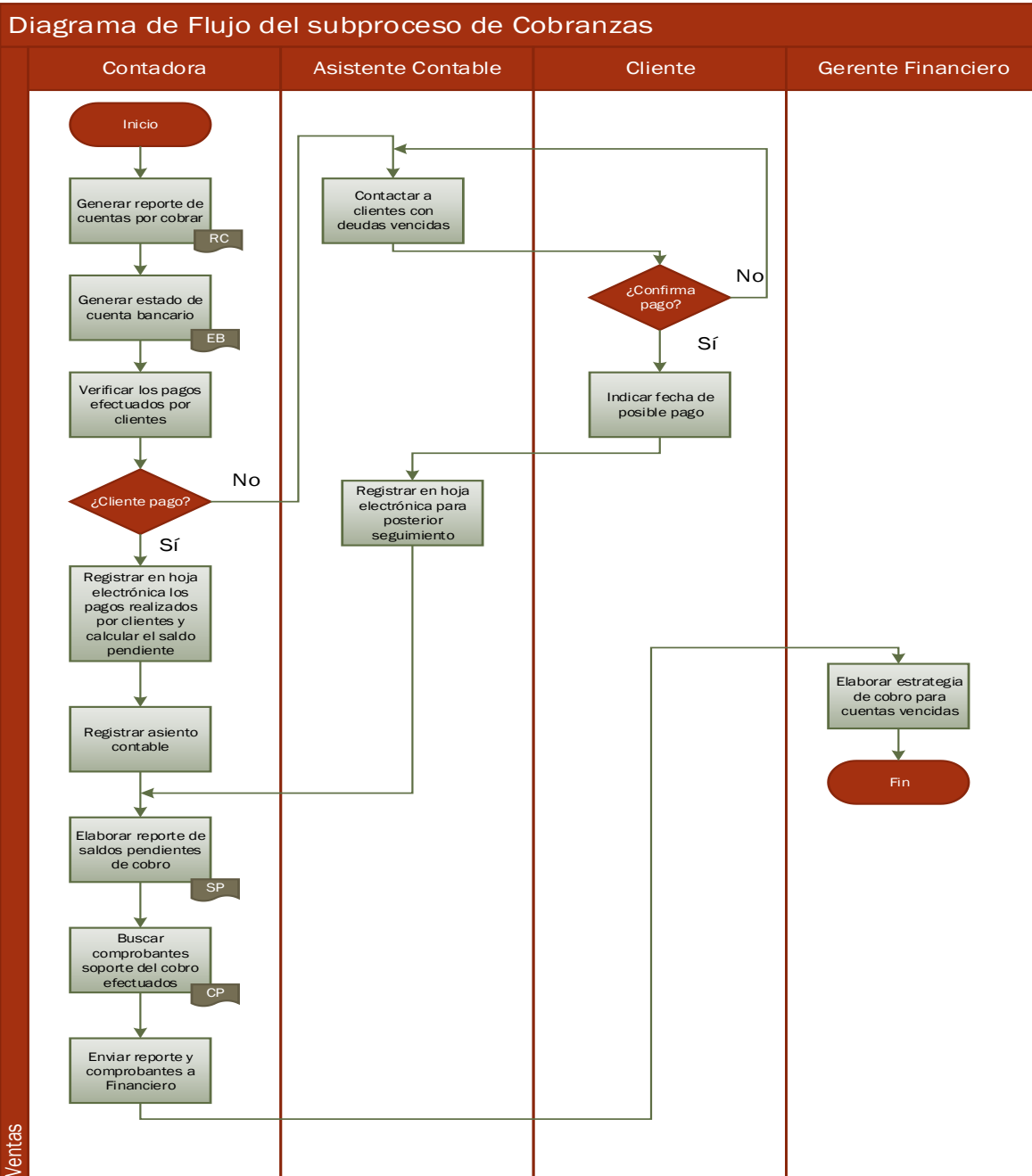
María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**



19.10. Diagrama de flujo del subproceso de cobranzas



Elaborador por:

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:

Revisado por:

Autorizado por:

Firma:

Firma:



19.11. Indicadores

Objetivo: Conocer la magnitud de cuentas vencidas y su influencia en el estado de situación financiera de la Compañía con la finalidad de establecer estrategias de cobros.		
Indicador C1: Índice de cartera vencida		
Perspectiva: Financiera		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Semestral		
Meta: 30%		
Fórmula: $\% \text{ Cartera vencida} = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera Total}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice <= 10%	
	10% <= Índice <= 30%	
	Índice > 30%	
Descripción: Este indicador mide la proporción de cuentas vencidas sobre el total de cuentas por cobrar durante cada semestre.		
Responsable: Gerente Financiero		

Objetivo: Conocer el impacto de la gestión de cobros y su relación con la liquidez de la empresa en cuanto a la disponibilidad del efectivo para cumplir con sus obligaciones monetarias.		
Indicador C2: Índice de recuperación de cartera		
Perspectiva: Financiera		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Semestral		
Meta: 60%		
Fórmula: $\% \text{ Recuperación de cartera} = \frac{\text{Cartera recuperada}}{\text{Cartera total}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice < 25%	
	25% <= Índice <= 59%	
	Índice >=60%	
Descripción: Este indicador mide la proporción de cuentas por cobrar recuperada al finalizar cada semestre.		
Responsable: Gerente Financiero		



Elaborador por:

María Mercedes Matute García
Fernando Damián Mora Cerezo


Firma:

Revisado por:

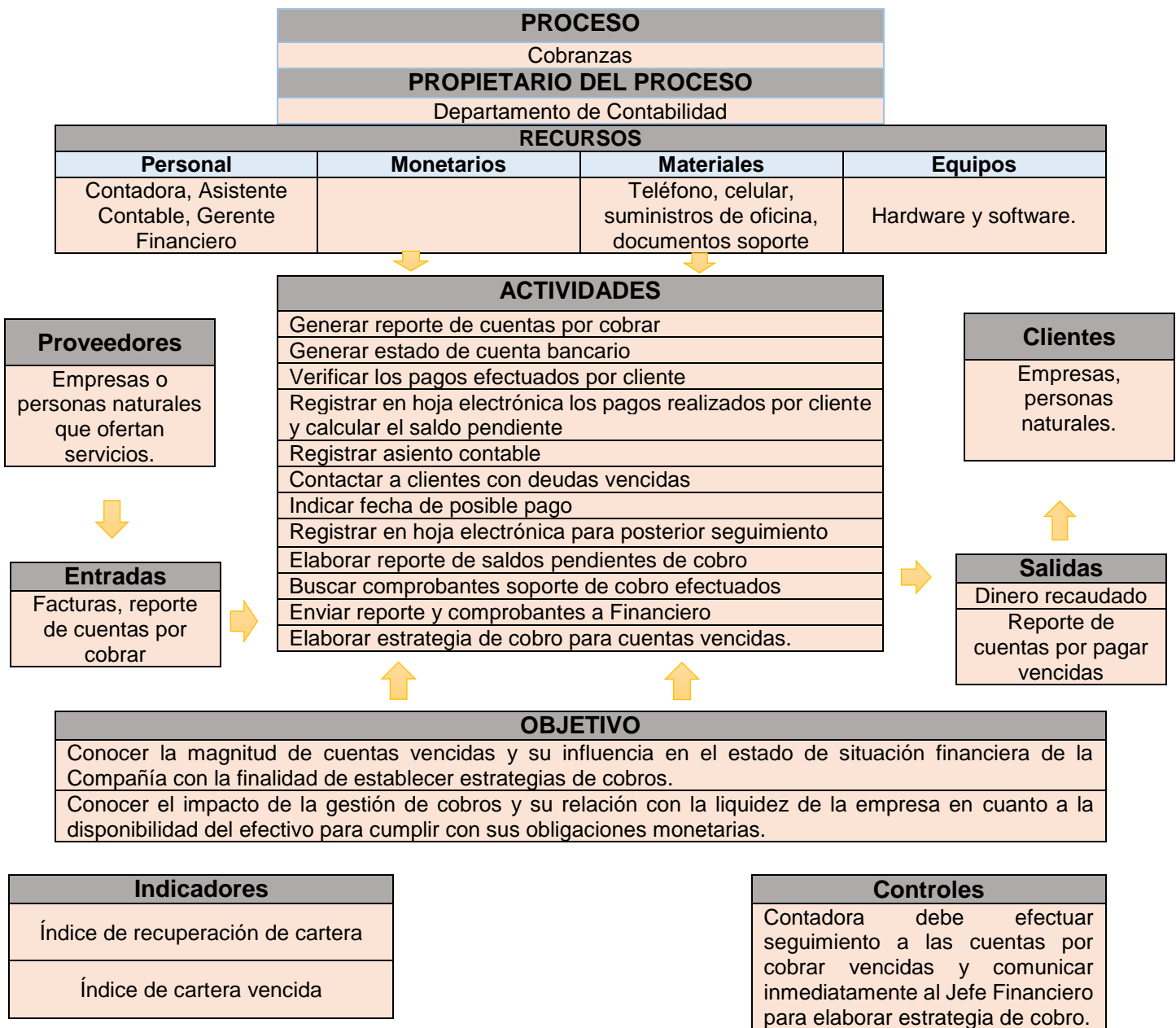
Firma:


Autorizado por:


Firma:

	COMPañÍA	Página:	51	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

19.12. Ficha del subproceso de Cobranzas



	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
Firma:	Firma:	Firma:	

	COMPAÑÍA	Página:	52	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

Descripción del proceso

20. Proceso - “Post - Venta”

20.1. Objetivo

Gestionar adecuadamente las actividades relacionadas al mantenimiento de las vallas publicitarias con la finalidad de cumplirá con lo estipulado en el contrato de ventas y de esta forman incrementar la satisfacción de cliente.

20.2. Área de aplicación

Se aplica al área de Ventas de la Compañía

20.3. Responsable

Jefe de Ventas

20.4. Entradas


Contrato de ventas, plan de mantenimiento de vallas.


20.5. Salidas

Fotografías del servicio de mantenimiento.

20.6. Recursos

- ✦ **Infraestructura:** instalaciones de la Compañía
- ✦ **Hardware y software:** hojas electrónicas de Excel.

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

	COMPañÍA	Página:	53	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		


- ❖ **Talento Humano:** Jefe de ventas, diseñador
- ❖ **Materiales:** teléfono convencional, celular, suministros de oficina, contratos, facturas.

20.7. Controles

- Efectuar seguimiento a las actividades de mantenimiento mediante el archivo cronológico de las fotografías enviadas por el proveedor.
- Solicitar al cliente un correo de aceptación de plan de mantenimiento con la finalidad de tener un soporte de las actividades a ser prestadas.

20.8. Políticas

- ✓ Jefe de ventas debe registrar cada actividad de mantenimiento ejecutada en la hoja electrónica de seguimiento de servicios.
- ✓ Jefe de ventas debe solicitar fotografías del servicio prestado al proveedor y enviar inmediatamente al cliente.

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma:

**20.9. Descripción del procedimiento****PROCEDIMIENTO - “Post - Venta”**

No. Operación	Responsables	Descripción
1	Jefe de Ventas	Una finalizado el diseño y montaje de las vallas, es necesario elaborar un plan de mantenimiento de vallas donde se especifiquen las fechas estimadas para efectuar cada mantenimiento dado que debido a las condiciones climáticas las estructuras metálicas y las lonas vinil sufren deterioro.
2	Jefe de Ventas	Enviar plan de mantenimiento de vallas al cliente para conocimiento del negocio.
3	Cliente	Recibir y revisar plan de mantenimiento. El cliente tiene opción de recomendar alguna acción de mantenimiento.
4	Jefe de Ventas	En caso de aceptar el plan, contactar al proveedor de mantenimiento.
5	Proveedor	Efectuar mantenimiento de vallas. La Compañía cuenta con una base de proveedores prevista por lo cual este proceso es relativamente significativo ya que ese conoce la calidad del trabajo efectuado por ellos.



Elaborador por:

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:

Revisado por:

Firma:

Autorizado por:

Firma:

**COMPAÑÍA****Página:**

55

De

58

MANUAL DE PROCESOS**Fecha:**

20 – Julio - 2018

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**PROCEDIMIENTO - “Post - Venta”**

No. Operación	Responsables	Descripción
6	Proveedor	Enviar fotografías del servicio prestado. Las fotografías son utilizadas como medio de soporte del cumplimiento de uno de los puntos estipulados en el contrato de ventas.
7	Jefe de ventas	Recibir fotografías y enviar al cliente.
8	Jefe de Ventas	Registrar mantenimiento efectuado en hoja electrónica, como medida de seguimiento de cumplimiento del contrato de ventas.

**Elaborador por:**

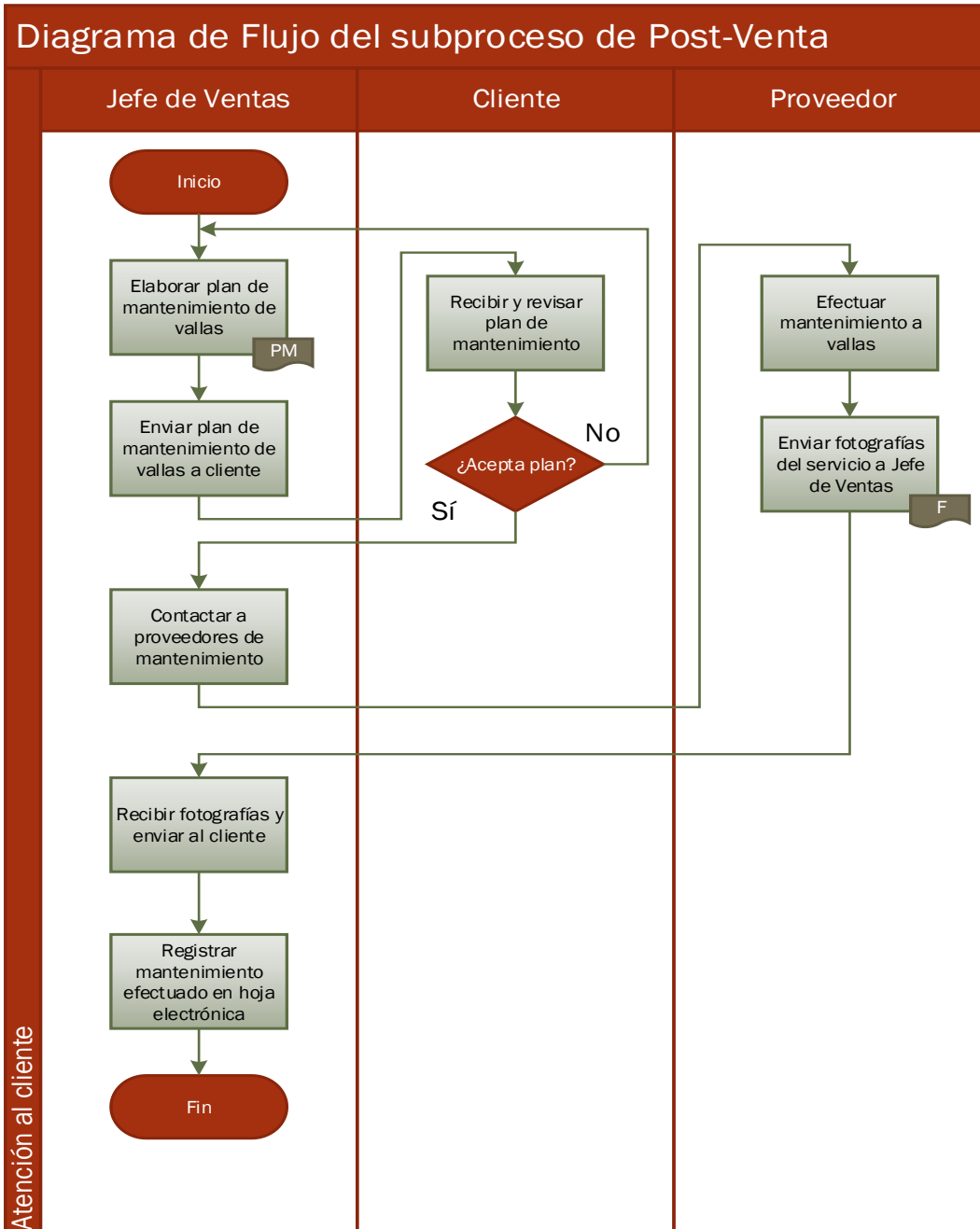
María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:**Revisado por:****Firma:****Autorizado por:****Firma:**



20.10. Diagrama de flujo del subproceso de Post-Venta



Elaborador por:

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo

Firma:

Revisado por:

Firma:

Autorizado por:

Firma:



20.11. Indicadores

Objetivo: Conocer el impacto de la calidad del servicio proporcionado con la finalidad de establecer medidas correctivas e incrementar la fidelización de cliente.		
Indicador C1: Índice de cumplimiento de actividades		
Perspectiva: Procesos Internos		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Trimestral		
Meta: 30%		
Fórmula: $\% \text{ Índice de cumplimiento de actividades} = \frac{\text{Actividades de mantenimiento incumplidas}}{\text{Actividades de manteniendo propuestas}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice < 10%	
	10% <= Índice <= 30%	
	Índice > 30%	
Descripción: Este indicador mide la proporción de actividades de mantenimiento incumplidas.		
Responsable: Jefe de Ventas		

Objetivo: Establecer medidas correctivas a la gestión de los requerimientos efectuados por los clientes con la finalidad de brindar un servicio eficiente y eficaz.		
Indicador C2: Índice de respuesta a solicitud del cliente		
Perspectiva: Procesos internos		
Unidad de medida: Porcentaje		
Frecuencia de medición: Semestral		
Meta: 75%		
Fórmula: $\% \text{ Respuesta de solicitud} = \frac{\text{Total de solicitudes respondidas en el año}}{\text{Total de solicitudes ingresadas en el año}} \times 100$	Semáforo	
	Límites de cumplimiento	Color
	Índice <= 25%	
	25% <= Índice <= 75%	
	Índice > 75%	
Descripción: Este indicador mide la proporción de solicitudes respondidas durante el año y su impacto en la satisfacción del cliente.		
Responsable: Jefe de ventas		



Elaborador por:

María Mercedes Matute García

Fernando Damián Mora Cerezo


Firma:

Revisado por:

Firma:

Autorizado por:

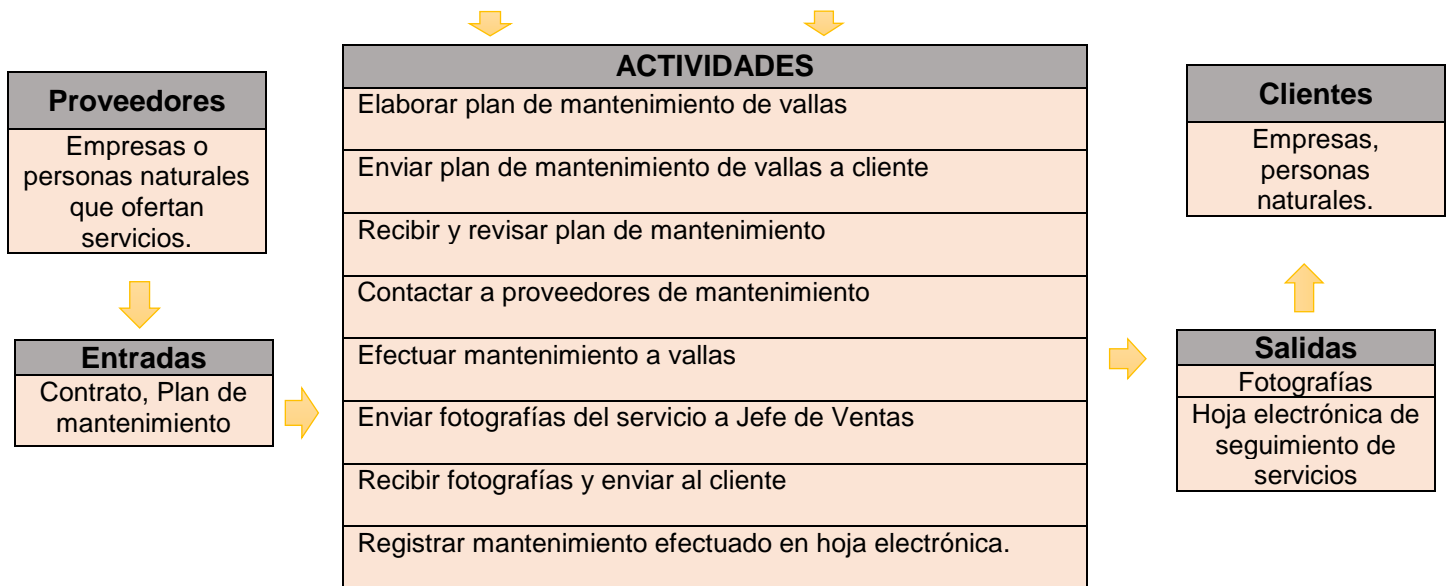
Firma:

	COMPAÑÍA	Página:	58	De	58
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	20 – Julio - 2018		

20.12. Ficha del subproceso de Post-Venta

PROCESO
Post - Venta
PROPIETARIO DEL PROCESO
Departamento de Ventas


RECURSOS			
Personal	Monetarios	Materiales	Equipos
Jefe de Ventas		Teléfono, celular, suministros de oficina, documentos soporte	Hardware y software.



OBJETIVO
Conocer el impacto de la calidad del servicio proporcionado con la finalidad de establecer medidas correctivas e incrementar la fidelización de cliente.
Establecer medidas correctivas a la gestión de los requerimientos efectuados por los clientes con la finalidad de brindar un servicio eficiente y eficaz.

Indicadores
Índice de cumplimiento de actividades
Índice de respuesta de solicitud del cliente

Controles
Jefe de ventas debe registrar cada actividad de mantenimiento ejecutada en la hoja electrónica de seguimiento de servicios.

	Elaborador por:	Revisado por:	Autorizado por:
	María Mercedes Matute García		
	Fernando Damián Mora Cerezo		
	Firma:	Firma:	Firma: