



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE LICORES Y DEMÁS PRODUCTOS DE  
CONSUMO MASIVO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**TESINA DE GRADO**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN: Sistema de Gestión por Proceso

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

**Presentado por:**

NORMA ALEXANDRA CAGUANA VELESACA  
ANA IRINA PAZMIÑO SOTOMAYOR

Guayaquil – Ecuador  
2012

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Jehová Dios por darme vida y salud lo que me ha permitido alcanzar mis objetivos y metas; le doy mi enorme agradecimiento a mi mami y mi papi los cuales me han brindado siempre su amoroso apoyo lo cual me ha permitido llegar hasta este momento de mi vida. Le agradezco a mi hermana por su buen ejemplo y conducta lo cual siempre me motivo a seguir su ejemplo; y le agradezco a mis amigas Alexandra Caguana y Gabriela Pisco por haberme brindado su amistad y apoyo en este importante periodo de estudios superiores.*

**Irina Pazmiño Sotomayor**

*Agradezco con mucho amor y cariño a Dios porque me ha dado la oportunidad de vivir este momento, a mis padres, porque me sacaron adelante dándome ejemplos dignos de superación y entrega, y por ellos hoy puedo ver alcanzada mi meta y a todos quienes creyeron en mí.*

**Norma Caguana Velesaca**

## DEDICATORIA

*A mis padres por su cariño y apoyo incondicional, a mi querida mamá Helen , a mi hermana Ivette y a dos seres muy especiales e importantes en mi vida Camila y Melina.*

**Irina Pazmiño Sotomayor**

*Con todo mi amor y cariño a mis padres por su apoyo incondicional. Especialmente a mi hermana Mafer, mi abuelita Dolores, mi tía Targelia, a Flérida Alcivar, a mi enamorado Paúl Méndez, a mis grandes amigas Irina y Gaby por estar siempre a mi lado, marcando mi vida de alguna forma.*

**Norma Caguana Velesaca**

## TRIBUNAL DE GRADO



---

Ecd. Julio Aguirre Mosquera  
DIRECTOR DE TESIS




---

Ing. Freddy Campoverde  
DELEGADO DEL ICM

## DECLARACIÓN EXPRESA

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

  
Norma Caguana Velesaca

  
Irina Pazmiño Sotomayor

## RESUMEN

En el presente proyecto se presenta una propuesta de diseño de un sistema de gestión por procesos en una compañía a la cual se le asignará por nombre sustituto DISTEC (Distribuidora Ecuatoriana), dedicada a la distribución de licores y demás productos de consumo masivo aplicando la metodología de mejora continua PDCA (Ciclo de Deming).

Es fundamental exponer los objetivos, políticas, alcance y problemas detectados en DISTEC para de esta forma proponer la mejora de su situación actual, que permita a la alta dirección la administración óptima de sus procesos.

En el capítulo 1 se describe todo aquello que representa el giro del negocio de la organización como lo es la reseña histórica, estructura organizacional, marco legal, proveedores y las entidades con las que DISTEC compite en el mercado.

En el capítulo 2 se define el marco teórico; que se refiere a todos aquellos conceptos, teorías y metodologías con los que se propone llevar a cabo la mejora de todo el conjunto de procesos existentes en la entidad.

En el capítulo 3 se desarrollan todas las definiciones, teorías y metodologías expuestas anteriormente junto con la información levantada durante nuestro proceso de observación:

Primero, se identificaron y clasificaron los procesos representándolos en una cadena de valor y mapa de procesos.

Segundo, identificamos los procesos críticos en los cuales enfocaremos mayormente nuestro análisis de mejora.

Tercero, se realiza la propuesta de un plan de mejoramiento de los procesos en base a la metodología PDCA.

Se concluye el capítulo mencionado con la elaboración del Manual de Procesos de DISTEC.

Finalmente el capítulo 4 se compone de las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido en el proyecto; y, las cuales se han propuesto a la alta dirección como una mejora a la efectividad operativa. Reducción de costos y el aumento de la satisfacción del cliente y partes interesadas.

# ÍNDICE GENERAL

**AGRADECIMIENTO**

**DEDICATORIA**

**TRIBUNAL DE GRADO**

**RESUMEN**

**INDICE GENERAL**

**INDICE DE TABLAS**

**INDICE DE ANEXOS**

**INDICES DE FIGURAS**

<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>1</b>
1.1 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.1.1 <i>Reseña Histórica</i> .....	1
1.1.2 <i>Estructura Organizacional Actual</i> .....	2
1.1.3 <i>Marco Legal</i> .....	2
1.1.4 <i>Proveedores</i> .....	2
1.1.5 <i>Competencias del Mercado</i> .....	3



1.2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DETECTADO .....	2
1.3	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DEL PROYECTO.....	3
1.3.1	<i>Hipótesis Primaria</i> .....	3
1.3.2	<i>Hipótesis Secundarias</i> .....	4
1.4	PROPUESTA DE OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.4.1	<i>Objetivos Generales Del Proyecto</i> .....	5
1.4.2	<b><i>Objetivos Específicos Del Proyecto</i></b> .....	5
<b>CAPÍTULO 2</b>	.....	<b>6</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	.....	<b>6</b>
<b>2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	.....	<b>6</b>
2.1.1	<i>Las Cinco Tareas De La Dirección Estratégica</i> .....	7
2.1.2	<i>Desarrollo de Una Misión Organizacional</i> .....	8
2.1.3	<i>Desarrollo De Una Visión Organizacional</i> .....	11
2.1.4	<i>Fijación Objetivos Organizacionales</i> .....	11
<b>2.2 GESTIÓN POR PROCESOS</b>	.....	<b>13</b>
2.2.1	<i>Definición De Proceso</i> .....	15
2.2.1.1	<i>Modelos de Gestión Basados en Procesos</i> .....	16
2.2.1.2	<i>Agentes Del Proceso</i> .....	17
2.2.1.3	<i>Elementos Del Proceso</i> .....	18

2.2.1.4	<i>Clasificación De Los Procesos.....</i>	20
2.2.2	<i>Análisis De La Cadena De Valor.....</i>	21
2.2.3	<i>Estructuración Y Mapas De Procesos.....</i>	24
2.2.2.1	<i>Definición Mapa De Proceso.....</i>	24
2.2.2.2	<i>Identificación de Procesos.....</i>	25
2.2.2.3	<i>Construcción De Un Mapa De Procesos.....</i>	27
2.2.4	<i>Matriz De Procesos .....</i>	28
2.2.4.1	<i>Construcción De La Matriz De Procesos.....</i>	28
<b>2.3</b>	<b>DEFINICIÓN DIAGRAMA CAUSA -EFECTO.....</b>	<b>30</b>
2.3.1	<i>Aplicaciones Del Diagrama Causa- Efecto.....</i>	30
2.3.2	<i>Fortalezas Del Diagrama Causa- Efecto.....</i>	30
<b>2.4</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO.....</b>	<b>32</b>
2.4.1	<i>Definición de Un Diagrama De Flujo.....</i>	32
2.4.2	<i>Ventajas De Un Diagrama De Flujo.....</i>	32
2.4.3	<i>Características O Simbología De Un Diagrama De Flujo.....</i>	33
<b>2.5</b>	<b>DEFINICIÓN ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO.....</b>	<b>34</b>
<b>2.6</b>	<b>DEFINICIÓN DE MANUAL PROCESOS.....</b>	<b>35</b>
2.6.1	<i>Importancia De Manual Procesos.....</i>	36
<b>2.7</b>	<b>DEFINICIÓN DE MATRIZ DE RIESGO.....</b>	<b>36</b>
<b>2.8</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN .....</b>	<b>37</b>

2.8.1	<i>Definición De Indicador</i> .....	37
2.8.2	<i>Características De Los Indicadores De Gestión</i> .....	38
2.8.3	<i>Clasificación De Los Indicadores De Gestión</i> .....	38
2.8.4	<i>Elaboración De Indicadores</i> .....	40
<b>2.9</b>	<b>MEJORA CONTINUA</b> .....	<b>42</b>
2.9.1	<i>Definición de Mejora Continua</i> .....	42
2.8.2	<i>El Ciclo De Mejora Continua</i> .....	43
2.8.3	<i>Etapas Del Ciclo De Mejora Continua</i> .....	44
<b>CAPÍTULO 3</b>	.....	<b>46</b>
<b>3. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN DISTEC, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA</b>	.....	<b>46</b>
3.1.1	<i>REDES DE DISTRIBUCIÓN</i> .....	47
3.1.2	<i>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE DISTEC</i> .....	47
3.1.2.1	<i>MISIÓN ORGANIZACIONAL</i> .....	47
3.1.2.2	<i>VISIÓN ORGANIZACIONAL</i> .....	48
3.1.2.3	<i>OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE DISTEC</i> .....	48
3.2.1.4	<i>POLÍTICAS ORGANIZACIONALES DE DISTEC</i> .....	49
<b>3.2</b>	<b>CADENA DE VALOR</b> .....	<b>50</b>
<b>3.3</b>	<b>MAPA DE PROCESOS</b> .....	<b>51</b>

<b>3.4</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE DISTEC.....</b>	<b>53</b>
<b>3.5</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS .....</b>	<b>54</b>
<b>3.6</b>	<b>PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA.....</b>	<b>57</b>
3.6.1	<i>ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA DISTEC.....</i>	<i>57</i>
3.6.1.1	<i>Análisis del Proceso de Gestión Pedido.....</i>	<i>59</i>
3.6.1.1.1	<i>Diagrama del flujo de la Situación Actual del Proceso Gestión Pedido.....</i>	<i>59</i>
3.6.1.1.2	<i>Diagrama del flujo de la Situación Mejorada del Proceso Gestión Pedido.....</i>	<i>60</i>
3.6.1.1.3	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión Pedido.....</i>	<i>61</i>
3.6.1.1.4	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Gestión Pedido.....</i>	<i>62</i>
3.6.1.1.5	<i>Cuadro comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso C.1 .....</i>	<i>63</i>
3.6.1.1.6	<i>Valor Agregado del Proceso C.1.....</i>	<i>63</i>
3.6.2.1	<i>Análisis del Proceso de Análisis de Crédito.....</i>	<i>64</i>
3.6.2.1.1	<i>Diagrama del flujo de la Situación Actual del Proceso Análisis de Crédito. ....</i>	<i>64</i>

3.6.2.1.2	<i>Diagrama del flujo de la Situación Mejorada del Proceso Análisis de Crédito.</i>	65
3.6.2.1.3	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Análisis de Crédito.</i>	66
3.6.3.1.4	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Análisis de Crédito.</i>	67
3.6.3.1.5	<i>Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso C.2</i>	68
3.6.3.1.6	<i>Valor Agregado del Proceso C.2</i>	68
3.6.3.1	<i>Análisis del Proceso de Gestión de Facturación.</i>	69
3.6.3.1.1	<i>Diagrama del flujo de la Situación Actual del Proceso Gestión de Facturación.</i>	69
3.6.3.1.2	<i>Diagrama del flujo de la Situación Mejorada del Proceso Gestión de Facturación.</i>	70
3.6.3.1.3	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Facturación.</i>	71
3.6.3.1.4	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Gestión de Facturación.</i>	72
3.6.3.1.5	<i>Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso C.3</i>	73

3.6.3.1.6	<i>Valor Agregado del Proceso C.3.....</i>	73
3.6.4.1	<i>Análisis del Proceso de Gestión de Cobranzas.....</i>	74
3.6.4.1.1	<i>Diagrama del flujo de la Situación Actual del Proceso Gestión de Cobranzas.....</i>	74
3.6.4.1.2	<i>Diagrama del flujo de la Situación Mejorada del Proceso Gestión de Cobranzas.....</i>	75
3.6.4.1.3	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Cobranzas.....</i>	76
3.6.4.1.4	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Gestión de Cobranzas.....</i>	77
3.6.4.1.5	<i>Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso C.4.....</i>	77
3.6.4.1.6	<i>Valor Agregado del Proceso C.4.....</i>	78
3.6.5.1	<i>Análisis del Proceso de Gestión de Compras Y Pagos.....</i>	79
3.6.5.1.1	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión Compras y Pagos.....</i>	79
3.6.5.1.2	<i>Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Compras Y Pagos.....</i>	80
3.6.5.1.3	<i>Valor Agregado del Proceso A.1.....</i>	80
3.6.6.1	<i>Análisis del Proceso de Recepción Y Almacenamiento.....</i>	81

3.6.6.1.1	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Recepción Y Almacenamiento.....</i>	81
3.6.6.1.2	<i>Análisis de Valor Agregado Proceso Recepción Y Almacenamiento. ....</i>	82
3.6.6.1.3	<i>Valor Agregado del Proceso B.1.....</i>	82
3.6.7.1	<i>Análisis del Proceso de Gestión de Despacho y Embarque .....</i>	83
3.6.7.1.1	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Despacho Y Embarque.....</i>	83
3.6.7.1.2	<i>Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Despacho y Embarque .....</i>	84
3.6.7.1.3	<i>Valor Agregado del Proceso D.1.....</i>	84
3.6.8.1	<i>Análisis del Proceso de Gestión de Distribución .....</i>	85
3.6.8.1.1	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Distribución. ....</i>	85
3.6.8.1.2	<i>Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Distribución. ...</i>	86
3.6.8.1.3	<i>Valor Agregado del Proceso D.2.....</i>	86
3.6.9.1	<i>Análisis del Proceso de Gestión de Presupuestos.....</i>	87
3.6.9.1.1	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Presupuesto.....</i>	87
3.6.9.1.2	<i>Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Presupuestos.</i>	88

3.6.9.1.3	<i>Valor Agregado del Proceso E.1</i> .....	88
3.6.10.1	<i>Análisis del Proceso de Gestión Contable</i> .....	89
3.6.10.1.1	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión Contable.</i> ....	89
3.6.10.1.2	<i>Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión Contable</i> .....	90
3.6.10.1.3	<i>Valor Agregado del Proceso F.1</i> .....	90
3.6.11.1	<i>Análisis del Proceso de Gestión de Selección y Contratación</i> ....	91
3.6.11.1.1	<i>Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Selección y Contratación.</i> .....	91
3.6.11.1.2	<i>Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Selección y Contratación</i> .....	92
3.6.11.1.3	<i>Valor Agregado del Proceso G.1</i> .....	92
<b>3.8</b>	<b>PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA</b> .....	<b>95</b>
3.8.1	<i>CAUSA NÚMERO UNO: MAL MANEJO DEL INVENTARIO</i> .....	99
3.8.2	<i>CAUSA NÚMERO DOS: DESCONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</i> .....	100
3.8.3	<i>CAUSA NÚMERO TRES: PROCESOS NO DOCUMENTADOS</i> ..	101
<b>CAPÍTULO 4</b>	.....	<b>102</b>



<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>4.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>4.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>106</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3.1: PROCESOS CLAVES DE DISTEC .....	53
TABLA 3.2: PROCESOS DE APOYO DE DISTEC.....	53
TABLA 3.3: CALIFICACIÓN DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS.....	54
TABLA 3.5: PROCESOS CRÍTICOS DE DISTEC .....	56
TABLA 3.6: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.1 .....	61
TABLA 3.7: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO C.1 .....	62
TABLA 3.8: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.2 .....	66
TABLA 3.9: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO C.2 .....	67
TABLA 3.10: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.3 .....	71
TABLA 3.11: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO C.3 .....	72
TABLA 3.12: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.4 .....	76

TABLA 3.13: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO C.4 .....	77
TABLA 3.14: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL A.1 .....	79
TABLA 3.15: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL B.1 .....	81
TABLA 3.16: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL D.1 .....	83
TABLA 3.17: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL D.2 .....	85
TABLA 3.18: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL E.1 .....	87
TABLA 3.19: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL F.1 .....	89
TABLA 3.20: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL G.1 .....	91
TABLA 3.21: INDICADORES DE GESTIÓN DE DISTEC.....	93
TABLA 3.22: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LSO PROCESOS CRÍTICOS DE DISTEC.....	95
TABLA 3.23: CAUSAS ENCONTRADAS PARA SER SOLUCIONADAS .....	98

TABLA 3.24: CAUSA NÚMERO UNO: MAL MANEJO DEL INVENTARIO.....	99
TABLA 3.25: CAUSA NÚMERO DOS: INEXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS.....	100
TABLA 3.26: CAUSA NÚMERO TRES: PROCESO NO DOCUMENTADOS ..	101

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO No 1: Organigrama Estructural Actual De Distec

ANEXO No 2: Manual de Procesos de DISTEC 2012

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1: MODELO BÁSICO DEL PROCESO.....	7
FIGURA 2.2: PROCESO - ACTIVIDADES.....	16
FIGURA 2.3: ELEMENTOS DEL PROCESO.....	20
FIGURA 2.4: CADENA DE VALOR .....	22
FIGURA 2.5: MODELO PARA LA AGRUPACIÓN DE PROCESOS EN EL MAPA DE PROCESOS .....	25
FIGURA 2.6: ESQUEMA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS A TRAVÉS DE DIAGRAMAS Y FICHAS .....	27
FIGURA 2.7: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN .....	29
FIGURA 2.8: DIAGRAMA CAUSA - EFECTO .....	31
FIGURA 2.9: SÍMBOLOS MÁS UTILIZADOS .....	34
FIGURA 2.10: CUESTIONES – ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES.....	41
FIGURA 2.11: CORRESPONDENCIA DEL CICLO REDER CON EL CICLO PDCA.....	45
FIGURA 3.1: CADENA DE VALOR DE DISTEC .....	51
FIGURA 3.2: MAPA DE PROCESOS .....	52
FIGURA 3.3: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL C.1.....	59
FIGURA 3.4: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO C.1.....	60

FIGURA 3.5 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.1 .....	63
FIGURA 3.6 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.1 .....	63
FIGURA 3.7: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCES ACTUAL C.2 .....	64
FIGURA 3.8: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO C.2.....	65
FIGURA 3.9: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.2.....	68
FIGURA 3.10: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.....	68
FIGURA 3.11: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL C.3.....	69
FIGURA 3.12: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO C.3.....	70
FIGURA 3.13: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.3.....	73
FIGURA 3.14: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.....	73
FIGURA 3.15: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL C.4.....	74
FIGURA 3.16: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO C.4.....	75
FIGURA 3.17: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.4.....	78

FIGURA 3.18 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.....	78
FIGURA 3.19: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO A.1 .....	80
FIGURA 3.20: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL .....	80
FIGURA 3.21: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO B.1 .....	82
FIGURA 3.22: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL .....	82
FIGURA 3.23: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO D.1 .....	84
FIGURA 3.24: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL .....	84
FIGURA 3.25: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO D.2.....	86
FIGURA 3.26: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL .....	86
FIGURA 3.27: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO E.1 .....	88
FIGURA 3.28: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL .....	88
FIGURA 3.29: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO F.1 .....	90
FIGURA 3.30: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL .....	90

FIGURA 3.31: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO G.1 .....	92
FIGURA 3.32: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL .....	92
FIGURA 3.33: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO .....	97



# **CAPÍTULO 1**

## **1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

### **1.1 Generalidades De La Organización**

#### **1.1.1 Reseña Histórica**

DISTEC se constituyó en 1987 con la finalidad de distribuir licores extranjeros y nacionales. Con el tiempo ha adicionado líneas de consumo masivo de toda índole, entre ellas: licores, artículos de limpieza para el hogar, etc.

A través de los años se ha distinguido por prestar un servicio de distribución oportuna, eficiente y con calor humano, tanto a clientes como a proveedores.

El éxito de las operaciones de DISTEC, le ha permitido construir, expandir y consolidar una infraestructura física y administrativa que incluye bodegas y equipo de distribución motorizado; así como; establecer un eficiente equipo de ejecutivos de ventas, formados a través de continuos entrenamientos de técnicas modernas de ventas y relaciones personales.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por la Gerencia Administrativa de DISTEC

### **1.1.2 Estructura Organizacional Actual**

Actualmente DISTEC presenta una estructura organizativa de forma piramidal en la que se puede visualizar un resumen de los niveles jerárquicos, funciones, líneas de comunicación prevista, asignación de responsabilidades y número de colaboradores que pertenecen a la organización en el Anexo No.1.

### **1.1.3 Marco Legal**

DISTEC fue constituida inicialmente a título personal el 15 agosto de 1987, basando sus operaciones en todos los preceptos legales del estado ecuatoriano, actualmente esta entidad cuenta con dos socios. El Ing. Víctor Flores posee el 95% de participación, obteniendo el rol de Gerente General y Representante Legal de la compañía. El 5% de las acciones restantes pertenecen a socios minoritarios.

Desde el año 2000 la empresa cuenta con su Registro Único del Contribuyente y se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Guayaquil<sup>2</sup>.

### **1.1.4 Proveedores**

DISTEC cuenta con 15 proveedores aproximadamente: nacionales y extranjeras, que fabrican las diferentes líneas de productos para los consumidores finales. A continuación se presenta algunos proveedores, que constituye la cartera de proveedores de la entidad:

---

<sup>2</sup> Información proporcionada por la Gerencia Administrativa de DISTEC

- FAMILIA SANCELA
- ALCOPESA
- DANEC
- NESTLE
- COLGATE
- DILSA
- DULCENAC
- NIRSA
- REAL VEGETALES
- EQUACORPSA
- MEGACÁRNICOS
- OLITALIA
- entre otros.

### **1.1.5 Competencias del Mercado**

La empresa DISTEC posee claros competidores en cuanto a la distribución de distintos productos de consumos masivos de diversas líneas, a continuación se menciona:

- ROMERO REYES
- JUAN DE LA CRUZ
- DISTRIBUIDORA ROMÁN
- PRODUVENTA
- Entre Otros.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Información proporcionada por la Gerencia Administrativa de DISTEC

## **1.2 Descripción Del Problema Detectado**

Hoy en día las organizaciones para ser calificadas como altamente competitivas requieren que sus actividades operativas, administrativas, financieras sean estandarizadas mediante normas de gestión, calidad y seguridad laboral.

Para la detección y planteamiento del problema se realizó como primer paso el levantamiento de información en todas las áreas funcionales de la entidad, recurriendo a entrevistas y cuestionarios a los jefes departamentales; así como, la observación directa en el desarrollo de cada actividad, encontrando los siguientes (problemas):

- Se ha detectado faltantes y/o pérdidas de inventarios en el área de bodega por lo consiguiente esto genera pérdidas de recursos económicos.
- Falta de coordinación en el número de empleados del área de bodega, ya que en ciertas horas se produce la desocupación por largos periodos de tiempo, es decir existe un exceso de personal en despacho.
- Ausencia de un estricto control en las existencias, y almacenamiento inadecuado del inventario, ya que alrededor de un 10% de la mercadería se encuentra dispersa alrededor de las instalaciones de la bodega, lo cual provoca que los diferentes productos sean consumidos por parte de los empleados que laboran en esta área.

- En la estructura organizacional funcional o piramidal, existe una concentración de funciones, responsabilidades y toma de decisiones. Para los cargos de gerencias, generando una falta de delegación de las funciones, creando una dependencia para el personal subalterno lo cual puede ocasionar una serie de actividades incompletas o ineficientes.

De acuerdo con lo expuesto en los puntos anteriores, es necesario diseñar un sistema de gestión por procesos que permita a la organización contar con procesos mejor estructurados, optimización significativa de recursos, identificación y enfoque de los constantes requerimientos del cliente direccionándolo a su continua satisfacción. Obteniendo de esta forma una alta competitividad, y, por ende, una posición de liderazgo en el mercado que desarrolla sus actividades comerciales.

### **1.3 Formulación De Hipótesis Del Proyecto**

#### **1.3.1 Hipótesis Primaria**

El sistema de gestión por procesos facultará a la organización DISTEC transformando sus actividades departamentales, en procesos con un valor añadido. Enfocándose en un solo objetivo en común como lo es satisfacción a los requerimientos del cliente.

### **1.3.2 Hipótesis Secundarias**

- Los diagramas de flujo permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso así como los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- El mapa de proceso ayuda a identificar, describir y analizar el proceso claves, de apoyo y estratégicos los cuales se pueden mejorar y de este modo alcanzar los resultados para los clientes.
- La cadena de valor permite analizar y reducir el tiempo que toma cada proceso clave, al igual que sus costos de operación, así como la integración de los procesos administrativos y operativos de la entidad, esto se traduce en un gran aporte en la atención rápida y eficaz para el cliente.
- La aplicación adecuada del manual de procesos permite apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema, promoviendo actividades de separación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc., facilitando las gestiones de las auditorías, la evaluación del control interno y su control o vigilancia.
- Con un planteamiento eficaz de los indicadores de gestión podremos medir el trabajo en equipo, la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades en cada elaboración de los procesos.

## **1.4 Propuesta De Objetivos Del Proyecto**

### **1.4.1 Objetivos Generales Del Proyecto**

Diseñar un sistema de gestión por procesos, con el propósito de mejorar la gestión de la empresa obteniendo productos de mejor calidad.

### **1.4.2 Objetivos Específicos Del Proyecto**

- Realizar un análisis en cada área de la organización, la cual se pueda identificar los diferentes puntos críticos.
- Levantamiento de Información para la elaboración de los diferentes procesos.
- Identificación de procesos claves, apoyo y estratégicos.
- Diseño de la Cadena de Valor.
- Realización del Mapa de Procesos.
- Formulación de Diagramas de Flujos a las áreas críticas identificadas.
- Formulación de Manual de Procesos.
- Establecer mejoras y las respectivas recomendaciones.

# **CAPÍTULO 2**

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Direccionamiento Estratégico**

La dirección estratégica no basta con decir que consiste en gestionar el proceso de toma de decisiones estratégicas, porque esta respuesta no tendría en cuenta un punto importante en lo que respecta a la gestión de una organización.

El alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. La dirección estratégica se ocupa como de la complejidad derivadas de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. Esto es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control.

Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la conceptualización de los problemas más difíciles.



La dirección estratégica; también debe encargarse de garantizar que la estrategia se lleve a la práctica.<sup>4</sup>

La dirección estratégica incluye el *análisis estratégico* en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la *elección estratégica*, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la *implementación de la estrategia*, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios. En la siguiente figura 2.1 se observa la siguiente relación:

**FIGURA 2.1: MODELO BÁSICO DEL PROCESO**



FUENTE: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2001

### 2.1.1 Las Cinco Tareas De La Dirección Estratégica

La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

<sup>4</sup> PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Jhonson, Gerry; Scholes, Kevan; DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2001

1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. Se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.<sup>5</sup>

### **2.1.2 Desarrollo de Una Misión Organizacional**

Por lo general, la visión que tiene la dirección en cuanto a que es lo que trata de hacer y en que se quiere convertir la organización se conoce como misión. La declaración de la misma determina la evolución y los perfiles futuros de la organización cerca de “quiénes somos, que hacemos y hacia dónde nos

---

<sup>5</sup> Mc Graw HILL, ARTHUR A.THOMPSON JR., J STRICKLAND III, 1994

dirigimos”. En realidad, expone las intenciones que tiene la organización de delimitar una posición empresarial determinada.<sup>6</sup>

De esta forma el primer cuestionamiento que debe hacerse la alta dirección de toda organización para determinar la orientación de esta será ¿Cuál es nuestro negocio, y qué llegará a ser? De esta forma como mencionaron Arthur A. Thompson y Strickland “Una misión bien pensada prepara a la compañía para el futuro; establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular”.<sup>7</sup>

Considerando el punto anterior para la formulación de una misión, se deberá abarcar las siguientes cuestiones:

- Debe ser visionaria y tener la posibilidad de persistir durante un periodo de tiempo suficiente. Esta cuestión es importante, ya que constituye la base sobre la cual se desarrollan los objetivos y estrategias particulares, que van cambiando y evolucionando con el tiempo.
- La formulación de la misión debería dejar claro cuáles son las principales *intenciones y aspiraciones* de la organización y las razones de la existencia de la misma.

---

<sup>6</sup> Mc Graw HILL, ARTHUR A.THOMPSON JR., J STRICKLAND III, 1994

<sup>7</sup> Mc Graw HILL, ARTHUR A.THOMPSON JR., J STRICKLAND III, 1994

Así como el desarrollo de la misión es primordial, de igual manera lo es la comunicación de la misma a los directivos y empleados de niveles inferiores. Ya que una declaración de misión formulada en palabras que motiven y desafíen puede obtener el compromiso de los empleados de esforzarse por ella y consecuentemente, servirá como una poderosa herramienta de motivación. Las compañías deben comunicar su misión en palabras que propicien la credibilidad de los empleados y que les transmitan un sentido del propósito de la organización<sup>8</sup>.

Una declaración de misión bien pensada y formulada tiene un valor gerencial real:

- Cristaliza la visión que tiene la alta gerencia acerca de la dirección y la estructura a largo plazo de la compañía.
- Ayuda a que las acciones relacionadas con la gestión de los directivos de nivel inferior se conserven en el camino correcto.
- Transmite un propósito y una identidad de la organización que motivan a los empleados a actuar de la mejor manera posible.
- Ayuda a que los directivos eviten una dirección sin visión y sin sentido.
- Ayuda a una organización a prepararse para el futuro.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Jhonson, Gerry; Scholes, Kevan; DIRECCIÓN ESTRATEGICA, 2001

<sup>9</sup> PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Jhonson, Gerry; Scholes, Kevan; DIRECCIÓN ESTRATEGICA, 2001

### **2.1.3 Desarrollo De Una Visión Organizacional**

Una visión estratégica se puede formular de forma deliberada como parte de un proceso de planificación en una organización, o puede estar más asociada con el fundador de una empresa; o tal vez ha surgido de la historia y cultura de la organización.

La visión también puede concebirse como algo relacionado con la intuición, el grado en que esta puede afectar a la estrategia debe depender del poder o la influencia que tenga el ejecutivo intuitivo. Así que el resultado de la intuición puede verse como la visión asociada a la orden de un líder, o a un proceso político de influencias si el ejecutivo está en un puesto más bajo<sup>10</sup>.

### **2.1.4 Fijación Objetivos Organizacionales**

El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. Establecer objetivos implica reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado. Por lo tanto establecer objetivos desafiantes pero factibles ayuda protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre que se quiere lograr.

---

<sup>10</sup> PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Jhonson, Gerry; Scholes, Kevan; DIRECCIÓN ESTRATEGICA, 2001

En teoría, el conjunto de objetivos que establece la dirección debe abarcar un horizonte tanto a corto como a largo plazo. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia. Los objetivos a largo plazo impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización.

Es necesario que todos los directivos establezcan objetivos. Todas las unidades de la organización necesitan objetivos concretos y medibles del resultado que les indiquen cuál es su contribución a los objetivos generales de la organización.

Cuando los objetivos a nivel de toda la organización se desglosan en metas específicas para cada unidad, de las cuales son responsables los directivos de un nivel más bajo, surge un clima de orientación hacia los resultados y cada parte de la organización lucha por lograrlos, lo cual conducirá a esta en la dirección planeada.

Es así como existen objetivos estratégicos, y estos se relacionan de manera más directa con la situación competitiva general de una compañía e incluyen patrones de resultado como crecer con más rapidez que el promedio de la industria y aumentar la participación en el mercado, lograr costos menores que los rivales, obtener una posición más sólida en los mercados internacionales, y desarrollar oportunidades atractivas de crecimiento. Los objetivos estratégicos

definen con claridad que la dirección no sólo debe tener un buen resultado financiero, sino que también debe fortalecer la posición competitiva y empresarial de la organización a largo plazo.<sup>11</sup>

## **2.2 Gestión Por Procesos**

La Gestión por Procesos es la piedra angular tanto de las Normas ISO 9001:2008 como del modelo FQM de excelencia.

Su implantación puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones.

La gestión como un enfoque basado en procesos, que permite a las organizaciones identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo, no solo consideradas de forma aisladas, si no formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado.

Esta evaluación es sin duda el primer paso obligado hacia la mejora continua que requiere la adaptación permanente para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, única garantía de éxito y permanencia en los mercados actuales<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Mc Graw HILL, ARTHUR A.THOMPSON JR., J STRICKLAND III, 1994

<sup>12</sup> Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una Gestión basada en Procesos.

Una visión del funcionamiento de la organización con un enfoque de procesos sirve para promover la optimización de los servicios, ya que:

- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con especial atención a los ciudadanos, entidades, organizaciones y otra tipología de terceros receptores de los servicios de la organización.
- Favorece la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas, ya que los procesos “cruzan” unidades.
- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.
- Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de los procesos.
- Ayuda a entender como añade valor el proceso realizado y permite disminuir costes como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Involucra, implica y faculta al personal en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente: las personas conocen su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.



- Desarrolla un sistema completo de medida para las áreas de actuación, contribuyendo a la optimización de los recursos disponibles.
- Dota a la organización de una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información, de cara a acometer cambios rápidamente, metódicamente y con una adecuada gestión para reducir al máximo el riesgo<sup>13</sup>.

### **2.2.1 Definición De Proceso**

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Basados en esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una Gestión basada en Procesos.

<sup>14</sup> Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una Gestión basada en Procesos.

FIGURA 2.2: PROCESO - ACTIVIDADES



FUENTE: Guía para una Gestión basada en Procesos  
 ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.<sup>15</sup>

### 2.2.1.1 Modelos de Gestión Basados en Procesos

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho que las organizaciones se encuentre inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; en torno a que toda organización desee tener éxito tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales.

<sup>15</sup> Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una Gestión basada en Procesos.

Para alcanzar “estos buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.<sup>16</sup>

### **2.2.1.2 Agentes Del Proceso**

Los agentes que intervienen directamente en el proceso o que tienen interés en el resultado del mismo, son los siguientes:

#### **Clientes**

Son los destinatarios del resultado del proceso o “output”. Los clientes podrán ser:

- ✓ Interno, si pertenecen a la propia organización
- ✓ externos si son ajenos a la misma.

El proceso deberá estar orientado a satisfacer los requerimientos de los clientes con respecto al output que se les entrega.

Los clientes internos son los agentes o personas de la administración, ya sean funcionarios o laborales destinatarios del output de alguno de los procesos de la organización.

---

<sup>16</sup> Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una Gestión basada en Procesos.

**Proveedores**

Son personas que aportan input al proceso. Al igual que los clientes, podrán ser proveedores internos o externos.

**Responsable o propietario del proceso**

Es la persona responsable del proceso y que, por lo tanto, se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo, realizando un seguimiento de los indicadores que conforman el sistema de control y verificando que se alcanzan los resultados, procurando la mejora continua del proceso, para lo cual lleva a cabo las modificaciones necesarias.

**Otros agentes implicados**

Todos aquellos agentes, a excepción de los clientes, proveedores y los propietarios del proceso, que tienen un interés económico o de otra índole en las actividades y en el rendimiento de los procesos de la organización, y que, por tanto, se ven afectados por los resultados de los mismos.

**2.2.1.3 Elementos Del Proceso**

Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos:

- Una entrada o “input”, procedentes del proveedor del proceso, que han de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos. Estas entradas pueden consistir en información procedente de un suministrador interno, como una unidad administrativa diferente a la que desarrolla el proceso.
- Unos medios y recursos adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo.
- Unas salidas o “outputs” son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al destinatario (cliente) de acuerdo a unos requerimientos o expectativas que éste demanda con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.
- Sistema de Control lo componen un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes.
- Alcance o límites del proceso delimitan el comienzo y la finalización del mismo. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Guía para la Gestión por Procesos; Junta de Castilla y León, 2004

FIGURA 2.3: ELEMENTOS DEL PROCESO



FUENTE: Guía para una Gestión basada en Procesos.  
 ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

#### 2.2.1.4 Clasificación De Los Procesos

- **Procesos Estratégicos:** Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos.
- **Procesos Operativos:** Son aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de "línea".
- **Procesos de Apoyo:** Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

## 2.2.2 Análisis De La Cadena De Valor

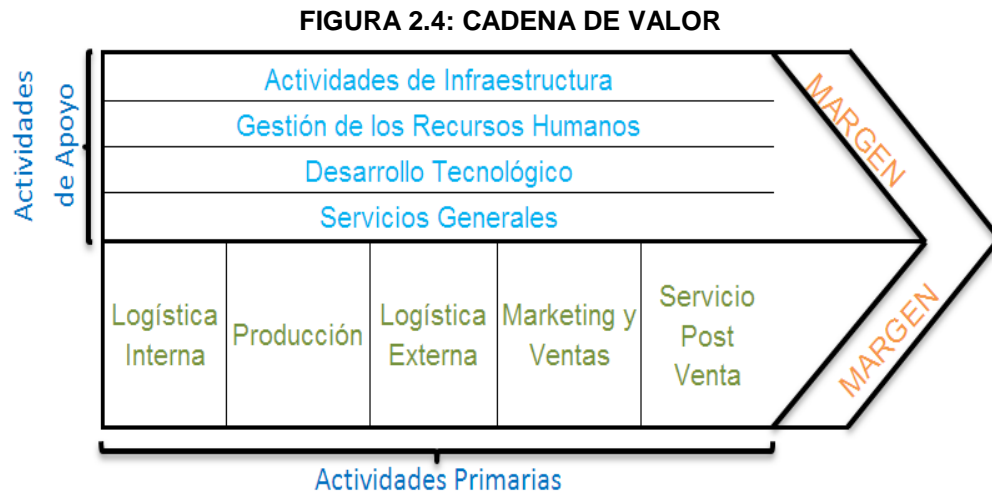
El análisis de la cadena de valor describe las actividades internas y externas de una organización, y las relaciona con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa (o su capacidad para dar productos o servicios valiosos).

El análisis del valor fue introducido originariamente como un análisis contable para arrojar luz sobre el “valor añadido” de los distintos pasos de los procesos de manufacturación, con el fin de determinar donde se podían lograr mejoras en costes, mejorar la creación de valor, o ambas cosas.

Uno de los aspectos claves del análisis de la cadena de valor es el reconocimiento de que las organizaciones son mucho más que un conjunto aleatorio de máquinas, dinero y personas. Son estas competencias para realizar determinadas actividades, y la capacidad de gestionar los vínculos entre ellas, las que constituyen la fuente de la ventaja competitiva de las organizaciones.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Jhonson, Gerry; Scholes, Kevan; DIRECCIÓN ESTRATEGICA, 2001



FUENTE: Guía para una Gestión basada en Procesos.  
ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

Las **actividades primarias** están *directamente* relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio, y pueden clasificarse en cinco grandes grupos:

Logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios.

- La *logística interna* trata de las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de las materias primas necesarias para la fabricación de productos o servicios.
- Las *operaciones* estas diversas materias primas en el producto o servicio final.
- La *logística externa* recoge, almacena y distribuye el producto a los consumidores. En el caso de los servicios, puede estar más relacionada con



los acuerdos para atraer a los consumidores a los servicios si tiene lugar en un sitio determinado.

- El *marketing* y las *ventas* proporcionan los medios por los que los consumidores o usuarios conocen el producto o servicio y pueden adquirirlo.
- Los *servicios* incluyen todas aquellas actividades que realzan o conservan el valor de un producto o servicio, como la instalación, la reparación, la formación o los recambios.

Las *actividades de apoyo* ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en cuatro grupos:

- *Aprovisionamiento*. Hace referencia a los *procesos* de adquisición de diversos recursos para las actividades primarias.
- *Desarrollo tecnológico*. Todas las partes valiosas tiene una “tecnología”, incluso si se trata sencillamente del conocimiento necesario para llevarlas a cabo (*know-how*). Esta área es fundamental para la capacidad innovadora de una organización.
- *Gestión de recursos humanos*. Esta es un área particularmente importante, que trasciende a todas las actividades primarias.
- *Infraestructura*. Es crucial para los resultados que obtengan una organización a la hora de realizar sus actividades primarias. La infraestructura también

viene dada por las estructuras y rutinas de la organización que constituye su cultura.

En la mayoría de las industrias es muy raro que una única organización emprenda todas las actividades que generar valor, desde el diseño del producto hasta la distribución del producto o servicio al consumidor final.<sup>19</sup>

## **2.2.3 Estructuración Y Mapas De Procesos**

### **2.2.2.1 Definición Mapa De Proceso**

El mapa de procesos es un esquema gráfico, que representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización. Para ello, la organización analiza las diferentes actividades que realiza e identifica sus procesos, los cuales clasifica dependiendo de su finalidad en: Estratégicos, Claves u Operativos y de Soporte o de Apoyo.

El mapa de procesos, además de representar gráficamente todos los grandes procesos de la organización, también puede mostrar las interrelaciones de los procesos entre sí.

---

<sup>19</sup> PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Jhonson, Gerry; Scholes, Kevan; DIRECCIÓN ESTRATEGICA, 2001

**FIGURA 2.5: MODELO PARA LA AGRUPACIÓN DE PROCESOS EN EL MAPA DE PROCESOS**



FUENTE: DIRECCIÓN ESTRATEGICA, 2001  
ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 2.2.2.2 Identificación de Procesos

Es fundamental para la organización conocer todos los procesos, subprocessos y actividades desarrollados para poder llevar a cabo cualquier tipo de acción sobre ellos.

En primer lugar, es importante realizar un estudio de las áreas de actividad más relevantes de la organización, para detectar los grandes procesos que la conforman y que permitirán más adelante la construcción del mapa de procesos. Todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos asociados a su definición. En la identificación inicial es importante considerar los procesos tal como son.

El siguiente paso es detectar cuáles son los procesos claves u operativos estos son, los que mayor impacto tienen en los objetivos estratégicos definidos por la organización y son los que constituyen la razón de ser de la misma. Se orientan a la prestación de servicios y aportan valor añadido al cliente externo.

Una vez identificados los procesos claves, se puede continuar con los procesos de soporte o de apoyo, para lo cual se debe hacer las siguientes preguntas:

- 1-¿Cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos clave?
- 2-¿Cómo se garantiza la adecuada disposición y gestión de esos recursos?

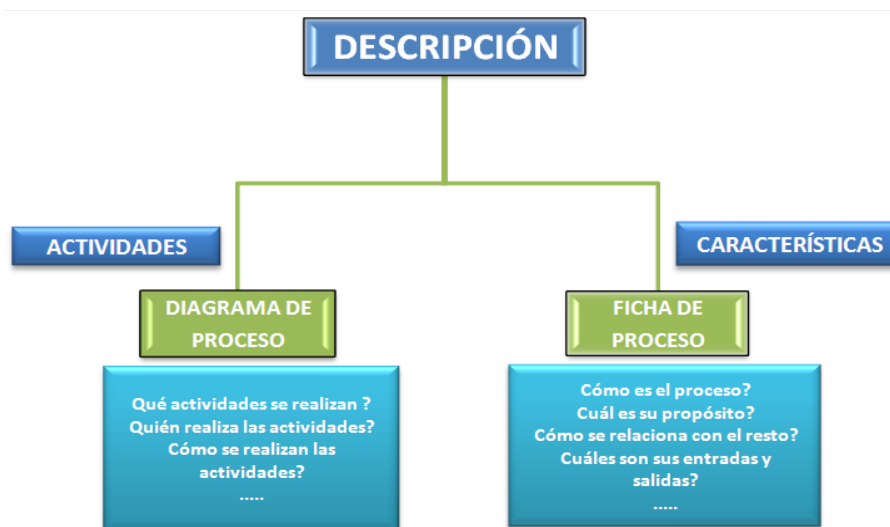
Este tipo de procesos facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos claves, y generan valor añadido al cliente interno.

Por último, se identifican los procesos estratégicos ya que estos son los que están relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategia de la organización. Dichos procesos incluirán la definición de la misión, visión y valores. Estos procesos son de carácter global y transversal u horizontal, de tal modo que afectan a todas las áreas de la organización<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Instituto Andaluz de Tecnología, Guía para una Gestión basada en Procesos.

**FIGURA 2.6: ESQUEMA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS A TRAVÉS DE DIAGRAMAS Y FICHAS**



**FUENTE:** Guía para una Gestión basada en Procesos.  
**ELABORADO POR:** NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 2.2.2.3 Construcción De Un Mapa De Procesos

Dependiendo del grado de detalle al que se llegue en el mapa de procesos, éste será de:

**Primer Nivel:** la representación se realiza únicamente a nivel de procesos.

**Segundo Nivel:** cuando se detallan las diferentes etapas o subprocessos que componen los procesos.

**Tercer Nivel:** cuando el grado de detalle llega a actividades que componen las etapas de los procesos.

El diseño de un mapa de primer nivel, recogerá únicamente los grandes procesos de la organización y permitirá simplificar la representación y facilitar su

comprensión, mientras que descender a mayor nivel de detalle proporcionará una visión de la organización más completa, pero a su vez, más compleja.

Otro aspecto a tener en cuenta en la elaboración del mapa de procesos es la estructura de la organización. En este sentido, hay que considerar que algunos procesos se engloban exclusivamente dentro de una unidad administrativa (procesos funcionales o interdepartamentales), mientras que otros, en cambio, exceden el alcance de una unidad administrativa (procesos inter funcionales o interdepartamentales).

Aunque no hay una norma establecida, a la hora de dibujar el mapa de procesos, los procesos estratégicos se sitúan en la parte superior, mientras que los claves y los de soporte se representan, indistintamente, en la zona intermedia e inferior.

## **2.2.4 Matriz De Procesos**

La matriz de procesos tiene por objeto la identificación de los procesos críticos de la organización a partir de los factores críticos.

### **2.2.4.1 Construcción De La Matriz De Procesos**

La matriz de procesos tiene por objeto la identificación de los procesos críticos de la organización a partir de los factores críticos.

- En el encabezado de la tabla se representarán los factores críticos que haya identificado la organización.
- En la parte izquierda de la matriz, figurarán los procesos. Para cada proceso se decidirá el efecto en los distintos factores críticos. De este modo, dependiendo de la relación existente entre el proceso y el factor crítico se definirá la misma como fuerte, media, débil o inexistente, si no hubiera ningún tipo de relación entre ambos, en cuyo caso se dejaría la correspondiente casilla en blanco.<sup>21</sup>

**FIGURA 2.7: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

FACTORES CRÍTICOS	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	⋮	⋮	⋮	⋮	T O T A L
	PROCESOS							
A.1	3	4	2	4	4	0	3	20
B.1	3	4	2	4	4	1	3	21
C.1	3	3	3	3	3	3	3	21
C.2	5	5	5	5	5	5	3	33
D.1	3	4	2	4	4	3	3	23
.	3	3	3	3	3	3	3	21
.	3	4	2	4	4	0	3	20
.	3	4	2	4	4	0	3	20
.	3	4	2	4	4	0	3	20

ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

<sup>21</sup> Guía para la Gestión por Procesos; Junta de Castilla y León, 2004

## **2.3 Definición Diagrama Causa -Efecto**

El diagrama causa – efecto es una técnica grafica que se puede utilizar en equipos para identificar y para arreglar las causas de un acontecimiento o un problema o un resultado.

Ilustra gráficamente la relación jerárquica entre las causas según su nivel de importancia o detalle y dado un resultado específico.

### **2.3.1 Aplicaciones Del Diagrama Causa- Efecto**

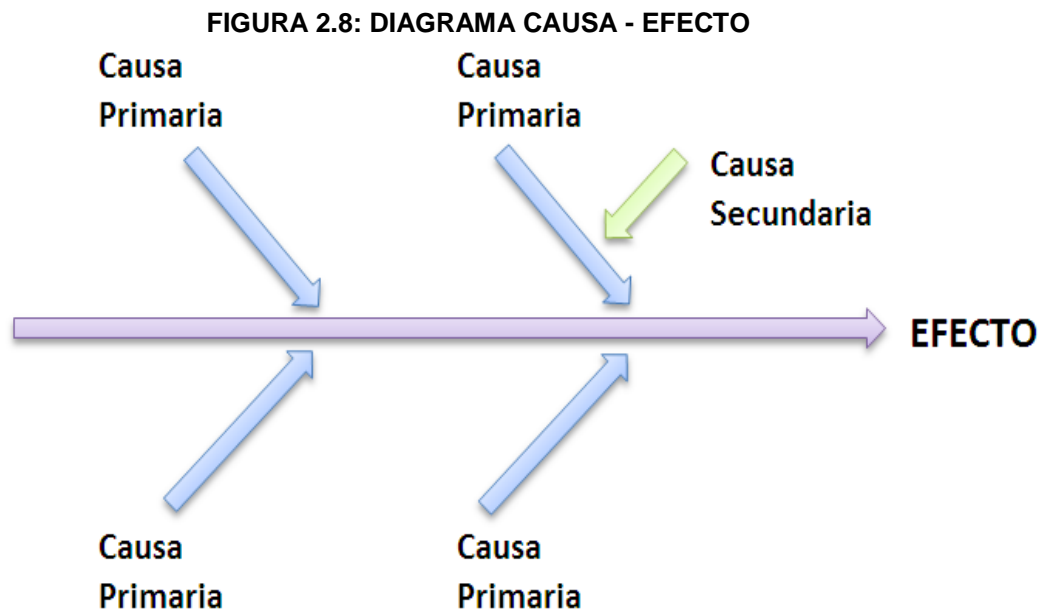
- Concentrar el esfuerzo del equipo en la resolución de un problema complejo.
- Identificar todas las causas y las causas raíz para cada efecto, problema, o condición específico.
- Analizar y relacionar algunas interacciones entre los factores que están afectando un proceso particular o efecto.
- Permite la acción correctiva.

### **2.3.2 Fortalezas Del Diagrama Causa- Efecto**

- Ayuda a focalizarse en la causa del tema sin caer en discusiones y quejas irrelevantes.
- Utiliza y ordena en un formato fácil de leer, las relaciones del diagrama causa-efecto.



- Aumenta el conocimiento sobre el proceso, ayudando a todos a aprender más sobre los factores referentes a su trabajo y cómo estos se relacionan.
- Identifica las áreas sobre el estudio adicional donde hay una carencia de información suficiente<sup>22</sup>.



**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

<sup>22</sup> Guía Para El Control De La Calidad - Kaoru Ishikawa

## **2.4 Diagrama De Flujo**

### **2.4.1 Definición de Un Diagrama De Flujo**

El flujograma es una representación gráfica de un proceso con sus entradas, actividades, puntos de decisión y resultados. Describe con precisión el proceso completo de trabajo y proporciona una idea global sobre el funcionamiento del mismo, lo que lo convierte en una herramienta eficaz para el análisis de procesos, especialmente en las fases de su diseño, implantación y revisión.

### **2.4.2 Ventajas De Un Diagrama De Flujo**

Las ventajas que representa el uso de flujogramas, las más relevantes son:

- Favorecer la realización y organización de las actividades y tareas dentro del proceso. Permitir la identificación de las tareas y de los responsables de los procesos.
- Ayudan a detectar las áreas de mejora, al identificar aquellas zonas claves donde existen carencias u oportunidades para optimizar el desarrollo del proceso.
- Permiten comprender el alcance del proceso de un “vistazo”, al visualizar todo el proceso en su conjunto.
- Posibilita el seguimiento y control del proceso, a través de un sistema de indicadores adecuados.

- Utilizan símbolos estándar, lo que se traduce en el uso de un lenguaje común de fácil comprensión.

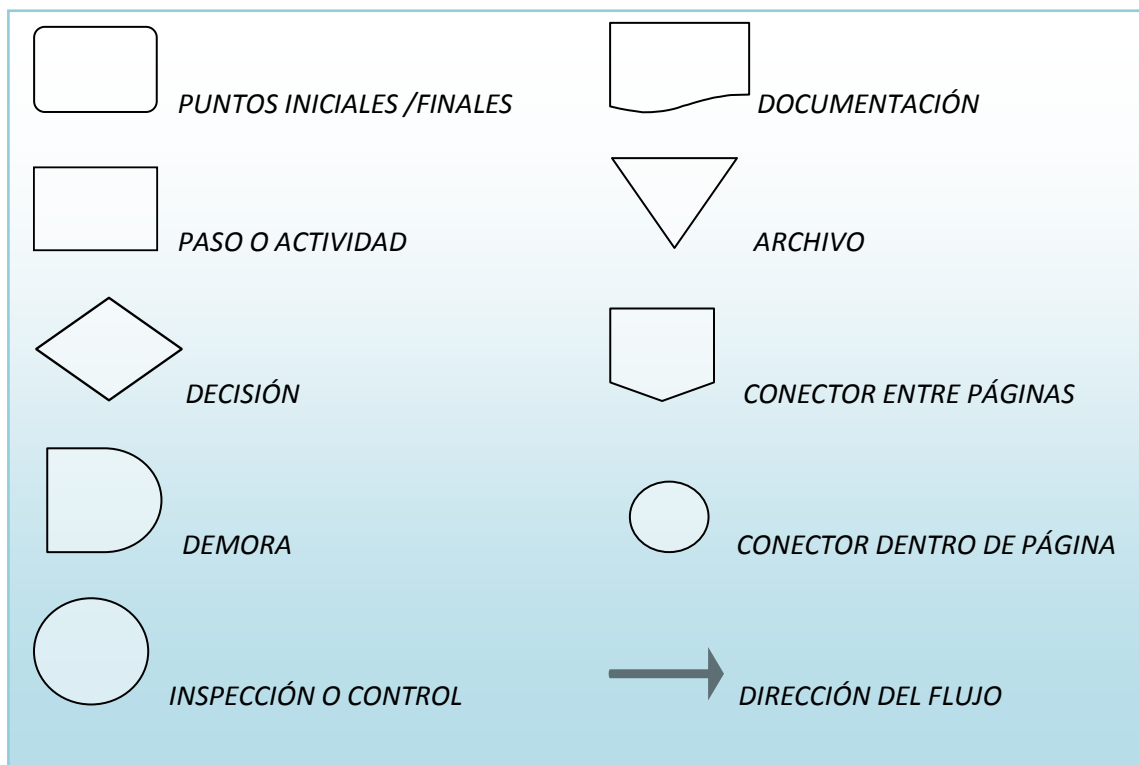
### **2.4.3 Características O Simbología De Un Diagrama De Flujo**

La elaboración del flujograma comenzará con el desencadenamiento del proceso o primera actividad que se desarrolle. Esta actividad podrá estar ligada a otro proceso (continuación de la última fase de otro proceso) o ser iniciada con un acto independiente. De igual modo, la finalización del proceso podrá originar el inicio de otro proceso dentro de la organización o constituir el resultado final.

Es importante que los símbolos tengan un tamaño similar y que se coloquen de forma ordenada y se evite en lo posible los cruces de flechas que puedan dificultar la comprensión del flujograma.

A continuación se presenta los símbolos más utilizados en la elaboración de los diagramas de flujo pertenecientes al código ANSI (American National Standards Institute).

**FIGURA 2.9: SÍMBOLOS MÁS UTILIZADOS**



ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

## 2.5 Definición Análisis del Valor Agregado

Un elemento esencial a la hora de analizar un proceso empresarial es una técnica llamada “*Análisis del Valor Añadido*”. Dicha técnica consiste en examinar en forma detallada cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa. El objetivo del AVA es optimizar los pasos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno. El análisis del valor añadido de los pasos de los que se

componen los procesos es un concepto fundamental en la mayoría de los métodos de mejora de procesos.

El análisis del valor añadido (AVA) persigue tres objetivos:

- En primer lugar, el análisis pretende asegurarse de que se satisfagan los requisitos de los grupos de interés de la forma más efectiva posible. Asegurarse de que un proceso, aporta valor a los grupos relacionados con el mismo es el determinante, decisivo, a la hora de incluir cada etapa en el proceso de conversión.
- El análisis del valor añadido valida la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones.
- Permite determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.

## **2.6 Definición De Manual Procesos**

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de manera sencilla, que permita desarrollar correctamente la labor propuesta.

### **2.6.1 Importancia De Manual Procesos**

El manual de procesos y procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo, se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle<sup>23</sup>.

### **2.7 Definición De Matriz de Riesgo**

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos. Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización. La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad. Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y

---

<sup>23</sup> Manual De Procesos Y Procedimiento Bases Estratégicas Y Organizacionales; Luis Orlando Ortiz Ibáñez

funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo<sup>24</sup>.

## **2.8 Indicadores De Gestión**

### **2.8.1 Definición De Indicador**

Una organización basada en la gestión por procesos que persigue la mejora continua, debe tener un buen sistema de medición y control de sus procesos. La medición permite disponer de datos cuantitativos acerca del rendimiento del proceso, lo que favorecerá la toma de decisiones para la optimización del mismo. Para las mediciones se deben tener en cuenta aquellos aspectos que afectan a la eficacia, eficiencia y flexibilidad de la organización, así como a la satisfacción de los diferentes clientes, en aspectos como:

- La calidad del servicio prestado
- Tiempo de ciclo del proceso
- Coste del proceso.

---

<sup>24</sup> [www.sigweb.cl/sitio](http://www.sigweb.cl/sitio)

### **2.8.2 Características De Los Indicadores De Gestión**

Los indicadores han de ser:

- Medibles: Se pueden expresar cuantitativamente.
- Verificables: Se pueden constatar los datos obtenidos en la medición.
- Asequibles: El coste de su implantación ha de ser compensado con los beneficios que se obtengan de su uso.

Además, un buen indicador también debe cumplir las siguientes características:

- Ser de utilidad y relacionado con un aspecto importante
- Que se identifique con un objetivo concreto.
- De fácil obtención, cálculo sencillo y clara comprensión.
- Fiable y objetivo.
- Que todos los datos utilizados para el cálculo del indicador estén referidos a un mismo periodo de tiempo.
- Periódico y consistente en el tiempo, para que se puedan realizar comparaciones en distintos momentos<sup>25</sup>.

### **2.8.3 Clasificación De Los Indicadores De Gestión**

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

---

<sup>25</sup> Guía para la Gestión por Procesos; Junta de Castilla y León, 2004



- **De calidad:** Son los que determinan cómo se están cumpliendo las expectativas de los clientes del proceso ya sean internos o externos. Son indicadores de resultado, orientados al cliente y sin necesidad de corrección inmediata.
- **De proceso:** Determinan cómo se están cumpliendo los objetivos de control del proceso. Se suelen definir para cada uno de los subprocesos y actividades. Son indicadores internos, orientados al proceso y al cliente y de carácter preventivo.
- **Indicadores de resultados:** Miden los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refieren a Indicadores de eficacia según los objetivos fijados y a objetivos de eficiencia atendiendo a los resultados económicos financieros.
- **Indicadores de estructura:** Miden aspectos relacionados con el coste y utilización de los recursos. Por su naturaleza pueden considerarse indicadores de economía.
- **Indicadores de estrategia:** Valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Guía para la Gestión por Procesos; Junta de Castilla y León, 2004

#### **2.8.4 Elaboración De Indicadores**

Previamente a la elaboración de los indicadores se deben considerar los siguientes aspectos:

- Solamente puede mejorarse aquello que se mide, como decía Tom Peters “sólo lo que se puede medir se puede conseguir”.
- No se deben establecer mediciones de aquello que no es necesario. Efectivamente, medir innecesariamente una actividad es un despilfarro, pues toque el diseño, creación y mantenimiento de un indicador supone un coste para la organización. Este coste es mucho mayor si se añaden al mismo, las posibles acciones correctoras que el responsable del proceso tendría que llevar a efecto sobre un aspecto que no aporta ningún valor añadido.

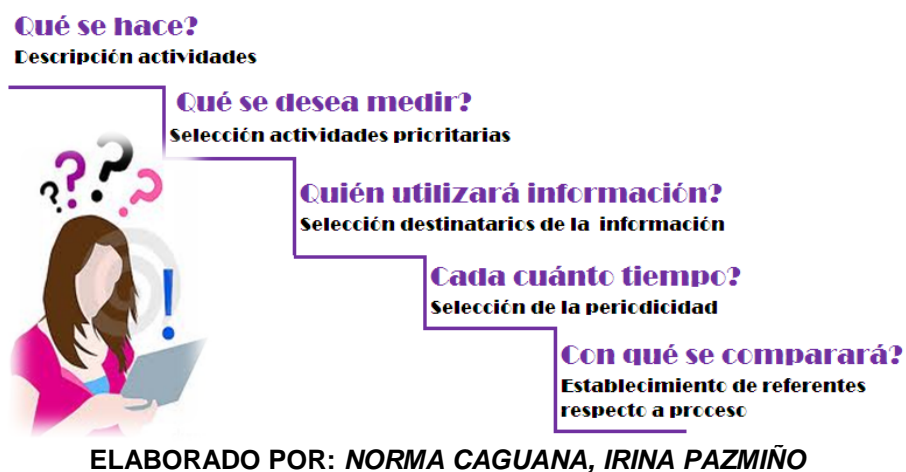
Existen aspectos a considerar para la elaboración de los indicadores:

- Deben diseñarse primero los indicadores de calidad y luego los de procesos.
- Deben fijarse los objetivos estratégicos y los requerimientos del cliente que se van a medir mediante el indicador. Estos objetivos deben suponer un desafío pero ser alcanzables.
- Deben medirse aquellos aspectos de los procesos que en mayor medida satisfacen los requerimientos del cliente, mayor incidencia tienen en los

costes, o que mayor impacto tienen sobre los objetivos generales de la organización.

- Que la medición de un determinado aspecto sea factible.
- Determinar quiénes serán las personas responsables de llevar a cabo la medición. Establecer la periodicidad con que se van a repetir las mediciones.
- Que el número de indicadores identificados no sea muy extenso, para favorecer el manejo de la información<sup>27</sup>.

**FIGURA 2.10: CUESTIONES – ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES**



<sup>27</sup> Guía para la Gestión por Procesos; Junta de Castilla y León, 2004

## **2.9 Mejora Continua**

### **2.9.1 Definición de Mejora Continua**

La mejora continua en una organización que comparte una filosofía de la calidad total o excelencia parte de la idea de que toda situación es mejorable.

La búsqueda de la excelencia debe contemplar la mejora continua de los resultados en todos los ámbitos (satisfacción del cliente/usuario, de las personas que integran la organización, contribución a la mejora de la sociedad y resultados de negocio).

Para alcanzarla, habrá que desarrollar una adecuada gestión de los clientes internos (capital humano, unidades y departamentos) y externos, los recursos, incluyendo el conocimiento, el aprendizaje, la creatividad, la innovación y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, las alianzas y una óptima gestión de los procesos y las relaciones con los clientes.

Según el Modelo americano Malcolm Baldrige (1999), la mejora y el aprendizaje continuo deben ser parte del trabajo diario, desarrollados tanto a nivel individual como global dentro de la organización, corregir los problemas en su origen. Ambos deben ser emprendidos aprovechando oportunidades para innovar y hacer mejor las cosas, así como para corregir los problemas.

Según el Modelo europeo EFQM de Excelencia, la organización comprometida con la calidad total refuerza su compromiso de mejora continua y para ello

adopta una estrategia más madura y sólida que afecta a todos los ámbitos facilitadores (liderazgo, política y estrategia, gestión del capital humano y los recursos, gestión de los procesos y de las alianzas) y los resultados (en el cliente, en el personal, en la sociedad y en los resultado clave).

El establecimiento de un sistema de indicadores que permitan realizar un seguimiento del desarrollo de los procesos y del grado de consecución de los objetivos prefijados está dirigido a la *MEJORA CONTINUA* de los mismos, es decir, a asegurar la eficacia y calidad de resultados de forma continuada.

### **2.8.2 El Ciclo De Mejora Continua**

En la filosofía del Modelo EFQM se pone énfasis en la importancia del ciclo de mejora PDCA. Para ello, podemos encontrar un esquema lógico denominado por éste “REDER” (RADAR en inglés), conformados por cinco elementos:

Resultados y 4 elementos dentro de los criterios Agentes Facilitadores (Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) que se corresponden con Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, respectivamente, del ciclo PDCA. Por Resultados entendemos los logros, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés de la organización como consecuencia del enfoque estratégico y del despliegue.

Para la consecución de dichos resultados la organización deberá realizar un Enfoque o planteamiento de los criterios sólidamente fundamentados e integrados en todos los aspectos de la organización.

Dichos enfoques deberán tener un Despliegue de manera sistemática para asegurar una implantación completa. Por último, la organización deberá Evaluar y Revisar la efectividad de los enfoques y despliegues utilizados, identificando y estableciendo prioridades para, a continuación, planificar e implantar las mejoras precisas en base a las conclusiones de la evaluación.

### **2.8.3 Etapas Del Ciclo De Mejora Continua**

El ciclo de mejora continua (PDCA), denominado Ciclo Deming en Japón, en honor a su autor, puede sintetizarse en las siguientes etapas:

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

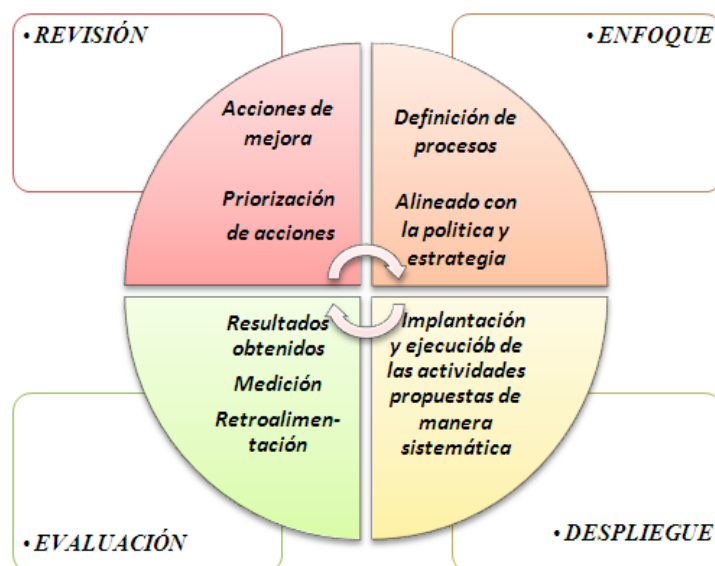
**HACER:** Este segundo paso consistiría en implantar o desarrollar lo planificado anteriormente. Es deseable poder controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. Para ello, en muchas ocasiones será preciso comenzar con un proyecto piloto, modelizando el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

**VERIFICAR:** Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

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

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

**FIGURA 2.11: CORRESPONDENCIA DEL CICLO REDER CON EL CICLO PDCA**



ELABORADO POR: **NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

## **CAPÍTULO 3**

### **3. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN DISTEC, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA**

#### **3.1 SITUACIÓN ACTUAL EN LA ORGANIZACIÓN**

DISTEC Cía. Ltda., se dedica a la distribución de licores extranjeros y nacionales, y líneas de consumo masivo como: licores, artículos de limpieza para el hogar, alimentos, conservas, etc.

En la actualidad DISTEC Cía. Ltda. Cuenta con una sólida infraestructura física y administrativa, que incluye bodegas y equipo de distribución motorizado, así como establecer un eficiente equipo de ejecutivos de ventas, capacitados en técnicas modernas de ventas y relaciones personales.

Para desarrollar su gestión, la empresa cuenta con más de 60 empleados, los que son apoyados con la infraestructura necesaria para cumplir con aquello de tener clientes siempre satisfechos. Premisa que se cumple también con el concurso de una importante cartera de empresas, marcas y productos.



### **3.1.1 REDES DE DISTRIBUCIÓN**

Sus redes de distribución, se incluyen entre los más grandes y eficientes del Ecuador brindando atención a zonas locales (Guayas y alrededores), y nacionales. Llegando a todas las ciudades del país con una frecuencia periódica, estratégicamente localizados y asegurando la presencia de los productos en percha de sus clientes.

### **3.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE DISTEC**

El sistema de gestión por procesos permitirá a DISTEC transformar sus actividades departamentales en procesos con un valor añadido, enfocándose en un solo objetivo en común, como lo es, la satisfacción a los requerimientos del cliente.

#### **3.1.2.1 MISIÓN ORGANIZACIONAL**

La misión de DISTEC ha sido formulada por la administración de la organización, la cual se define así: *“La comercialización de licores y productos de consumo masivo de alta calidad, para satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros clientes, a través de efectivos canales de distribución y logística para lograr un servicio eficaz y oportuno”*.

### **3.1.2.2 VISION ORGANIZACIONAL**

*“Ser líderes en el mercado nacional en la comercialización de productos de consumo masivo, manteniendo los estándares de calidad requeridos por nuestros clientes con un sentido de responsabilidad y compromiso en la ejecución de nuestras gestiones”.*

### **3.1.2.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE DISTEC**

Los objetivos generales estratégicos de DISTEC, han sido definidos por la alta gerencia, la cual nos proporcionó información de aspectos: Cliente, Financiero, Interno, Desarrollo Humano, los cuales están definidos de la siguiente manera:

- *“Aumentar las ventas de DISTEC en razón de 20 %.*
- *Obtener una cobrabilidad de la cartera de crédito en un 85% de su totalidad.*
- *Mejorar continuamente su rentabilidad, para asegurar su permanencia en el negocio y amentar la satisfacción de sus accionistas.*
- *Mantener la calidad en la prestación de nuestro servicio, obteniendo y recolectando constantemente las opiniones y percepciones de nuestros clientes mediante la utilización de herramientas como encuestas, formularios, entre otras.*
- *Brindar servicio comercial específico en la distribución de productos de alta calidad, resultando estos comercialmente competitivos.*

- *Operar con los costos más eficientes y productivos para lograr un beneficio económico justo para nuestros clientes y la entidad en general.*
- *Lograr el crecimiento profesional de nuestro equipo de trabajo mediante capacitaciones respectivas a su área, facilitando así nuevos conocimientos que contribuyan al mejoramiento de sus funciones”.*

#### **3.2.1.4 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES DE DISTEC**

Se definen y se dan a conocer las políticas organizacionales mediante comunicados electrónicos los cuales son enviados por la dirección administrativa y determina las políticas de la siguiente manera:

- *“Innovar e implantar constantemente las estrategias de mercadeo y publicidad.*
- *Mantener una comunicación constante que permita recolectar recomendaciones y requerimientos de los clientes.*
- *Proyectar las compras de los productos en función de las necesidades de los clientes.*
- *Brindar un servicio justo y esmerado al cliente, atendiendo a todas sus solicitudes y reclamos en el menor tiempo posible.*
- *Mantener altos niveles de ética del personal laboral en todas las funciones que realizan.*

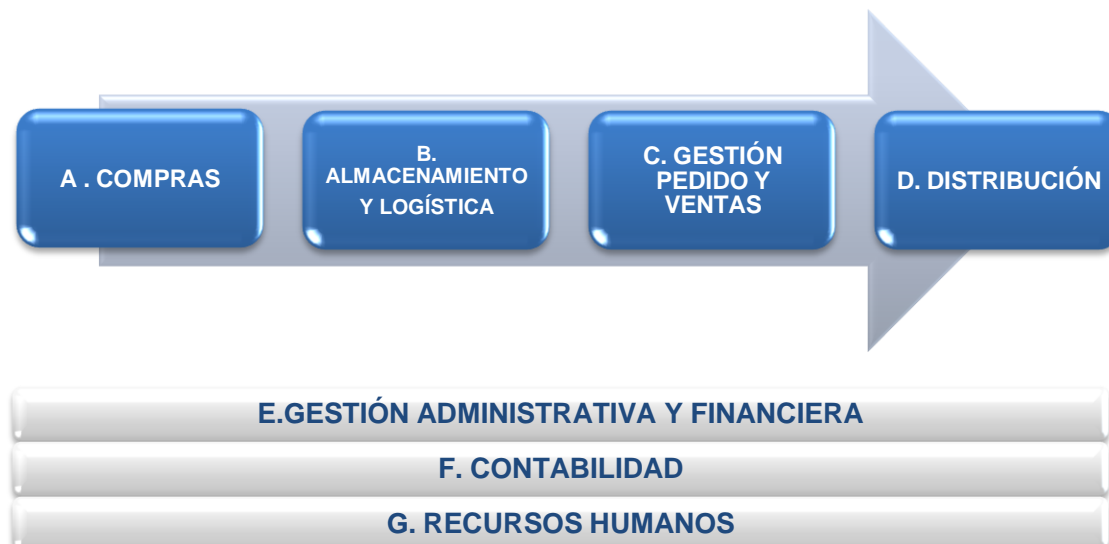
- *Todo el personal de reparto de mercaderías debe mantener una presentación personal nítida, pulcra que refleje en la mejor manera la imagen de nuestra empresa.*
- *El tiempo de entrega de pedidos a los clientes se da en un máximo de 24 horas. Esto se traduce en brindar un buen servicio al cliente.*
- *Todo el personal de ventas debe conocer al 100% las políticas de su área.*
- *Programar auditorias periódicamente según las necesidades de cada área.*
- *Todo el personal de ventas debe generar una orden de pedido en la jornada diurna de las 4 P.M*
- *Todo cliente nuevo que se integre a la cartera, deberá llenar previamente una solicitud de crédito”.*

### **3.2 CADENA DE VALOR**

A continuación se presenta la cadena de valor propuesta para la empresa

DISTEC:

**FIGURA 3.1: CADENA DE VALOR DE DISTEC**



**FUENTE: DISTEC, 2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

En la figura se observa los procesos claves (A, B, C, D) y los procesos de apoyo (E, F, G), ambos grupos que sirven para llevar a cabo las actividades primarias del giro del negocio de la organización, direccionando todo lo anterior hacia la satisfacción del cliente.

### **3.3 MAPA DE PROCESOS**

En la figura siguiente se observa la situación actual de todos los procesos que se gestionan en la empresa DISTEC, en los cuales se definen tres tipos de niveles en los procesos teniendo así:

1. PROCESOS ESTRATÉGICOS
2. PROCESOS CLAVES
3. PROCESOS DE APOYO

FIGURA 3.2: MAPA DE PROCESOS



FUENTE: *DISTEC, 2012*  
ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.4 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE DISTEC

Se han determinado dos grupos de procesos para la compañía DISTEC, los cuales resultan ser procesos claves o productivos; y procesos de apoyo los mismos que son primordiales para el desarrollo y avance en las gestiones de la entidad.

Procesos Claves de DISTEC:

**TABLA 3.1: PROCESOS CLAVES DE DISTEC**

PROCESOS	SUBPROCESOS
<b>A. COMPRAS</b>	A.1. GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS
<b>B. ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA</b>	B.1. RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO
<b>C. GESTIÓN DE PEDIDO Y VENTAS</b>	C.1. GESTIÓN DE PEDIDO
	C.2. ANÁLISIS DE CRÉDITO
	C.3. GESTIÓN DE FACTURACIÓN
	C.4. GESTIÓN DE COBRANZAS
<b>D. DISTRIBUCIÓN</b>	D.1. GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE
	D.2. GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN

**FUENTE: DISTEC,2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

Procesos de Apoyo de DISTEC:

**TABLA 3.2: PROCESOS DE APOYO DE DISTEC**

PROCESOS	SUBPROCESOS
<b>E. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	E.1. GESTIÓN DE PRESUPUESTOS
<b>F. CONTABILIDAD</b>	F.1. GESTIÓN CONTABLE
<b>G. RECURSOS HUMANOS</b>	G.1. GESTIÓN DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

**FUENTE: DISTEC,2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

En el Anexo No.2 se presenta el Manual de Procesos que se propone para DISTEC, el objeto del manual es de normalizar la coordinación de cada proceso, con el propósito de cumplir con las políticas, direcciones, objetivos y normas de la empresa DISTEC.

### 3.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Para la identificación de los procesos críticos existentes y para proceder con el análisis y mejoramiento de los mismos, acudimos primeramente a la ayuda de la gerencia administrativa para un análisis basado en la aportación que tiene cada proceso en relación a los objetivos organizacionales planteados ayudándonos con la figura de la tabla de calificación de priorización de procesos.

**TABLA 3.3: CALIFICACIÓN DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>5</b>	CONTRIBUYE MUY ALTO GRADO
<b>4</b>	CONTRIBUYE EN ALTO GRADO
<b>3</b>	CONTRIBUYAMENTE MEDIANAMENTE
<b>2</b>	CONTRIBUYE BAJO
<b>1</b>	CONTRIBUYE MUY BAJO
<b>0</b>	NO CONTRIBUYE

**FUENTE: DISTEC,2012**

**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**



**TABLA 3.4: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS DE DISTEC**

	Aumentar las ventas de DISTEC en razón de 20 %.	Obtener una cobrabilidad de la cartera de crédito en un 85% de su totalidad.	DISTEC mejorara continuamente su rentabilidad, para asegurar su permanencia en el negocio y amentar la satisfacción de sus accionistas.	Mantener la calidad en la prestación de nuestro servicio, obteniendo y recolectando constantemente las opiniones y percepciones de nuestros clientes.	Brindar servicio comercial específico en la distribución de productos de alta calidad, resultando estos comercialmente competitivos.	Operar con los costos más eficientes y productivos para lograr un beneficio económico justo para nuestros clientes y la entidad en general.	Lograr el crecimiento profesional de nuestro equipo de trabajo mediante capacitaciones respectivas a su área.	TOTAL
<b>A.1</b>	3	0	4	2	4	4	4	21
<b>B.1</b>	3	0	4	3	5	5	3	23
<b>C.1</b>	5	4	4	3	4	4	3	<b>27</b>
<b>C.2</b>	4	5	4	3	4	4	3	<b>27</b>
<b>C.3</b>	4	3	4	3	4	4	3	<b>25</b>
<b>C.4</b>	4	5	4	3	4	4	3	<b>27</b>
<b>D.1</b>	5	0	4	3	4	4	3	23
<b>D.2</b>	5	0	4	3	4	4	3	23
<b>E.1</b>	3	3	4	3	4	4	3	24
<b>E.2</b>	5	0	4	3	4	4	3	23
<b>F.1</b>	3	0	4	3	4	4	3	21
<b>G.1</b>	3	0	4	3	4	4	3	21

FUENTE: *DISTEC,2012*

ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

En base al análisis realizado en DISTEC con respecto a la información obtenida en la matriz de priorización, se determinaron como procesos críticos a los establecidos a continuación:

**TABLA 3.5: PROCESOS CRÍTICOS DE DISTEC**

PROCESO	CALIFICACIÓN
C.1	27
C.2	27
C.3	25
C.4	27

FUENTE: *DISTEC, 2012*

ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

Entonces los procesos críticos de DISTEC son:

- Gestión de pedido (C.1)
- Análisis de crédito (C.2)
- Gestión de Facturación (C.3)
- Gestión de Cobranzas (C.4)

Estos procesos críticos mencionados anteriormente se necesitan manejar de una manera eficiente y eficaz, para lograr y obtener el objeto principal de satisfacer los requerimientos de los clientes.

### **3.6 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA**

Levantada la información pertinente y con ella identificando los procesos que se desarrollan en DISTEC. Se procede al análisis detallado de las actividades, tiempo, entidades y documentos que intervienen en los mismos para determinar si estos se mantendrán acorde a su situación actual o si es prioritario mejorarlos.

#### **3.6.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA DISTEC**

La metodología que se aplico para el análisis de la gestión de procesos se describe a continuación:

- Identificación de procesos críticos.
- Diagrama de flujos de la situación actual y de la situación mejorada para los procesos críticos.
- Análisis de valor agregado de la situación actual y de la situación mejorada.
- Formulación de indicadores de medición de las actividades.

Para lo que corresponde al tratamiento de los procesos no críticos, los cuales no requieren un mejoramiento sustancial se procedió aplicar la siguiente metodología:

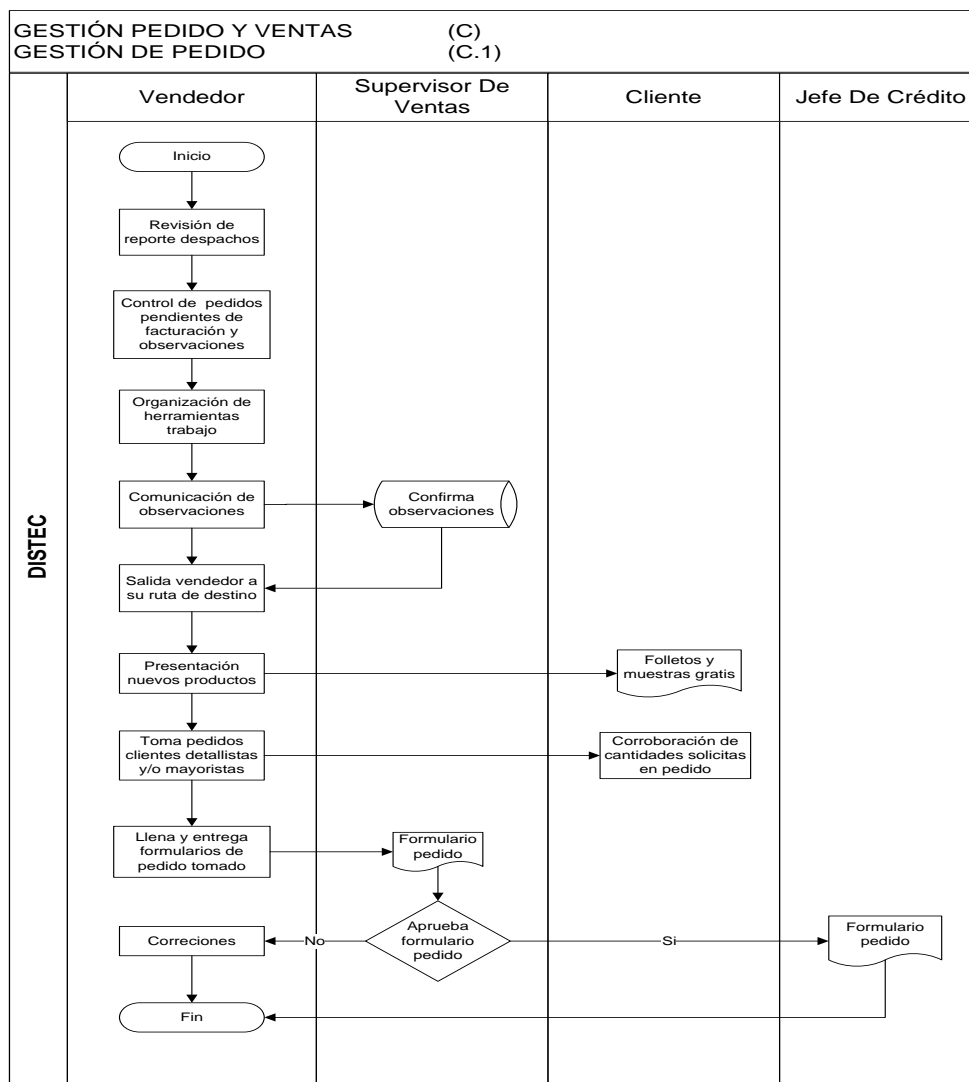
- Análisis de valor agregado de la situación actual.

Cabe destacar que para todos los procesos se propone una medida de control que son los indicadores, y su respectivo formato de mejora corresponda el caso y su clasificación.

### 3.6.1.1 Análisis del Proceso de Gestión Pedido

#### 3.6.1.1.1 Diagrama del flujo de la Situación Actual del Proceso Gestión Pedido.

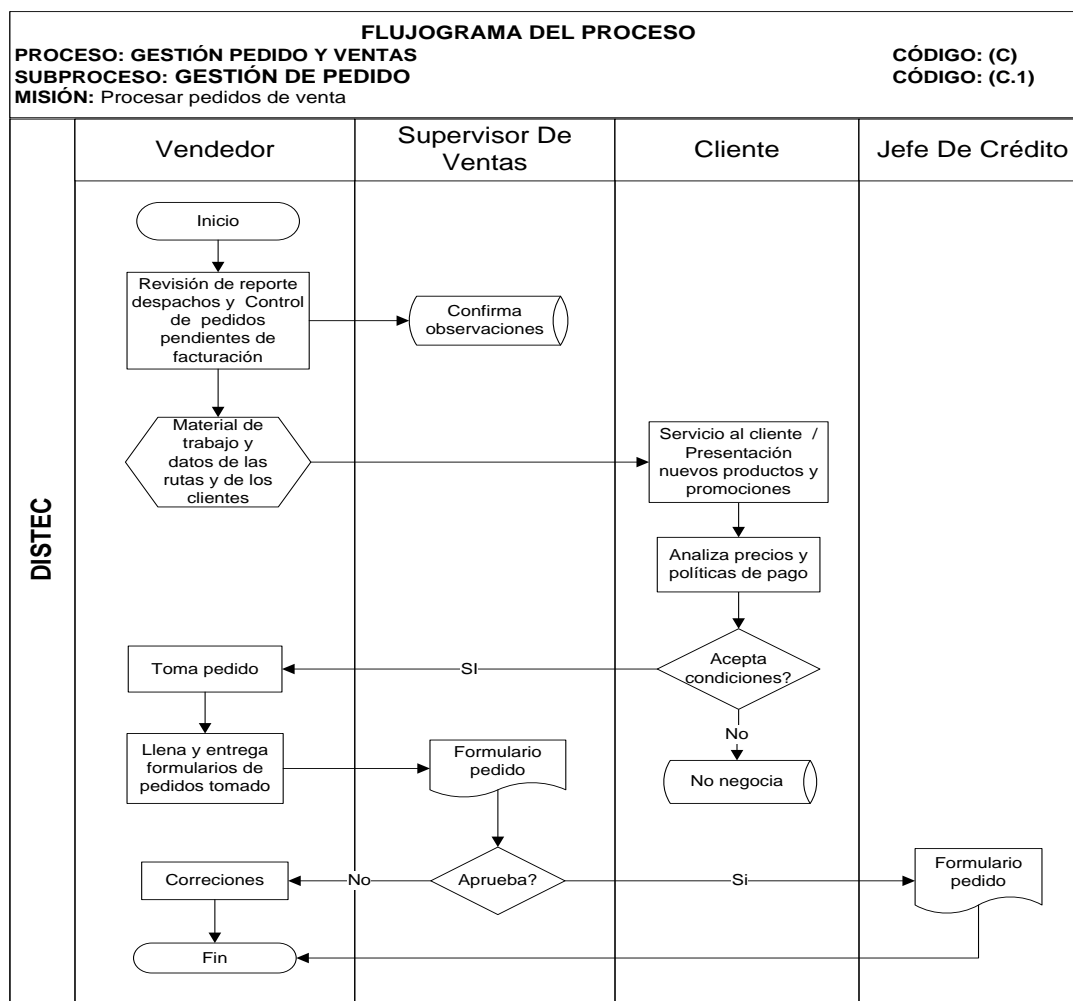
**FIGURA 3.3: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL C.1**



FUENTE: DISTEC,2012  
 ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.1.1.2 Diagrama del flujo de la Situación Mejorada del Proceso Gestión Pedido.

**FIGURA 3.4: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO C.1**



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Calidad	Índice de pedidos vendidos	Mide la cantidad de pedidos despachados	# de pedidos efectivos / total de pedidos solicitados	%
Calidad	Índice de pedidos rechazados	Mide la cantidad de pedidos rechazados	# total de pedidos rechazados / # total de pedidos solicitados	%

**FUENTE: DISTEC,2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

### 3.6.1.1.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión Pedido.

**TABLA 3.6: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.1**

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS

**SUBPROCESO:** GESTIÓN PEDIDO

N o	Gestión De Pedido ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	TIEMPO EN MINUTOS
1	Revisión de reporte despachos						1		15
2	Control de pedidos pendientes de facturación y observaciones		1						30
3	Organización de herramientas trabajo			1					5
4	Comunicación de observaciones		1						10
5	Salida vendedor a su ruta de destino				1				60
6	Presentación nuevos productos		1						12
7	Toma pedidos clientes detallistas y/o mayoristas		1						15
8	Corroboración de cantidades solicitadas en pedido	1							5
9	Llena y entrega formularios de pedido tomado		1						15
10	Correcciones		1						5
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>172</b>

SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	5	2,91
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	87	50,58
P	PREPARACIÓN	1	5	2,91
E	ESPERA	1	60	34,88
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCIÓN	1	15	8,72
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	<b>10</b>	<b>172</b>	100,00
V.A	VALOR AGREGADO			53,49%
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO			46,51%

FUENTE: DISTEC,2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.1.1.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Gestión Pedido.

**TABLA 3.7: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO C.1**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

PROCESO: GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS

CÓDIGO: (C)

SUBPROCESO: GESTIÓN DE PEDIDO

CÓDIGO: (C.1)

MISIÓN: Procesar pedidos de venta

N o	Gestión De Pedido ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	TIEMPO EN MINUTOS
1	Revisión de reporte despachos y Control de pedidos pendientes de facturación.						1		25
2	Servicio al cliente / Presentación nuevos productos y promociones.	1							30
3	Analiza precios y políticas de pago.	1							15
4	Toma pedido.	1							20
5	Llena y entrega formularios de pedidos tomados.		1						25
6	Correcciones.		1						5
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>120</b>

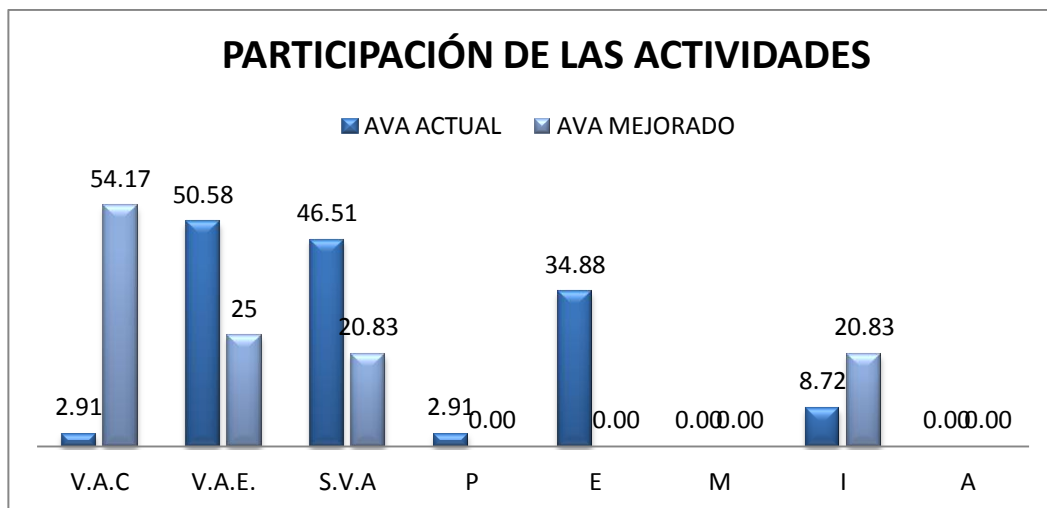
SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	65	54,17
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	30	25,00
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCIÓN	1	25	20,83
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	<b>6</b>	<b>120</b>	100,00
V.A	VALOR AGREGADO	79,17%		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	20,83%		

FUENTE: DISTEC,2012  
ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO



### 3.6.1.1.5 Cuadro comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso C.1

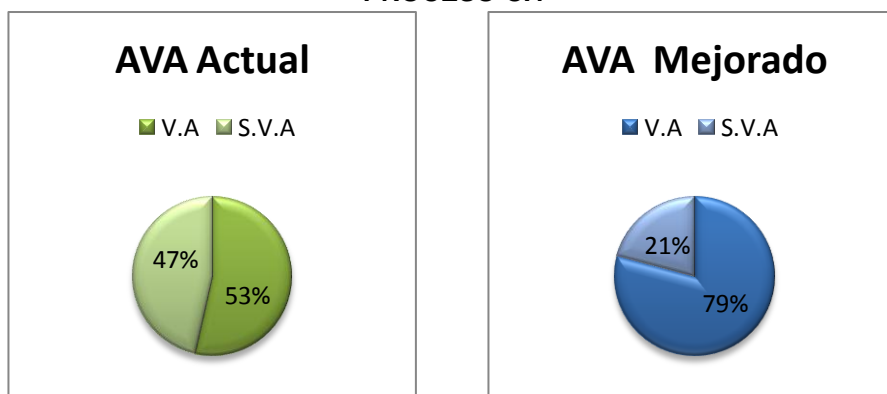
FIGURA 3.5 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.1



FUENTE: *DISTEC,2012*  
ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.6.1.1.6 Valor Agregado del Proceso C.1

FIGURA 3.6 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.1

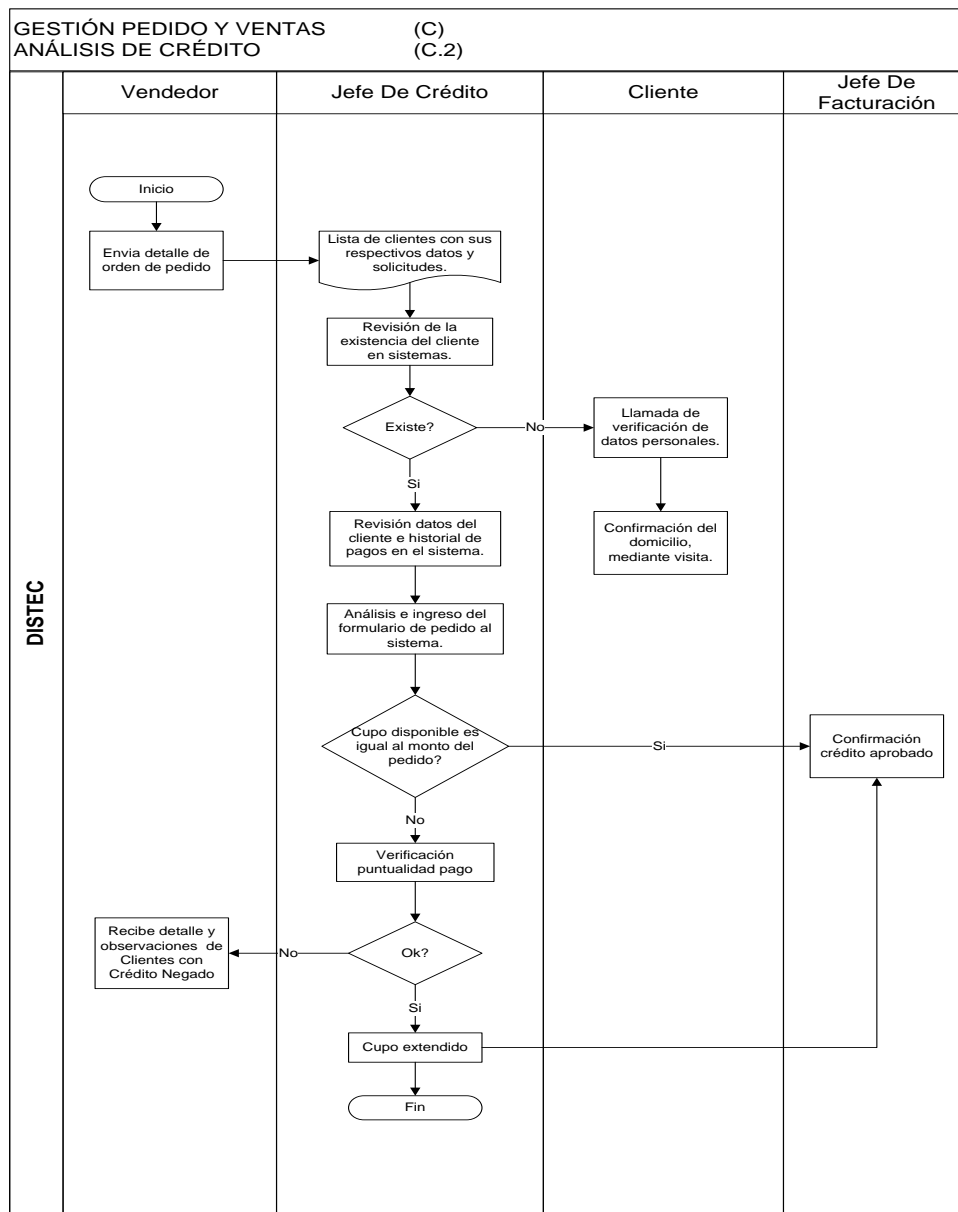


FUENTE: *DISTEC,2012*  
ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

3.6.2.1 Análisis del Proceso de Análisis de Crédito.

3.6.2.1.1 Diagrama del flujo de la Situación Actual del Proceso Análisis de Crédito.

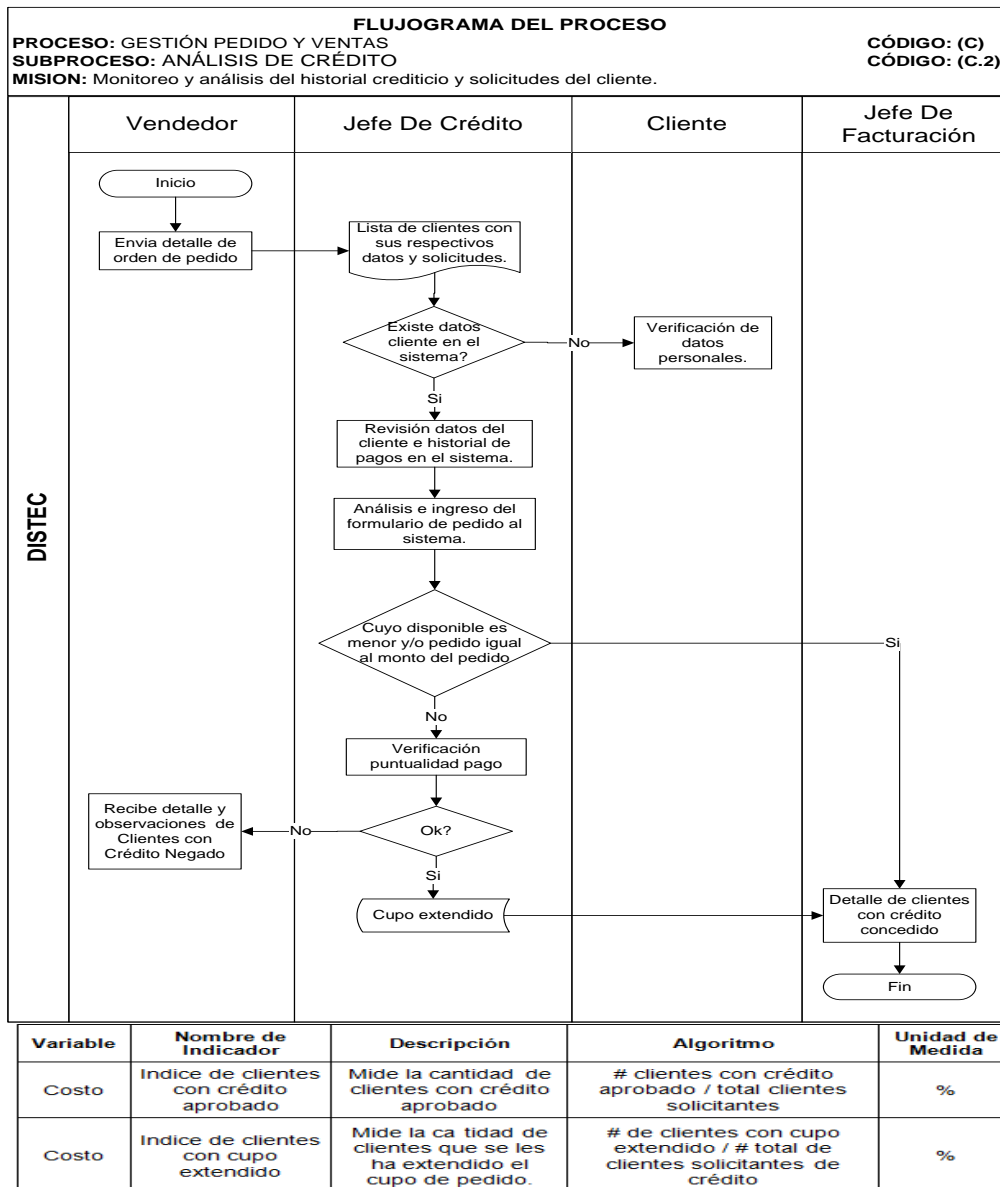
FIGURA 3.7: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCES ACTUAL C.2



FUENTE: *DISTEC,2012*  
 ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

**3.6.2.1.2 Diagrama del flujo de la Situación Mejorada del Proceso Análisis de Crédito.**

**FIGURA 3.8: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO C.2**



FUENTE: *DISTEC,2012*  
 ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.6.2.1.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Análisis de Crédito.

**TABLA 3.8: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.2**

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS

**SUBPROCESO:** ANÁLISIS DE CRÉDITO

N o	Análisis De Crédito ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	TIEMPO EN MINUTOS
1	Envía detalle de orden de pedido		1						8
2	Revisión de la existencia del cliente en sistemas.						1		10
3	Llamada de verificación de datos personales.						1		20
4	Confirmación del domicilio, mediante visita.				1				60
5	Revisión datos del cliente e historial de pagos en el sistema.						1		20
6	Análisis e ingreso del formulario de pedido al sistema.			1					15
7	Confirmación crédito aprobado		1						10
8	Verificación puntualidad pago						1		10
9	Recepción detalle y observaciones de Clientes con Crédito Negado		1						5
10	Cupo extendido		1						5
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	0	4	1	1	0	4	0	163

SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	28	17,18
P	PREPARACIÓN	1	15	9,20
E	ESPERA	1	60	36,81
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCIÓN	4	60	36,81
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	10	163	100,00
V.A	VALOR AGREGADO	17,18%		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	82,82%		

FUENTE: DISTEC, 2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.3.1.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Análisis de Crédito.

**TABLA 3.9: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO C.2**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS

**CÓDIGO:** (C)

**SUBPROCESO:** ANÁLISIS DE CRÉDITO

**CÓDIGO:** (C.2)

**MISION:** Monitoreo y análisis del historial crediticio y solicitudes del cliente.

N o	Análisis De Crédito ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	TIEMPO EN MINUTOS
1	Envía detalle de orden de pedido.		1						8
2	Verificación de datos personales del cliente.	1							60
3	Revisión datos del cliente e historial de pagos en el sistema.	1							20
4	Análisis e ingreso del formulario de pedido al sistema.		1						15
5	Verificación puntualidad pago.						1		10
6	Recibe detalle y observaciones de Clientes con Crédito Negado.		1						5
7	Detalle de clientes con crédito concedido.	1							10
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	3	3	0	0	0	1	0	128

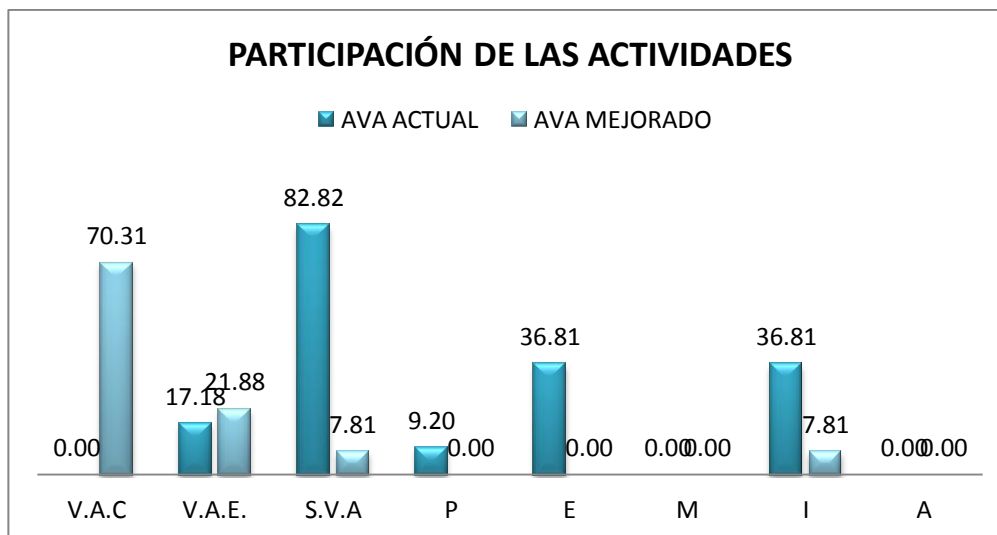
SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	90	70,31
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	28	21,88
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCIÓN	1	10	7,81
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	7	128	100,00
V.A	VALOR AGREGADO	92,19%		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	7,81%		

FUENTE: *DISTEC,2012*

ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.6.3.1.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso C.2

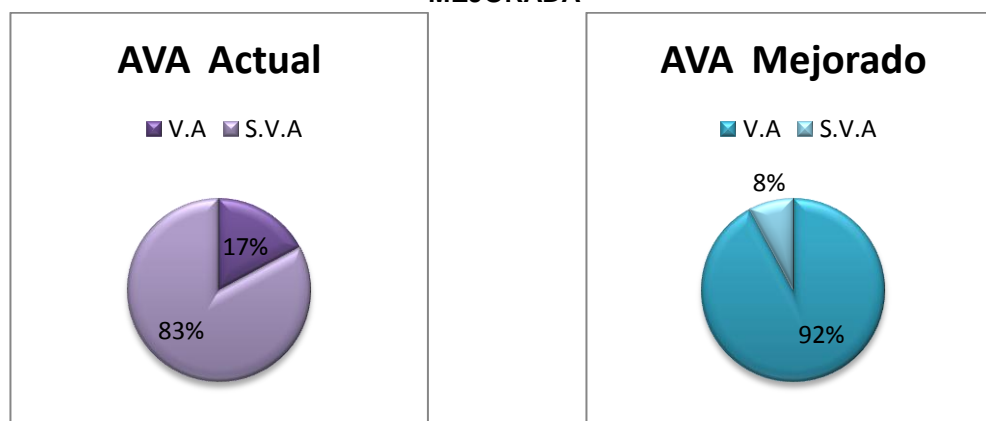
FIGURA 3.9: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.2



FUENTE: *DISTEC,2012*  
ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.6.3.1.6 Valor Agregado del Proceso C.2

FIGURA 3.10: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA

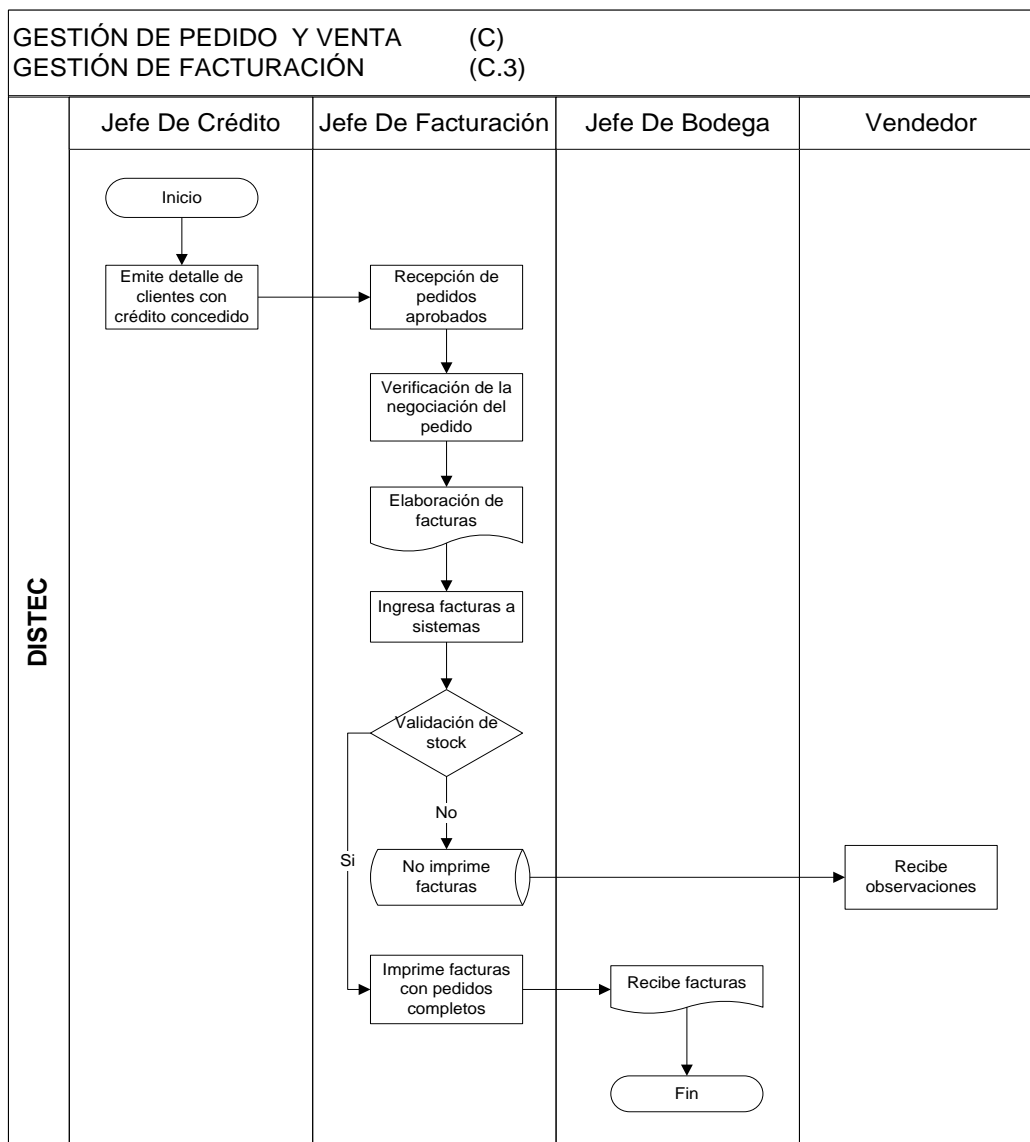


FUENTE: *DISTEC,2012*  
ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

**3.6.3.1 Análisis del Proceso de Gestión de Facturación.**

**3.6.3.1.1 Diagrama del flujo de la Situación Actual del Proceso Gestión de Facturación.**

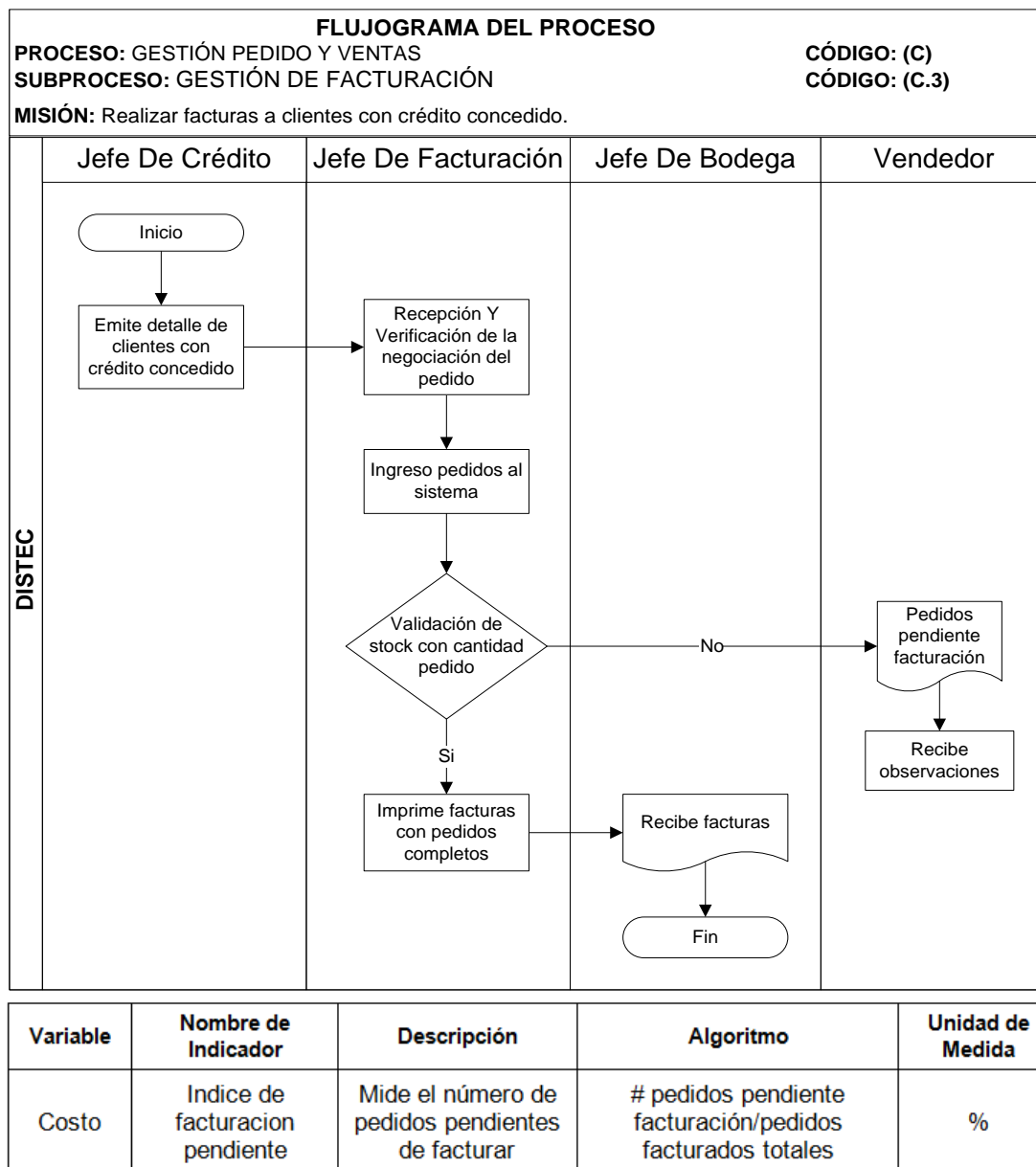
**FIGURA 3.11: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL C.3**



FUENTE: DISTEC,2012  
ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.3.1.2 Diagrama del flujo de la Situación Mejorada del Proceso Gestión de Facturación.

**FIGURA 3.12: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO C.3**



FUENTE: DISTEC, 2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO



### 3.6.3.1.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Facturación.

**TABLA 3.10: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.3**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS

**SUBPROCESO:** GESTIÓN FACTURACIÓN

N o	Gestión De Facturación ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO EN MINUTOS
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	
1	Emisión detalle de clientes con crédito concedido			1					10
2	Recepción de pedidos aprobados				1				5
3	Verificación de la negociación del pedido						1		5
4	Ingresa pedidos al sistema			1					15
5	Recibe observaciones					1			15
6	Imprime facturas con pedidos completos	1							12
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	1	0	2	1	1	1	0	62

SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	12	19,35
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0,00
P	PREPARACIÓN	2	25	40,32
E	ESPERA	1	5	8,06
M	MOVIMIENTO	1	15	24,19
I	INSPECCIÓN	1	5	8,06
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	62	100,00
V.A	VALOR AGREGADO	19,35%		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	80,65%		

**FUENTE: DISTEC,2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

### 3.6.3.1.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Gestión de Facturación.

**TABLA 3.11: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO C.3**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS

**CÓDIGO:** (C)

**SUBPROCESO:** GESTIÓN DE FACTURACIÓN

**CÓDIGO:** (C.3)

**MISIÓN:** Realizar facturas a clientes con crédito concedido.

N o	Gestión De Facturación ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	TIEMPO EN MINUTOS
1	Emite detalle de clientes con crédito concedido.		1						10
2	Recepción y Verificación de la negociación del pedido.	1							10
3	Ingreso pedidos al sistema.	1							20
4	Recibe observaciones.					1			15
5	Imprime facturas con pedidos completos.	1							12
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	3	1	0	0	1	0	0	67

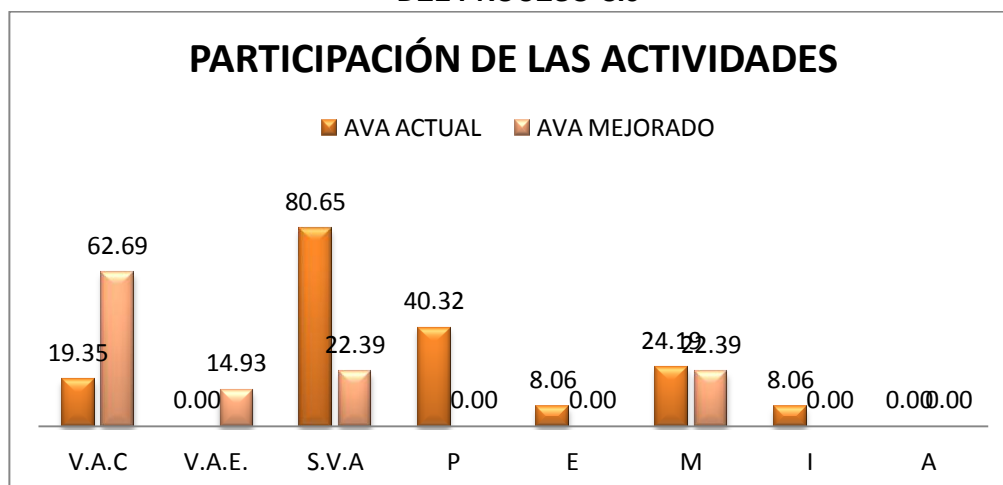
SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	42	62,69
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	10	14,93
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	15	22,39
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	67	100,00
V.A	VALOR AGREGADO	77,61%		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	22,39%		

FUENTE: DISTEC, 2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.3.1.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso C.3

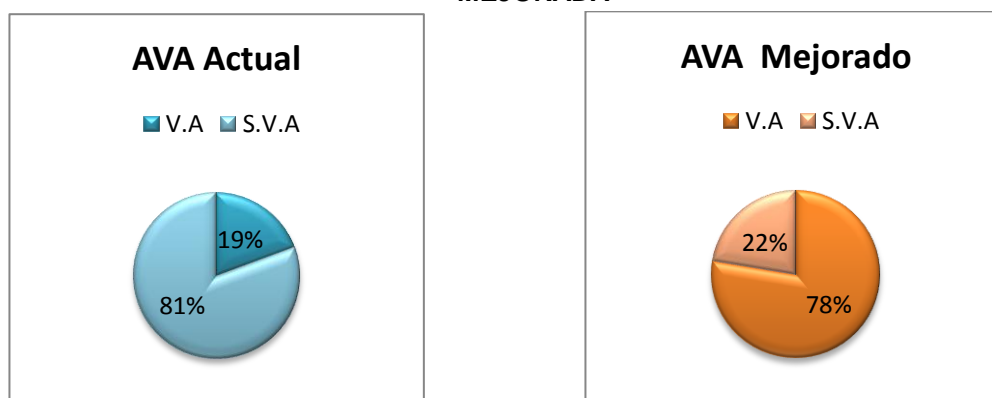
FIGURA 3.13: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.3



FUENTE: DISTEC,2012  
ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.3.1.6 Valor Agregado del Proceso C.3

FIGURA 3.14: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA

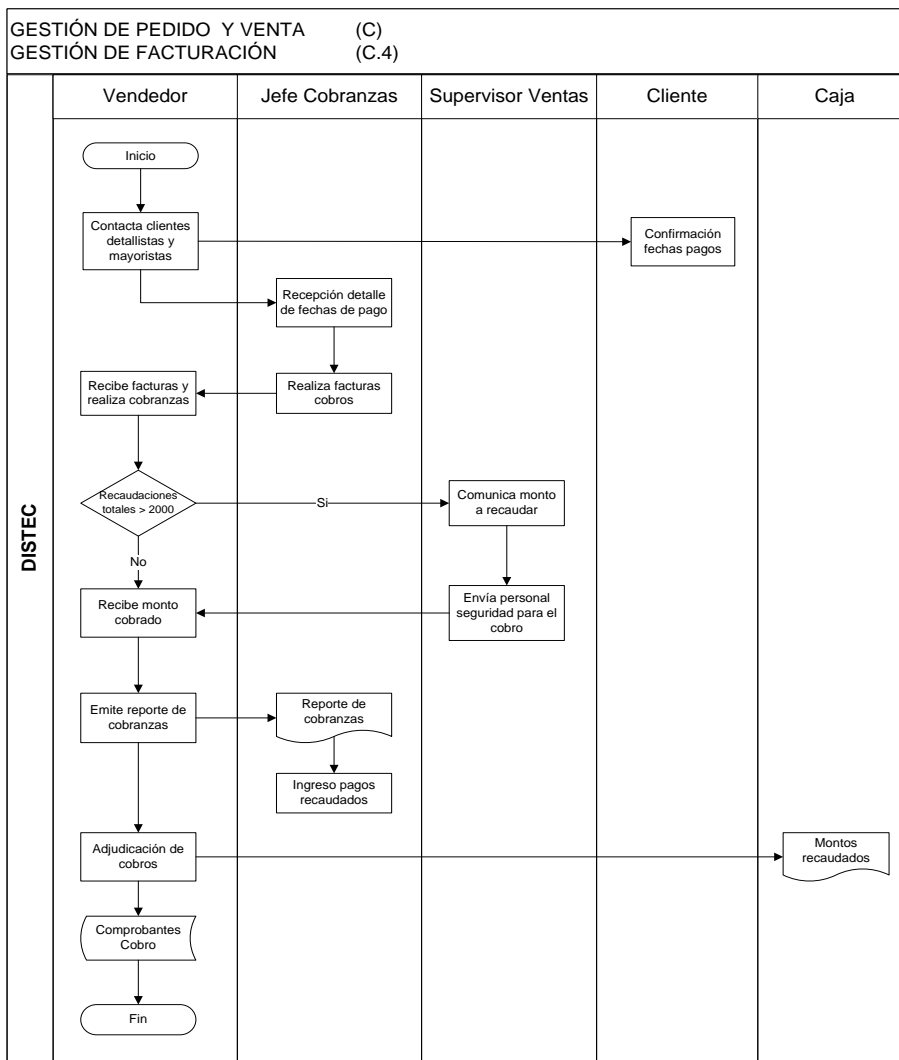


FUENTE: DISTEC,2012  
ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

**3.6.4.1 Análisis del Proceso de Gestión de Cobranzas.**

**3.6.4.1.1 Diagrama del flujo de la Situación Actual del Proceso Gestión de Cobranzas.**

**FIGURA 3.15: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL C.4**

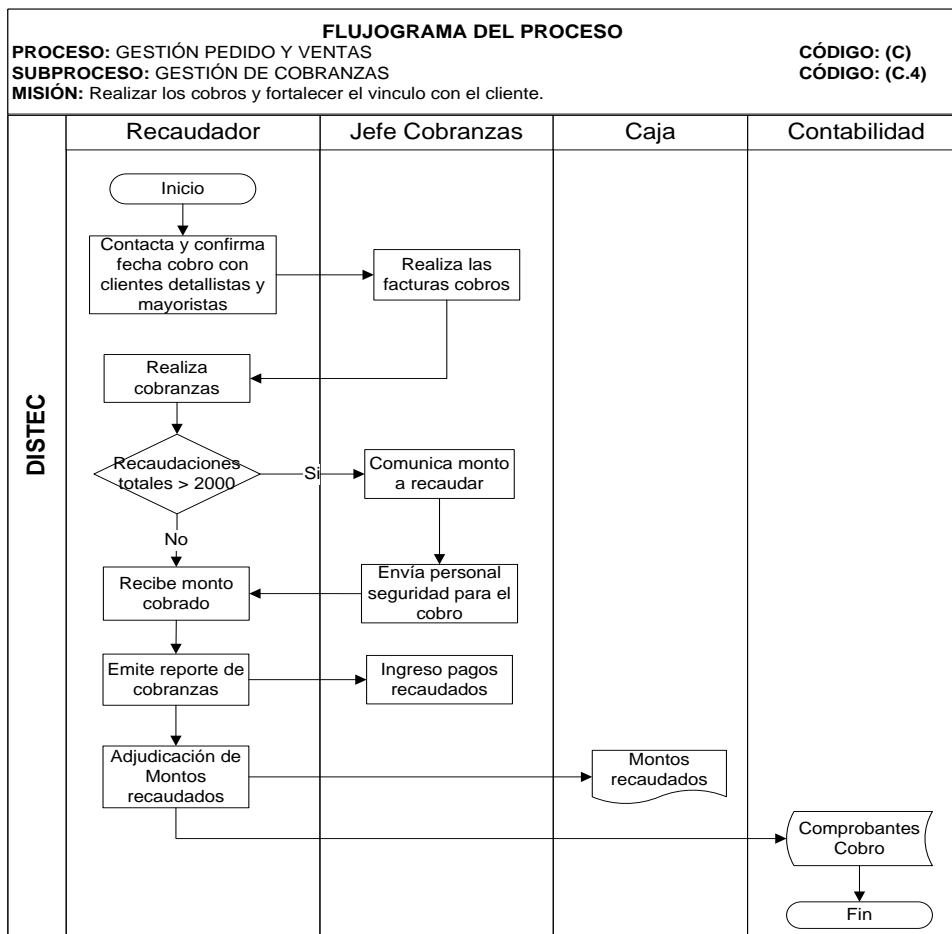


FUENTE: DISTEC,2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.4.1.2 Diagrama del flujo de la Situación Mejorada del Proceso Gestión de Cobranzas.

**FIGURA 3.16: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO C.4**



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Costo	Indice de recuperación de cartera	Mide la recuperación total de la cartera	$\text{monto total recaudado} / \text{monto total facturado}$	%
Efectividad	Indice de comprobantes de cobro registrados	Mide el total archivado de comprobantes de cobros	$\# \text{ total de comprobantes cobro archivados} / \# \text{ total de comprobantes cobro emitido}$	%

**FUENTE: DISTEC, 2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

### 3.6.4.1.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Cobranzas.

**TABLA 3.12: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.4**

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS

**SUBPROCESO:** GESTIÓN COBRANZAS

N o.	Gestión De Cobranzas ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	TIEMPO EN MINUTOS
1	Contacta clientes detallistas y mayoristas		1						20
2	Confirmación fecha cobro de clientes	1							3
3	Recepción detalle de cobro				1				10
4	Realiza facturas cobros			1					10
5	Recibe facturas de cobros y realiza cobranzas					1			300
6	Comunica monto a recaudar		1						5
7	Envía personal seguridad para el cobro					1			60
8	Recibe monto cobrado		1						8
9	Emite reporte de cobranzas							1	20
10	Ingreso pagos recaudados							1	10
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	1	3	1	1	2	0	2	446

SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	3	0,67
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	33	7,40
P	PREPARACIÓN	1	10	2,24
E	ESPERA	1	10	2,24
M	MOVIMIENTO	2	360	80,72
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00
A	ARCHIVO	2	30	6,73
T.T.	TIEMPO TOTAL	10	446	100,00
V.A	VALOR AGREGADO			8,07%
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO			91,93%

FUENTE: DISTEC, 2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.4.1.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Gestión de Cobranzas.

**TABLA 3.13: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO C.4  
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS

**CÓDIGO:** (C)

**SUBPROCESO:** GESTIÓN DE COBRANZAS

**CÓDIGO:** (C.4)

**MISIÓN:** Realizar los cobros y fortalecer el vínculo con el cliente.

N o	Gestión De Cobranzas ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	TIEMPO EN MINUTOS
1	Contacta y confirma fecha cobro con clientes detallistas y mayoristas	1							20
2	Realiza las facturas cobro			1					10
3	Realiza cobranzas		1						240
4	Comunica monto a recaudar		1						5
5	Envía personal seguridad para el cobro		1						60
6	Recibe monto cobrado		1						8
7	Emite reporte de cobranzas							1	20
8	Ingreso pagos recaudados	1							10
9	Adjudicación de montos recaudados		1						12
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	2	5	1	0	0	0	1	385

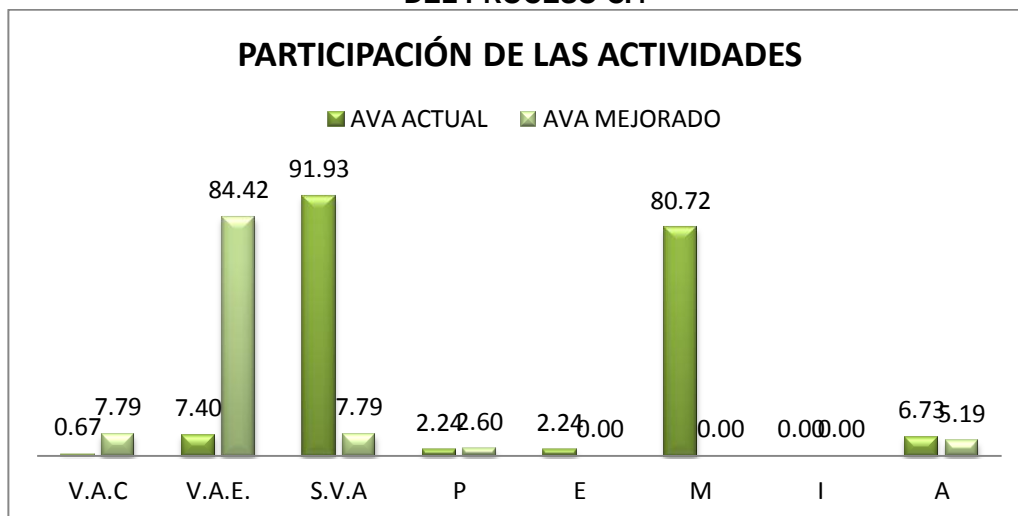
SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	30	7,79
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	325	84,42
P	PREPARACIÓN	1	10	2,60
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	20	5,19
T.T.	TIEMPO TOTAL	9	385	100,00
V.A	VALOR AGREGADO	92,21%		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	7,79%		

FUENTE: DISTEC,2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.4.1.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso C.4

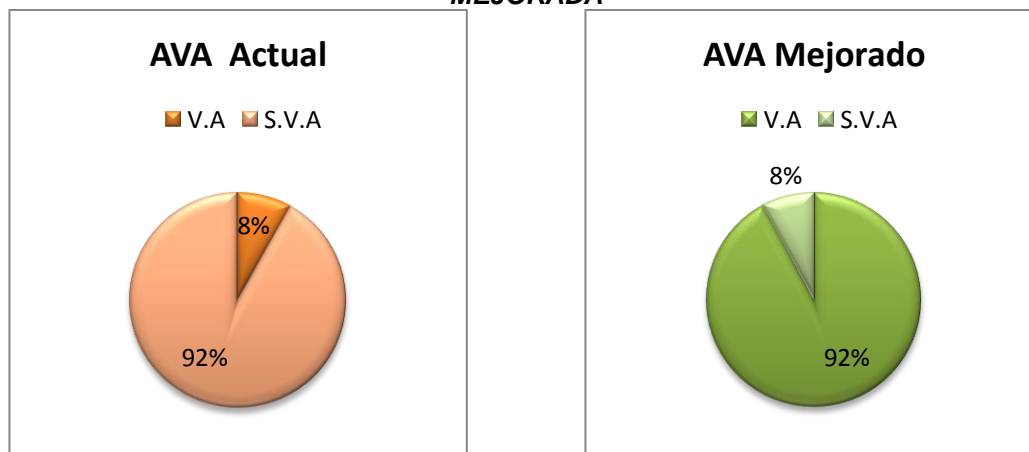
**FIGURA 3.17: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.4**



**FUENTE: DISTEC,2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

**3.6.4.1.6 Valor Agregado del Proceso C.4**

**FIGURA 3.18 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA**



**FUENTE: DISTEC,2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**



### 3.6.5.1 Análisis del Proceso de Gestión de Compras Y Pagos

#### 3.6.5.1.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión Compras y Pagos.

**TABLA 3.14: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL A.1**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** GESTIÓN COMPRAS  
**SUBPROCESO:** GESTIÓN COMPRAS Y PAGOS

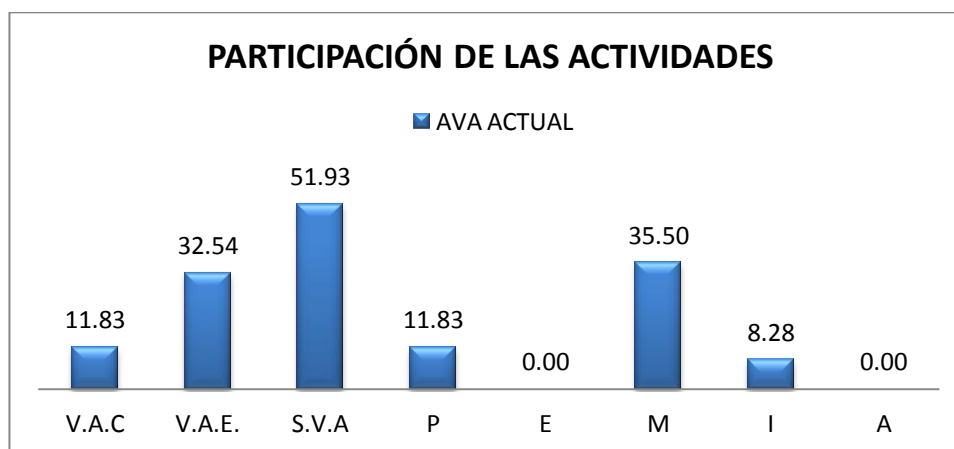
No.	Gestión De Compras Y Pagos	VA		NVA					TIEMPO
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	TIEMPO EN MINUTOS
1	Revisión Existencias		1						3
2	Revisión Rotaciones		1						6
3	Realización Lista Productos Requeridos			1					20
4	Contacto y Negociación Proveedores	1							20
5	Impresión Orden Compra		1						3
6	Revisión Orden Compra						1		2
7	Organiza espacio físico en bodega					1			60
8	Contacta Modificaciones con Proveedor		1						15
9	Observaciones Especificaciones De Pedido		1						15
10	Envío Orden Compra Proveedores		1						3
11	Revisión Aprobación Orden Compra						1		12
12	Realiza los pagos correspondientes		1						10
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	1	7	1	0	1	2	0	169

SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	20	11,83
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	55	32,54
P	PREPARACIÓN	1	20	11,83
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	60	35,50
I	INSPECCIÓN	2	14	8,28
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	12	169	100,00
V.A	VALOR AGREGADO			44,38%
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO			55,62%

FUENTE: DISTEC,2012  
 ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.5.1.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Compras Y Pagos

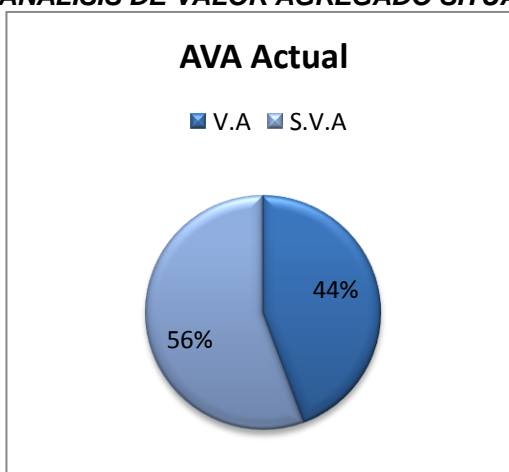
**FIGURA 3.19: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO A.1**



**FUENTE: DISTEC, 2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

### 3.6.5.1.3 Valor Agregado del Proceso A.1

**FIGURA 3.20: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL**



**FUENTE: DISTEC, 2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

### 3.6.6.1 Análisis del Proceso de Recepción Y Almacenamiento

#### 3.6.6.1.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Recepción Y Almacenamiento.

**TABLA 3.15: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL B.1  
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA  
**SUBPROCESO:** RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

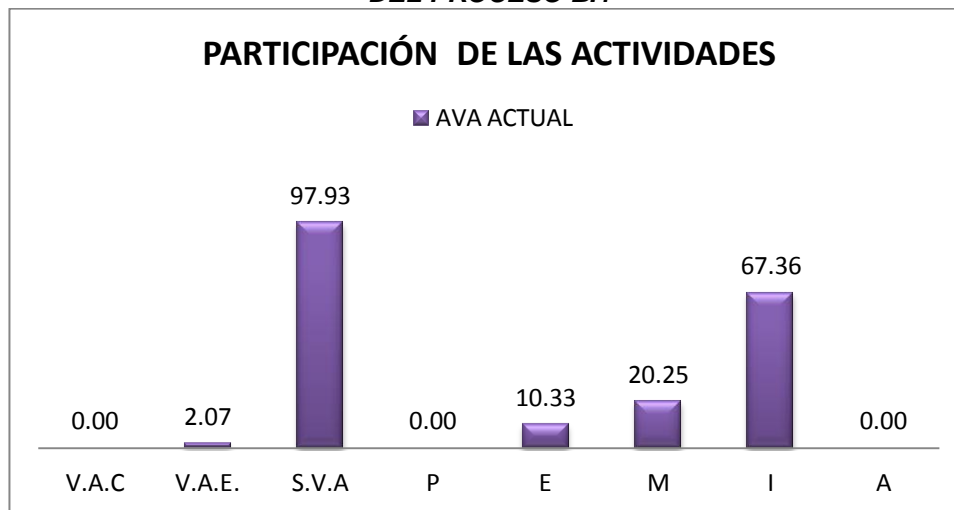
No	Recepción y Almacenamiento de Productos  ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	TIEMPO EN MINUTOS
1	Envío Orden Compra Aprobada		1						5
2	Revisión Orden Compra Aprobada						1		3
3	Asigna espacio en bodega						1		15
4	Revisión Orden de Compra vs Factura						1		10
5	Recibe observaciones					1			9
6	Recibe Mercadería					1			30
7	Revisión Y Conteo Mercadería						1		45
8	Devuelve pedido					1			10
9	Ingreso existencias al sistema				1				20
10	Almacenamiento Mercadería						1		90
11	Recibe facturas de compras				1				5
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	0	1	0	2	3	5	0	242

SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	5	2,07
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00
E	ESPERA	2	25	10,33
M	MOVIMIENTO	3	49	20,25
I	INSPECCIÓN	5	163	67,36
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	11	242	100,00
V.A	VALOR AGREGADO	2,07%		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	97,93%		

FUENTE: *DISTEC, 2012*  
ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.6.6.1.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Recepción Y Almacenamiento.

**FIGURA 3.21: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO B.1**

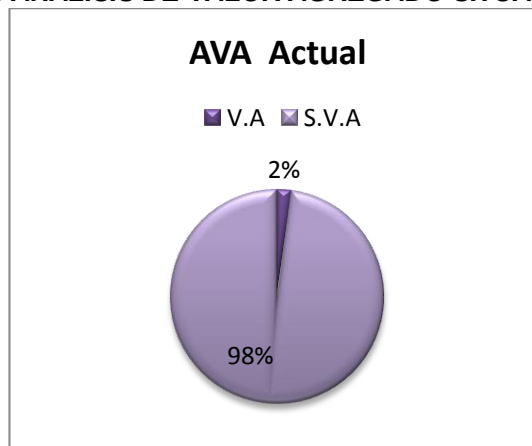


FUENTE: DISTEC,2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.6.1.3 Valor Agregado del Proceso B.1

**FIGURA 3.22: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL**



FUENTE: DISTEC,2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.7.1 Análisis del Proceso de Gestión de Despacho y Embarque

#### 3.6.7.1.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Despacho Y Embarque.

**TABLA 3.16: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL D.1**

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** GESTIÓN DISTRIBUCIÓN  
**SUBPROCESO:** GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN

No	Gestión De Despacho Y Embarque ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	TIEMPO EN MINUTOS
1	Envío de facturas aprobadas	1							10
2	Selección de facturas de clientes detallistas y mayoristas						1		10
3	Despacho de pedidos de clientes mayoristas	1							30
4	Ingreso de facturas detallistas al sistema							1	15
5	Imprime un consolidado		1						5
6	Supervisión del consolidado						1		10
7	Recepta consolidados		1						10
8	Supervisa las actividades de despacho						1		45
9	Agrupación física por clase de productos		1						45
10	Supervisa embarque al camión						1		45
11	Embarque mercaderías a camiones según ruta de distribución			1					45
12	Entrega facturas	1							5
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>275</b>

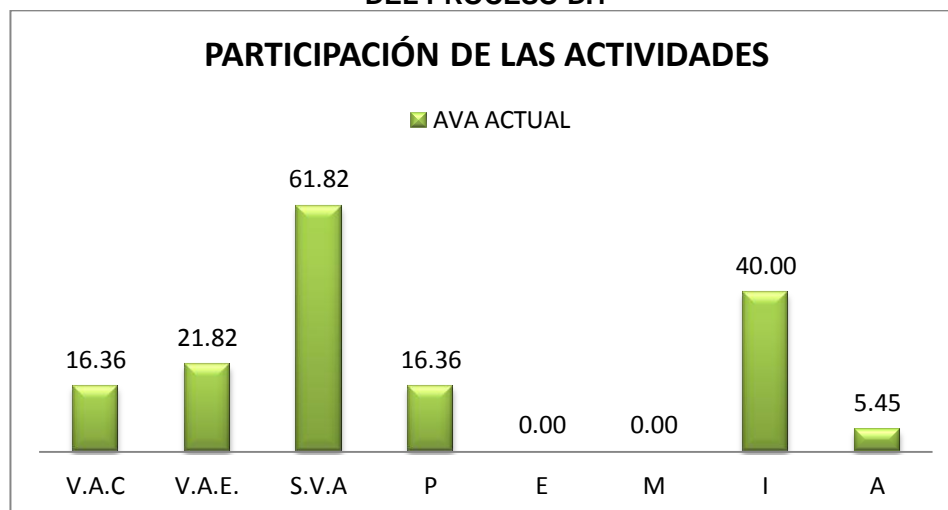
SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	45	16,36
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	60	21,82
P	PREPARACIÓN	1	45	16,36
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCIÓN	4	110	40,00
A	ARCHIVO	1	15	5,45
T.T.	TIEMPO TOTAL	12	275	100,00
V.A	VALOR AGREGADO	38,18%		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	61,82%		

FUENTE: *DISTEC, 2012*

ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.6.7.1.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Despacho y Embarque

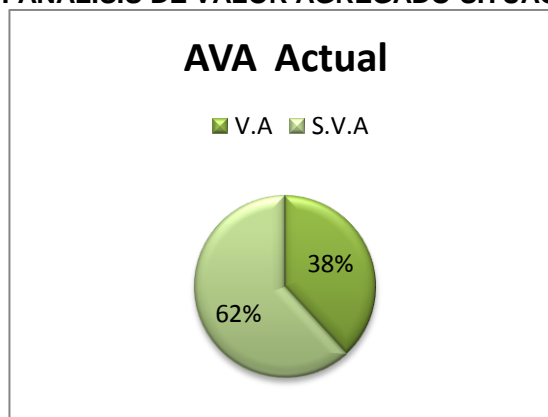
FIGURA 3.23: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO D.1



**FUENTE: DISTEC,2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

### 3.6.7.1.3 Valor Agregado del Proceso D.1

FIGURA 3.24: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL



**FUENTE: DISTEC,2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

### 3.6.8.1 Análisis del Proceso de Gestión de Distribución

#### 3.6.8.1.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Distribución.

**TABLA 3.17: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL D.2**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** DISTRIBUCIÓN  
**SUBPROCESO:** GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN

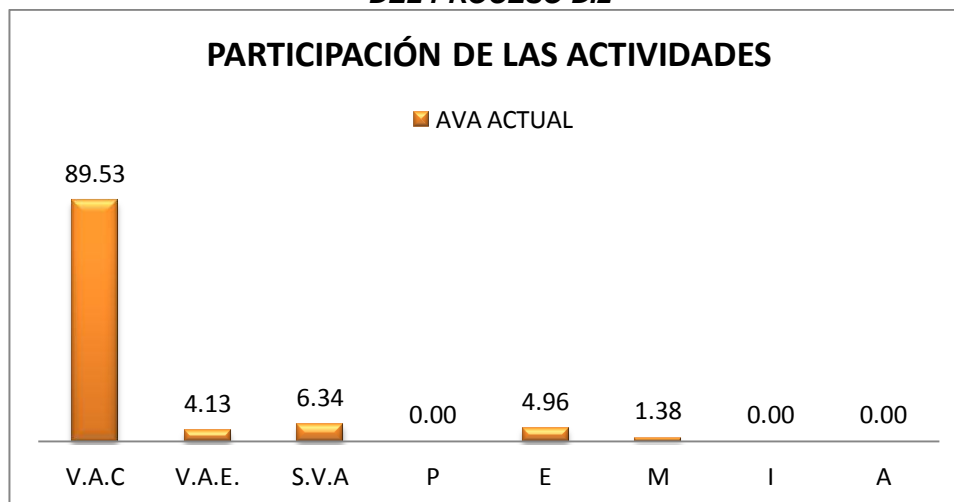
No	Gestión De Distribución ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	TIEMPO EN MINUTOS
1	Entrega facturas y guías de remisión					1			5
2	Selección del número ayudantes				1				12
3	Distribución de pedidos por rutas	1							300
4	Desembarque de pedido	1							10
5	Entrega de pedido	1							10
6	Recibe Rechazo de pedido				1				6
7	Comunica observaciones		1						15
8	Recepción de pedido y firma factura conforme	1							5
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	4	1	0	2	1	0	0	363

SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	325	89,53
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	15	4,13
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00
E	ESPERA	2	18	4,96
M	MOVIMIENTO	1	5	1,38
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	8	363	100,00
V.A	VALOR AGREGADO	93,66%		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	6,34%		

FUENTE: *DISTEC, 2012*  
ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.6.8.1.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Distribución.

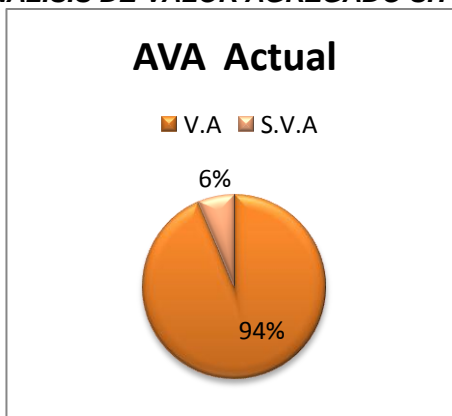
**FIGURA 3.25: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO D.2**



**FUENTE: DISTEC,2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

### 3.6.8.1.3 Valor Agregado del Proceso D.2

**FIGURA 3.26: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL**



**FUENTE: DISTEC,2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**



### 3.6.9.1 Análisis del Proceso de Gestión de Presupuestos

#### 3.6.9.1.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Presupuesto

**TABLA 3.18: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL E.1**

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

**SUBPROCESO:** GESTIÓN DE PRESUPUESTOS

No	Gestión de Presupuesto ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO TIEMPO EN MINUTOS
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	
1	Emite reportes de gastos e ingresos totales de c/área obtenidos en el periodo		1						30
2	Realiza categorización de presupuesto			1					30
3	Elaboración presupuesto			1					120
4	Impresión de presupuesto					1			20
5	Emite presupuesto elaborado					1			15
6	Seguimiento y actualización de los presupuestos						1		35
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	0	1	2	0	2	1	0	250

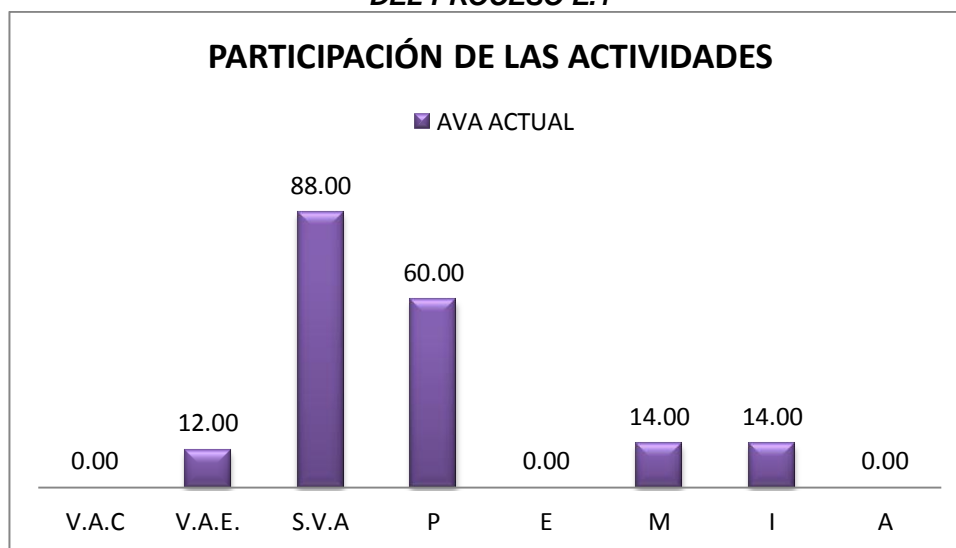
SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	30	12,00
P	PREPARACIÓN	2	150	60,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	2	35	14,00
I	INSPECCIÓN	1	35	14,00
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	250	100,00
V.A	VALOR AGREGADO	12,00%		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	88,00%		

FUENTE: DISTEC,2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.9.1.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Presupuestos

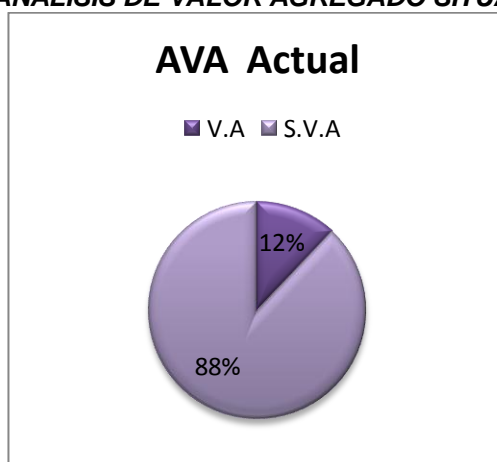
**FIGURA 3.27: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO E.1**



**FUENTE: DISTEC,2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

### 3.6.9.1.3 Valor Agregado del Proceso E.1

**FIGURA 3.28: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL**



**FUENTE: DISTEC,2012**  
**ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO**

### 3.6.10.1 Análisis del Proceso de Gestión Contable

#### 3.6.10.1.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión Contable.

**TABLA 3.19: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL F.1**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** CONTABILIDAD  
**SUBPROCESO:** GESTIÓN CONTABLE

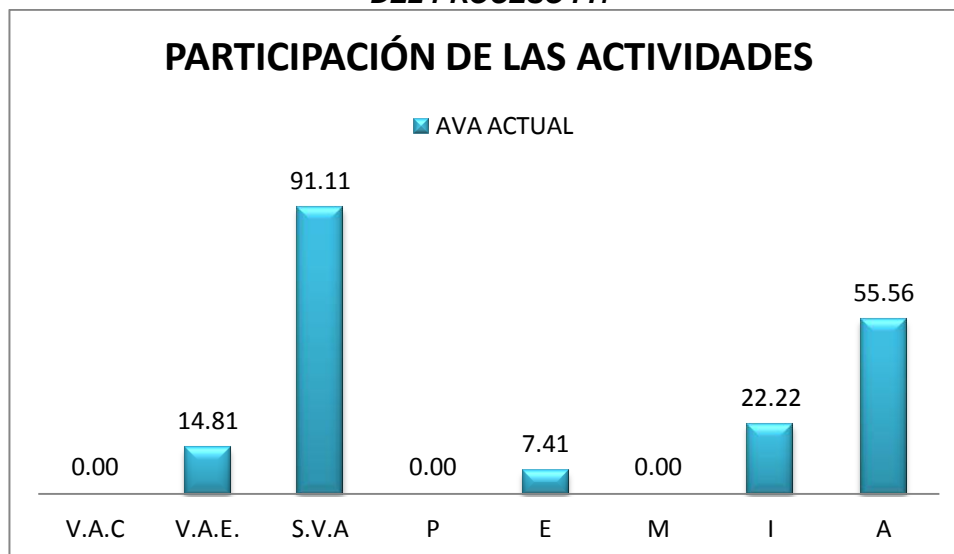
No	Gestión Contable ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO TIEMPO EN MINUTOS
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	
1	Recibe reportes ingresos y egresos de c/área con documentos respaldo.				1				10
2	Clasifica los reportes con sus respectivos documentos respaldo.		1						20
3	Registro de documentos en el sistema.							1	30
4	Archivo físico de documentos.							1	45
5	Análisis e interpretación de los estados financieros						1		50
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	0	1	2	1	0	1	2	225

SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	20	14,81
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00
E	ESPERA	1	10	7,41
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCIÓN	1	30	22,22
A	ARCHIVO	2	75	55,56
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	135	100,00
V.A	VALOR AGREGADO	14,81%		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	85,19%		

FUENTE: *DISTEC, 2012*  
ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.6.10.1.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión Contable

**FIGURA 3.29: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO F.1**

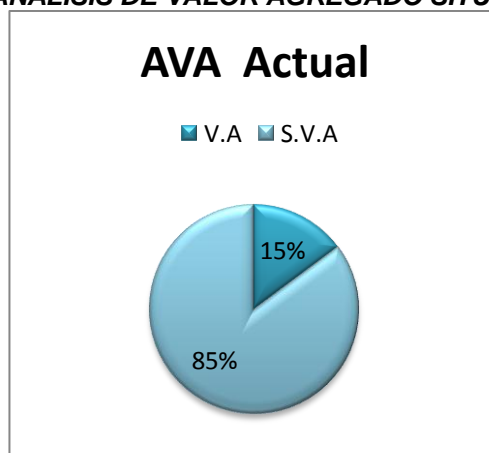


FUENTE: DISTEC,2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.10.1.3 Valor Agregado del Proceso F.1

**FIGURA 3.30: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL**



FUENTE: DISTEC,2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.11.1 Análisis del Proceso de Gestión de Selección y Contratación

#### 3.6.11.1.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Gestión de Selección y Contratación.

**TABLA 3.20: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL G.1**

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** RECURSOS HUMANOS

**SUBPROCESO:** GESTIÓN DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

No	Gestión Selección y Contratación ACTIVIDAD	VA		NVA					TIEMPO
		V. A. C.	V. A. E.	P	E	M	I	A	TIEMPO EN MINUTOS
1	Envía solicitud de personal al sitio web		1						15
2	Recepción de solicitudes							1	5
3	Pre-selección de hojas de vida						1		25
4	Convocatoria a entrevista a pre-seleccionados		1						8
5	Entrevista pre-seleccionado		1						15
6	Aplicación de pruebas de seleccionados		1						30
7	Genera Contrato de Trabajo			1					20
	<b>TIEMPOS TOTALES</b>	0	4	1	0	0	1	1	118

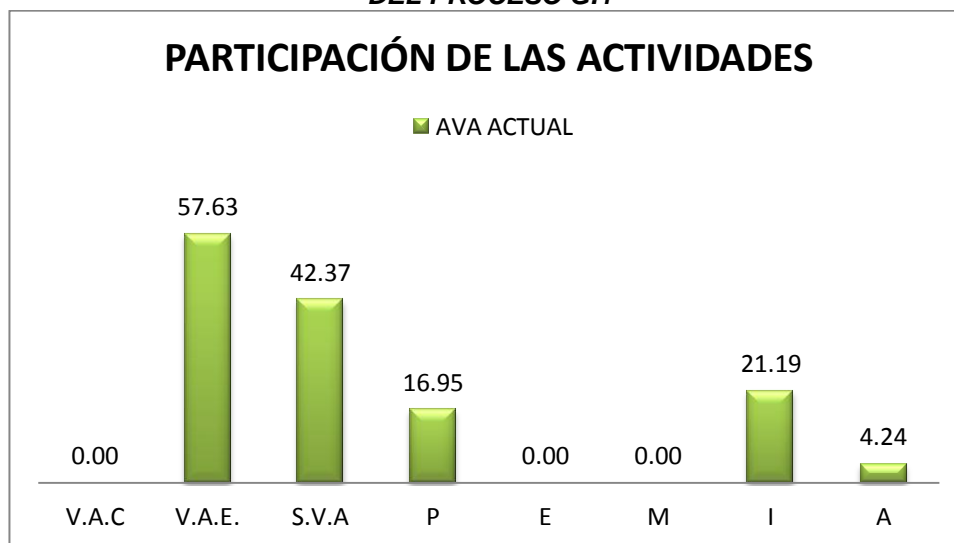
SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	68	57,63
P	PREPARACIÓN	1	20	16,95
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCIÓN	1	25	21,19
A	ARCHIVO	1	5	4,24
T.T.	TIEMPO TOTAL	7	118	100,00
V.A	VALOR AGREGADO	57,63%		
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO	42,37%		

FUENTE: *DISTEC, 2012*

ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.6.11.1.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Selección y Contratación

**FIGURA 3.31: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO G.1**

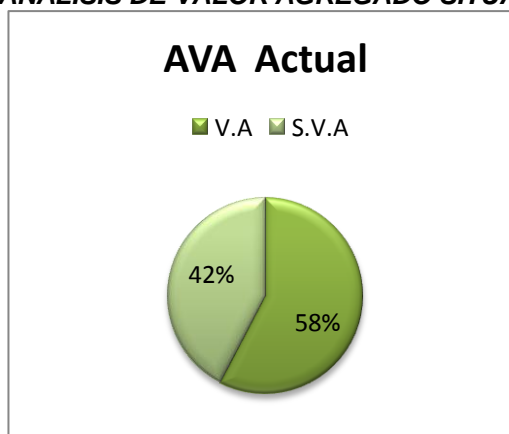


FUENTE: DISTEC,2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.6.11.1.3 Valor Agregado del Proceso G.1

**FIGURA 3.32: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL**



FUENTE: DISTEC,2012

ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO

### 3.7 INDICADORES O ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE PROCESOS DE DISTEC

Se han definido los siguientes indicadores para el respectivo seguimiento de las actividades y la gestión de DISTEC:

**TABLA 3.21: INDICADORES DE GESTIÓN DE DISTEC**

SI GLA	NOMBRE	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD
IRI	Índice de rotación de inventario	Productividad	Mide el # de veces que el inventario ha sido repuesto.	$\frac{\# \text{ total ventas de productos por línea}}{\# \text{ total de inventario de productos por línea}}$	%
IPC	Índice de pagos conforme	Efectividad	Mide los pagos aprobados por los proveedores.	$\frac{\# \text{ de pagos conformes}}{\text{total pagos realizados}}$	%
IOCI	Índice de órdenes de compras incorrectas	Efectividad	Mide envío de órdenes de compras	$\frac{\# \text{ de órdenes de compras incorrectas}}{\# \text{ total de órdenes de compra enviadas}}$	%
IPD	Índice de productos devueltos	Efectividad	Mide la cantidad de productos devueltos al proveedor	$\frac{\text{Total productos devueltos}}{\# \text{ productos recibidos}}$	%
IFCET	Índice de facturas de compras entregadas a tiempo	Efectividad	Mide la cantidad de facturas entregadas a contabilidad	$\frac{\# \text{ facturas compra recibidas a tiempo}}{\text{total facturas de compras recibidas}}$	%
IPV	Índice de pedidos vendidos	Calidad	Mide la cantidad de pedidos despachados	$\frac{\# \text{ de pedidos efectivos}}{\text{total de pedidos solicitados}}$	%
IPR	Índice de pedidos rechazados	Calidad	Mide la cantidad de pedidos rechazados	$\frac{\# \text{ total de pedidos rechazados}}{\# \text{ total de pedidos solicitados}}$	%
ICCA	Índice de clientes con crédito aprobado	Costo	Mide la cantidad de clientes con crédito aprobado	$\frac{\# \text{ clientes con crédito aprobado}}{\text{total clientes solicitantes}}$	%

ICCE	Índice de clientes con cupo extendido	Costo	Mide la cantidad de clientes que se les ha extendido el cupo de pedido.	# de clientes con cupo extendido / # total de clientes solicitantes de crédito	%
IRC	Índice de recuperación de cartera	Costo	Mide la recuperación total de la cartera	monto total recaudado / monto total facturado	%
ICCR	Índice de comprobantes de cobro registrados	Efectividad	Mide el total archivado de comprobantes de cobros	# total de comprobantes cobro archivados / # total de comprobantes cobro emitido	%
IFP	Índice de facturación pendiente	Costo	Mide el número de pedidos pendientes de facturar	# pedidos pendiente facturación/pedidos facturados totales	%
IREA	Índice de reportes entregados a tiempo	Tiempo	Mide el numero de reportes que han sido entregados a tiempo al área contable	# reporte recibido por área/# total de áreas de trabajo	%
IAC	Índice de aspirantes contratados	Efectividad	Mide el total de personal contratado	# de aspirantes contratados / # total de aspirantes convocados	%
IRT	Índice de rotación de trabajadores	Efectividad	Mide la rotación del personal	Total de empleados retirados / # promedio de trabajadores	%
IPET	Índice de pedidos entregados a tiempo	Calidad	Mide el # de pedidos entregados a tiempo	# de pedidos entregados a tiempo / total de pedidos despachados	%
IPR	Índice de pedidos rechazados	Calidad	Mide el # de pedidos rechazados	# de pedidos rechazados / total de pedidos despachados	%
IDT	Índice de despachos a tiempo	Tiempo	Mide el # de despachos realizados a tiempo	# de despachos a tiempo / total de despachos	%
IDC	Índice de despachos conforme	Calidad	Mide el # de cantidad de despachos sin errores	# de despachos conforme / total de despachos	%
IPA	Índice de presupuestos aprobados	Costo	Mide el # de presupuestos aprobados por área	# de presupuestos aprobados por área/ total de áreas	%

FUENTE: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO  
 ELABORADO POR: NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO



### 3.8 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA

En el análisis detallado de los procesos resultantes como críticos:

- GESTIÓN DE PEDIDO
- ANALÍISIS DE CRÉDITO
- GESTIÓN DE FACTURACIÓN
- GESTIÓN DE COBRANZAS

Se concluye que es posible efectivizar y optimizar su desempeño, tiempo y calidad si estos se los clasifican direccionándolos con un valor agregado al cliente, recortando el tiempo inefectivo o de espera y suprimiendo actividades que no generan ningún tipo de valor agregado para el desarrollo de los procesos.

A continuación en la Tabla 3.22 se detallan los porcentajes del análisis de valor agregado de la situación actual como de la situación mejorada de los procesos críticos.

**TABLA 3.22: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE DISTEC**

PROCESOS CRITICOS	SITUACION ACTUAL	SITUACION MEJORADA
GESTIÓN DE PEDIDO	53.49%	79.17%
ANALÍISIS DE CRÉDITO	17.18%	92.19%
GESTIÓN DE FACTURACIÓN	19.35%	77.61%
GESTIÓN DE COBRANZAS	8.07%	92.21%

FUENTE: *DISTEC, 2012*

ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

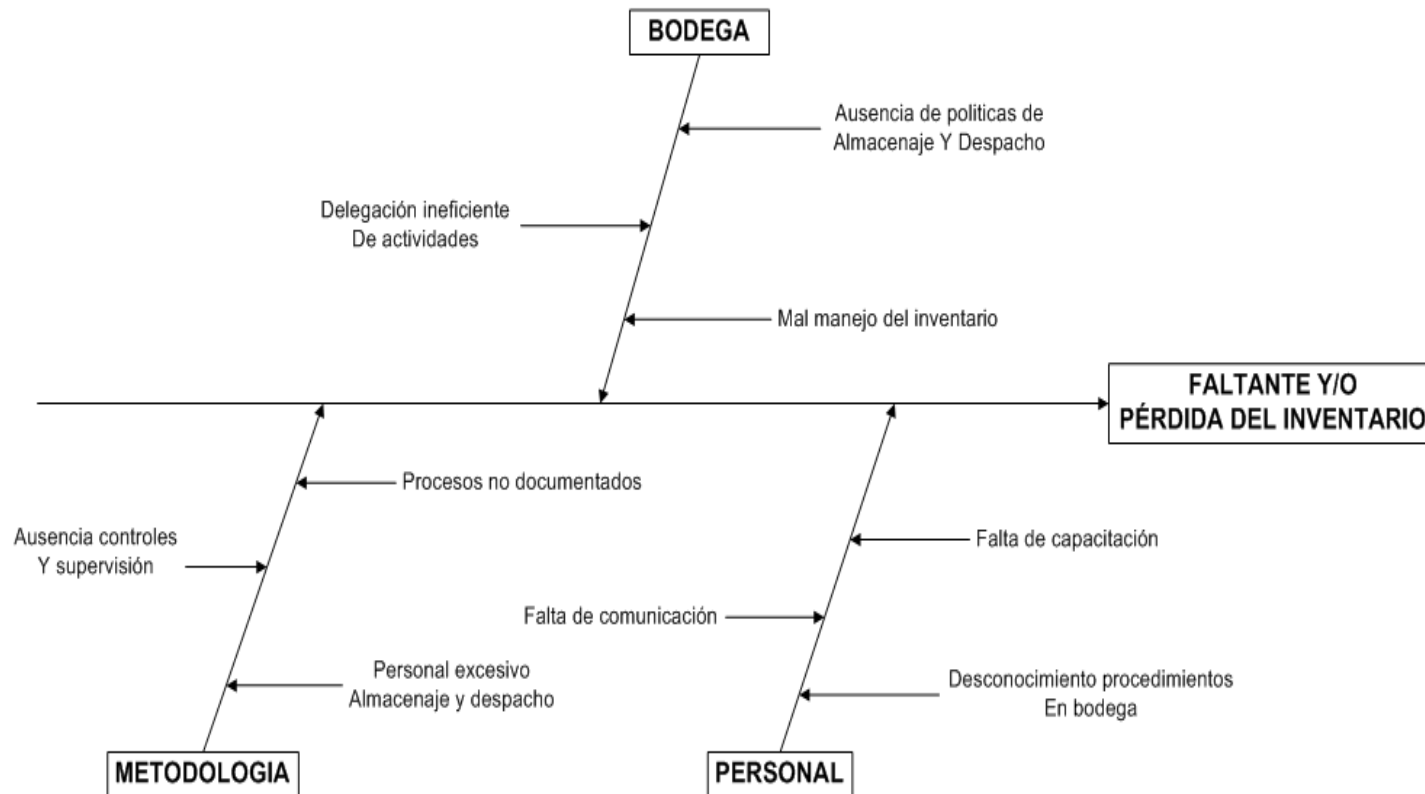
La mejora planteada obtenida en los cuadros de valor agregado presenta un importante incremento de la situación actual de la compañía con respecto a la situación mejorada, lo cual indica que en caso de llegar a la implementación de la metodología PDCA se tendrá una visión de optimización sustancial de los procesos críticos.

En cuanto al resto de los procesos Gestión De Compras Y Pagos, Recepción Y Almacenamiento, Gestión De Despacho Y Embarque, Gestión De Distribución, Gestión De Presupuestos, Gestión Contable, Gestión De Selección Y Contratación no requieren de cambios en su estructura operativa.

Se puede notar que al documentar los procesos, formalizar los procedimientos en manuales e instrucciones y mantener una medición continua mediante la aplicación de indicadores se puede obtener una mejora en el desempeño de los procesos lo cual se traduce en la mejora de la calidad del servicio y de los productos que proporciona DISTEC.

A continuación en la Figura 3.23 se detalla el análisis del diagrama causa–efecto detallando las causas del problema crítico detectado en DISTEC:

FIGURA 3.33: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



FUENTE: *DISTEC,2012*  
 ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

A continuación en la Tabla 3.23 se detalla las mejoras propuestas a las causas encontradas en base a la aplicación de la metodología PDCA:

**TABLA 3.23: CAUSAS ENCONTRADAS PARA SER SOLUCIONADAS**

CAUSAS ENCONTRADAS	DETALLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MAL MANEJO DEL INVENTARIO</b></li> </ul>	<p>El personal de bodega no tiene un tratamiento o manejo adecuado con la mercadería existente en la bodega, por la falta de control y normativas del tratamiento del stock en bodegas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>DESCONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</b></li> </ul>	<p>El personal de bodega tiene desconocimiento de los procedimientos de las actividades que se gestionan en bodega.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PROCESOS NO DOCUMENTADOS</b></li> </ul>	<p>El personal de bodega no cuenta con procesos documentados, estos están presentes solo de manera oral por las autoridades responsables de cada área.</p>

FUENTE: *DISTEC, 2012*

ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.8.1 CAUSA NÚMERO UNO: MAL MANEJO DEL INVENTARIO

**TABLA 3.24: CAUSA NÚMERO UNO: MAL MANEJO DEL INVENTARIO**

CAUSA #1	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES1				MES2				MES3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
MAL MANEJO DEL INVENTARIO	1. Establecer y comunicar normativas y políticas para preservar la cantidad y calidad de las existencias.	JEFE DE BODEGA	BODEGA													Políticas impresas	\$
	2. Mantener las existencias totalmente ordenas y almacenadas en su lugar adecuado.	JEFE DE BODEGA	BODEGA													Políticas impresas y supervisión	\$
	3. Evitar el consumo de la mercadería por parte del personal de bodega.	JEFE DE BODEGA	BODEGA													Supervisión física	\$
	4. Dar un trato delicado a la mercadería en la recepción y almacenamiento como en el despacho y embarque.	JEFE DE BODEGA	BODEGA													Supervisión física y comunicado verbal	\$
	5. Establecer normativas sancionadoras por el incumplimiento de políticas reguladoras.	GERENCIA GENERAL	BODEGA													Reuniones	\$

FUENTE: *DISTEC,2012*

ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.8.2 CAUSA NÚMERO DOS: DESCONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

**TABLA 3.25: CAUSA NÚMERO DOS: DESCONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS**

CAUSA #2	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES1				MES2				MES3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
INEXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS	1. Organizar reuniones para definir procedimientos de bodega.	GERENCIA ADMINISTRATIVA	ADM													Reuniones	\$
	2. Recopilación de información y observación de procesos en bodega.	GERENCIA ADMINISTRATIVA	ADM													Seguimiento de trabajo	\$
	3. Elaboración y documentación de procedimientos a cumplir en cada proceso en bodega.	GERENCIA ADMINISTRATIVA	ADM													Documentar e impresión	\$
	4. Difusión de las políticas y procedimientos creados.	GERENCIA ADMINISTRATIVA	ADM													Seguimiento y control	\$

FUENTE: *DISTEC,2012*

ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

### 3.8.3 CAUSA NÚMERO TRES: PROCESOS NO DOCUMENTADOS

**TABLA 3.26: CAUSA NÚMERO TRES: PROCESOS NO DOCUMENTADOS**

C A U S A #3	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPON SABLE	Á R E A	MES1				MES2				MES3				INSTRU MENTOS DE TRABAJO	RE CUR SOS
				S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4		
PROCE- SOS NO DOCU- MEN- TADOS	1. Observación directa a cada proceso que se desarrolla en bodega.	GERENCIA ADMINISTRATIVA	A D M												Control	\$	
	2. Reuniones y entrevistas con responsables del área de bodega.	GERENCIA ADMINISTRATIVA	A D M												Documentos	\$	
	3. Realización de flujogramas de procesos, manual de funciones en bodega.	GERENCIA ADMINISTRATIVA	A D M												Documentar e impresión	\$	
	4. Difusión de procesos al personal de bodega.	GERENCIA ADMINISTRATIVA	A D M												Impresos y electrónicos	\$	

FUENTE: *DISTEC,2012*

ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

# **CAPÍTULO 4**

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- La Distribuidora Ecuatoriana (DISTEC) a sus 24 años ha operado mediante un sistema por áreas departamentales lo cual no le ha permitido a sus directivos la delegación efectiva de actividades o tareas lo cual genera que toda responsabilidad recaiga sobre los mandos altos produciendo desmejoramiento en el desempeño de los procesos.
- La situación presente en DISTEC requiere de modificaciones junto con sus mejoras respectivas en la estructuración de sus procesos y la ejecución de la administración. Para lo cual hemos planteado procedimientos para poder implementar en DISTEC el sistema de gestión por procesos diseñado.
- Para poder llevar a cabo el levantamiento de información, el análisis y detección de los procesos contamos con el importante apoyo de las gerencias en sus respectivas áreas, lo cual nos ha permitido el diseño del sistema por procesos planteado en el presente trabajo.
- Como un aporte agregado se ha diseñado y documentado la cadena de valor, con el mapa de procesos respectivo, lo cual permite una amplia



visión del ciclo que cumplen los procesos estratégicos, claves y de apoyo; hasta llegar a la satisfacción del cliente externo.

- En lo que corresponde al estudio de los procesos se determinó que en cuanto a los resultantes críticos como: GESTIÓN DE PEDIDO(C.1), ANÁLISIS DE CRÉDITO(C.2), GESTIÓN DE FACTURACIÓN(C.3), GESTIÓN DE COBRANZAS(C.4); para estos procesos se ha planteado una mejora en su estructura lo cual resultará en la optimización del desempeño de los mismos.
- El manual de procesos, ha sido diseñado para unificar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo en las respectivas áreas direccionándolas hacia el logro de sus metas y objetivos planteados.
- El manual de procesos planteado permitirá como herramienta de guía y optimización al crecimiento continuo de la eficacia, calidad y la productividad de DISTEC.
- Los procesos que se desarrollan actualmente en la empresa, tienen una baja participación de valor agregado. El modelo propuesto disminuye totalmente los tiempos de espera, incrementa el valor agregado en los procesos críticos obteniendo un alto porcentaje de mejora con respecto a la situación actual de DISTEC, lo cual se refleja en los siguientes resultados: Proceso Gestión de Pedido con un porcentaje de 53.49% se

incrementó a 79.17%; Análisis de Crédito con un porcentaje de 17.18% se incrementó a 92.19%; Gestión de Facturación con un porcentaje de 19.35% se incrementó a 77.61% y la Gestión de Cobranzas con un porcentaje de 8.07% se incrementó a 92.21%.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a los altos directivos de DISTEC aplicar el sistema de gestión por procesos planteado en el presente trabajo, para de esta forma poder obtener los resultados planteados.
- Se sugiere proveer capacitación continua al personal en el tema de la administración por procesos para que colectivamente se mantenga una visión clara de los cambios que son requeridos de aplicar.
- Se deben realizar y reportar a los responsables de cada proceso informes de desempeño de actividades los mismos que deben ser informados en un periodo mensual para mantener un control efectivo y exacto.
- Se recomienda elaborar un manual de procedimientos y operaciones, tomando como referencia el manual de procesos ya elaborado en el

presente proyecto para alcanzar un rendimiento mayor en todos los procesos gestionados.

- Se recomienda implantar la herramienta DIAGRAMA DE PARETO, el mismo que contribuye en expresar los costos que significan cada tipo de errores o defectos que se producen en bodega y los ahorros logrados mediante el efecto correctivo llevado a cabo a través de determinadas acciones.
- Posterior a la implantación de la herramienta Diagrama de Pareto, se debe asignar el personal respectivo para el control y la evaluación del manejo y de las condiciones en las que se almacena y se despacha la mercadería existente en bodegas.
- Al implantar el sistema de gestión por procesos se obtendrá una satisfacción tanto para los clientes internos, como para los clientes externos de DISTEC ya que esto es prioritario en el sistema mencionado.
- Aplicando los mecanismos propuestos en el sistema de gestión por procesos de este proyecto se pretende que en DISTEC se obtenga una certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2008.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**[1.]** Gerry JOHNSON, Kevan SHOLES, Dirección Estratégica, Quinta edición, PRENTICE HALL

**[2.]** Mc Graw HILL, ARTHUR A. THOMPSON JR., J STRICKLAND III, 1994

**[3.]** José Antonio Pérez Fernández de Velasco, Gestión por Procesos, 4ta edición, 2010

**[4.]** Paul C. Palmes, PDCA: Un modelo para realizar auditoría internas, 2009

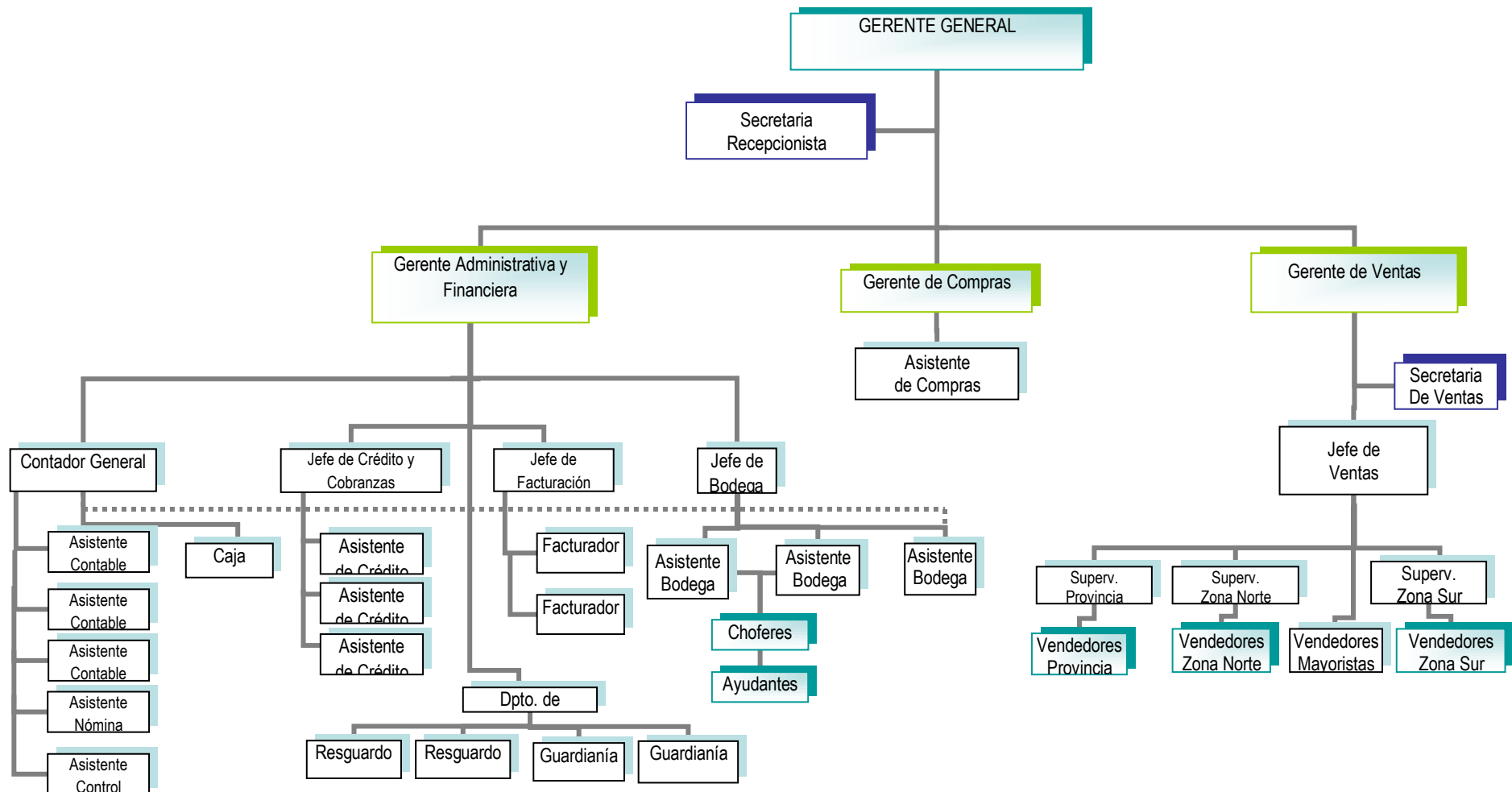
**[5.]** Rincón Bermúdez, Rafael David. "Los indicadores de Gestión Organizacional". Artículo, Una guía para su definición.

**[6.]** Jaime Beltrán, Miguel Carmona, Remigio Carrasco, Miguel Rivas, Fernando Tejedor, Guía para una Gestión basada en Procesos, Instituto Andaluz de Tecnología.

**[7.]** Guía para la Gestión por Procesos; Junta de Castilla y León, 2004

**A  
N  
E  
X  
O  
S**

**ANEXO No 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE DISTEC**



FUENTE: *DISTEC, 2012*  
 ELABORADO POR: *NORMA CAGUANA, IRINA PAZMIÑO*

ANEXO No 2:

**MANUAL  
DE  
PROCESOS  
DE DISTEC  
2012**

# INDICE

OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS	4
ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS	4
DEFINICIONES CLAVES	5
CADENA DE VALOR DE DISTEC	6
MAPA DE PROCESOS DE DISTEC	6
PROCESOS CLAVES DE DISTEC	7
<u>PROCESO: GESTIÓN COMPRAS Y PAGOS</u>	
DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.	
<u>PROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO</u>	
DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.	
<u>PROCESO: ANÁLISIS DE CRÉDITO:</u>	
DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.	
<u>PROCESO: GESTIÓN DE FACTURACIÓN:</u>	
DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		



PROCESO: GESTIÓN COBRANZAS:

DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.

PROCESO: GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE:

DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.

PROCESO: GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN:

DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.

## PROCESOS DE APOYO DE DISTEC

PROCESO: GESTIÓN DE PRESUPUESTOS:

DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.

PROCESO: GESTIÓN CONTABLE:

DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.

PROCESO: GESTIÓN SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN:

DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

## **OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS**

El objetivo del manual de procesos es normalizar la coordinación de cada proceso, con el propósito de cumplir con las políticas, direcciones, objetivos y normas de la empresa DISTEC.

## **ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS**

Este manual de procesos se identifica cada uno de los procesos tanto claves, como procesos de apoyo que tiene la empresa DISTEC.

## **DEFINICIONES CLAVES**

**Actividad:** Es la agrupación de tareas dentro de un procedimiento, para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

**Flujograma:** Es una representación gráfica de la secuencia ordenada de las actividades que se desarrollan dentro de un proceso.

**Indicador:** Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente el funcionamiento y la evolución de un proceso o de una actividad en términos de eficacia, eficiencia y flexibilidad o capacidad para adaptarse al cambio.

**Mapa de procesos:** Es una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización.

**Proceso:** Es una serie de actividades consecutivas que a partir de unos recursos, buscan producir un resultado concreto en un tiempo determinado.

**Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**Procesos de Apoyo:** Facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.

**Procesos Críticos:** Aquellos procesos que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercuten de manera significativa en la prestación del servicio a los ciudadanos o clientes externos.

**Procesos Estratégicos:** Son aquellos que están relacionados con la definición y el control de los objetivos de la organización, su planificación y estrategia, definición de la misión, visión y valores. En su gestión interviene directamente el equipo directivo.

**Procesos Operativos:** Son aquellos que permiten el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización, y que añaden valor para el ciudadano o inciden directamente en su satisfacción.

**Reingeniería de procesos:** Es una revisión fundamental y un rediseño radical de los procesos clave que transforma el modo de trabajar de una organización, consiguiendo grandes mejoras en: coste, calidad, flexibilidad, servicio y rapidez.

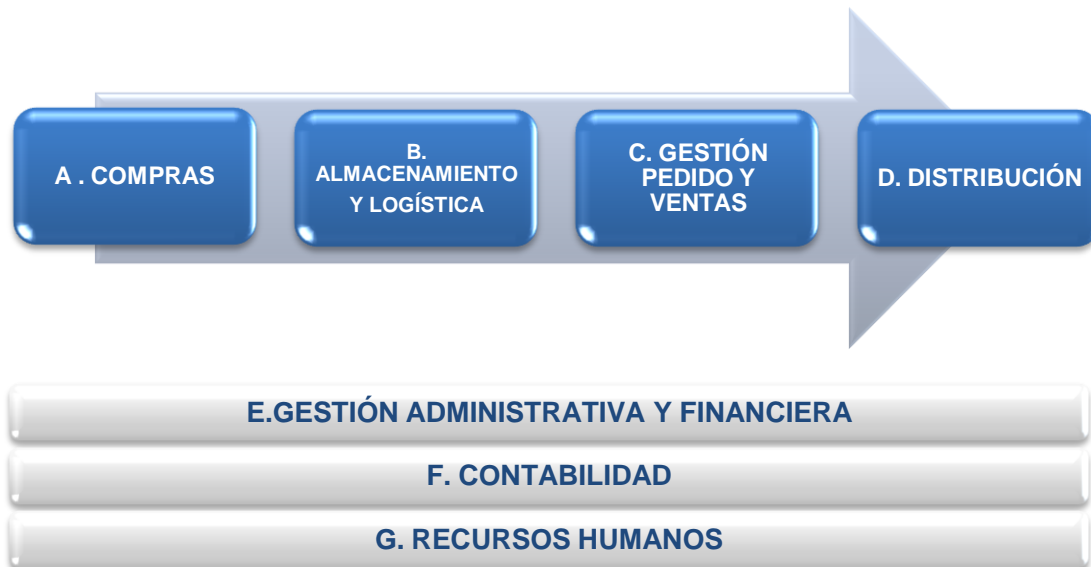
**Responsable:** Es la persona responsable del proceso y que, por lo tanto, se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo.

**Simplificación de procesos:** Consiste en la mejora continua e incremental de los procesos.

**Sistema:** El conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo común.

**Subprocesos:** Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**CADENA DE VALOR DE DISTEC****MAPA DE PROCESOS DE DISTEC**

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**PROCESOS CLAVES DE DISTEC****PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS**

En el proceso de gestión de compras y pagos se realizan las revisiones constantes de existencias y rotaciones en el inventario, para de esta forma generar una lista de compras y negociar precios y promociones con los proveedores y finalmente realizar su pago correspondiente.

**ENTRADAS DEL PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS**

**Revisión de existencias y rotaciones:** Confirmación en el sistema informático de los movimientos y cantidades que presenta el producto requerido

**SALIDAS DEL PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS**

**Orden de Compras:** Envío electrónico de las cantidades de productos que se desean comprar al proveedor.

**Transferencia Electrónica de Pagos:** Transferencia electrónica de desembolso monetario desde la cuenta de la compañía hacia la del proveedor.

**RECURSOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS**

**Instalaciones:** DISTEC cuenta con instalaciones de 1000 m<sup>2</sup>

**Recursos Informáticos:** DISTEC para el gestión de compras y pagos cuenta con 2 ordenadores, 2 impresoras multifuncionales, sistema informático SAI, y el paquete de de Microsoft Office.

**Recursos Humanos:** Jefe de Compras, Jefe de Bodega y Gerente Financiera.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**CONTROLES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS:**

**Leyes Tributarias:** Todas las organizaciones que ejerzan actividades comerciales deberán regirse por el ente regulador de tributos, que en el territorio ecuatoriano es el Servicio De Rentas Internas.

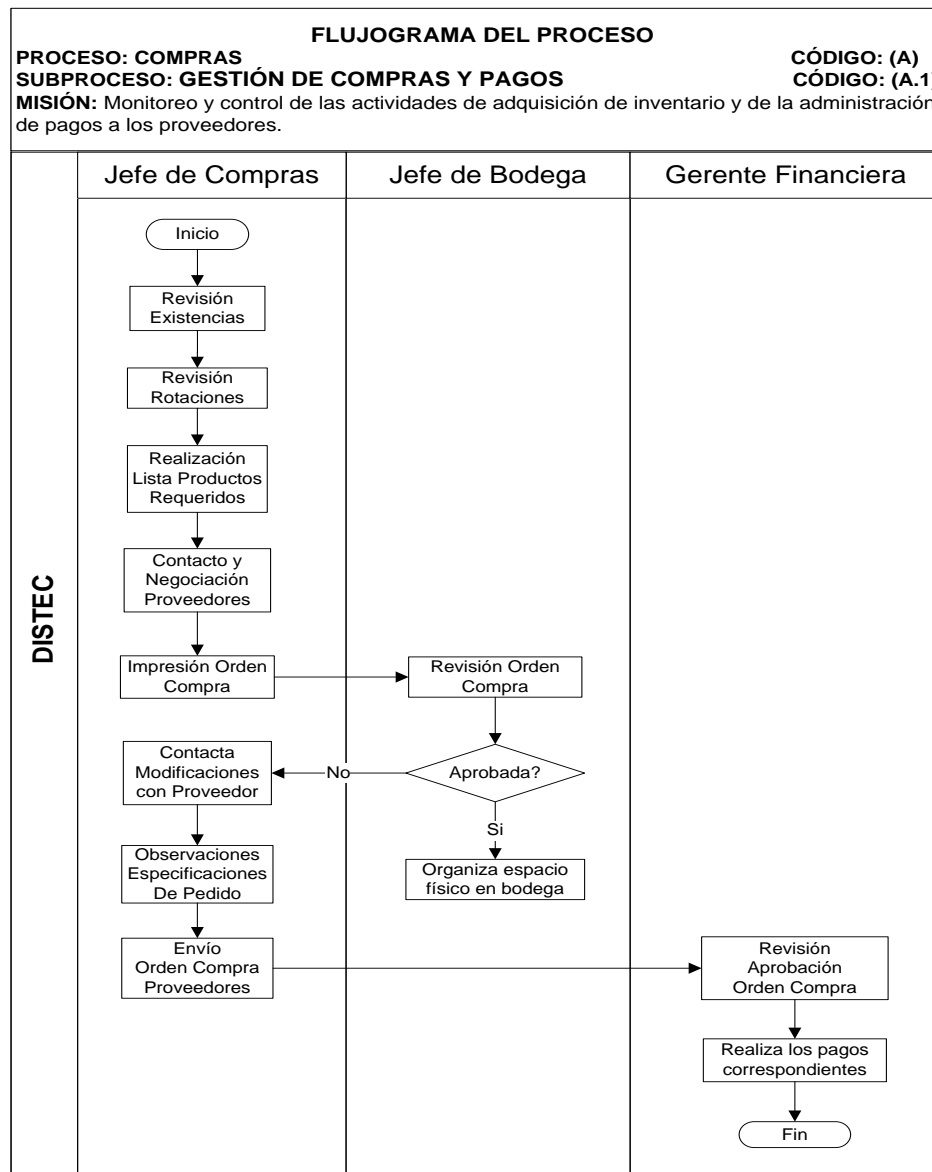
**Políticas Bancarias:** Procedimientos establecidos por la institución bancaria para llevar a cabo la gestión correspondiente.

**Políticas Empresariales:** Convenios y contratos definidos por la compañía para llevar a cabo la gestión de compras y pagos.

**Políticas Proveedores:** Convenios y contratos establecidos por la compañía proveedora para llevar a cabo la gestión de venta de sus productos.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Productividad	Índice de rotación de inventario	Mide el # de veces que el inventario ha sido repuesto.	# total ventas de productos por línea / # total de inventario de productos por línea	%
Efectividad	Índice de pagos conforme	Mide los pagos aprobados por los proveedores.	# de pagos conformes / total pagos realizados	%
Efectividad	Índice de órdenes de compras incorrectas	Mide envío de órdenes de compras	# de órdenes de compras incorrectas / # total de órdenes de compra enviadas	%

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS****PROCESO: COMPRAS****CÓDIGO: (A)****SUBPROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS****CÓDIGO: (A.1)****MISIÓN:** Monitoreo y control de las actividades de adquisición de inventario y de la administración de pagos a los proveedores.

No	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Revisión Existencias	COMPRAS	Revisión de stocks	Revisión en el sistema del inventario existente en bodegas.	JEFE DE COMPRAS
2	Revisión Rotaciones	COMPRAS	Revisión Rotaciones	Revisión y análisis de movimientos que presentan los productos.	JEFE DE COMPRAS
3	Realización Lista Productos Requeridos	COMPRAS	Listado de productos requeridos de compra	Listar electrónicamente cantidades , y nombres de productos	ASISTENTE DE COMPRAS
4	Contacto y Negociación Proveedores	COMPRAS	Se realiza una llamada para establecer parámetros de la compra	Búsqueda en lista proveedores y Contacto para negociación de precios , descuentos y promociones vía telefónica	JEFE DE COMPRAS
5	Impresión Orden Compra	COMPRAS	Imprime orden de compra realizada	Impresión	ASISTENTE DE COMPRAS
6	Revisión Orden Compra	BODEGA	El jefe de bodega revisa o/compra y sus detalles	Documento impreso que detalla cantidades, nombre y especificaciones del producto que se requiere	JEFE DE BODEGA
7	Organiza espacio físico en bodega	BODEGA	Se planifica y aparta el espacio físico necesario para almacenar mercadería entrante	Se organiza el espacio físico con ayudantes bodega.	JEFE DE BODEGA
8	Contacta Modificaciones con Proveedor	COMPRAS	Se notifica modificaciones con respecto o/compra	Modificaciones notificadas vía llamada telefónica	JEFE DE COMPRAS
9	Observaciones Especificaciones de pedido	COMPRAS	Se notifican especificaciones y observaciones de la compra	Especificaciones y observaciones reportadas mediante llamada telefónica	JEFE DE COMPRAS
10	Envío Orden Compra Proveedores	COMPRAS	Se envía o/compra aprobada	Envío de o/ compra vía mail	JEFE DE COMPRAS
11	Revisión Aprobación Orden Compra	ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Gerente financiera aprueba la compra	Firma de autorización	GERENTE FINANCIERA
12	Realiza los pagos correspondientes	ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Se realizan pagos mediante transferencia electrónica	Transferencia electrónica detallando, institución financiera, numero cuenta y monto a transferir.	GERENTE FINANCIERA

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		



**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS****PROCESO: COMPRAS****CÓDIGO: (A)****SUBPROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS****CÓDIGO: (A.1)****MISIÓN:** Monitoreo y control de las actividades de adquisición de inventario y de la administración de pagos a los proveedores.

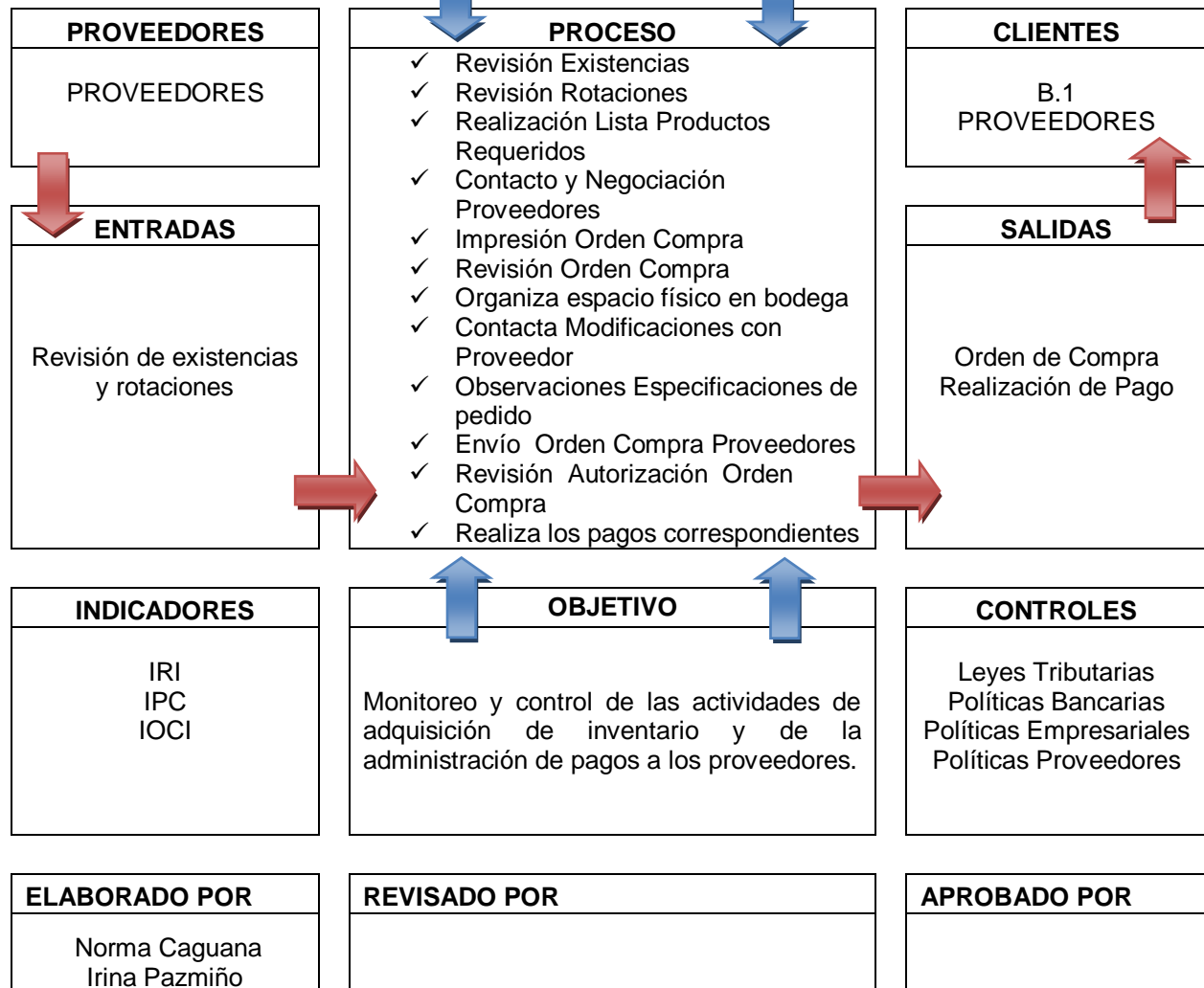
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
D.2	PROVEE- DORES	REALI- ZACIÓN LISTA PRODUC- TOS REQUE- RIDOS	En el proceso de gestión de compras y pagos se realizan las revisiones constantes de existencias y rotaciones en el inventario, para de esta forma generar una lista de compras y negociar precios y promociones con los proveedores y finalmente realizar su pago correspondiente.	REALIZACIÓN DE COMPRAS Y PAGOS CORRESPON- DIENTES	B.1	PROVEE- DORES

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS Y PAGOS**

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> GESTIÓN COMPRAS Y PAGOS	<b>CODIFICACIÓN</b> A.1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO:</b> JEFE DE COMPRAS	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>
<b>ALCANCE</b> Este proceso inicia con la realización de la orden compra y termina con el pago correspondiente a la misma.	

<b>RECURSOS</b>	
<b>FÍSICOS</b> Computadores e Impresoras	<b>ECONÓMICOS</b> Presupuesto
<b>TÉCNICOS</b> Sistema SAI, Internet	<b>RRHH</b> Jefe de Compras , Jefe de Bodega



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

## **PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS**

En el proceso de recepción y almacenaje de productos ingresan del exterior los productos destinados para la venta y comprobantes de venta como las facturas, así como del ambiente interno documentos como las ordenes de compras, finalizando el proceso con el almacenaje de la mercadería en las bodegas.

### **ENTRADAS DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS**

**Facturas y Orden De Compra:** Se verifican las cantidades y precios de los productos de la factura del proveedor con respecto a la orden de compras emitida en la compañía.

### **SALIDAS DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS**

**Almacenamiento De Mercadería:** La mercadería es almacenada en las bodegas de acuerdo al espacio físico designado.

### **RECURSOS DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS**

**Instalaciones:** DISTEC cuenta con instalaciones de 1000 m<sup>2</sup>.

**Recursos Informáticos:** DISTEC cuenta con 2 ordenadores, 1 impresoras multifuncionales, sistema informático SAI, y el paquete de de Microsoft Office para cada proceso.

**Recursos Humanos:** Jefe de compras, Jefe de bodega, Asistente de bodega y Contabilidad.

**Presupuesto Asignado:** Recursos monetarios asignados a cada proceso

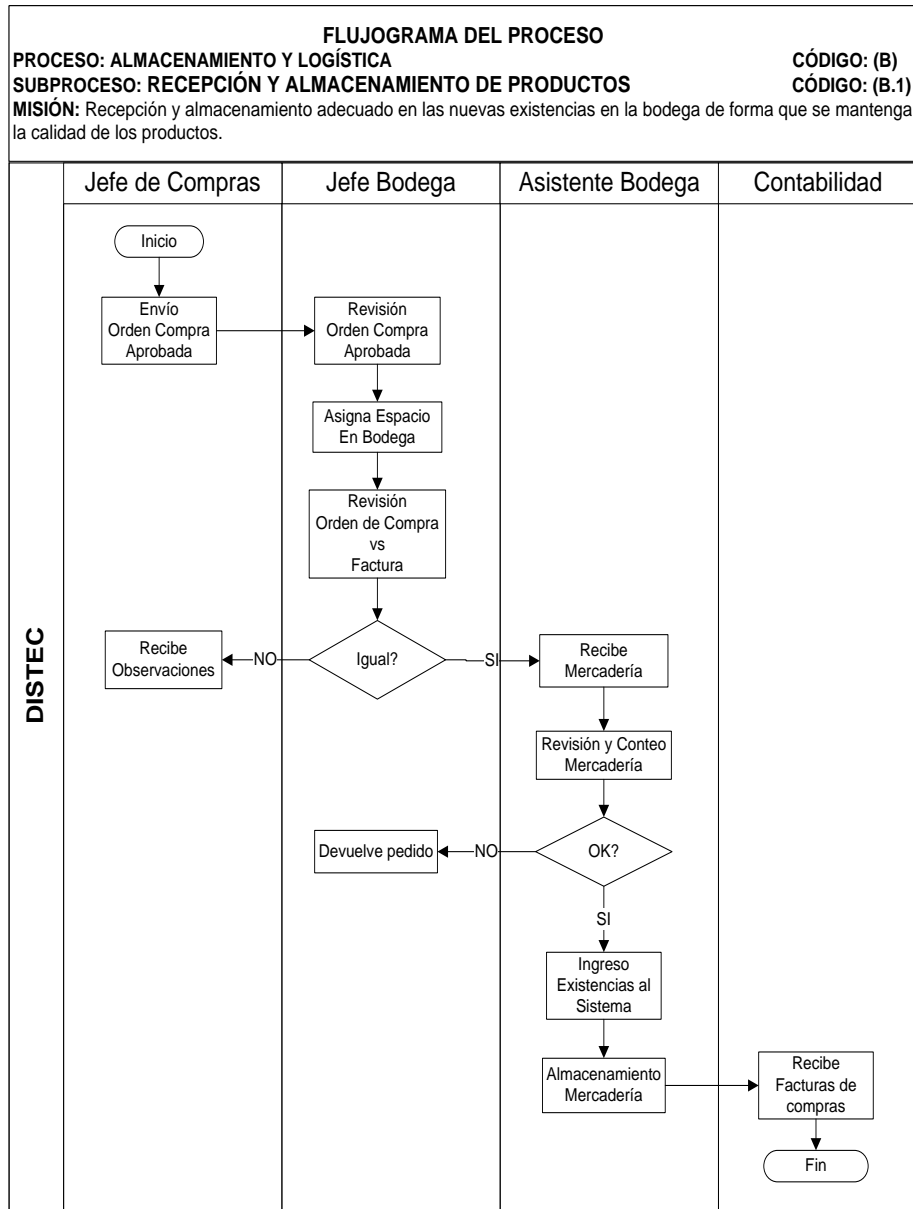
### **CONTROLES DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS**

**Políticas Internas:** Disposiciones que se establecen internamente en la compañía para llevar a cabo el proceso de la recepción y almacenamiento de las nuevas existencias entrantes en bodega.

**Políticas De Proveedor:** Disposiciones y acuerdos que establece el proveedor en los plazos y medios de la entrega de la mercadería.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Efectividad	Indice de productos devueltos	Mide la cantidad de productos devueltos al proveedor	Total productos devueltos / # productos recibidos	%
Efectividad	Indice de facturas de compras entregadas a tiempo	Mide la cantidad de facturas entregadas a contabilidad	# facturas compra recibidas a tiempo/ total facturas de compras recibidas	%

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS****PROCESO: ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA****CÓDIGO: (B)****SUBPROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS****CÓDIGO: (B.1)****MISIÓN:** Recepción y almacenamiento adecuado en las nuevas existencias en la bodega de forma que se mantenga la calidad de los productos.

No	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Envío Orden Compra Aprobada	COMPRAS	El jefe de compras emite la compra aprobada	Se emite la compra impresa a bodega	JEFE DE COMPRAS
2	Revisión Orden Compra Aprobada	BODEGA	Jefe de bodega revisa detalladamente cantidades y productos en la compra	La compra indica cantidades, precios y promociones negociadas	JEFE DE BODEGA
3	Asigna Espacio En Bodega	BODEGA	Se analiza y aparta el espacio requerido para almacenar mercadería entrante	junto la compra se organiza el espacio en la bodega para almacenaje de mercadería entrante	JEFE DE BODEGA
4	Revisión Orden de Compra vs. Factura	BODEGA	Jefe de bodega revisa con detalle o/compra y factura	Compara que cantidades y precios en o/compra y factura estén iguales	JEFE DE BODEGA
5	Recibe Observaciones	COMPRAS	Jefe de compras recibe observaciones por diferencias entre factura y o/compras	Jefe compras recibe documento con observaciones de los productos por receptor	JEFE DE COMPRAS
6	Recibe Mercadería	BODEGA	Acepta el pedido entrante	Firma facturas para la recepción del pedido	ASISTENTE DE BODEGA
7	Revisión y Conteo Mercadería	BODEGA	Constata las cantidades productos requeridos vs. recibidas	Se hace el conteo de las cantidades de cada producto con ayuda de facturas	ASISTENTE DE BODEGA
8	Devuelve pedido	BODEGA	Si existen diferencias en cantidades físicas y facturas se devuelven al proveedor	Existen diferencias entre facturas vs. despacho se devuelven productos al proveedor	JEFE DE BODEGA
9	Ingreso Existencias al Sistema	BODEGA	Asistente recepta facturas las clasifica e ingresa cantidades de cada producto entrante	Ingreso electrónico de nuevas existencias al sistema respaldado con facturas	ASISTENTE DE BODEGA
10	Almacenamiento Mercadería	BODEGA	Se distribuyen los productos en estantes designados en la bodega	Se colocan productos en estantes designados de bodega	ASISTENTE DE BODEGA
11	Recibe Facturas de compras	CONTABILIDAD	Se receiptan facturas de compra para registrarlas contablemente	Contador recibe facturas compra físicas para archivo en carpetas	CONTADOR

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS****PROCESO: ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA****CÓDIGO: (B)****SUBPROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS****CÓDIGO: (B.1)****MISIÓN:** Recepción y almacenamiento adecuado en las nuevas existencias en la bodega de forma que se mantenga la calidad de los productos.

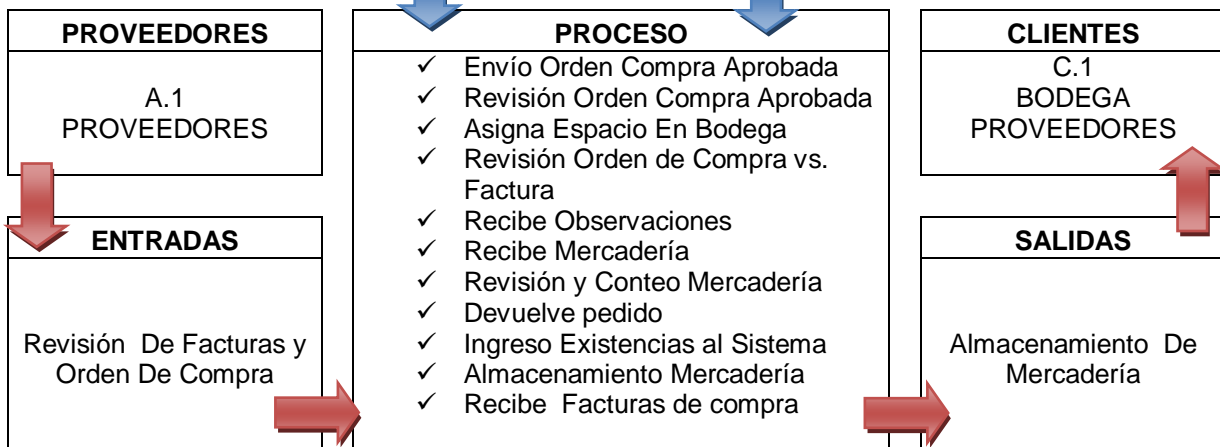
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
A.1	PROVEEDOR	ORDEN DE COMPRA Y HERRAMIENTAS	Bodega recibe orden de compra aprobada, y asigna un espacio en la bodega para la mercadería entrante. Hace comparaciones entre la o/compra y la factura para verificar que el despacho con sus cantidades este correcto, caso contrario se envían observaciones, luego se recepta la mercadería con su conteo y revisión respectivo, si esta conforme, se ingresan las nuevas existencias al sistema caso contrario, se rechaza el pedido, por último se archivan los documentos e contabilidad.	INGRESO ELECTRÓNICO O DE EXISTENCIAS AL SISTEMA Y FACTURAS DE COMPRA	BODEGA, C.1	PROVEEDOR

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE PRODUCTOS	<b>CODIFICACIÓN</b> B.1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO:</b> JEFE DE BODEGA	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>
<b>ALCANCE</b> Este proceso inicia con la orden compra aprobada y termina con el almacenamiento de la mercadería.	

RECURSOS	
<b>FÍSICOS</b> Computadores e Impresoras	<b>ECONÓMICOS</b> Presupuesto
<b>TÉCNICOS</b> Sistema SAI, Internet	<b>RRHH</b> Jefe de Bodega



<b>INDICADORES</b> IPD IFCET	<b>OBJETIVO</b> Recepción y almacenamiento adecuado en las nuevas existencias en la bodega de forma que se mantenga la calidad de los productos.	<b>CONTROLES</b> Políticas Internas Políticas De Proveedor
------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

<b>ELABORADO POR</b> Norma Caguana Irina Pazmiño	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
--------------------------------------------------------	---------------------	---------------------

<b>Elaborado</b> Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
----------------------------------------------------------	-----------------	-----------------

**PROCESOS CRÍTICOS DE DISTEC****PROCESO GESTIÓN DE PEDIDO**

La gestión de pedido se realiza mediante las solicitudes de cada cliente con las respectivas promociones y estableciendo plazos de pagos. Reportando todos los datos obtenidos al Supervisor de Ventas.

**ENTRADAS DEL PROCESO GESTIÓN DE PEDIDO**

**Pedidos.-** Lista de productos solicitados por el cliente, el cual es entregado al vendedor.

**SALIDAS DEL PROCESO GESTIÓN DE PEDIDO**

**Pedidos aprobados.-** Pedidos en proceso de facturación con crédito concedido.

**RECURSOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDO**

**Instalaciones:** DISTEC cuenta con instalaciones de 1000 m<sup>2</sup> aproximadamente.

**Recursos Informáticos:** DISTEC cuenta con 2 ordenadores, 1 impresora multifuncional, sistema informático SAI, y el paquete de Microsoft Office.

**Presupuesto asignado:** Recursos monetarios asignados a cada proceso.

**Recursos Humanos:** Vendedor, Jefe de Cobranzas, Supervisor Ventas, Asistente de Caja.

**CONTROLES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDO**

**Leyes Tributarias:** Todas las organizaciones que ejerzan actividades comerciales deberán registrarse por el ente regulador de tributos, que en el territorio ecuatoriano es el Servicio De Rentas Internas.

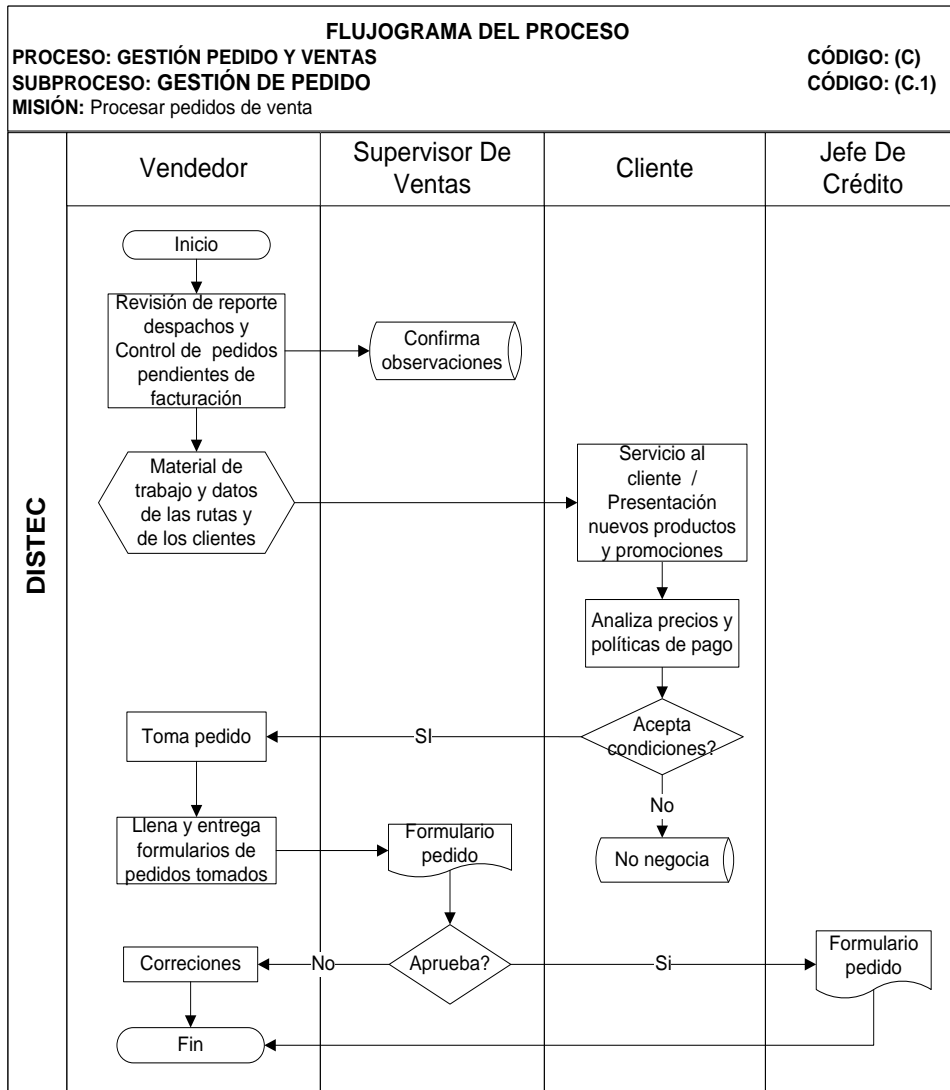
**Políticas Empresariales:** Convenios establecidos por la compañía para llevar a cabo la gestión de cobranzas.

**Políticas Clientes:** Convenios establecidos por el cliente para llevar a cabo la gestión de pedido.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		



### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIÓN DE PEDIDO



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Calidad	Índice de pedidos vendidos	Mide la cantidad de pedidos despachados	# de pedidos efectivos / total de pedidos solicitados	%
Calidad	Índice de pedidos rechazados	Mide la cantidad de pedidos rechazados	# total de pedidos rechazados / # total de pedidos solicitados	%

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE PEDIDO****PROCESO: GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS****CÓDIGO: (C)****SUBPROCESO: GESTIÓN DE PEDIDO****CÓDIGO: (C.1)****MISIÓN:** Procesar pedidos de venta

No	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Revisión de reporte despachos y Control de pedidos pendientes de facturación.	VENTAS	Realiza preparación de la documentación de órdenes despachadas y pendientes.	Lista de clientes y pedidos pendientes de despacho.	VENDEDOR
2	Servicio al cliente / Presentación nuevos productos y promociones	VENTAS	Muestra al cliente los beneficios del producto nuevo o le ofrece promociones.	Muestras gratis. Lista de productos con los precios y/o promociones.	VENDEDOR
3	Analiza precios y políticas de pago	CLIENTE	El cliente revisa el material entregado.	Lista de precios. Políticas de pago.	CLIENTE
4	Toma pedido	CLIENTE	Cliente le dicta el pedido al vendedor	Orden de pedido verificado y aprobado por el cliente con cantidad detallada y nombre del producto.	CLIENTE
5	Llena y entrega formularios de pedidos tomados	VENTAS	Transcripción de la información del pedido.	Formulario de pedidos	VENDEDOR
6	Correcciones	VENTAS	El supervisor de ventas verifica y hace las respectivas correcciones.	Observaciones sobre los formularios de pedidos	SUPERVISOR DE VENTAS

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

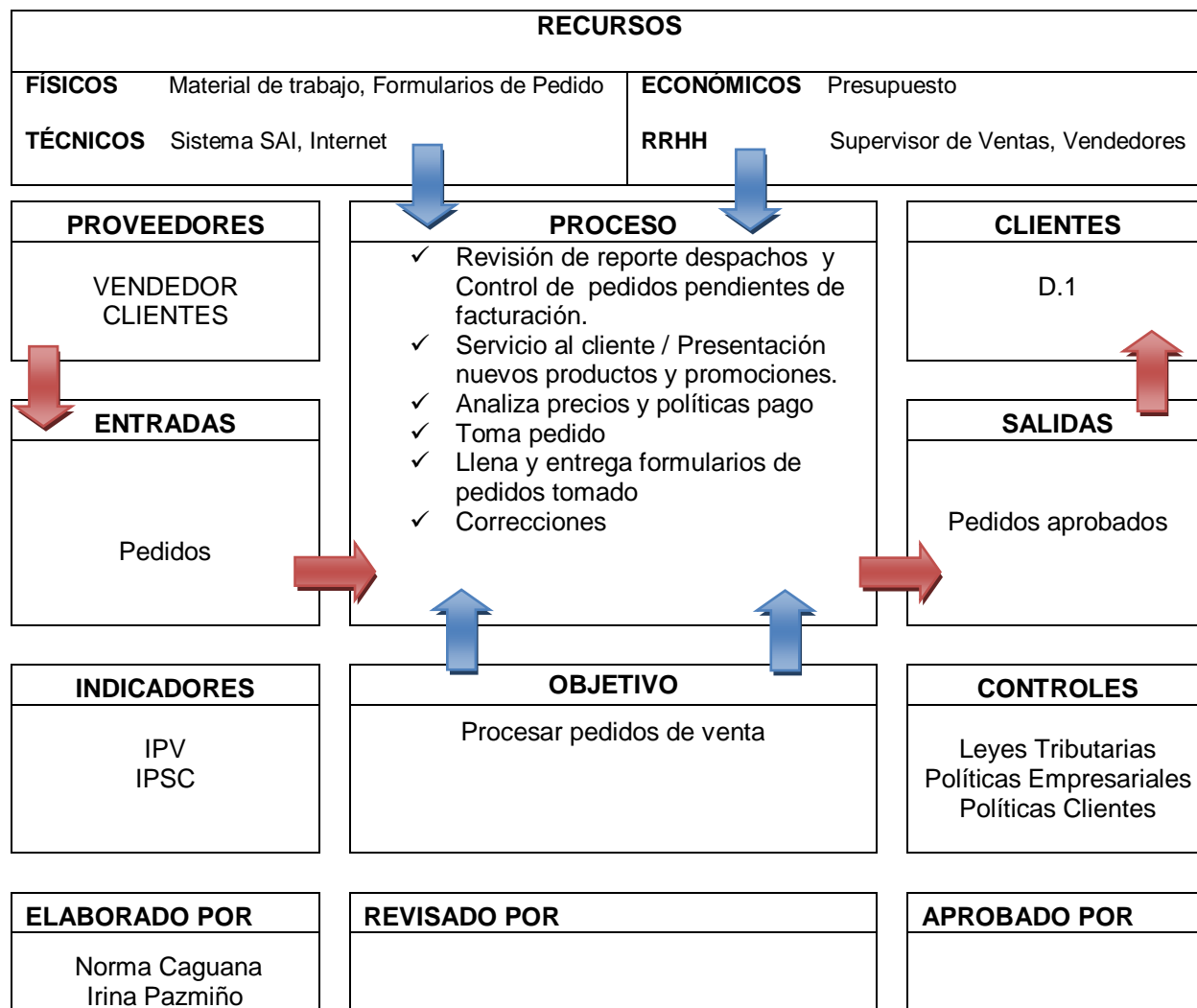
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE PEDIDO****PROCESO: GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS****CÓDIGO: (C)****SUBPROCESO: GESTIÓN DE PEDIDO****CÓDIGO: (C.1)****MISIÓN:** Procesar pedidos de venta

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
VENDEDOR	CLIENTES	LISTA DE PRODUCTOS CON LOS PRECIOS. MUESTRAS GRATIS. ORDEN DE PEDIDO	El vendedor realiza preparación de la documentación de órdenes despachadas y pendientes. El vendedor muestra al cliente los beneficios del producto nuevo o le ofrece promociones. Dando información necesaria para que el cliente analice precios y políticas de pago. Aceptando las condiciones el cliente le dicta su pedido al vendedor. El vendedor obtiene la orden de pedido verificado y aprobado por el cliente con cantidad detallada y nombre del producto. Transcribiendo la información del pedido para que apruebe el supervisor de ventas, caso contrario le comunica las observaciones al vendedor.	PEDIDOS	D.1	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE PEDIDO**

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> GESTIÓN DE PEDIDO	<b>CODIFICACIÓN</b> C.1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO:</b> VENDEDOR	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>
<b>ALCANCE</b> Este proceso inicia con presentación de productos y promociones a clientes y termina con el rechazo o aceptación del pedido por parte del cliente.	



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

## **PROCESO GESTIÓN DE CRÉDITO**

La gestión de crédito se realiza mediante el análisis de la cartera de cada cliente y actualización de los datos personales. Según el caso se aprobara el crédito y se enviara a facturación.

### **ENTRADAS DEL PROCESO GESTIÓN DE CRÉDITO**

**Lista de Clientes-** Datos personales de los clientes e historial crediticio.

### **SALIDAS DEL PROCESO GESTIÓN DE CRÉDITO**

**Crédito aprobado:** Detalle con clientes con crédito concedido.

### **RECURSOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITO**

**Instalaciones:** DISTEC cuenta con instalaciones de 1000 m<sup>2</sup> aproximadamente.

**Recursos Informáticos:** DISTEC cuenta con 2 ordenadores, 1 impresora multifuncional, sistema informático SAI, y el paquete de Microsoft Office.

**Presupuesto asignado:** Recursos monetarios asignados a cada proceso.

**Recursos Humanos:** Vendedor, Jefe de Crédito, Cliente, Jefe de Facturación.

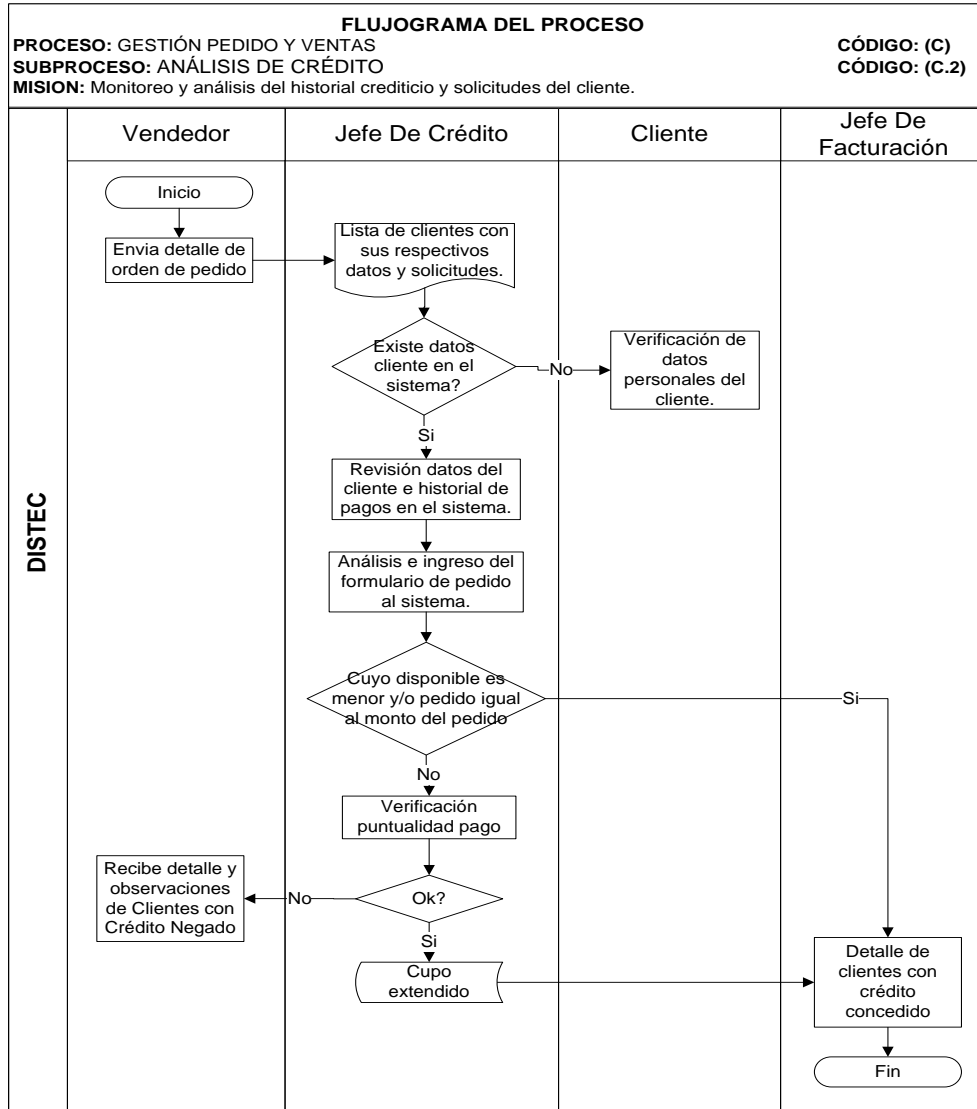
### **CONTROLES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITO**

**Leyes Tributarias:** Todas las organizaciones que ejerzan actividades comerciales deberán regirse por el ente regulador de tributos, que en el territorio ecuatoriano es el Servicio De Rentas Internas.

**Políticas Empresariales:** Convenios establecidos por la compañía para llevar a cabo la gestión de cobranzas.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ANÁLISIS DE CRÉDITO



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Costo	Indice de clientes con crédito aprobado	Mide la cantidad de clientes con crédito aprobado	# clientes con crédito aprobado / total clientes solicitantes	%
Costo	Indice de clientes con cupo extendido	Mide la cantidad de clientes que se les ha extendido el cupo de pedido.	# de clientes con cupo extendido / # total de clientes solicitantes de crédito	%

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE CRÉDITO****PROCESO: GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS****CÓDIGO: (C)****SUBPROCESO: ANÁLISIS DE CRÉDITO****CÓDIGO: (C.1)****MISION:** Monitoreo y análisis del historial crediticio y solicitudes del cliente.

<b>No</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Envía detalle de orden de pedido	VENTAS	Vendedor envía al jefe de crédito lista de clientes con sus respectivos datos y solicitudes.	Pedido: Total del pedido con el nombre del cliente nuevo o antiguo.	VENDEDOR
2	Verificación de datos personales del cliente.	CRÉDITO	El jefe de crédito verifica la existencia del cliente.	Confirmación de datos personales mediante llamadas telefónicas y/o visitas.	JEFE DE CRÉDITO
3	Revisión datos del cliente e historial de pagos en el sistema.	CLIENTE	El jefe de crédito actualiza los datos del cliente y analiza el historial crediticio.	Datos personales ingresados y obtenidos en el sistema.	CLIENTE
4	Análisis e ingreso del formulario de pedido al sistema.	CRÉDITO	El jefe de crédito analiza e ingresa el pedido solicitado en el sistema.	Pedido ingresado en sistema verificando que el crédito aprobado sea menor y/o igual al monto del pedido.	JEFE DE CRÉDITO
5	Verificación puntualidad pago	CRÉDITO	Si el valor es mayor al cupo disponible entonces se analiza el historial crediticio del cliente en proceso, que no tenga cartera vencida.	Historial crediticio: Puntualidad con los pagos	JEFE DE CRÉDITO
6	Recibe detalle y observaciones de Clientes con Crédito Negado	VENTAS	Se comunica al vendedor las observaciones de los clientes con cupo no autorizado.	Toma de decisiones para ampliar cupo.	VENDEDOR
7	Detalle de clientes con crédito concedido.	CRÉDITO	Se confirma el crédito concedido para el cliente	Lista: Aprobación de crédito para cada cliente.	JEFE DE FACTURACIÓN

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ANÁLISIS DE CRÉDITO****PROCESO: GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS****CÓDIGO: (C)****SUBPROCESO: ANÁLISIS DE CRÉDITO****CÓDIGO: (C.1)****MISION:** Monitoreo y análisis del historial crediticio y solicitudes del cliente.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
VENDEDOR		DETALLE DE ÓRDENES DE PEDIDO	Vendedor envía al jefe de crédito lista de clientes con sus respectivos datos y solicitudes. El jefe de crédito verifica la existencia del cliente y/o confirma los datos personales del cliente mediante llamadas telefónicas y/o visitas. Actualiza los datos del cliente y analiza el historial crediticio en el sistema. El jefe de crédito analiza e ingresa el pedido solicitado en el sistema, verificando si el valor es mayor al cupo disponible entonces se analiza el historial crediticio del cliente en proceso, que no tenga cartera vencida; caso contrario se comunica al vendedor las observaciones de los clientes con cupo no autorizado, realizando toma de decisiones para ampliar cupo. Se confirma al jefe de facturación la aprobación de los clientes con crédito concedido y realice el C.3.	DETALLE DE CLIENTES CON CRÉDITO APROBADO.	C.3	CLIENTE

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

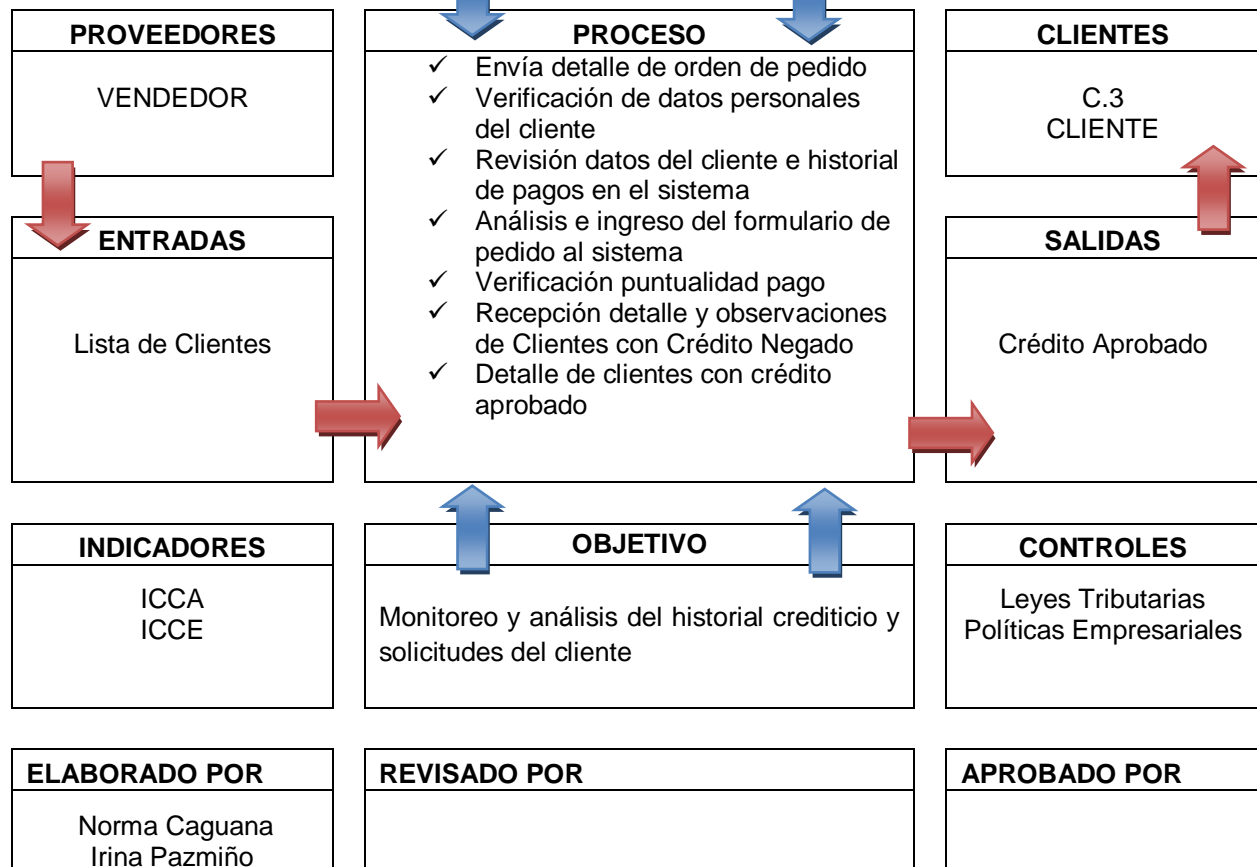


**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ANÁLISIS DE CRÉDITO**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>ANÁLISIS DE CREDITO</b>	<b>CODIFICACIÓN</b>	<b>C.2</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	<b>JEFE DE CREDITO</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>	
<b>ALCANCE</b> Este proceso inicia con revisión de historial de pagos de clientes y termina con la concesión o negación de crédito a clientes.			

**RECURSOS**

<b>FÍSICOS</b>	Detalle de Pedidos, Computadores e Impresoras	<b>ECONÓMICOS</b>	Presupuesto
<b>TÉCNICOS</b>	Sistema SAI, Internet	<b>RRHH</b>	Jefe de Crédito, Vendedor



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

## **PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN**

En el proceso de gestión de facturación se realiza la revisión de la documentación para saber si cumple con todos los requisitos.

Se revisa en el sistema de facturación para saber si el inventario está en stock, si es así se confirman los datos. Se procede a realizar la factura y se imprime

### **ENTRADAS DEL PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN**

**Detalle de clientes con crédito concedido:** Verifica los datos del cliente y la negociación del pedido. Confirma en el sistema de facturación sobre el inventario en stock con la respectiva cantidad solicitada.

### **SALIDAS DEL PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN**

**Facturaciones contabilizadas:** Imprime las facturas con pedidos completos y se envía al Departamento de Contabilidad.

### **RECURSOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE FACTURACIÓN**

**Instalaciones:** DISTEC cuenta con instalaciones de 1000 m<sup>2</sup> aproximadamente.

**Recursos Informáticos:** DISTEC cuenta con 2 ordenadores, 1 impresora multifuncional, sistema informático SAI, y el paquete de Microsoft Office.

**Presupuesto asignado:** Recursos monetarios asignados a cada proceso.

**Recursos Humanos:** Jefe de Crédito y Jefe de Cobranzas.

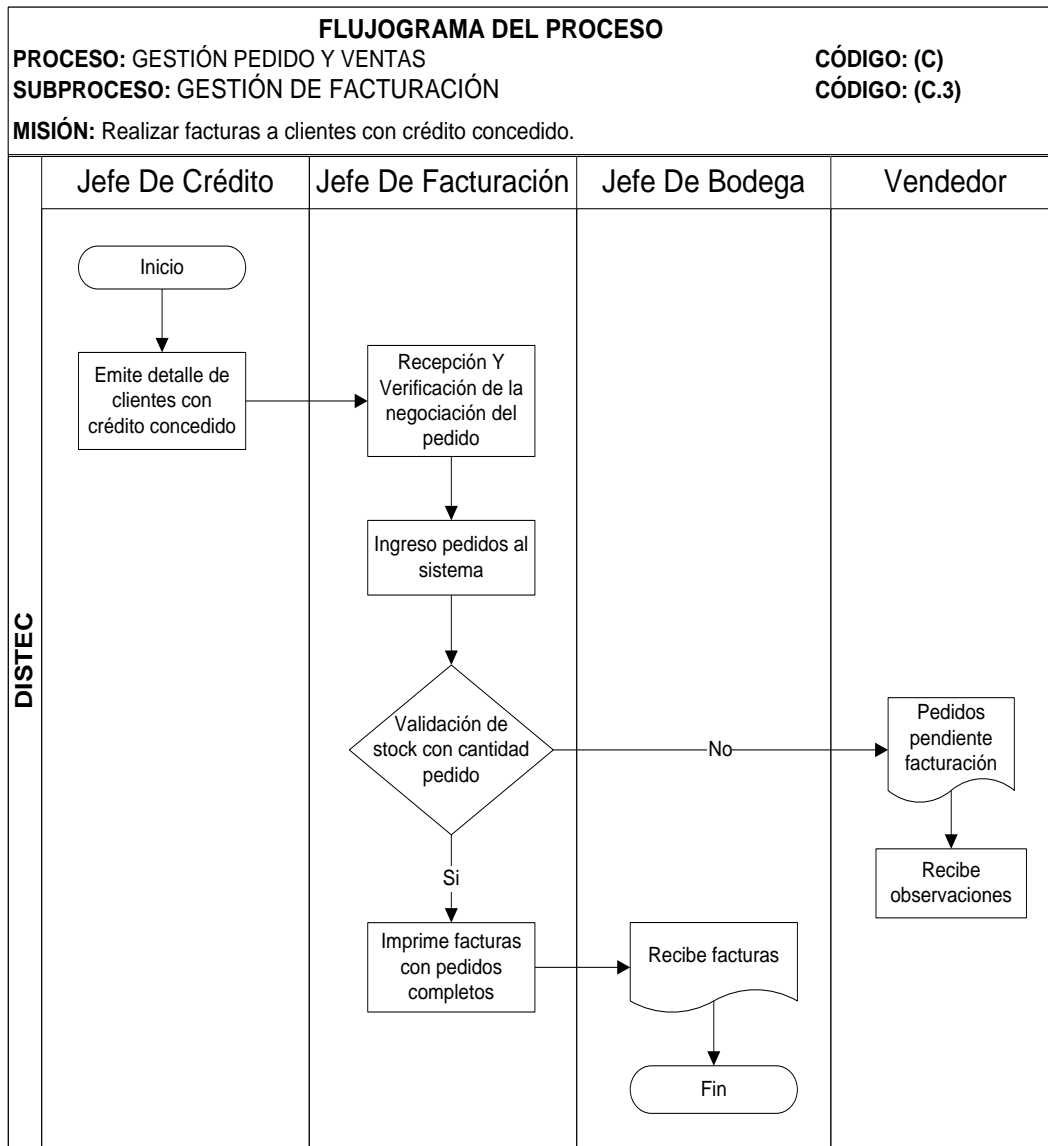
### **CONTROLES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE FACTURACIÓN**

**Políticas de Operación:** El detalle de los clientes con crédito concedido y pedidos aprobados será de responsabilidad de la Gerencia de Crédito y Compras.

**Políticas Empresariales:** Disposiciones y acuerdos con DISTEC.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Costo	Indice de facturación pendiente	Mide el número de pedidos pendientes de facturar	# pedidos pendiente facturación/pedidos facturados totales	%

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN****PROCESO: GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS****CÓDIGO: (C)****SUBPROCESO: GESTIÓN DE FACTURACIÓN****CÓDIGO: (C.3)****MISIÓN:** Realizar facturas a clientes con crédito concedido.

No	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Emite detalle de clientes con crédito concedido	CRÉDITO	El jefe de crédito envía detalle de clientes con crédito concedido al jefe de facturación.	Lista: Clientes con cantidad de cupo concedido	JEFE DE CRÉDITO
2	Recepción y verificación de la negociación del pedido	FACTURACIÓN	El jefe de facturación analiza los pedidos entregados por el supervisor de ventas.	Pedido: Documento detalla el nombre del cliente, producto solicitado y cantidad.	JEFE DE FACTURACIÓN
3	Ingreso pedidos al sistema	FACTURACIÓN	Se ingresa los datos del pedido en el sistema.	Se ingresa las cantidades exactas solicitadas y el producto.	JEFE DE FACTURACIÓN
4	Recibe observaciones	FACTURACIÓN	El jefe de facturación comunica al vendedor observaciones sobre el pedido que no está impreso.	Pedido sin imprimir: Por falta de stock y/o falta de cupo.	VENDEDOR
5	Imprime facturas con pedidos completos	FACTURACIÓN	Jefe de facturación imprime el pedido completo con el cupo concedido y se envía a bodega.	Pedido facturado: Detalla las unidades con el nombre del producto y su respectivo total.	JEFE DE FACTURACIÓN

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN FACTURACIÓN****PROCESO: GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS**  
**SUBPROCESO: GESTIÓN DE FACTURACIÓN****CÓDIGO: (C)**  
**CÓDIGO: (C.3)****MISIÓN:** Realizar facturas a clientes con crédito concedido.

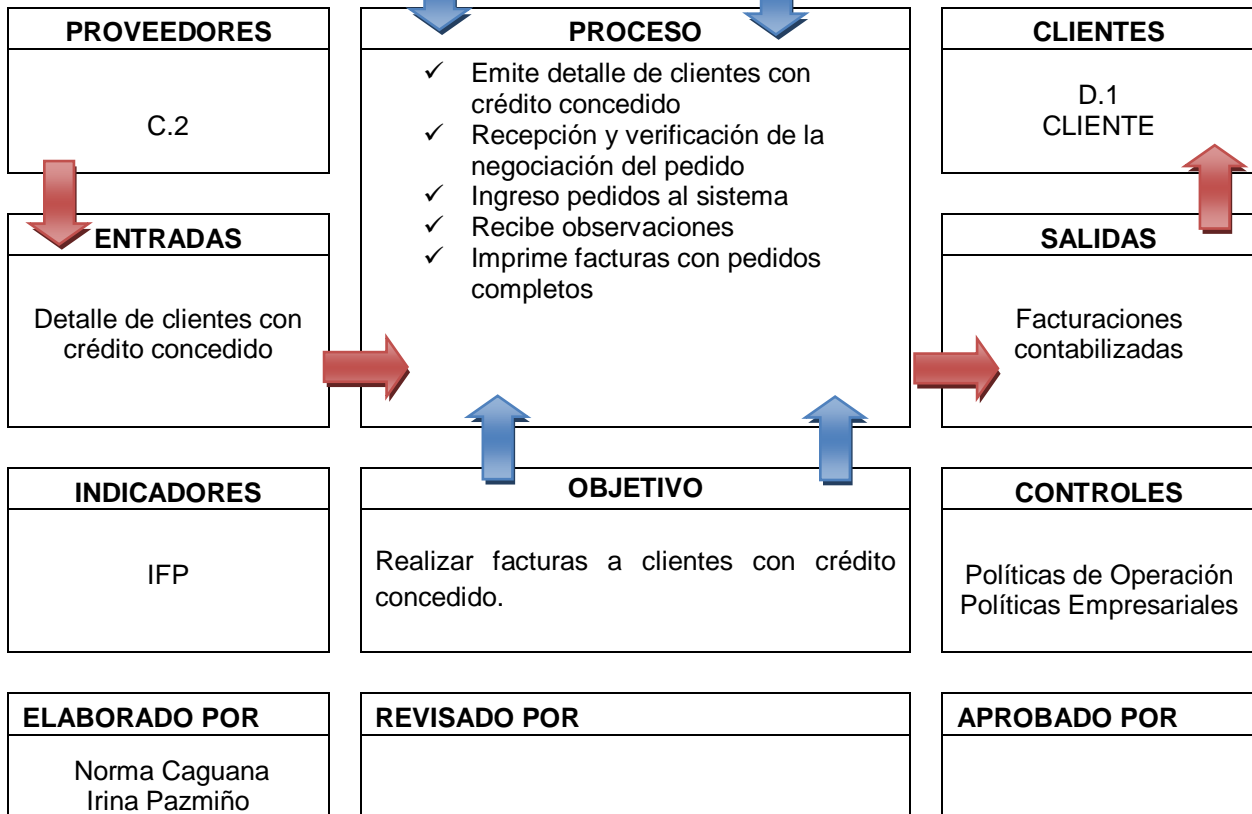
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
C.2		LISTA DE CLIENTES CON CRÉDITO APROBADO	El jefe de crédito realiza el C.2 y envía detalle de clientes con crédito concedido al jefe de facturación. El jefe de facturación analiza los pedidos entregados por el supervisor de ventas e ingresa en el sistema, y verificando la validación de stock con cantidad pedido. Si se valida el jefe de facturación imprime el pedido completo con el cupo concedido y se envía a D.1, caso contrario comunica al vendedor observaciones sobre el pedido que no está impreso ya sea por falta de stock y/o falta de cupo.	PEDIDOS FACTURADOS	D.1	CLIENTE

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	<b>GESTIÓN DE FACTURACIÓN</b>	<b>CODIFICACIÓN</b>	<b>C.3</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO:</b>	<b>JEFE DE FACTURACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>	
<b>ALCANCE</b> Este proceso inicia con la confirmación de existencias para generar pedido y termina con la impresión de facturas.			

RECURSOS	
<b>FÍSICOS</b> Computadores e Impresoras	<b>ECONÓMICOS</b> Presupuesto
<b>TÉCNICOS</b> Sistema SAI, Internet	<b>RRHH</b> Jefe de Crédito, Jefe de Facturación



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**PROCESO GESTIÓN DE COBRANZAS**

La gestión de cobranzas se realiza mediante el envío de solicitudes de cobro a clientes para que los recaudadores adjudiquen los montos cobrados a caja.

**ENTRADAS DEL PROCESO GESTIÓN DE COBRANZAS**

**Cobros.-** Recursos monetarios que el cliente entrega al recaudador.

**SALIDAS DEL PROCESO GESTIÓN DE COBRANZAS**

**Cobros contabilizados:** Registro en caja y en contabilidad de acuerdo a los procedimientos establecidos.

**RECURSOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS**

**Instalaciones:** DISTEC cuenta con instalaciones de 1000 m<sup>2</sup> aproximadamente.

**Recursos Informáticos:** DISTEC cuenta con 2 ordenadores, 1 impresora multifuncional, sistema informático SAI, y el paquete de Microsoft Office.

**Presupuesto asignado:** Recursos monetarios asignados a cada proceso.

**Recursos Humanos:** Vendedor, Jefe de Cobranzas, Asistente de Caja, Contabilidad

**CONTROLES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS**

**Leyes Tributarias:** Todas las organizaciones que ejerzan actividades comerciales deberán registrarse por el ente regulador de tributos, que en el territorio ecuatoriano es el Servicio De Rentas Internas.

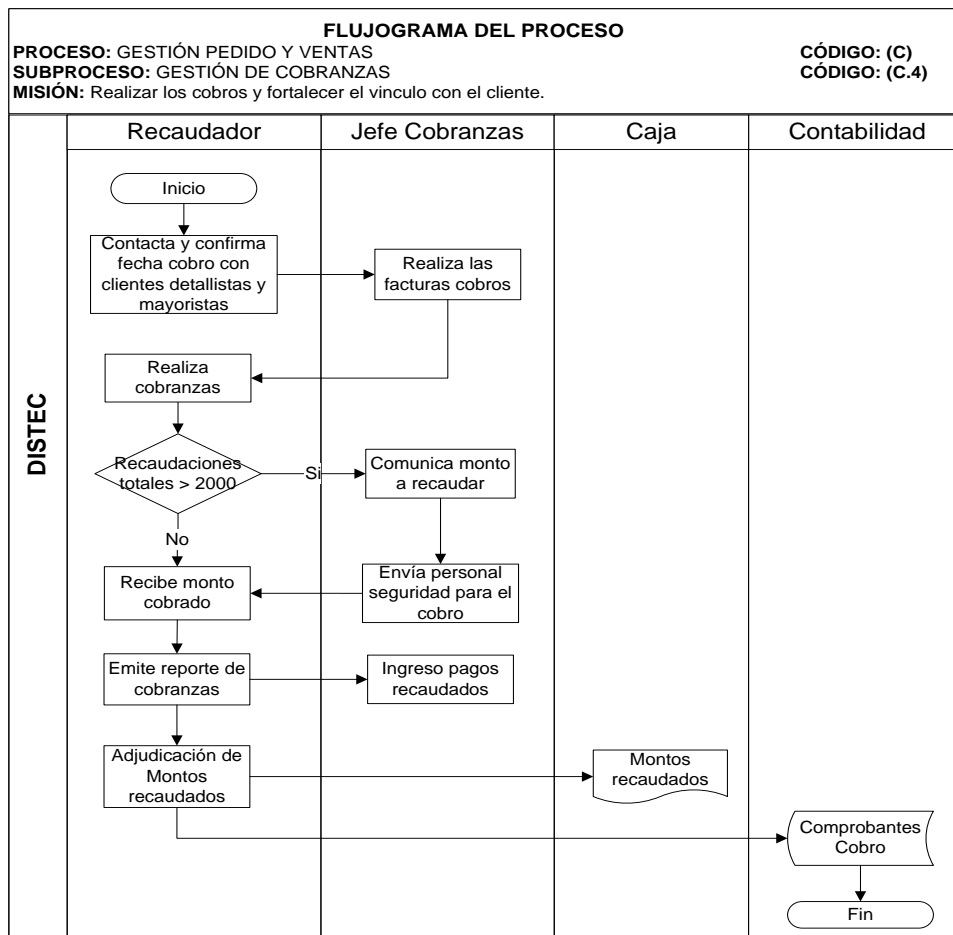
**Políticas Bancarias:** Procedimientos establecidos por la institución bancaria para llevar a cabo la gestión correspondiente.

**Políticas Empresariales:** Convenios establecidos por la compañía para llevar a cabo la gestión de cobranzas.

**Políticas Clientes:** Convenios establecidos por el cliente para llevar a cabo la gestión de cobranza.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIÓN DE COBRANZAS



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Costo	Indice de recuperación de cartera	Mide la recuperación total de la cartera	monto total recaudado / monto total facturado	%
Efectividad	Indice de comprobantes de cobro registrados	Mide el total archivado de comprobantes de cobros	# total de comprobantes cobro archivados / # total de comprobantes cobro emitido	%

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		



**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE COBRANZAS****PROCESO: GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS****CÓDIGO: (C)****SUBPROCESO: GESTIÓN DE COBRANZAS****CÓDIGO: (C.4)****MISIÓN:** Realizar los cobros y fortalecer el vinculo con el cliente.

No	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Contacta y confirma fecha cobro con clientes detallistas y mayoristas.	COBRANZAS	Confirmación fecha de cobro con clientes.	Llamada telefónica y/o visita al cliente.	RECAUDADOR
2	Realiza las facturas cobros.	COBRANZAS	Ingresa al sistema las facturas de cobro.	Revisa las facturas al cobro.	JEFE DE COBRANZAS
3	Realiza cobranzas	COBRANZAS	El recaudador realiza la gestión de cobranzas a cada cliente.	Se dirige a cada cliente para realizar el respectivo cobro pendiente.	RECAUDADOR
4	Comunica monto a recaudar.	COBRANZAS	Se comunica con el jefe de cobranzas solicitando seguridad.	Monto supera los \$2000	JEFE DE COBRANZAS
5	Envía personal seguridad para el cobro.	COBRANZAS	Recibe personal de seguridad.	Personal de seguridad.	JEFE DE COBRANZAS
6	Recibe monto cobrado.	COBRANZAS	Realiza la gestión de cobranzas a los clientes.	Recibe el cobro	RECAUDADOR
7	Emite reporte de cobranzas.	COBRANZAS	Realiza reporte de cobranzas	Reporte de cobranzas: Detalle del nombre del cliente, monto cancelado y/o pendiente.	RECAUDADOR
8	Ingreso pagos recaudados	CAJA	Registro de pagos recaudados	Ingresa al sistema SAI nombre del cliente y monto recaudado	ASISTENTE DE CAJA
9	Adjudicación de montos recaudados	CONTABILIDAD	Una vez registrado los cobros, se entrega los documentos a contabilidad.	Comprobante de depósito, comprobante de ingreso y factura cancelada.	JEFE DE CONTABILIDAD

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE COBRANZAS****PROCESO: GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS**  
**SUBPROCESO: GESTIÓN DE COBRANZAS****CÓDIGO: (C)**  
**CÓDIGO: (C.4)****MISIÓN:** Realizar los cobros y fortalecer el vinculo con el cliente.

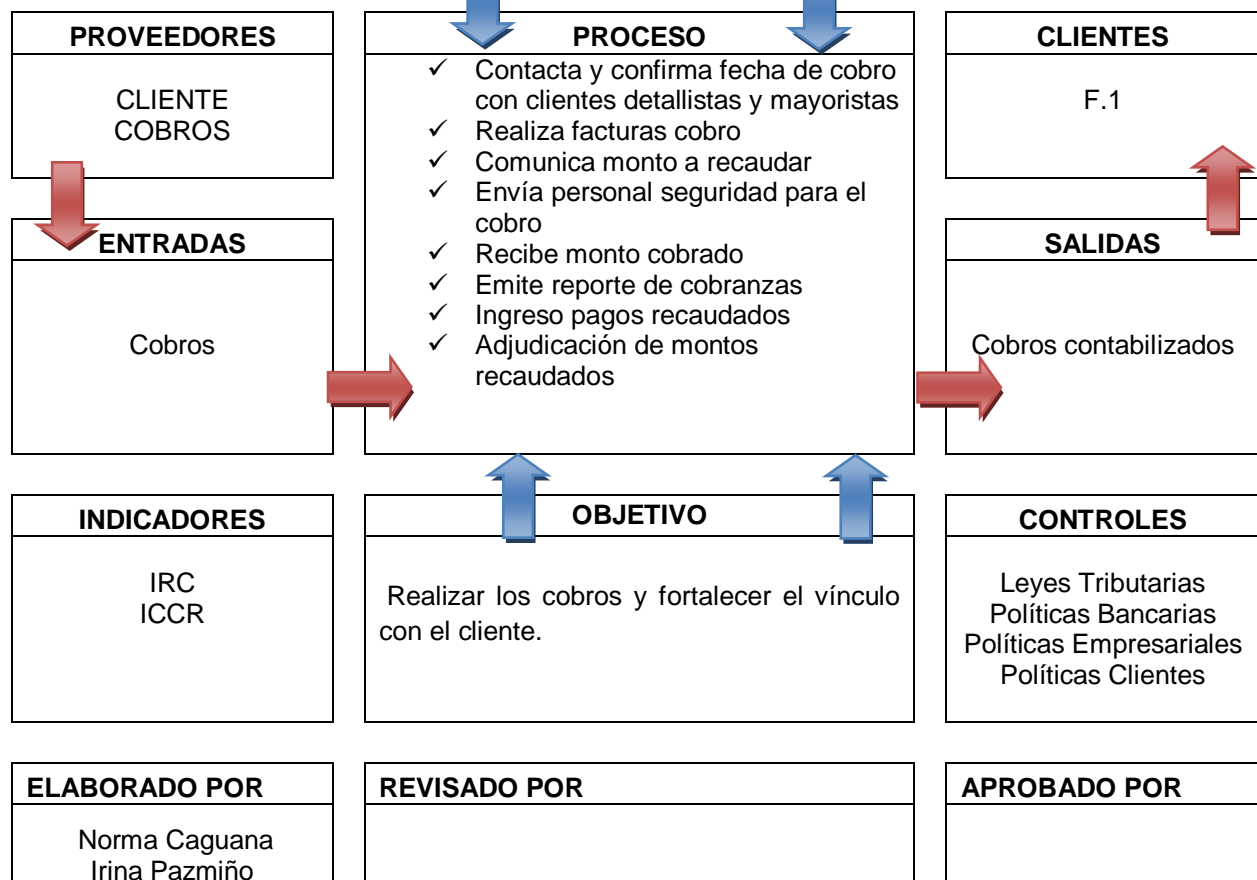
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	COBROS	LISTA DE CLIENTES CON CRÉDITO APROBADO	El recaudador se comunica con los clientes confirmando la fecha de cobro. Si el monto es alto solicita seguridad al jefe de cobranzas. Emite un detalle de facturas al cobro para que caja lo ingrese al sistema y posteriormente es archivada para la F.1	MONTOS CONTABILIZADOS	F.1	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE COBRANZAS

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	<b>GESTIÓN DE COBRANZAS</b>	<b>CODIFICACIÓN</b>	<b>C.4</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO:</b>	<b>RECAUDADOR</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>	
<b>ALCANCE</b> Este proceso inicia con contacto y confirmación fecha pago de clientes y termina con la adjudicación de los montos cobrados.			

RECURSOS	
<b>FÍSICOS</b> Facturas de Cobro ,Computadores e Impresoras	<b>ECONÓMICOS</b> Presupuesto
<b>TÉCNICOS</b> Sistema SAI, Internet	<b>RRHH</b> Recaudador, Jefe de Cobranzas, Contabilidad



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

## **GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE**

La gestión de despacho y embarque recibe documentos del ambiente interno que son las facturas a despachar, prepara y embarca los pedidos al camión respectivo junto con las respectivas facturas de venta.

### **ENTRADAS GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE**

**Facturas Clientes Detallistas Y Mayoristas Para Despacho:** Se reciben facturas de clientes de dos tipos: detallistas y mayoristas.

### **SALIDAS GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE**

**Embarque De Mercadería:** Se embarcan todos los pedidos despachados tanto para clientes mayoristas como para los detallistas en los camiones que correspondan según su ruta establecida.

**Facturas:** Se envía la factura para el cliente final para formalizar la venta, por medio del personal de reparto de pedidos.

### **RECURSOS DE LA GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE**

**Instalaciones:** DISTEC cuenta con instalaciones de 1000 m<sup>2</sup>.

**Recursos Informáticos:** DISTEC cuenta con 2 ordenadores, 1 impresoras multifuncionales, sistema SAI, y el paquete de de Microsoft Office para cada proceso.

**Recursos Humanos:** Jefe de facturación, Jefe de bodega, Asistente de bodega, Chofer y Repartidores de bodega.

**Presupuesto Asignado:** Recursos monetarios asignados a cada proceso.

### **CONTROLES DE LA GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE**

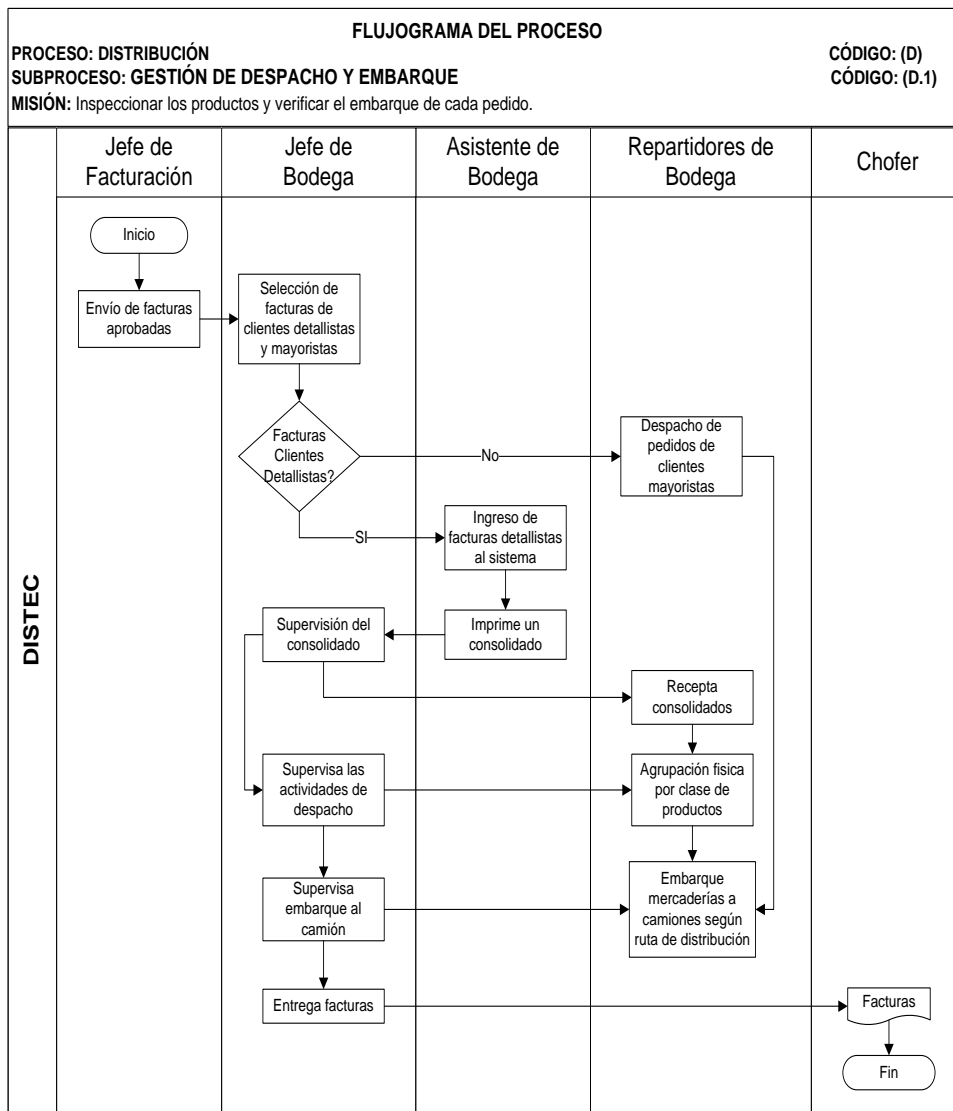
**Leyes Tributarias:** Todas las organizaciones que ejerzan actividades comerciales deberán registrarse por el ente regulador de tributos, que en el territorio ecuatoriano es el Servicio De Rentas Internas.

**Políticas Empresariales:** Normativas y procedimientos definidos por la compañía para llevar a cabo la gestión de despacho y embarque.

**Políticas Del Cliente:** Políticas definidas por los clientes relacionadas con la gestión de despacho y embarque, las mismas que tienen que darse cumplimiento por parte de la compañía.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Tiempo	Índice de despachos a tiempo	Mide el # de despachos realizados a tiempo	# de despachos a tiempo / total de despachos	%
Calidad	Índice de despachos conforme	Mide el # de cantidad de despachos sin errores	# de despachos conforme / total de despachos	%

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE DESPACHO Y  
EMBARQUE****PROCESO: DISTRIBUCIÓN****CÓDIGO: (D)****SUBPROCESO: GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE****CÓDIGO: (D.1)****MISIÓN:** Inspeccionar los productos y verificar el embarque de cada pedido.

No	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Envío de facturas aprobadas	FACTURACIÓN	Jefe de facturación envía facturas aprobadas para despacho	Se envían facturas impresas con cantidades, descripción y precios de productos	JEFE DE FACTURACIÓN
2	Selección de facturas de clientes detallistas y mayoristas	BODEGA	Jefe de bodega separa facturas por tipo de clientes	Separación entre facturas detallistas y mayoristas	JEFE DE BODEGA
3	Despacho de pedidos de clientes mayoristas	BODEGA	Repartidores despachan los productos requeridos para mayoristas	Con las facturas se despacha las cantidades de productos requeridos	REPARTIDORES BODEGA
4	Ingreso de facturas detallistas al sistema	BODEGA	Asistente bodega ingresa facturas al sistema	Se ingresan facturas electrónicamente según código productos	ASISTENTE BODEGA
5	Imprime un consolidado	BODEGA	Jefe de bodega imprime consolidado	Imprime documento consolidado	ASISTENTE BODEGA
6	Supervisión del consolidado	BODEGA	El jefe de bodega supervisa la actividad de agrupación de productos para despacho	Actividad de control para la agrupación física de productos a despachar	JEFE DE BODEGA
7	Recepta consolidados	BODEGA	Los repartidores reciben los consolidados para despachar	Recibe documento de productos consolidado	REPARTIDORES BODEGA
8	Supervisa las actividades de despacho	BODEGA	Jefe de bodega supervisa que se despachen las cantidades exactas de pedidos	Controla que el despacho se haga de acuerdo como se especifica en facturas	JEFE DE BODEGA
9	Agrupación física por clase de productos	BODEGA	Repartidores agrupan todos los productos a entregar de acuerdo a la línea que pertenecen	Agrupan los productos en un lugar determinado de la bodega de acuerdo a la línea que pertenecen	REPARTIDORES BODEGA
10	Supervisa embarque al camión	BODEGA	Jefe de bodega supervisa que se embarquen los pedidos al camión con su ruta correcta	Control físico del embarque de pedidos a los camiones correctos	JEFE DE BODEGA
11	Embarque mercaderías a camiones según ruta de distribución	BODEGA	Repartidores de bodega embarcar los pedidos listos para distribuir	Se embarcan los pedidos a los camiones según su ruta asignada	REPARTIDORES BODEGA
12	Entrega facturas	BODEGA	Se entrega facturas de pedidos por entregar de clientes	Chofer recibe facturas de clientes detallistas por entregar	JEFE DE BODEGA

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE****PROCESO: DISTRIBUCIÓN****CÓDIGO: (D)****SUBPROCESO: GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE****CÓDIGO: (D.1)****MISIÓN:** Inspeccionar los productos y verificar el embarque de cada pedido.

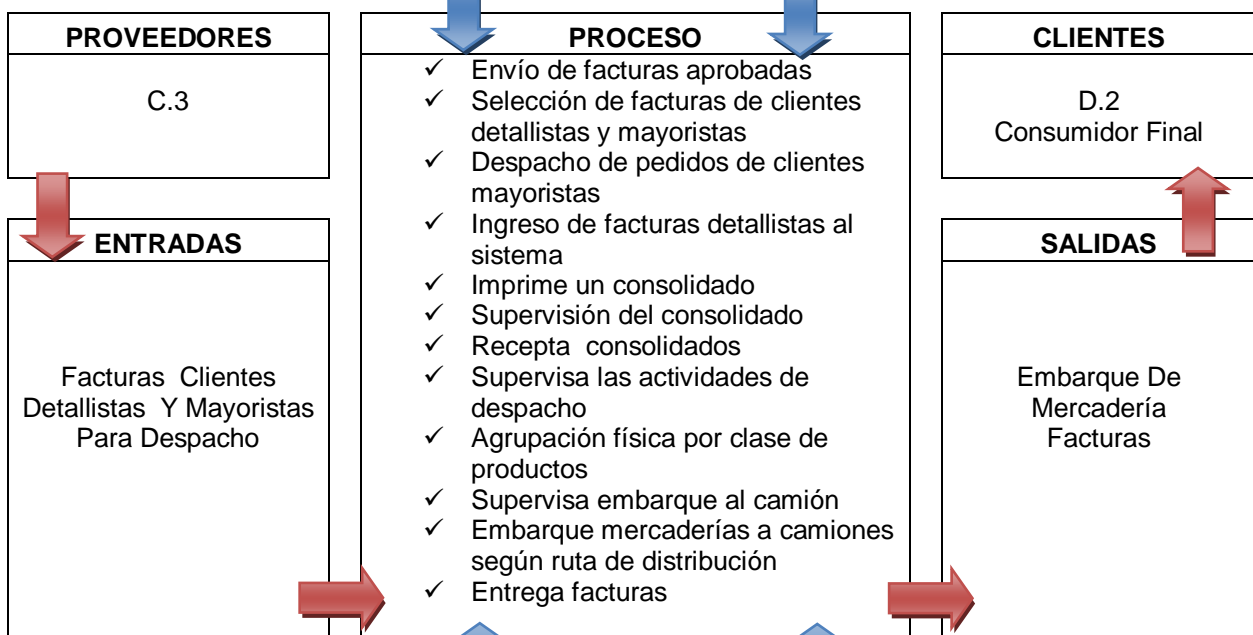
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
C.3		FACTURAS POR DESPACHAR	Jefe de bodega recepta facturas a despachar las separa según el tipo de clientes mayoristas y detallistas, si es para un cliente detallista se imprime un consolidado, se realizan las actividades de supervisión, se agrupan los productos en un lugar determinado de la bodega, y se embarca a los camiones, en caso de clientes mayoristas el embarque se lo realiza directo, luego se entregan las facturas a choferes para que estos entreguen a los clientes.	CONSOLIDADOS Y FACTURAS DESPACHADA	D.2	CONSUMIDOR FINAL

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE	<b>CODIFICACIÓN</b>	D.1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	JEFE DE BODEGA	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>	
<b>ALCANCE</b> Este proceso inicia con despacho de los pedidos y termina con el embarque de los mismos al camión.			

<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICOS</b>	Computadores e Impresoras	<b>ECONÓMICOS</b>	Presupuesto
<b>TÉCNICOS</b>	Sistema SAI, Internet	<b>RRHH</b>	Jefe de Bodega, Repartidores de Bodega



<b>INDICADORES</b> IDT IDC	<b>OBJETIVO</b> Inspeccionar los productos y verificar el embarque de cada pedido.	<b>CONTROLES</b> Leyes Tributarias Políticas Empresariales Políticas Del Cliente
----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

<b>ELABORADO POR</b> Norma Caguana Irina Pazmiño	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
--------------------------------------------------------	---------------------	---------------------

<b>Elaborado</b> Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
----------------------------------------------------------	-----------------	-----------------



## **GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN**

En la gestión de distribución se entregan facturas y guías de remisión, se selecciona un número de ayudantes para la distribución de pedidos por rutas, se desembarcan y se entregan los pedidos, si el cliente está conforme acepta el pedido y otorga una firma conforme, en caso contrario se rechaza el pedido y se comunican las observaciones.

### **ENTRADAS GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN**

**Guía De Remisión:** Se entregan las guías de remisión a los choferes, para asegurar la licitud del transporte de los productos por entregar.

**Facturas Por Entregar:** Se entregan las facturas de los pedidos por entregar a los choferes, para que estos las adjunten con el pedido entregado.

### **SALIDAS GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN**

**Entrega De Pedidos:** Repartidores desembarcan pedidos de camiones y hacen la entrega de pedidos a los clientes.

**Facturas Entregadas:** Clientes otorgan su firma de conformidad de recepción de pedido en la factura.

### **RECURSOS DE LA GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN**

**Instalaciones:** DISTEC cuenta con instalaciones de 1000 m<sup>2</sup>.

**Recursos Informáticos:** DISTEC cuenta con 2 ordenadores, 1 impresoras multifuncionales, sistema informático SAI, y el paquete de de Microsoft Office para cada proceso.

**Recursos Humanos:** Jefe de bodega, choferes y ayudantes de reparto.

**Presupuesto Asignado:** Recursos monetarios asignados a cada proceso.

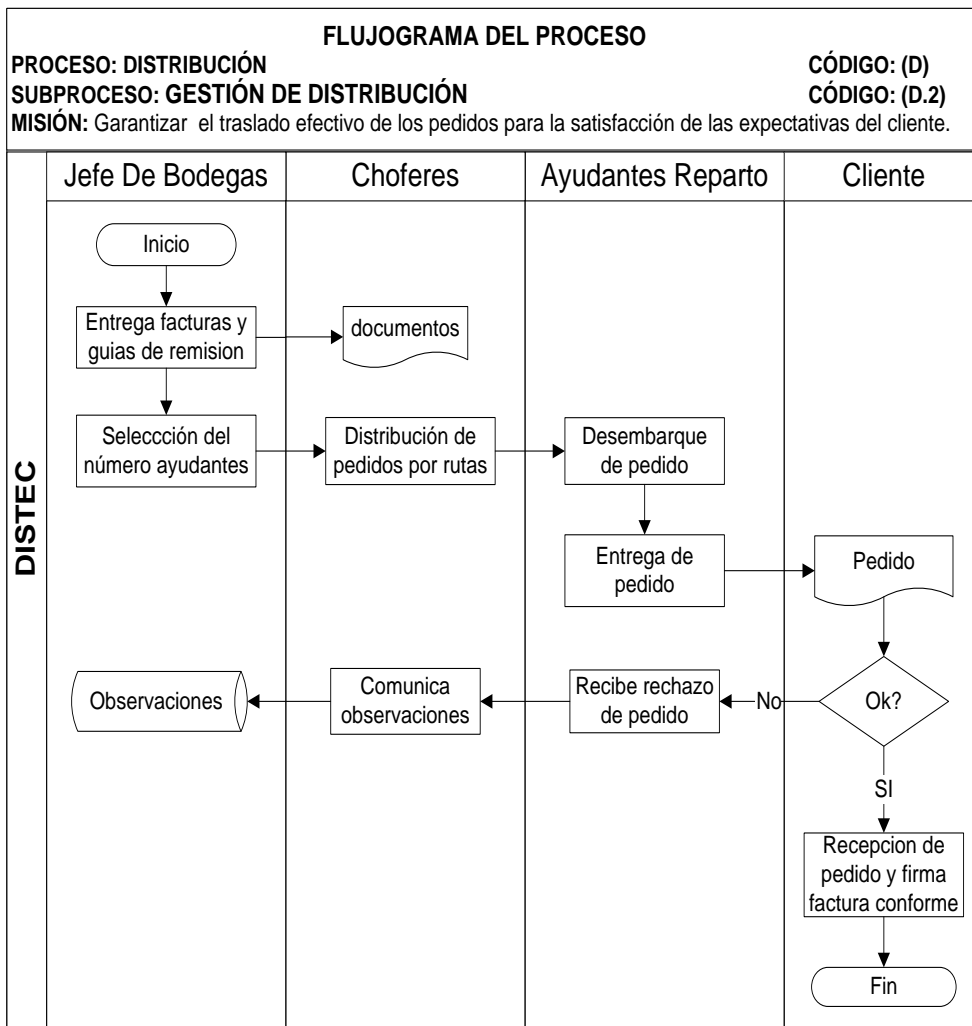
### **CONTROLES DE LA GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN**

**Políticas De Distribución:** Procedimientos logísticos que establece la compañía para llevar a cabo la distribución de los pedidos tomando en cuenta parámetros de tiempo, rutas, y recorridos de los camiones.

**Políticas Del Cliente:** Políticas definidas por los clientes relacionadas con la gestión de distribución de pedidos, las mismas que tienen que darse cumplimiento por parte de la compañía.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Calidad	Índice de pedidos entregados a tiempo	Mide el # de pedidos entregados a tiempo	# de pedidos entregados a tiempo / total de pedidos despachados	%
Calidad	Índice de pedidos rechazados	Mide el # de pedidos rechazados	# de pedidos rechazados / total de pedidos despachados	%

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE  
DISTRIBUCIÓN****PROCESO: DISTRIBUCIÓN****CÓDIGO: (D)****SUBPROCESO: GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN****CÓDIGO: (D.2)****MISIÓN:** Garantizar el traslado efectivo de los pedidos para la satisfacción de las expectativas del cliente.

No	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Entrega facturas y guías de remisión	BODEGA	Jefe de bodega entrega al chofer facturas y guías remisión aprobadas	Se entregan documentos como factura para el cliente y guía remisión para asegurar un transporte lícito de productos	JEFE DE BODEGA
2	Selección del número ayudantes	BODEGA	Jefe de bodega selecciona la cantidad de ayudantes de reparto que irá con cada camión	Se elige el personal para repartir en las rutas que recorra cada camión en su distribución de pedidos	JEFE DE BODEGA
3	Distribución de pedidos por rutas	BODEGA	Se distribuyen pedidos en las rutas que han sido asignadas a cada camión	Recorridos que realizan los camiones con personal de reparto para distribuir los pedidos a los clientes	CHOFERES
4	Desembarque de pedido	BODEGA	Se desembarca el pedido que ha realizado cada cliente	Se descargan las cajas de pedidos con su respectiva factura de venta	AYUDANTES REPARTO
5	Entrega de pedido	BODEGA	Se realiza la entrega del pedido al cliente	Se entrega la cantidad de productos que especifica la factura al cliente	AYUDANTES REPARTO
6	Recibe rechazo de pedido	BODEGA	Recepta el pedido rechazado	Embarca el pedido rechazado al camión	AYUDANTES REPARTO
7	Comunica observaciones	BODEGA	Chofers emiten comunicado observaciones y causas de pedidos rechazados	Se emite un formulario de observaciones y especificaciones de rechazo de pedidos	CHOFERES
8	Recepción de pedido y firma factura conforme	BODEGA	El cliente firma factura de pedido conforme y acepta el pedido	El cliente firma la factura y almacena el pedido en sus instalaciones	CLIENTE

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN****PROCESO: DISTRIBUCIÓN****CÓDIGO: (D)****SUBPROCESO: GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN****CÓDIGO: (D.2)****MISIÓN:** Garantizar el traslado efectivo de los pedidos para la satisfacción de las expectativas del cliente.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
D.1		EMBARQUE DE PEDIDO	El jefe de bodega hace la entrega de facturas y guías de remisión, selecciona el número de ayudantes para la distribución de pedidos por ruta. Desembarcan pedido del camión y entrega el pedido al cliente junto con factura, si el pedido está correcto el cliente lo acepta y otorga su firma de conformidad en la factura; caso contrario rechaza el pedido y el chofer comunica todas esas observaciones.	PEDIDO RECIBIDO	CONSUMIDOR FINAL	

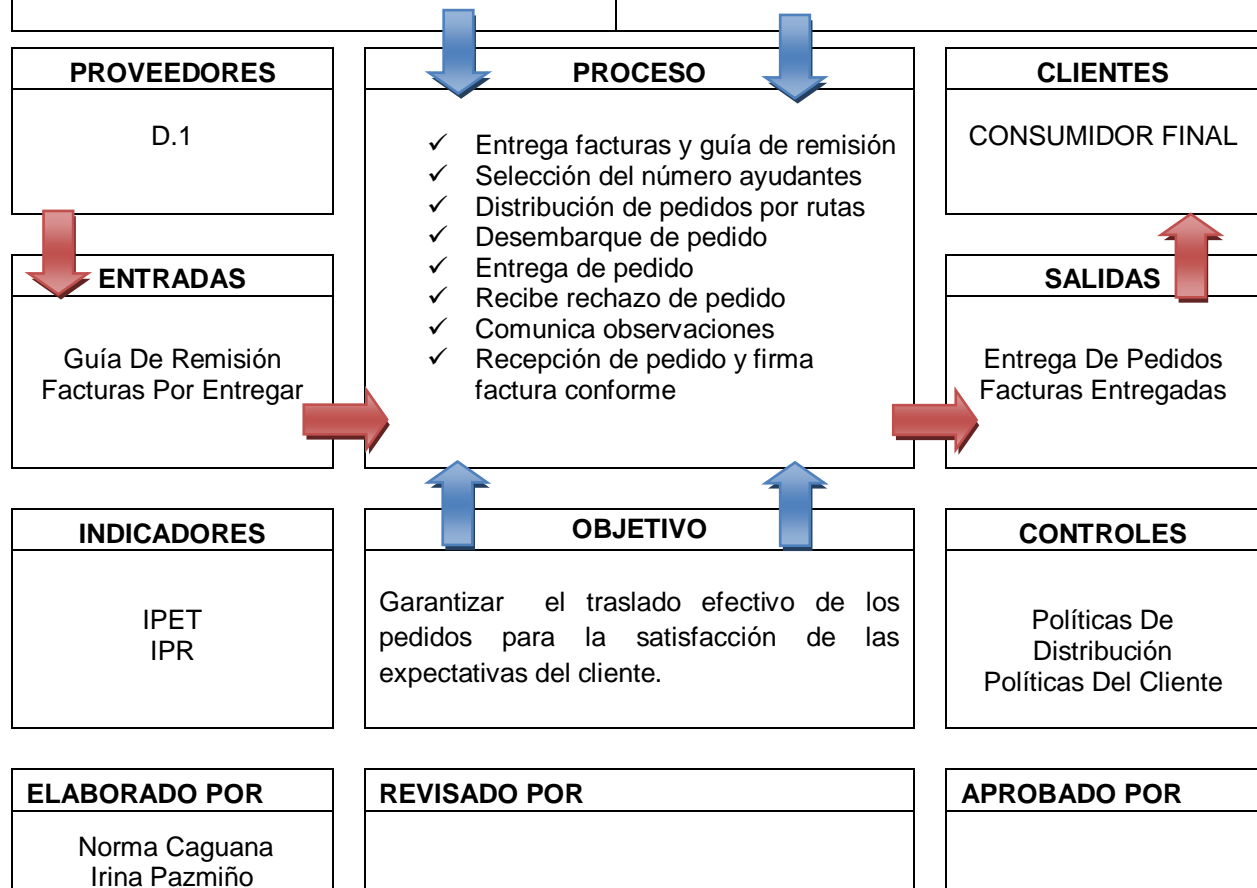
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN	<b>CODIFICACIÓN</b>	D.2
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	JEFE DE BODEGA	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>	
<b>ALCANCE</b> Este proceso inicia con la distribución de pedidos por rutas y termina con la entrega o rechazo del pedido por parte del cliente.			

**RECURSOS**

<b>FÍSICOS</b>	Camiones, Computadores e Impresoras	<b>ECONÓMICOS</b>	Presupuesto
<b>TÉCNICOS</b>	Sistema SAI, Internet	<b>RRHH</b>	Jefe de Bodega, Repartidores de Bodega, Choferes



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

## **GESTIÓN DE PRESUPUESTOS**

En el proceso de gestión de presupuestos, el contador prepara y emite reportes de gastos e ingresos totales de cada área que se han obtenido en el periodo; la gerente administrativa y financiera realiza la categorización de los tipos de presupuestos que se van a realizar; luego procede a la elaboración de los presupuestos, se imprime, y se emite al gerente general para que éste analice, revise y otorgue su firma de autorización para la aplicación, seguimiento continuo y actualización de los presupuestos.

### **ENTRADAS GESTIÓN DE PRESUPUESTOS**

**Reporte de Gastos e Ingresos:** Se prepara y emite un reporte de ingresos y gastos totales de cada área, para dar a conocer con detalle la información financiera que se requiere para elaborar los presupuestos.

### **SALIDAS GESTIÓN DE PRESUPUESTOS**

**Presupuestos Aprobados:** El gerente general revisa y analiza la elaboración de los presupuestos, así como los montos o cantidades que se les ha asignado a cada área y otorga su firma de autorización para la aplicación de los mismos.

### **RECURSOS DE LA GESTIÓN DE PRESUPUESTOS**

**Instalaciones:** DISTEC cuenta con instalaciones de 1000 m<sup>2</sup>.

**Recursos Informáticos:** DISTEC cuenta con 2 ordenadores, 1 impresoras multifuncionales, sistema informático SAI, y el paquete de de Microsoft Office para cada proceso.

**Recursos Humanos:** Contador, Gerente Administrativa y Financiero, Gerente General.

**Presupuesto Asignado:** Recursos monetarios asignados a cada proceso.

### **CONTROLES DE LA GESTIÓN DE PRESUPUESTOS**

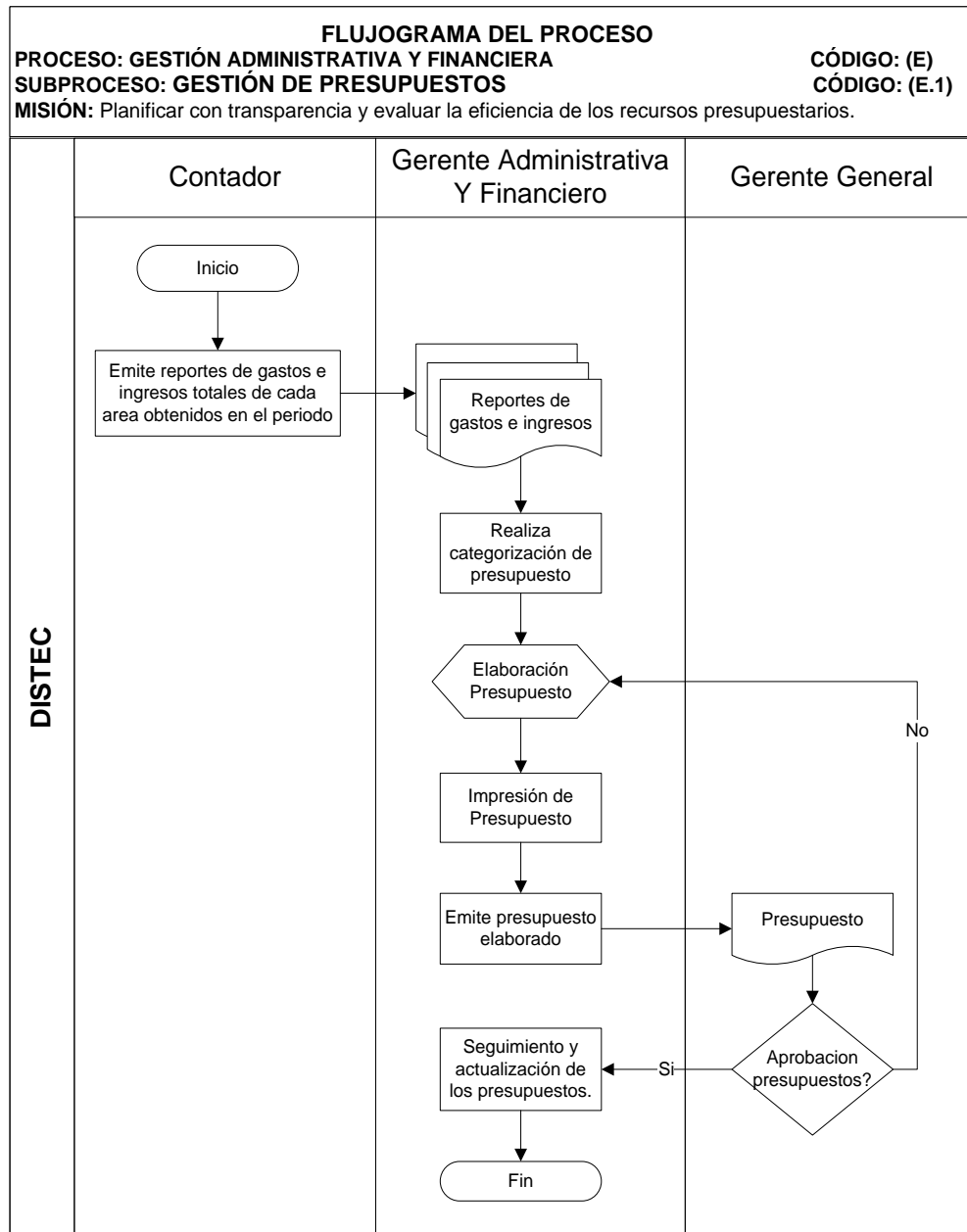
**Políticas Empresariales:** Normativas y procedimientos definidos por la compañía para llevar a cabo la gestión de presupuestos.

**Normas Contables Y Financieras:** Normativas contables que regulan y dirigen la elaboración de estados financieros, y demás cuadros contables.

**Leyes Tributarias:** Todas las organizaciones que ejerzan actividades comerciales deberán registrarse por el ente regulador de tributos, que en el territorio ecuatoriano es el Servicio De Rentas Internas.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIÓN DE PRESUPUESTOS



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Costo	Indice de presupuestos aprobados	Mide el # de presupuestos aprobados por área	# de presupuestos aprobados por área/ total de áreas	%

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE  
PRESUPUESTOS****PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA****CÓDIGO: (E)****SUBPROCESO: GESTIÓN DE PRESUPUESTOS****CÓDIGO: (E.1)****MISIÓN:** Planificar con transparencia y evaluar la eficiencia de los recursos presupuestarios.

No	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Emite reportes de gastos e ingresos totales de cada área obtenidos en el periodo	CONTABILIDAD	Contador prepara reporte de ingresos y gastos totales	El reporte de ingresos y gastos totales del periodo es emitido para su análisis y preparación del presupuesto	CONTADOR
2	Realiza categorización de presupuesto	ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Se realiza y estructura diferentes tipos de presupuesto a realizar	Se estructuran todos los tipos de presupuestos de los diferentes procesos que se van a realizar	GERENTE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
3	Elaboración Presupuesto	ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Junto con los datos del reporte de ingresos y gastos se arma un presupuesto para cada proceso seleccionado	Se prepara un presupuesto para cada proceso, asignándoles los recursos económicos que estos requieren	GERENTE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
4	Impresión de Presupuesto	ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Se realiza la impresión de los presupuestos elaborados	Se imprimen los presupuestos elaborados junto con duplicados	GERENTE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
5	Emite presupuesto elaborado	ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Emite y presenta presupuesto elaborado	Presenta presupuesto elaborado, si está de acuerdo con el mismo el gerente general aprueba su aplicación	GERENTE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
6	Seguimiento y actualización de los presupuestos.	ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Da un seguimiento de la aplicación de los presupuestos y actualiza sus datos si es necesario	Compara y revisa en el sistema los ingresos y gastos del periodo contra el presupuesto establecido, y analiza, y de ser necesario actualiza y modifica datos en el presupuesto	GERENTE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		



**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PRESUPUESTOS****PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA****CÓDIGO: (E)****SUBPROCESO: GESTIÓN DE PRESUPUESTOS****CÓDIGO: (E.1)****MISIÓN:** Planificar con transparencia y evaluar la eficiencia de los recursos presupuestarios.

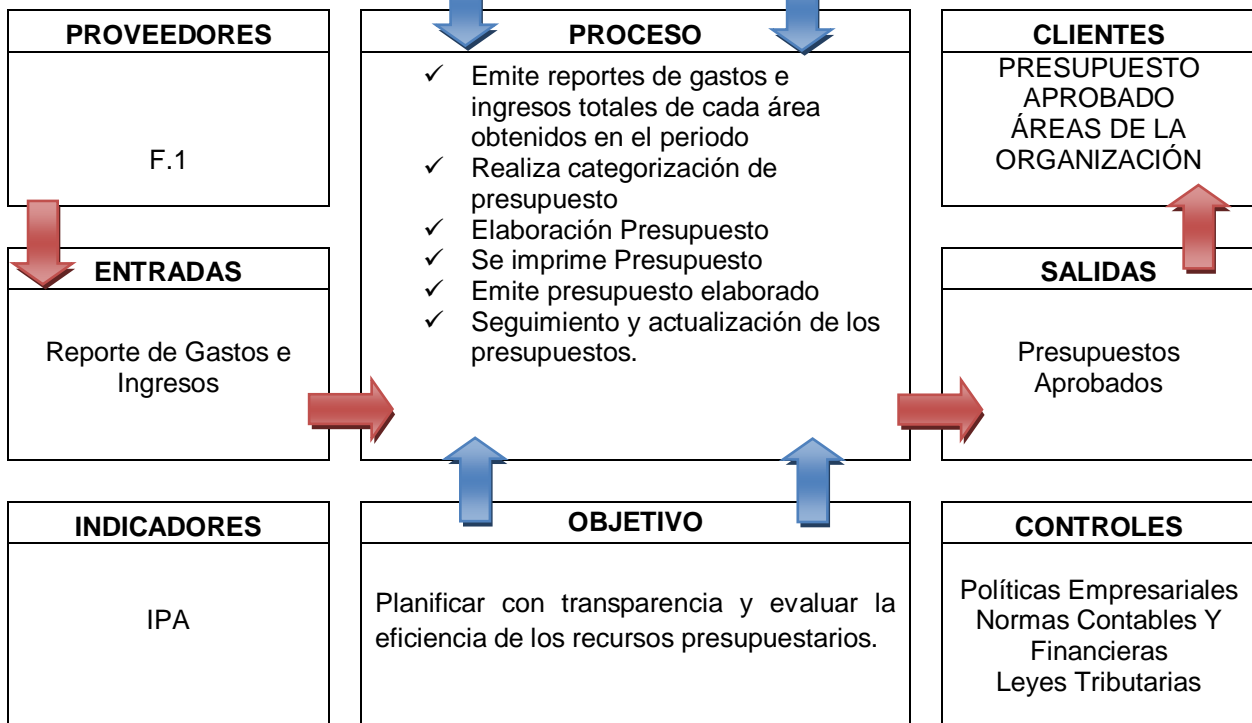
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
F.1		CATEGORIZACIÓN Y FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS	El Contador prepara y emite reporte con totales de ingresos y gastos generados en el periodo, luego se realiza la categorización y preparación del presupuesto, se lo imprime; y se lo emite al gerente general si este lo aprueba otorga su firma de conformidad para la aplicación y el posterior seguimiento del presupuesto.	APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PRESUPUESTOS	PRESUPUESTO APROBADO	ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE PRESUPUESTOS

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	GESTIÓN DE PRESUPUESTOS	<b>CODIFICACIÓN</b>	E.1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	GERENTE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>	
<b>ALCANCE</b> Este proceso inicia con envió reportes ingresos y gastos y termina con la aplicación y seguimiento de los presupuestos.			

RECURSOS	
<b>FÍSICOS</b> Computadores e Impresoras	<b>ECONÓMICOS</b> Presupuesto
<b>TÉCNICOS</b> Sistema SAI, Internet	<b>RRHH</b> Jefe Administrativa Financiera, Gerente General.



<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
Norma Caguana Irina Pazmiño		

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

## **GESTIÓN CONTABLE**

En la gestión de contabilidad se reciben documentos que respalden las transacciones de las actividades que se llevan a cabo en el giro del negocio, estos documentos son clasificados de acuerdo a su orden de importancia e ingresados al sistema en el módulo contable; archivando físicamente estos documentos para elaborar hojas de trabajo, estados financieros y luego proceder al análisis e interpretación de los mismos.

### **ENTRADAS DE LA GESTIÓN CONTABLE**

**Documentos Físicos:** Se reciben documentos que respaldan transacciones, provenientes de las demás áreas de la organización.

### **SALIDAS DE LA GESTIÓN CONTABLE**

**Análisis e Interpretación De Estados Financieros:** Se revisan y analizan las cantidades de las cuentas contables en los estados financieros en especial las que presentan mayor riesgo y mayor vulnerabilidad con la ayuda de documentos de respaldo y cruce de información que realiza con las diferentes áreas.

### **RECURSOS DE LA GESTIÓN CONTABLE**

**Instalaciones:** DISTEC cuenta con instalaciones de 1000 m<sup>2</sup>.

**Recursos Informáticos:** DISTEC cuenta con 2 ordenadores, 1 impresoras multifuncionales, sistema informático SAI, y el paquete de de Microsoft Office para cada proceso.

**Recursos Humanos:** Jefe de Contabilidad, Asistente Contable.

**Presupuesto Asignado:** Recursos monetarios asignados a cada proceso.

### **CONTROLES DE LA GESTIÓN CONTABLE**

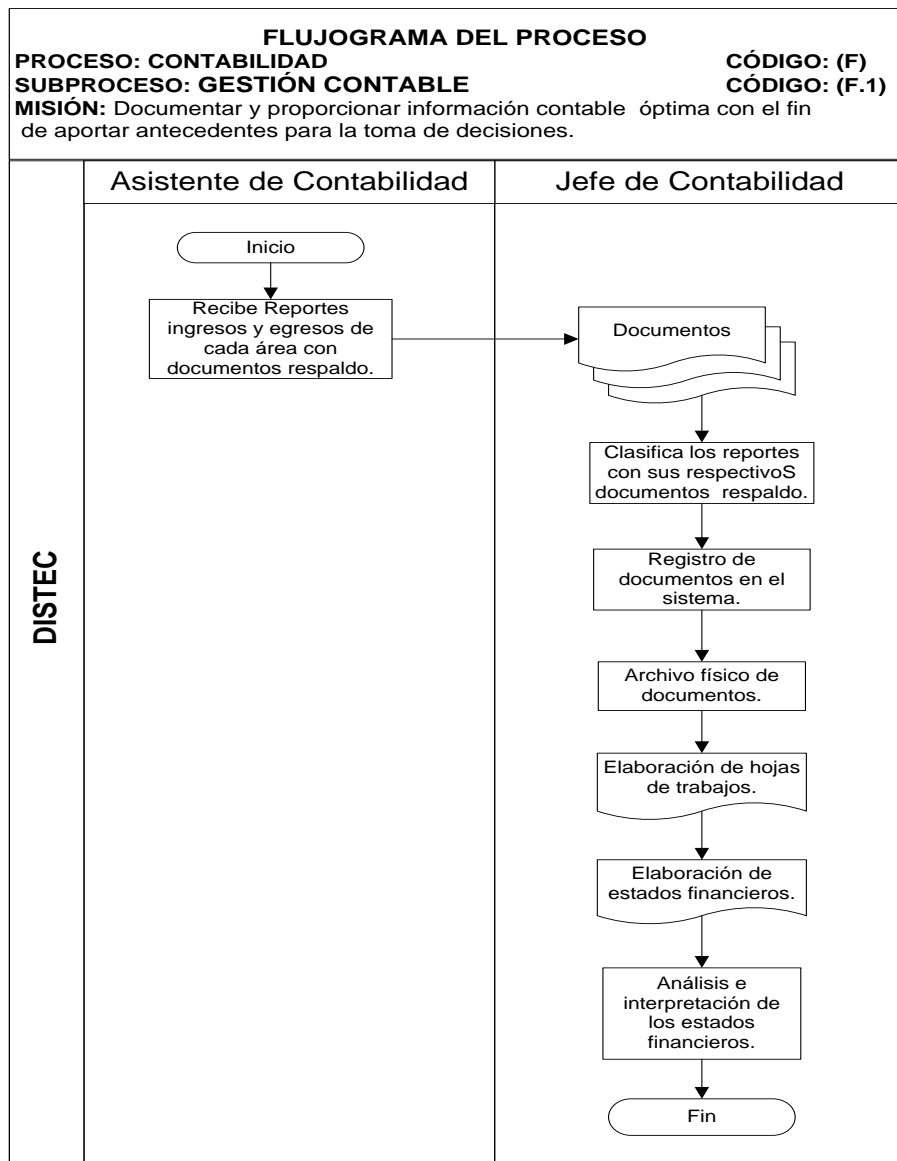
**Políticas Empresariales:** Normativas y procedimientos definidos por la compañía para llevar a cabo la gestión contable.

**Normas Contables Y Financieras:** Normativas contables que regulan y dirigen la elaboración de estados financieros, y demás cuadros contables.

**Leyes Tributarias:** Todas las organizaciones que ejerzan actividades comerciales deberán registrarse por el ente regulador de tributos, que en el territorio ecuatoriano es el Servicio De Rentas Internas.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIÓN CONTABLE



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Tiempo	Índice de reportes entregados a tiempo	Mide el numero de reportes que han sido entregados a tiempo al área contable	# reporte recibido por área /# total de áreas de trabajo	%

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN CONTABLE****PROCESO: CONTABILIDAD****CÓDIGO: (F)****SUBPROCESO: GESTIÓN CONTABLE****CÓDIGO: (F.1)****MISIÓN:** Documentar y proporcionar información contable óptima con el fin de aportar antecedentes para la toma de decisiones.

No	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibe Reportes ingresos y egresos de cada área con documentos respaldo.	CONTABILIDAD	El jefe de contabilidad recibe reportes de ingresos y gastos de cada área.	Se reciben documentos de reportes de ingresos y gastos de cada área para registrar las transacciones contablemente.	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
2	Clasifica los reportes con sus respectivos documentos respaldo.	CONTABILIDAD	El jefe contabilidad ordena y clasifica los documentos con su respaldo respectivo.	Ordena y clasifica los reportes junto con su respectivo respaldo.	JEFE DE CONTABILIDAD
3	Registro de documentos en el sistema.	CONTABILIDAD	Se ingresan documentos físicos al sistema contable.	Se ingresan electrónicamente las transacciones contables al sistema.	JEFE DE CONTABILIDAD
4	Archivo físico de documentos.	CONTABILIDAD	Se almacena los documentos por carpetas seleccionadas.	Archivo de documentos en carpetas clasificadas.	JEFE DE CONTABILIDAD
5	Análisis e interpretación de los estados financieros.	CONTABILIDAD	Se analizan y se interpretan los resultados de los estados financieros elaborados.	Revisión y análisis de las cantidades y tratamientos especialmente en las cuentas que presentan un mayor riesgo.	JEFE DE CONTABILIDAD

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LA GESTIÓN CONTABLE****PROCESO: CONTABILIDAD****CÓDIGO: (F)****SUBPROCESO: GESTIÓN CONTABLE****CÓDIGO: (F.1)****MISIÓN:** Documentar y proporcionar información contable óptima con el fin de aportar antecedentes para la toma de decisiones.

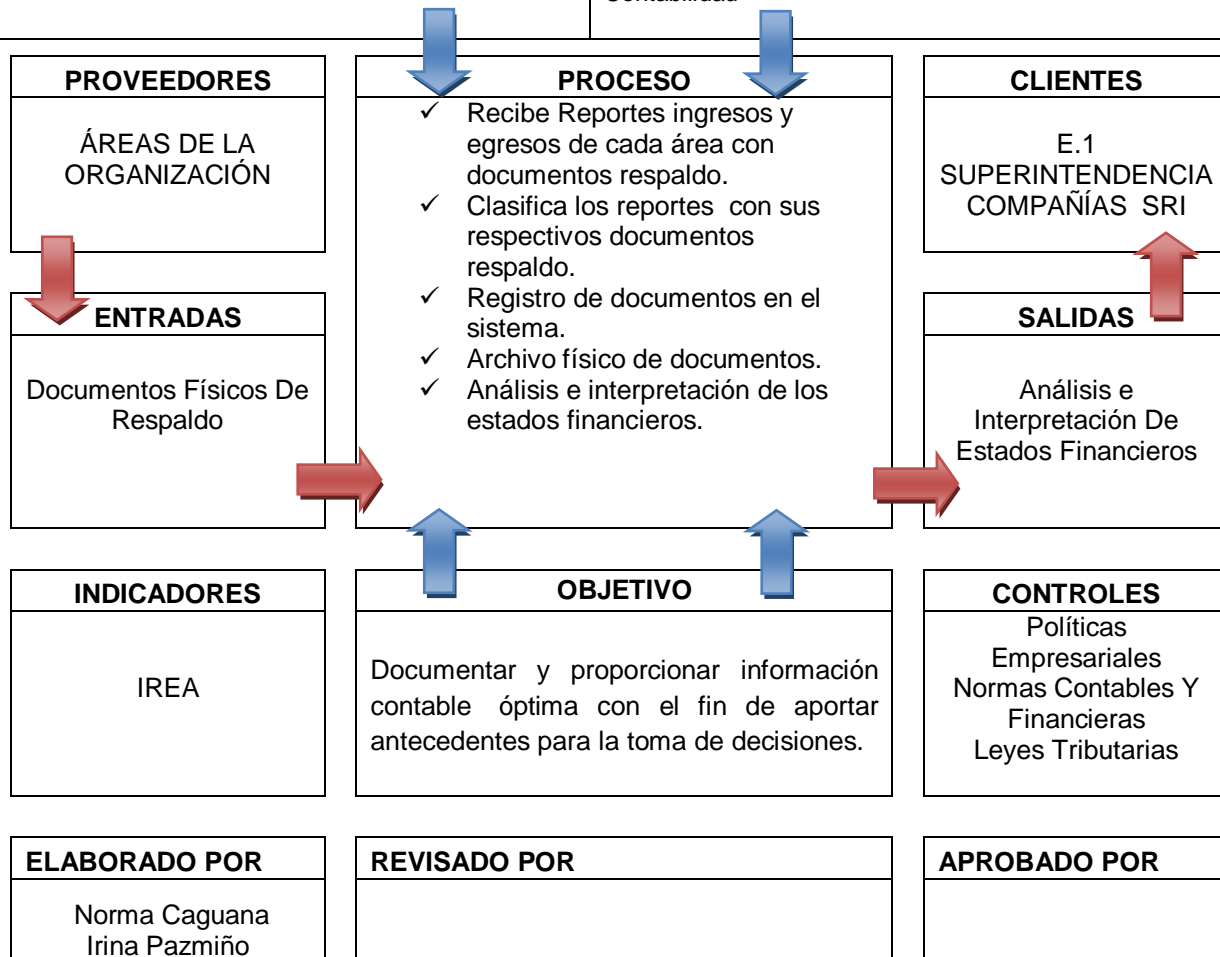
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN		REPORTES INGRESOS Y EGRESOS	En la gestión contable se receiptan documentos que respalden las transacciones que sustenten las actividades que se llevan a cabo en el giro del negocio, estos documentos son clasificados de acuerdo a su orden de importancia para de esta forma ingresar los datos al sistema en el modulo contable; archivando en conjunto físicamente estos documentos para elaborar hojas de trabajo y estados financieros y luego proceder al análisis e interpretación de los mismos.	ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	E.1	SUPERINTENDENCIA COMPAÑÍAS ; SRI

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN CONTABLE**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>GESTIÓN CONTABLE</b>	<b>CODIFICACIÓN</b>	<b>F.1</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	<b>JEFE DE CONTABILIDAD</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>	
<b>ALCANCE</b> Este proceso inicia con reportes de ingresos y egresos por áreas y termina con el análisis e interpretación de los estados financieros.			

<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICOS</b>	Computadores e Impresoras	<b>ECONÓMICOS</b>	Presupuesto
<b>TÉCNICOS</b>	Sistema SAI, Internet	<b>RRHH</b>	Jefe de Contabilidad, Asistente de Contabilidad



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

## **PROCESO GESTIÓN DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

La gestión de selección y contratación se realiza mediante la elección y promoción al personal, con la correspondiente ubicación de los aspirantes a los puestos más adecuados.

### **ENTRADAS DEL PROCESO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

**Publicar vacante.-** Envió a páginas web solicitando aspirantes a la vacante.

### **SALIDAS DEL PROCESO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

**Generar contrato:** Registro en caja y en contabilidad de acuerdo a los procedimientos establecidos.

### **RECURSOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

**Instalaciones:** DISTEC cuenta con instalaciones de 1000 m<sup>2</sup> aproximadamente.

**Recursos Informáticos:** DISTEC cuenta con 2 ordenadores, 1 impresora multifuncional, sistema informático SAI, y el paquete de Microsoft Office.

**Presupuesto asignado:** Recursos monetarios asignados a cada proceso.

**Recursos Humanos:** Vendedor, Jefe de Cobranzas, Supervisor Ventas, Asistente de Caja.

### **CONTROLES DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

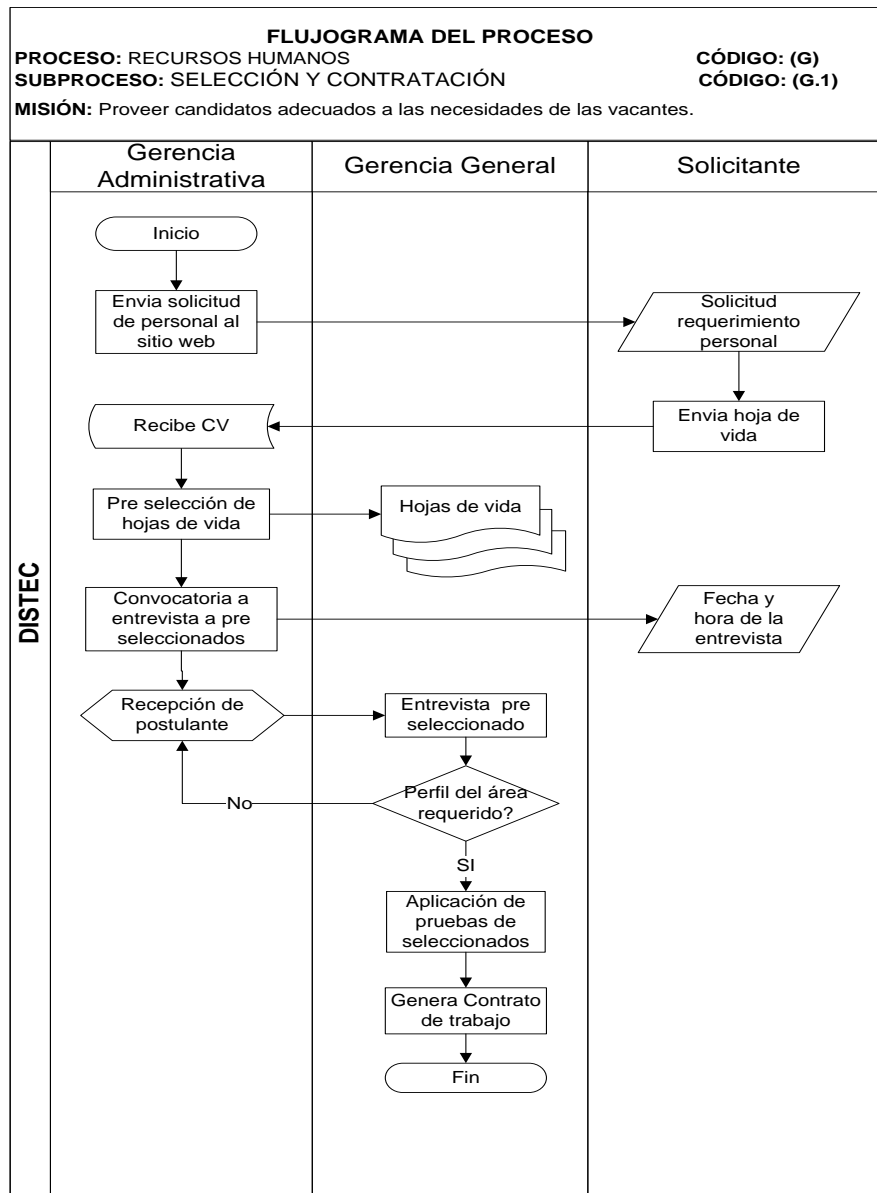
**Políticas Empresariales:** Convenios establecidos por la compañía para llevar a cabo el proceso de selección y contratación.

**Políticas Laborales:** Se utiliza como referencia el código del trabajo y otras normativas de leyes del sector laboral.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		



### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN



Variable	Nombre de Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida
Efectividad	Índice de aspirantes contratados	Mide el total de personal contratado	# de aspirantes contratados / # total de aspirantes convocados	%
Efectividad	Índice de rotación de trabajadores	Mide la rotación del personal	Total de empleados retirados / # promedio de trabajadores	%

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO SELECCIÓN Y  
CONTRATACIÓN****PROCESO: RECURSOS HUMANOS****CÓDIGO: (G)****SUBPROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN****CÓDIGO: (G.1)****MISIÓN:** Proveer candidatos adecuados a las necesidades de las vacantes.

No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Envía solicitud de personal al sitio web	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se envía solicitud sobre las vacantes en las respectivas áreas de la empresa.	Se envía solicitud a páginas web recomendadas.	GERENTE ADMINISTRATIVA
2	Recepción de solicitudes	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se receipta las solicitudes.	Hojas de vida de pendientes de revisión	GERENTE ADMINISTRATIVA
3	Pre-selección de hojas de vida	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Selecciona y revisa hojas de vida	Se analiza y verifica las hojas de vida	GERENTE ADMINISTRATIVA
4	Convocatoria a entrevista a pre-seleccionados	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se comunica con el aspirante, confirmando fecha y hora.	Vía telefónica, email.	GERENTE ADMINISTRATIVA
5	Entrevista pre-seleccionado	GERENCIA GENERAL	Se recluta a las personas interesadas.	Verificación de datos personales, habilidades, experiencia y referencias	GERENTE GENERAL
6	Aplicación de pruebas de seleccionados	GERENCIA GENERAL	Se realiza evaluaciones académicas o psicológicas a los finalistas.	Hojas de preguntas	GERENTE GENERAL
7	Genera Contrato de Trabajo	GERENCIA GENERAL	se genera contrato a la persona idónea que aprobó la entrevista.	Aceptación de contrato entre las dos partes	GERENTE GENERAL

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

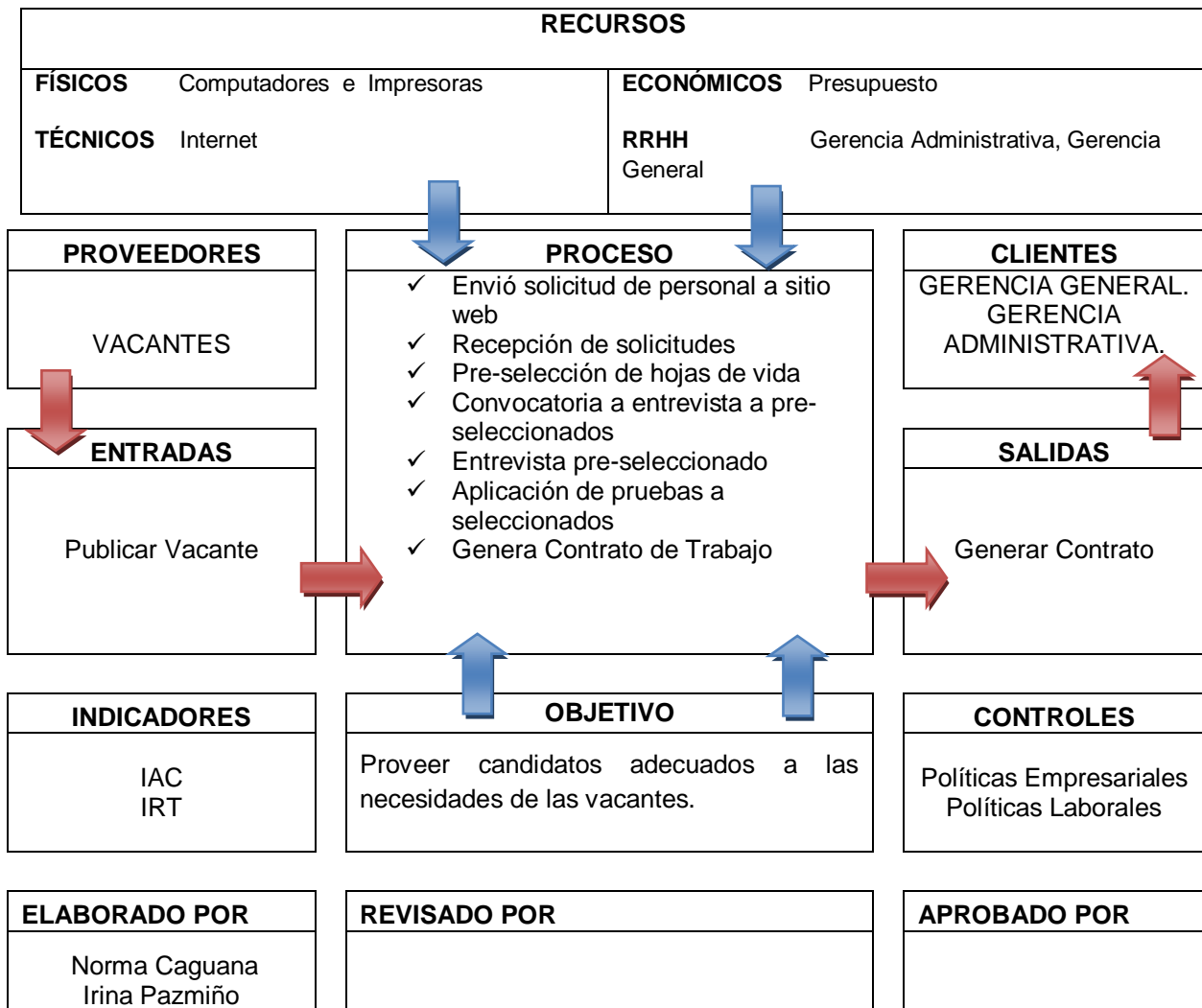
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN****PROCESO: RECURSOS HUMANOS****CÓDIGO: (G)****SUBPROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN****CÓDIGO: (G.1)****MISION:** Proveer candidatos adecuados a las necesidades de las vacantes.

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	VACAN- TES	RECLUTA MIENTO	La gerencia administrativa solicita a través de páginas web aspirantes a las vacantes. Recepta las solicitudes de los aspirantes. Realiza un análisis de cada hoja de vida. Se comunica con las personas interesadas confirmando fecha y hora de la entrevista. La gerencia general se entrevista con el pre-seleccionado verificando los datos y referencias. Se evalúa a los finalistas y dependiendo de los resultados se genera el contrato a la persona idónea para la vacante.	PERSONA IDÓNEA PARA LA VACANTE.	GERENCIA GENERAL. GERENCIA ADMINIS- TRATIVA.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> GESTIÓN DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	<b>CODIFICACIÓN</b> G.1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO:</b> GERENCIA GENERAL	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>
<b>ALCANCE</b> Este proceso inicia con el envío solicitud de personal y termina con la contratación del nuevo personal.	



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Norma Caguana V. Irina Pazmiño S.		