



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS
INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES Y EQUIPOS DEL SECTOR ELÉCTRICO DE MEDIA Y BAJA TENSIÓN Y SERVICIOS DE ASESORÍA TÉCNICA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

TESINA DE GRADO

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

PRESENTADA POR:

**CARLA STEFANÍA RÍOS ARÁMBULO
KAREN LORENA VELASCO PAZMIÑO**

GUAYAQUIL - ECUADOR

2013

AGRADECIMIENTO

Al Señor Todopoderoso, quién es, ha sido y será el pilar fundamental en mi vida y me ha llenado de salud para poder alcanzar todo lo que hasta ahora he logrado.

A mis padres que durante esta ardua labor estuvieron siempre apoyándome, brindándome ese aliento que solo ellos pueden dar. La mirada amorosa y tierna de mi madre fue mi alivio en momentos de desesperación, y fue su abrazo quien me dio la tranquilidad que necesitaba. La confianza que mi padre depositó en mí tan solo me demostró que puedo llegar tan lejos como me lo proponga, y que mejor que seguir su ejemplo de superación y entrega.

A los Señores Marco Velasco y Marina Pazmiño e hijas quienes me han brindado su apoyo y me han acogido y considerado como un integrante de su familia durante estos 5 años de esfuerzo y dedicación; duros pero con excelentes recuerdos que siempre los llevaré conmigo y los contaré como grandes anécdotas a las futuras generaciones.

A mi hermosa familia, incluyendo a tíos, primos, abuelitas, de quien siempre he estado orgullosa por la unión familiar que nos caracteriza, además que han estado en buenos, malos y excelentes momentos, celebrando conmigo cada logro obtenido, y apoyándome cuando era necesario. Por detalles como estos, es que orgullosamente puedo decir que mis apellidos: RÍOS ARÁMBULO, los llevo tan alto como quiero.

A los Señores Milton Ochoa y Sonia Espinoza, quiénes han sido apoyo esencial, no solo en este período de formación académica, sino durante toda mi vida.

A mis hermanas que a pesar de su corta edad siempre he recibido apoyo de ellas, y esas palabras motivadoras que estuvieron presentes en los momentos precisos.

A mis amigos, hermanos de diferentes madres, en cinco años hemos formado o fortalecido lazos que estoy segura el tiempo no podrá borrar, los recuerdos y momentos transformados en anécdotas han hecho que esta etapa sea inolvidable.

A los señores de la empresa quienes en forma desinteresada colaboraron con nosotras para el desarrollo de nuestra tesis, especialmente al Sr. Eduardo Gallindo, Ing. Andrea Gallindo, Ing. Rubén Landázuri, y CPA Silvana.

A mi compañera de tesis y amiga de toda la vida Karen, con quien comenzamos este caminar juntas y así lo vamos a terminar. **Carla**

Agradezco a Dios por protegerme a lo largo del camino recorrido y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades durante toda mi vida.

A mi Mami, quien más que una buena madre ha sido mi mejor amiga, me ha consentido y apoyado en lo que me he propuesto y sobre todo ha sabido corregir mis errores, enseñándome a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar. A mi Papi, por ser un apoyo en mi carrera, en mis logros, en toda mi vida, por ser ejemplo de rectitud, honestidad y trabajo. A mi hermana Kathy, por ser una gran amiga para mí, que juntas hemos pasado momentos inolvidables y es uno de los seres más importantes en mi vida. Ustedes, mi familia, son lo más bello que Dios ha puesto en mi camino y por quienes estoy inmensamente agradecida, son las personas más importantes y a quienes me debo, por su cariño, dedicación, comprensión y consejos que me han brindado durante mi carrera universitaria.

A Allan, por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos, durante estos años de carrera ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar; gracias por su amor incondicional y por su ayuda en mi proyecto. A mi compañera de tesis, Carla, con quien he compartido momentos difíciles y grandes logros, a lo largo de todo este tiempo de amistad, gracias por ese apoyo incondicional de siempre.

Un eterno agradecimiento a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, y a todos sus docentes, prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

De igual manera agradecer a mi profesor de Investigación y de Tesis de Grado, MAE Julio Aguirre Mosquera, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por la rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que me ayudaron a formarme como profesional e investigador.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Karen

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres, quienes supieron guiarme por las mejores sendas, inculcándome valores a través de su ejemplo de vida, lucha, esfuerzo y superación. Gracias a su apoyo he llegado hasta donde me he propuesto y estoy consciente que aún me falta mucho camino por recorrer. La culminación de esta etapa es el inicio de otro nuevo reto que estoy lista para asumir.

Carla

A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A mis padres que han sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional han sido amigos y compañeros inseparables, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mi hermana y familia en general.

A mi hermana Kathy, porque me ha brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

También dedico esta tesis a mis abuelitos, Alfonso Velasco, y Fanny Rivadeneira; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivos de mi vida. A mi abuelita Luz Clara Sevilla quien me guía y bendice desde el cielo.

Karen

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MAE. Julio Aguirre Mosquera
DIRECTOR DE TESINA

Econ. Caterine Vásquez Castro
DELEGADA DE LA FACULTAD

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad de esta Tesina de Seminario nos corresponde exclusivamente, así como el patrimonio intelectual de la misma corresponde a la Escuela Superior Politécnica del Litoral

Carla Ríos Arámbulo

Karen Velasco Pazmiño

RESUMEN

La presente tesina para la obtención del título de Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada, tiene como objetivo principal el “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos” en una empresa dedicada a la: Comercialización de materiales y equipos del sector eléctrico de media y baja tensión, y servicios que brinda de Asesoría Técnica ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Actualmente las organizaciones independientemente de la actividad que realicen o sector en el que se encuentren se enfrentan a situaciones competitivas en donde la atención que brinden y satisfacción que logren obtener de sus clientes; tanto internos como externos, será el detonante principal para el crecimiento de su empresa. Por este motivo la organización RIVE S.A. ha decidido cambiar su actual estructura por una de Gestión por Procesos, en donde se verán sujetos a regirse por un Manual de Procesos que le sirva de guía al momento de realizar sus tareas y actividades habituales; siguiendo lo indicado en dicho documento con la finalidad de evitar errores y duplicidad de funciones que producen costos y gastos innecesarios en el desarrollo de los procesos, obteniendo como resultado un trabajo ordenado y organizado que conlleva a una mejor eficiencia y eficacia de sus operaciones.

Para el desarrollo de este proyecto el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la compañía RIVE S.A. se fraccionó en cuatro capítulos.

El primer capítulo nos permite tener una amplia visión de la compañía: sus antecedentes, estructura y bases legales en las que se basaron para su constitución. Así como poseer un vasto conocimiento de la actividad económica que realizan.

En el segundo capítulo obtendremos los conocimientos técnicos y teóricos para el Diseño del Sistema de Gestión por Procesos, detallando los conceptos básicos en los cuales están basados nuestro trabajo, y de esta manera facilita la comprensión y entendimiento del mismo.

El tercer capítulo consta del desarrollo del proyecto. Para esta etapa fue necesario el aporte que la empresa nos brindó, haciéndonos parte de ella, lo cual nos permitió identificar procesos críticos que impedían su desenvolvimiento eficaz y retrasaban tiempo en la entrega de sus productos. Partiendo de este punto surge la necesidad de Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa RIVE S.A. El mismo que nos ayudaría a obtener las mejoras necesarias para la problemática encontrada que posteriormente pasarían a formar parte de las sugerencias que serán relatadas en el presente documento.

Finalmente tenemos el capítulo cuatro que constan las conclusiones obtenidas y recomendaciones que se puede brindar en cuanto al diseño del sistema de gestión por procesos y a su vez aportar con sólidas bases en caso que la empresa decida la implantación del Sistema, asegurando así un

mejor funcionamiento de sus procesos, minimizando errores y aprovechando al máximo sus recursos.

Con este proyecto se busca direccionar a la empresa en cuanto a la uniformidad de sus procesos mediante un documento denominado Manual de Procesos, el mismo que les servirá de guía para mejorar la eficacia y eficiencia de la organización mediante un enfoque de gestión horizontal, que abarque las diferentes unidades funcionales de un sistema clásico, unificando su enfoque hacia los objetivos estratégicos y misión de la empresa, incluyendo en forma más participativa al personal de la misma.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iv
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	v
DECLARACIÓN EXPRESA	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	20
CAPÍTULO 1 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	22
1.1 Descripción de la organización	22
1.1.1 Antecedentes de la empresa.....	22
1.1.2 Ubicación Geográfica	23
1.1.3 Estructura organizacional actual.....	24
1.1.4 Marco legal.....	24
1.1.5 Actividad económica	25
1.1.6 Productos y servicios	25
1.1.6.1 Clientes.....	26
1.1.6.2 Proveedores	27
1.1.6.3 Competidores principales	27
1.2 Formulación y planteamiento del problema.....	28
1.3 Objetivo del proyecto	29
1.3.1 Objetivo general	29
1.3.2 Objetivos específicos	30
1.4 Hipótesis del proyecto.....	30
1.4.1 Hipótesis central.....	30
1.4.2 Hipótesis secundarias	31

CAPÍTULO 2	MARCO TEÓRICO	32
2.1	Direccionamiento estratégico en las organizaciones	32
2.1.1	Definición de direccionamiento estratégico	33
2.1.2	Misión	33
2.1.3	Visión	34
2.1.4	Objetivos estratégicos	34
2.1.5	Políticas Empresariales	35
2.1.6	Valores.....	36
2.1.7	Análisis FODA	36
2.2	Gestión por procesos.....	37
2.2.1	Procesos	37
2.2.1.1	Definición y clasificación de Procesos	38
2.2.1.2	Elementos de un proceso	38
2.2.1.3	Jerarquía de los procesos	40
2.2.2	Definición de gestión por procesos	42
2.3	Herramientas para modelar los procesos.....	45
2.3.3	Cadena de valor	45
2.3.4	Mapa de procesos	47
2.3.5	Diagrama de Flujo	49
2.3.5.1	Definición	49
2.3.5.2	Tipos de Diagramas de flujo	49
2.3.5.3	Simbología ANSI empleada en Diagramas de flujo.....	50
2.4	Herramientas de análisis de los procesos.....	52
2.4.1	Cuadro de Mando Integral	52
2.4.2	Matriz de priorización	54
2.4.3	Análisis de valor agregado de los procesos	55
2.4.4	Diagrama de Barras	57
2.4.5	Diagrama de causa – efecto.....	58
2.4.5.1	Definición	58

2.4.5.2	Procedimiento	59
2.5	Medición de los procesos	60
2.5.1	Indicadores de gestión	61
2.5.1.1	Definición y características	61
2.5.1.2	Tipos de indicadores	63
2.5.1.3	Metodología para su construcción	64
2.6	Plan de Mejora de los Procesos	69
2.6.1	Objetivos de la mejora de procesos	70
2.6.2	Pasos para la mejora de procesos	71
2.6.3	Ciclo de Deming	74
2.6.3.1	Definición	74
2.6.4	Herramienta 5W´s + 1H	77
2.7	Manual de Procesos	78
2.7.1	Definición	78
2.7.2	Elementos	79
CAPÍTULO 3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA RIVE S.A.		80
3.1	Direccionamiento Estratégico	80
3.1.1	Misión.....	80
3.1.2	Visión	80
3.1.3	Objetivos Estratégicos.....	81
3.1.4	Políticas empresariales	82
3.1.5	Valores empresariales.....	84
3.1.6	Análisis FODA.....	84
3.2	Herramientas para modelar y analizar los procesos	85
3.2.1	Cadena de Valor	85
3.2.2	Mapa de Procesos	86
3.2.3	Identificación de los Procesos y Subprocesos de RIVE S.A.	87
3.2.4	Determinación de Procesos Críticos	88

3.3	Análisis de la Situación Actual de RIVE S.A. y Propuesta de Mejora basada en la Metodología PDCA	92
3.3.1	Análisis de los Subprocesos de RIVE S.A.....	92
3.3.1.1	Análisis del proceso crítico aprovisionamiento	94
3.3.1.2	Análisis del proceso crítico ventas y facturación	99
3.3.1.3	Análisis del proceso crítico despacho	105
3.3.1.4	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso almacenamiento	110
3.3.1.5	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso crédito.....	112
3.3.1.6	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso cobranzas	114
3.3.1.7	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso servicio de asesoría técnica.....	116
3.3.1.8	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso gestión de pagos	118
3.3.1.9	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso gestión contable.....	120
3.3.1.10	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso nómina.....	122
3.3.1.11	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso selección y contratación de personal	124
3.3.1.12	Establecimiento de Indicadores de Gestión	126
3.4	Diagrama de Causa-Efecto.....	127
3.4.1	Análisis de Causas y Efectos del problema N° 1	128
3.4.2	Análisis de Causas y Efectos del problema N° 2.....	128
3.5	Propuesta de un Plan de Mejora de los Subprocesos Críticos en base a la Metodología PDCA	129
CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		1
4.1	Conclusiones	1
4.2	Recomendaciones	4
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		6

ANEXOS1

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Diagrama explicativo de la ubicación geográfica de Rive S.A.	23
Figura 1.2 - Organigrama.....	24
Figura 2.1 - Elementos de un proceso	40
Figura 2.2 - Jerarquía De Los Procesos	42
Figura 2.3 - Cadena de Valor de Michael Porter	47
Figura 2.4 - Tipos De Procesos	48
Figura 2.5 - Simbología ANSI	51
Figura 2.6 - Priorización De Procesos.....	55
Figura 2.7 - Diagrama De Causa-Efecto	59
Figura 2.8 - Ciclo De Deming.....	75
Figura 3.1 - Análisis Foda Rive S.A.	85
Figura 3.2 - Cadena De Valor	86
Figura 3.3 - Mapa De Procesos	87
Figura 3.4 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso compras	98
Figura 3.5 - Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs. mejorado	98
Figura 3.6 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso ventas y facturación.....	104
Figura 3.7 - Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs. mejorado	104
Figura 3.8 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso logística y transporte	109
Figura 3.9 - Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs. mejorado	109
Figura 3.10 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso almacenamiento	111
Figura 3.11 - Análisis de valor agregado situación actual	111
Figura 3.12 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso crédito	113
Figura 3.13 - Análisis de valor agregado situación actual	113
Figura 3.14 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso cobranzas.....	115
Figura 3.15 - Análisis de valor agregado situación actual	115
Figura 3.16 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso servicio de asesoría técnica	117
Figura 3.17 - Análisis de valor agregado situación actual	117

Figura 3.18 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso gestión de pagos	119
Figura 3.19 - Análisis de valor agregado situación actual	119
Figura 3.20 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso gestión contable	121
Figura 3.21 - Análisis de valor agregado situación actual	121
Figura 3.22 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso nómina	123
Figura 3.23 - Análisis de valor agregado situación actual	123
Figura 3.24 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso selección de personal.....	125
Figura 3.25 - Análisis de valor agregado situación actual	125
Figura 3.26 - Diagrama De Causa-Efecto Del Problema N° 1	128
Figura 3.27 - Diagrama De Causa-Efecto Del Problema N° 2.....	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 - Productos	25
Tabla 1.2 - Sector Industrial.....	26
Tabla 1.3 - Contratistas/Clientes Finales	27
Tabla 1.4 - Proveedores	27
Tabla 1.5 - Competidores	28
Tabla 2.1 - Enfoque Funcional Vs. Enfoque Por Procesos.....	43
Tabla 2.2 - Perspectivas Balanced Scorecard	52
Tabla 3.1 - Procesos Y Subprocesos Claves De Rive S.A.....	88
Tabla 3.2 - Procesos Y Subprocesos De Apoyo De Rive S.A.	88
Tabla 3.3 - Escala De Calificación	89
Tabla 3.4 - Procesos Críticos.....	90
Tabla 3.5 - Matriz De Priorización.....	91
Tabla 3.6 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso compras.....	95
Tabla 3.7 - Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso compras	97
Tabla 3.8 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso ventas y facturación.....	100
Tabla 3.9 - Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso ventas y facturación.....	103
Tabla 3.10 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso logística y transporte.....	106
Tabla 3.11 - Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso logística y transporte	108
Tabla 3.12 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso almacenamiento	110
Tabla 3.13 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso crédito.....	112
Tabla 3.14 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso cobranzas	114
Tabla 3.15 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso asesoría técnica	116
Tabla 3.16 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso gestión de pagos	118
Tabla 3.17 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso gestión contable	120

Tabla 3.18 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso nómina.....	122
Tabla 3.19 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso selección y contratación de personal	124
Tabla 3.20 - Indicadores De Gestión De Rive S.A.	126
Tabla 3.21 - Problemas Identificados en Rive S.A.	127
Tabla 3.22 - Resultados Del Análisis De Los Subprocesos Críticos De Rive S.A.....	130
Tabla 3.23 - Tabla Causas A Solucionar.....	130
Tabla 3.24 - Falta de verificación de stock por parte de las vendedoras	131
Tabla 3.25 - Demora en adquisición oportuna de inventario	132
Tabla 3.26 - Causa N° 3: Ausencia de Manual de políticas	133

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 - FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO	2
ANEXO 2 - FORMATO DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	3
ANEXO 3 - FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	4
ANEXO 4 - FORMATO DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	5
ANEXO 5 - MANUAL DE PROCESOS DE RIVE S.A.	6

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se ha realizado con la finalidad de contribuir con una guía para la empresa RIVE S.A. En la actualidad es importante para las empresas tanto pequeñas como grandes identificar cuáles son sus objetivos primordiales, estructura, actividad económica y sus procesos debido a las situaciones competitivas que deben enfrentar, donde es de vital importancia la satisfacción del cliente, tanto interno como externo; para de esta manera poder determinar las áreas que requieren mejoras, lo que conllevará a la realización más eficiente y eficaz de las actividades.

En el desarrollo del proyecto se incluirá la elaboración de un estudio de la empresa, el cual estará constituido por el análisis de la organización, la definición de sus procesos y la optimización de los procesos claves; así como herramientas y metodologías con las que la empresa no cuenta actualmente tales como el Ciclo de Deming (PDCA), Manual de Procesos. De esta manera lograr acoger la filosofía de servicio al cliente en base al mejoramiento de la gestión organizacional.

La propuesta ha sido planteada en base a los conocimientos adquiridos durante la formación académica en la carrera de Ingeniería en Auditoría y Contabilidad Pública Autorizada y en la práctica que el desarrollo de trabajos con este enfoque nos ha permitido obtener.

Con este proyecto se busca integrar las actividades que actualmente posee la empresa en base a un Sistema de Gestión por procesos, mejorando el uso y distribución de los recursos y la capacidad de la empresa para competir dentro del mercado.

CAPÍTULO 1 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

1.1 Descripción de la organización

1.1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa RIVE S.A. inició sus actividades en Julio del año 2007 como iniciativa del Ing. XYZ.

El Ing. XYZ trabajó varios años en la empresa ABC, donde adquirió la experiencia suficiente en cuanto a la comercialización de materiales y equipos eléctricos. Partiendo de esto surgió la idea de formar su propia empresa por lo que decidió estratégicamente la ubicación de la organización para así atacar esa área del mercado puesto que las industrias reconocen la misma como un sector donde se dedican a la comercialización de materiales y equipos eléctricos.

Las operaciones eran manejadas únicamente por dos personas, debido a que inicialmente no se contaba con muchos clientes. Sin embargo, con el pasar del tiempo los montos que se facturaban eran considerables motivo por el cual se acordó contratar más personal así como adecuar de una mejor manera su infraestructura.

Actualmente cuentan con una sucursal ubicada en la Av. Juan Tanca Marengo Km. 2.5 y mantienen una cartera de clientes considerable. La empresa ha estado operando durante 5 años, y cuenta con veinte y dos empleados que apoyan sus actividades comerciales y servicios de asesoría

técnica. Además mantiene una filosofía “Si la empresa no genera suficientes ganancias, entonces no se puede mejorar la condición económica de los empleados”, es decir el crecimiento económico de la organización va ligado conjuntamente al crecimiento económico de sus empleados.

1.1.2 Ubicación Geográfica

La empresa se encuentra ubicada en Avenida Juan Tanca Marengo Km 2 1/2 Cda. Urdenor I MZ 1012 solar 21-24, Guayas-Guayaquil. Su horario de atención es de lunes a viernes de 08h30 a 18h30 y sábados de 09h00 a 13h00.

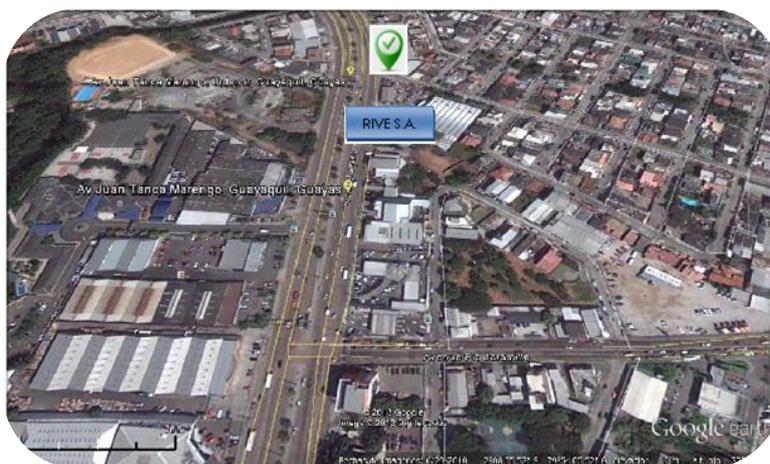


Figura 1.1 - Diagrama explicativo de la ubicación geográfica de Rive S.A.

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

1.1.3 Estructura organizacional actual

La estructura organizacional de RIVE S.A. es una estructura funcional y sencilla basada en la existencia de diversos supervisores cada cual especializado en determinadas áreas, la misma que se observa a continuación:

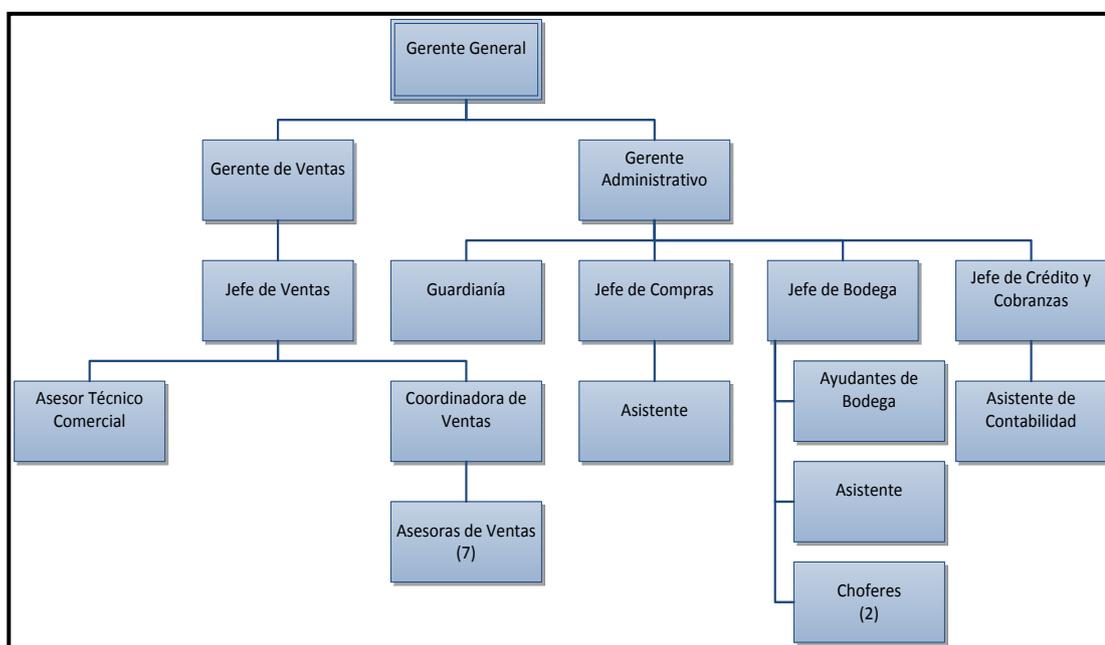


Figura 1.2 - Organigrama

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

1.1.4 Marco legal

RIVE S.A. fue constituida en Julio del año 2007, cumpliendo con todas las obligaciones enmarcadas en la Ley tales como: la aprobación del Registro

Mercantil y los permisos pertinentes de la Municipalidad de Guayaquil; necesarios para constituirse legalmente como empresa.

Es controlada por la Superintendencia de Compañías, se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio y posee Registro Único de Contribuyentes (RUC). El Representante Legal y Gerente General de la empresa es la Ing. Susana Peñafiel.

1.1.5 Actividad económica

RIVE S.A. es una empresa dedicada a la Comercialización de materiales y equipos del sector eléctrico de media y baja tensión; adicional a esto brinda servicios de Asesoría Técnica.

1.1.6 Productos y servicios

RIVE S.A. comercializa variedad de materiales y equipos eléctricos de media y baja tensión tales como lo muestra la **Tabla 1.1**.

Tabla 1.1 - Productos

Fuerza y Control:
Arrancadores
Guardamotores
Tuberías para uso eléctrico:
Tuberías en PVC
Cables y alambres
Transformadores de distribución:
Transformadores de corriente
Varillas de cobre
Materiales eléctricos en general:
Cajas de paso metálicas
Breakers enchufables y sobrepuestos

Iluminación:
Reflectores rectangulares 70w, 150w, 250w, 1000w, 1500w
Lámparas industriales y para interiores
Tableros eléctricos:
Tableros de medidores
Tableros de transferencia
Motores eléctricos:
Motores de uso general para aplicación estándar
Motores de alto desempeño para trabajo pesado

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

Además de estos productos la empresa proporciona a sus clientes servicios de asesoría técnica tales como:

- Instalación y asesoramiento de equipos eléctricos

1.1.6.1 Clientes

RIVE S.A. es una empresa que comercializa sus productos al por mayor y menor, por lo que cuenta con variedad de clientes en el sector industrial, además posee clientes finales y dedicados a la construcción; dentro de los cuales podemos destacar como principales a los que muestra a continuación las **Tablas 1.2 y 1.3.**

Tabla 1.2 - Sector Industrial

N°	Clientes
1	El Telégrafo
2	Mabe
3	La Fabril
4	Ferrotorre
5	Grupo Moderna

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

Tabla 1.3 - Contratistas/Clientes Finales

N°	Clientes
1	Soelec
2	Omaconsa
3	Maint
4	Etinar
5	Britransformadores

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

1.1.6.2 Proveedores

RIVE S.A. se abastece de materiales y equipos que ofrecen sus proveedores, siendo el principal Electroleg; que a pesar de ser nacionales comercializan materia prima importada, ls cuales se mencionan en la **Tabla**

1.4.

Tabla 1.4 - Proveedores

N°	Proveedores
1	Electroleg
2	Incable
3	Sylvania
4	Osram
5	Tablicon

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

1.1.6.3 Competidores principales

La competencia para RIVE S.A. está representada por aquellas empresas que se encuentran fuertemente posicionadas en el mercado industrial, identificando como primordiales a las que se detallan a continuación en la

Tabla 1.5.

Tabla 1.5 - Competidores

N°	Competidores
1	Electroleg S.A.
2	Inproel S.A.

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

1.2 Formulación y planteamiento del problema

Empresa RIVE S.A. es una empresa con aproximadamente 5 años de trayectoria dentro del sector industrial, dedicada a la comercialización de materiales y equipos del sector eléctrico de media y baja tensión, además del servicio de asesoría técnica que brindan. A pesar de que cuenta con una prestigiosa cartera de clientes y que los equipos y materiales que ofrece son importados y de excelente calidad, es importante mencionar que algunas actividades no han sido correctamente gestionadas; por esta razón se ha generado inconvenientes que impiden el rápido crecimiento de la compañía, entre las cuales se puede mencionar:

- Como principal inconveniente se encontró la falta de comunicación entre el departamento de ventas y compras. Las vendedoras en su afán de generar mayores ingresos a la empresa y a su vez cumplir con su meta de ventas mensual, ofertan equipos y materiales que en ocasiones no se encuentran disponibles en stock lo que ocasiona que el departamento de compras busque una manera de conseguirlos lo más pronto posible, y esto a su vez ha provocado en algunos casos la

pérdida de ciertos clientes o el conseguir los materiales que se encuentran escasos a un precio muy costoso.

- La empresa no posee misión, visión ni una estructura organizacional definida.
- La empresa no cuenta con un Manual de Procesos que sirva de guía para la realización de cada uno de ellos, lo que dificulta el proceso de inducción del nuevo personal así como llevar un control del desarrollo de sus actividades.
- El área de bodega realiza ingresos tardíos en el sistema de la mercadería que ya ha sido despachada.

Debido a lo expresado anteriormente se puede confirmar que la empresa RIVE S.A. necesita reajustarse bajo el Sistema de Gestión por Procesos, lo que le permitirá llevar un mayor y mejor control de sus actividades gracias al Manual de Procesos, en donde estará claramente especificado las instrucciones a seguir para cada una de ellas, y de ésta manera la organización podrá cumplir con uno de sus objetivos trascendentales que es mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos.

1.3 Objetivo del proyecto

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos, con el propósito de aumentar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones de la empresa RIVE S.A.

1.3.2 Objetivos específicos

- Mejorar el Direccionamiento Estratégico de la empresa.
- Identificar procesos actuales de la empresa y realizar el levantamiento de la información de los mismos, con ellos se diseñará la cadena de valor y a su vez se identificará los procesos claves y de apoyo.
- Diseñar el mapa de procesos.
- Emplear matriz de priorización para identificar los procesos críticos.
- Realizar un análisis de valor agregado a los procesos críticos identificados y especificar sus mejoras.
- Estandarizar los procesos.
- Crear indicadores de gestión para los procesos de la empresa.
- Utilizar formularios para la recopilación de información en cuanto a los procesos de la empresa.
- Elaborar un manual de procesos para la compañía.
- Proponer mejoras y recomendaciones en los procesos de la empresa.

1.4 Hipótesis del proyecto

1.4.1 Hipótesis central

El diseño de un Sistema de Gestión por Procesos permitirá a la empresa RIVE S.A. mejorar el desarrollo de sus actividades obteniendo el máximo rendimiento de cada una de ellas.

1.4.2 Hipótesis secundarias

- a. El Sistema de Gestión por Procesos permitirá cambios positivos en la situación actual de la empresa obteniendo mejoras que contribuyan a su crecimiento.
- b. La documentación de las actividades y la estandarización de los procesos permite alcanzar los objetivos de la organización.
- c. El Manual de Procesos ayudará a definir las acciones que deberán realizarse en cada uno de ellos, facilitando la inducción de nuevo personal.
- d. Los indicadores de gestión permitirán medir el desempeño de sus procesos.
- e. El Diagrama de Causa- Efecto permitirá identificar las causas principales de un problema en específico, lo que facilitará la toma de acciones correctivas.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Direccionamiento estratégico en las organizaciones ¹

El éxito de las empresas se fundamenta en definir hacia donde van para así conocer su grado de crecimiento y expansión así como su generación de utilidades que les permitirá permanecer en el mercado a través del tiempo.

Para esto es necesario observar el entorno de la empresa con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para así elaborar las condiciones y estrategias con la finalidad de lograr el crecimiento de la misma.

La forma de organizarse es lo que permite a las empresas competir y sobresalir en el mercado así como evolucionar, convirtiéndose su organización en una ventaja competitiva.

Las condiciones que permiten a una empresa obtener un buen ritmo de desarrollo se describen en la política, honestidad, prioridad y capacidad que tienen los directores con los empleados, manifestada en la producción y servicios que estos últimos desarrollan.

Según las etapas que atraviesa la empresa, el direccionamiento estratégico aplicará diversas formas para llegar a las siguientes etapas, teniendo presente el objetivo que guía a la compañía.

¹Latin American Quality Institute, Direccionamiento Estratégico en la empresa, http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf

Un ambiente laboral propicio por parte de la dirección es lo que permite que los trabajadores sientan responsabilidad con las tareas asignadas y comprometidos con la empresa.

2.1.1 Definición de direccionamiento estratégico

“El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa” que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos define acciones para determinar la “Estrategia Operativa” con el ulterior objetivo de satisfacer oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.”²

2.1.2 Misión ³

Debe reflejar lo que la organización es, suele abarcar los siguientes elementos: el concepto de la organización, la naturaleza de sus actividades, la razón de su existencia, la población objetivo a la que sirve, sus principios y valores fundamentales. Su aplicación es servir como guía interna para quienes se encargan de la toma de decisiones, y para que los proyectos y actividades puedan ser puestos a prueba en compatibilidad con la misma.

²Slideshare, Direccionamiento Estratégico, <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico>, 2007

³Slideshare, Etapa Filosófica del Planeamiento Estratégico, <http://www.slideshare.net/elizabethuisa/visin-y-misin>, 2007

2.1.3 Visión

Representación de lo que la empresa debe ser en el futuro, su construcción se da dentro del contexto social, político, económico, cultural y ambiental en que interactúa la organización. La visión debe tener determinadas consideraciones tales como: ser realista y posible de alcanzar, positiva y alentadora, orientada a objetivos y metas y ser consistente con la misión.

2.1.4 Objetivos estratégicos ⁴

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, los ideales y aspiraciones de una organización para el mediano y largo plazo.

En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro permite saber si se la ha alcanzado. Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a los problemas, necesidades o carencias, se deben definir en base a la visión institucional, la misión organizacional y el diagnóstico estratégico.

Metodología SMART para la fijación de objetivos:

Una forma fácil de recordar las características de un buen objetivo es el acrónimo SMART que representa las palabras: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Bound (específico, medible, realizable, realista y limitado en tiempo).

⁴Slideshare, Planeamiento Estratégico, <http://www.slideshare.net/ppenas/plan-estrat-misin-visin-valores-objetivos-estratgicos>, 2010

- Específicos: los objetivos deben definirse de manera que estos sean claros y precisos, para así conocer exactamente qué, dónde, cuándo, cuánto y cómo de lo que se desea alcanzar.
- Medibles: que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- Realizables: que sea posible lograr los objetivos, para fijar correctamente objetivos se debe conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, identificando los recursos disponibles tanto a nivel humano como técnico y financiero para alcanzar los objetivos propuestos.
- Realistas: que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- Limitado en tiempo: estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe cumplir cada uno de los objetivos.

2.1.5 Políticas Empresariales ⁵

Son los medios por los cuales se logran los objetivos estratégicos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

⁵DAVID FRED R., Conceptos de Administración Estratégica, La Naturaleza de la Dirección Estratégica, 2003

Se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, aprovisionamiento, recursos humanos, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información.

2.1.6 Valores

Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos que contiene un elemento de juicio porque incluye los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno, lo deseable en términos personales o sociales. Elementos de la cultura de la organización.

Valores personales:

Libertad, el respeto a uno mismo, honestidad, obediencia, lealtad.

Valores organizacionales:

Sobre la calidad de los productos, sobre la competencia (lealtad).

2.1.7 Análisis FODA ⁶

El análisis FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre el objeto de estudio (sea éste una organización, producto, división, etc.), creando un cuadro de situación actual de la empresa, a través del cual se obtiene un diagnóstico preciso, válido para la toma de decisiones por parte de los altos directivos con respecto a las

⁶Slideshare, Análisis FODA, <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/que-es-el-analisis-foda-217430>, 2008

políticas, objetivos y metas previamente establecidas. Puede ser usada por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, estableciendo como elemento primordial el enfoque hacia los factores claves para el éxito del negocio.

Las siglas de la palabra FODA describen cuatro particularidades que buscan identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la compañía. Para lo cual consta de dos partes que serán motivo de análisis.

La parte interna: consta de las Fortalezas y Debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se posee algún grado de control por ser de naturaleza interna.

La parte externa: abarca las Oportunidades que ofrece el mercado y las Amenazas a las que está expuesto y debe enfrentar el negocio dentro del ámbito en el que se desenvuelve. Lo óptimo es desarrollar al máximo las capacidades y habilidades para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o apaciguar esas amenazas, situaciones sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

2.2 Gestión por procesos

2.2.1 Procesos

2.2.1.1 Definición y clasificación de Procesos ⁷

“Conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar una serie de entradas o inputs, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas o outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados.”⁸

Todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir ciertas características, tales como:

- Posibilidad de ser definido, siempre tiene que tener una misión.
- Presentación de unos límites, es decir especificar de forma clara su comienzo y su terminación.
- Posibilidad de ser representado gráficamente.
- Posibilidad de ser medido y controlado mediante indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desempeño.
- Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo así como asegurar la correcta realización del proceso en todas sus fases.

2.2.1.2 Elementos de un proceso ⁹

En general todo proceso tiene tres elementos:

⁷CAMISÓN C., CRUZ S., GONZÁLEZ T. (2007), Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, La Gestión de la Calidad por Procesos

⁸Oakland, 1989

⁹PÉREZ J.A., Gestión por Procesos

- Input o entrada: suministrado por un proveedor ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características preestablecidas; el input es la salida de otro proceso precedente en la cadena de valor.
- Proceso: secuencia de actividades que se desarrollan gracias a determinados factores tales como las personas, métodos y recursos. Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento y resultados del producto del proceso así como el nivel de satisfacción del cliente (interno la mayoría de las veces).
- Output o salida: resultado del proceso e irá destinado a un cliente ya sea interno o externo, además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste.

Los procesos de una organización están interrelacionados, de manera que la salida de un proceso constituye la entrada del siguiente proceso por lo que es importante identificarlos bien y conocer sus límites para gestionarlos de manera efectiva.

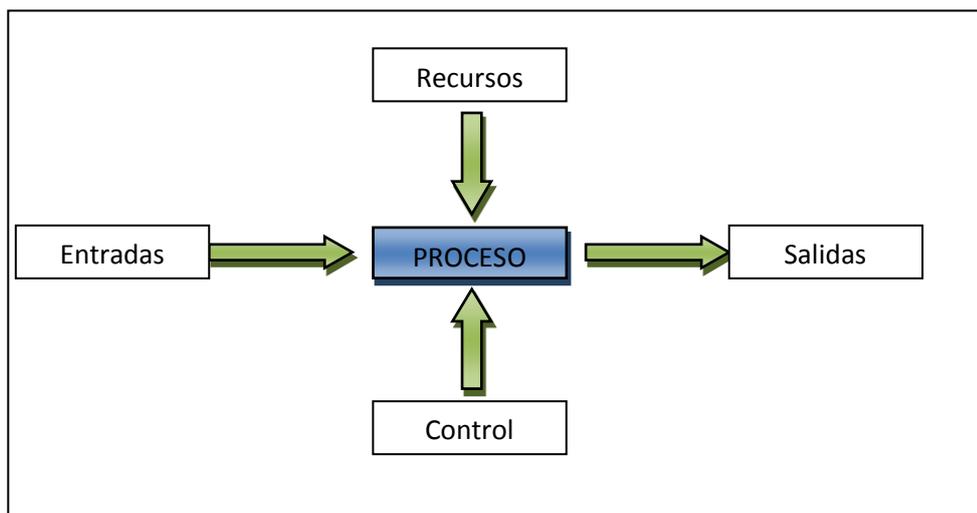


Figura 2.1 - Elementos de un proceso

Fuente: <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>

Elaborado por: Carla Ríos, Karen Velasco

2.2.1.3 Jerarquía de los procesos ¹⁰

En un sistema sencillo es posible que todos los procesos que podrían ser necesarios en algún momento pueden estar presentes durante la inicialización del sistema, sin embargo en la mayoría de los sistemas, es necesario una forma de crear y destruir procesos, cuando se requiera.

Esta jerarquía muestra cinco niveles: nivel macroproceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

Diagrama de bloque

¹⁰Cio, Elementos básicos de la Gestión por Procesos, http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/615/Gerencia_quinto_semestre/Tema_1/Semana_4/Presentaciones/GESTION_POR_PROCESOS.pdf

Macroprocesos: conjunto de procesos relacionados entre sí que persiguen un objetivo común, representan las actividades típicas de la organización y sirven de apoyo directo o indirecto al logro de la estrategia corporativa.

Procesos: conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que se realizan para transformar unos insumos (elementos de entrada) en productos o servicios (elementos de salida), con características definidas, agregándoles valor para el usuario.

Subprocesos: agrupación lógica de actividades secuenciales que contribuyen al objetivo del proceso.

Diagrama de Flujo

Actividades: conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado.

Tareas: acción concreta que hay que realizar para obtener un resultado deseado, expresado en un producto final.

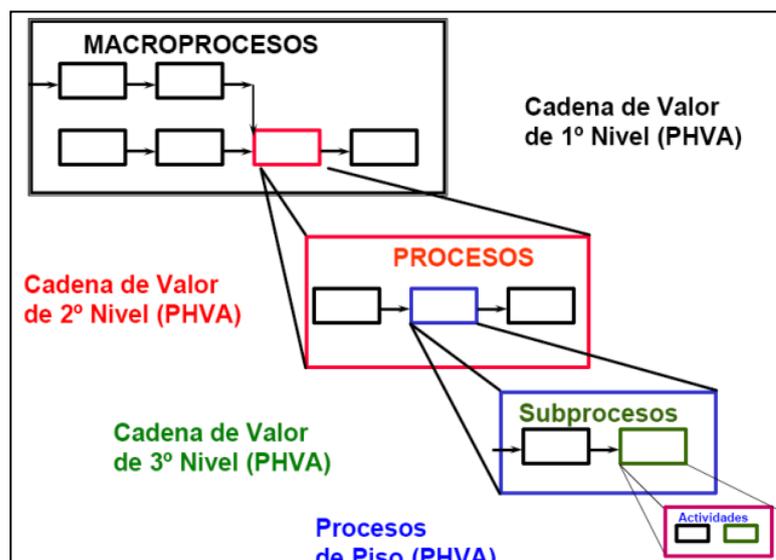


Figura 2.2 - Jerarquía De Los Procesos

FUENTE:

http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/615/Gerencia_quinto_semestre/Tema_1/Semana_4/Presentaciones/GESTION_POR_PROCESOS.pdf

2.2.2 Definición de gestión por procesos ¹¹

“El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y

¹¹ Slideshare, Gestión de Procesos, <http://www.slideshare.net/velezmoro123/gestin-de-procesos-10257891>, 2011

la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).”¹²

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de los procesos, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado ya sea en costos, productividad, medio ambiente, entre otros.

Tabla 2.1 - Enfoque Funcional Vs. Enfoque Por Procesos

Elementos de Comparación	Enfoque Funcional	Enfoque por Procesos
Orientación de resultados	Orientado a la tarea	Orientado al cliente
¿Qué se debe comprender?	El trabajo	El proceso
Orientación colaborativa	Hacer mi trabajo	Trabajar en equipo
Pregunta frente a un problema	¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió el error?
¿Qué se evalúa?	El individuo	El proceso
¿Dónde se ve el problema?	Los empleados son el problema	El proceso tiene problemas
Solución al problema	Cambiar el empleado	Mejorar el proceso
¿Qué son las personas?	Empleados	Talento Humano

Fuente:

[Http://www.Cio.Com.Co/2008/Articulos/Organizacion%20enfoco%20funcional%20vs.Pdf](http://www.Cio.Com.Co/2008/Articulos/Organizacion%20enfoco%20funcional%20vs.Pdf)

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

¹²GestioPolis, La Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos, <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>, 2005

La Gestión por Procesos se construye sobre cinco etapas consecutivas:

- **Identificación de Procesos:** es recomendable emplear el brainstorming o la tormenta de ideas en equipo para así identificar todos los procesos de la organización independientemente de su tamaño.
- **Inventario de Procesos:** se enlista los procesos en dos categorías: procesos y subprocesos, a este conjunto se lo denominará catálogo de procesos.
- **Clasificación de Procesos:**

Procesos operativos: son aquellos que están relacionados con la realización del producto o servicio e inciden directamente en la satisfacción del cliente, se los conoce como claves o misionales.

Procesos de apoyo: son aquellos que dan soporte a los procesos operativos.

Procesos estratégicos: son los llevados a cabo por la alta dirección de la empresa y son generalmente a largo plazo, también se los denomina procesos de planificación.

- **Mapeo de Procesos:** una vez identificados, jerarquizados y clasificados, conviene representarlos gráficamente de forma que se

pueda evidenciar sus interrelaciones (Clientes y proveedores internos), para ello se emplea el Mapa de Procesos.

- **Selección de Procesos:** los procesos identificados no pueden ser estudiados todos al mismo tiempo, por lo cual es necesario priorizar y concentrar esfuerzos en los más críticos para mejorarlos, para ello se utiliza la Matriz de Priorización.

2.3 Herramientas para modelar los procesos

2.3.3 Cadena de valor ¹³

La cadena de valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de la estrategia de una empresa, mediante una forma dinámica e interactiva de presentación de los procesos que conforman el negocio.

A partir de la década de los 80's algunos autores como Mckinsey y posteriormente Porter definieron la cadena de valor mediante diferentes legados, pero a la vez con similitudes, sirviendo de soporte la del primer autor para la que después propuso el conocido profesor de la Universidad Harvard Business School, Michael Porter.

Mientras Mckinsey consideró que una empresa era una "serie de funciones" y que la manera de entenderla era analizando cada una de ellas con relación a

¹³Pdfcast.org, La cadena de valor y la ventaja competitiva, <http://pdfcast.org/download/cadena-de-valor-y-ventaja-competitiva-michael-porter.pdf>, 2011

las ejecutadas por la competencia. Porter y su contribución en su libro “Ventaja Competitiva” describe la necesidad de descomponer cada función en actividades individuales como paso fundamental para poder distinguir los tipos de actividades y sus relaciones entre sí.

Cualquiera haya sido el tiempo y los autores involucrados en su desarrollo, la cadena de valor despliega el valor total, (en términos competitivos es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar sea por un bien o servicio que la empresa proporcione), y está compuesta por actividades de valor y de margen. En donde las actividades de valor son aquellas físicas y tecnológicas que se desempeña en una empresa, mientras que el margen es la diferencia entre valor total y el costo de desempeñar dichas actividades.

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo, descritas a continuación:

- Actividades primarias: son aquellas implicadas en la creación física del producto, venta y su transferencia al cliente final, así como la asistencia posterior a la venta. Normalmente en todo tipo de empresa estas actividades están formadas por cinco categorías: lógica interna, operaciones, lógica externa, mercadotecnia y ventas; y finalmente el servicio.
- Actividades de apoyo: sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando lo necesario para el desenvolvimiento

del negocio, abasteciendo con insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la empresa no está asociada a las actividades primarias, sino tan solo de apoyo para la cadena entera.

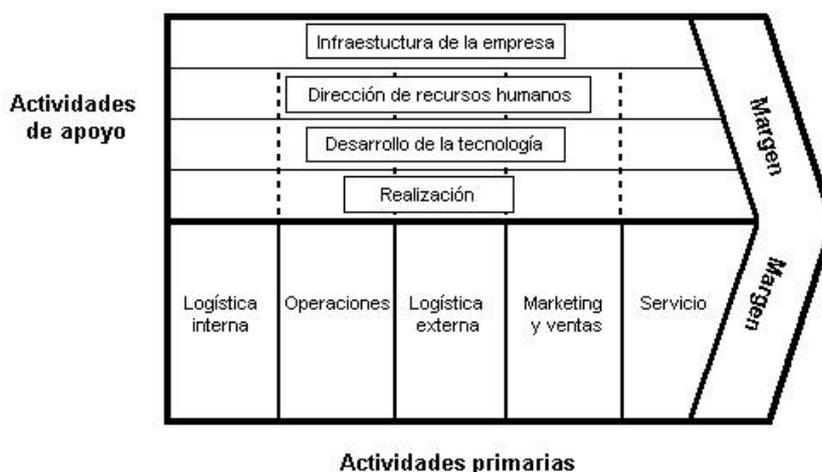


Figura 2.3 - Cadena de Valor de Michael Porter
Fuente: [Http://Egea.CI/Cadena-De-Valor-Estrategica/](http://Egea.CI/Cadena-De-Valor-Estrategica/)

2.3.4 Mapa de procesos ¹⁴

Es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los Estratégicos porque comparten datos e información.

¹⁴PÉREZ J. A., Gestión por Procesos

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

Cuando ya se han identificado todos los procesos de la organización, éstos se representan en un mapa de procesos.



Figura 2.4 - Tipos De Procesos

Fuente: [Http://Es.Scribd.Com/Doc/27750859/19/Concepto-De-Proceso-Elementos-De-Los-Procesos](http://Es.Scribd.Com/Doc/27750859/19/Concepto-De-Proceso-Elementos-De-Los-Procesos)

2.3.5 Diagrama de Flujo

2.3.5.1 Definición ¹⁵

Representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolas mediante símbolos según la naturaleza de cada cual, es decir es una combinación de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de manera que éste se comprenda más fácilmente.

2.3.5.2 Tipos de Diagramas de flujo ¹⁶

Existen tres tipos de diagramas de flujo o fluxogramas:

Diagrama de flujo vertical: también denominado gráfico de análisis del proceso. Es un gráfico en donde existen columnas y líneas. En las columnas están los símbolos (de operación, transporte, control, espera y archivo), el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido, estas dos últimas son opcionales de inclusión en el diagrama. En las líneas se destaca la secuencia de los pasos y se hace referencia en cada uno de ellos a los funcionarios involucrados. Este tipo de diagrama es útil para armar procedimientos.

¹⁵PALACIOS ECHEVERRÍA, ALFONSO J., Microanálisis Administrativo, Concepto y Técnicas usuales, Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa S.R.L., 1996

¹⁶Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>, 2009

Diagrama de flujo horizontal: en este diagrama se emplea los mismos símbolos que en el diagrama de flujo vertical, sin embargo la secuencia de la información se presenta de forma horizontal. Este diagrama sirve para destacar a las personas, unidades u organismos que participan en un determinado procedimiento o rutina, y es comúnmente utilizado para visualizar las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno de los empleados.

Este tipo de diagrama facilita la visualización y comprensión de los sectores de una organización que intervienen en un determinado procedimiento.

Diagrama de flujo de bloques: es un diagrama de flujo que representa un proceso a través de una secuencia de bloques encadenados entre sí que muestran paso a paso el desarrollo del mismo, se emplea una simbología más variada que en los dos tipos de diagramas mencionados anteriormente.

2.3.5.3 Simbología ANSI empleada en Diagramas de flujo

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense, ANSI por sus siglas en inglés, ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa, dicha simbología se muestra a continuación:

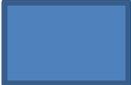
Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de Flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página.

Figura 2.5 - Simbología ANSI

Fuente: [Http://www.ansi.org](http://www.ansi.org)

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

2.4 Herramientas de análisis de los procesos

2.4.1 Cuadro de Mando Integral ¹⁷

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de gestión estratégica que traduce de manera coherente la visión y la estrategia del negocio a través de objetivos, medidos con indicadores de desempeño y gestión, sujetos al logro de determinadas metas; principalmente desde cuatro perspectivas integradas.

Tabla 2.2 - Perspectivas Balanced Scorecard

FINANCIERA	Define el desempeño financiero
	Es el objetivo final de las otras perspectivas
	Proporciona los indicadores de resultado
	Mide las consecuencias económicas de las decisiones de la organización
	Traduce la dirección estratégica en valor
	Permite ver como afecta al valor los indicadores de las otras perspectivas.
CLIENTE	Identifica segmentos del cliente y de mercado en los cuales se quiere competir
	Enfocar los objetivos hacia los clientes
	Permite el diseño de una estrategia que sea bien aceptada por el mercado
	Identifica como contribuyen las otras perspectivas a la creación de

¹⁷ Slideshare, Balanced Scorecard, <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/balanced-scorecard-1118727>, 2009

	valor para el cliente
PROCESOS INTERNOS	Identifica los procesos críticos
	Identifica mejoras a sistemas actuales
	Determina que nuevos procesos permitirán lograr mayor rentabilidad en el futuro
	Permite el diseño de procesos de innovación que permitan crear valor en el largo plazo
	Identifica como se traducen las decisiones en las operaciones internas de la empresa
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Identifica y construye objetivos e indicadores para el largo plazo
	Los objetivos de aprendizaje y desarrollo de la organización proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las restantes perspectivas
	Variables relevantes:
	*Capacidades de los empleados
	*Capacidades de los sistemas de información
	*Motivación, empowerment y coherencia de objetivos

Fuente: Slideshare, Balanced Scorecard,
[Http://www.Slideshare.Net/Jcfdezmxmanag/Balanced-Scorecard-1118727](http://www.slideshare.net/Jcfdezmxmanag/Balanced-Scorecard-1118727), 2009
 Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

2.4.2 Matriz de priorización ¹⁸

Es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios.

Hace posible determinar alternativas y los criterios a considerar para adoptar una decisión, priorizar y clarificar problemas, oportunidades de mejora y en general, establecer prioridades entre un conjunto de elementos para facilitar la toma de decisiones.

El esfuerzo que las organizaciones realizan por priorizar sus procesos es una de las claves que explican el éxito con que gestionan los mismos.

Pasos a seguir para su elaboración:

1. Construir una matriz listando por un lado los principales objetivos estratégicos a corto y largo plazo, y por otro, los subprocesos que posee la organización (claves, estratégicos y de apoyo).
2. Analizar que subprocesos están implicados en la consecución de los objetivos empleando una escala que permitirá conocer en qué medida lo están.
3. La escala puede ser más o menos sofisticada, aunque normalmente se usan medidas de tipo cualitativo como, por ejemplo, calificar la

¹⁸ROURE J.B., MOÑINO M., RODRÍGUEZ M.A., La Gestión por Procesos, 1997

importancia de un determinado proceso para un objetivo concreto con las letras A, B, C o D, siendo A extremadamente importante y D nada importante.

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
Subproceso 1				
Subproceso 2				
Subproceso 3				
Subproceso 4				

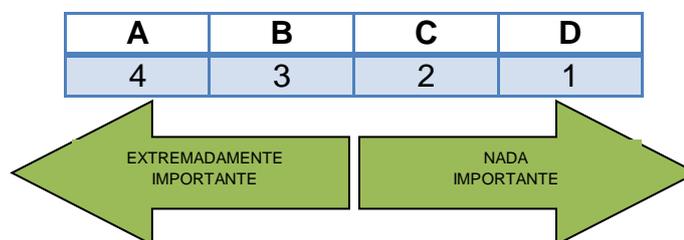


Figura 2.6 - Priorización De Procesos

Fuente: La Gestión Por Procesos

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

2.4.3 Análisis de valor agregado de los procesos ¹⁹

Es una herramienta esencial en el momento de analizar los procesos que tienen las empresas. Consiste en examinar en forma detallada cada una de las actividades del mismo, para determinar si aporta a las necesidades o requisitos de las personas interesadas e involucradas en su desarrollo. A través de este análisis se logra ser más productivos y competitivos en el medio en el que la empresa se desenvuelve, ya que por medio del mismo se consigue reducir significativamente el tiempo y costo de sus procesos,

¹⁹Scribd, AVA, <http://es.scribd.com/doc/94821583/Analisis-de-Valor-Agregado>, 2012

eliminando las actividades que no agregan valor desde el punto de vista del cliente ni de la empresa.

Las actividades antes mencionadas se encuentran clasificadas de la siguiente manera:

Actividades que agregan valor al cliente (VAC): son aquellas que convierten los recursos en productos o servicios según lo requerido por el cliente. Los consumidores toman en cuenta estas actividades a la hora de escoger un producto o servicio.

Actividades que agregan valor empresarial (VAE): estas actividades contribuyen tanto a la captación progresiva de clientes como a la expansión del mercado, dando como resultado la satisfacción del cliente.

Actividades que no agregan valor (SVA): son aquellas que pueden ser eliminadas o minimizadas sin ocasionar alteración alguna en la funcionalidad del proceso ni en la decisión del cliente al momento de su elección. Dentro de este grupo se encuentra cinco tipos de actividades que no agregan valor, detalladas a continuación:

Preparación.- Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.

Espera.- Es el tiempo en el que no se desarrolla ninguna actividad.

Movimiento.- Se refiere al movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.

Inspección.- Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en un proceso.

Archivo.- Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, materiales y documentos que se utilizan en los procesos.

Posterior al análisis de estas actividades y establecimiento de las mejoras necesarias para la efectividad y eficacia de los procesos, se obtiene como resultado el crecimiento continuo de la empresa dentro del mercado, permitiéndoles dirigirse por la senda de liderazgo.

2.4.4 Diagrama de Barras

*"Un gráfico de barras es aquella representación gráfica bidimensional en que los objetos gráficos elementales son un conjunto de rectángulos dispuestos paralelamente de manera que la extensión de los mismos es proporcional a la magnitud que se quiere representar."*²⁰

Dichas barras pueden encontrarse en forma horizontal y vertical. La forma de presentación depende de lo que se quiera mostrar; cuando los datos a

²⁰ InfoVis.net, Gráfico de Barras, <http://www.infovis.net/printMag.php?num=157&lang=1>, 2004

representar son extensos se opta por el gráfico de barras horizontal o también conocido como gráfico de columnas.

El uso de este gráfico permite comparar dimensiones entre varias categorías o ver el cambio de una determinada en especial. En otras palabras permite comparar la evolución del objeto en estudio a través del tiempo.

2.4.5 Diagrama de causa – efecto

Dentro del desarrollo normal de toda empresa surgen inconvenientes que necesitan una rápida atención y pronta solución, para de esta manera evitar complicaciones que se vuelvan imposibles resolver y generen pérdidas al negocio. Por motivos como estos es que existen varias herramientas de análisis, siendo una de ellas, el Diagrama de Causa-Efecto o también conocido como: Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado.

2.4.5.1 Definición ²¹

El Diagrama de Causa-Efecto es una representación gráfica de las posibles causas potenciales y subcausas que contribuyen a un problema o situación. A través de esta herramienta permite identificar y ordenar mediante un diagrama, una lista de factores que afectan el resultado esperado, las cuales estarán sujetas a análisis, que posteriormente aportarán a la búsqueda de soluciones adecuadas.

²¹ Slideshare, Diagrama de Causa-Efecto, <http://www.slideshare.net/gonzalov09/esquema-causaefectoishikawa%20>, 2012

La técnica de análisis de causa y efectos relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan. El estudio de este diagrama está basado en 5 categorías (causas) considerables pero no necesariamente aparecerán en forma textual en cada problema, las mismas abarcan una evaluación completa de la organización, y se las clasifica de la siguiente manera:

Mano de obra (Personas), Medio ambiente (Organización), Material (Insumos), Máquina (Infraestructura), Método (Procesos) y Medición.

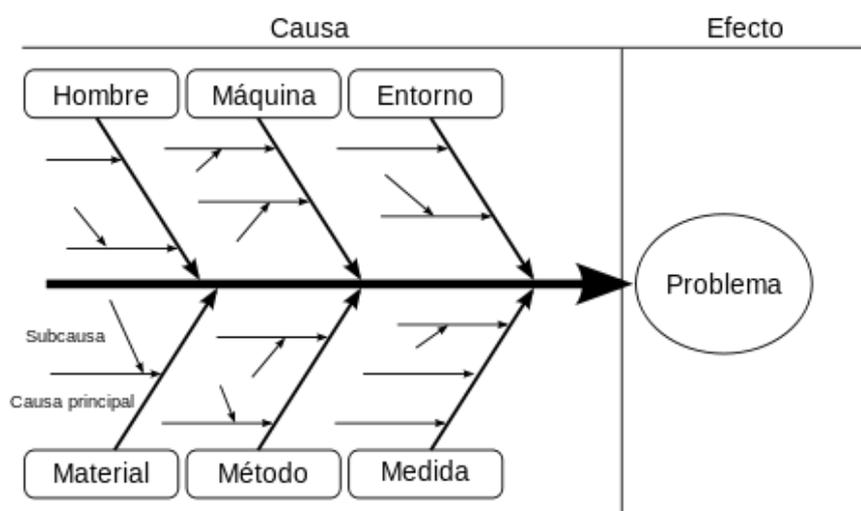


Figura 2.7 - Diagrama De Causa-Efecto

Fuente: [Http://Es.Wikipedia.Org/Wiki/Diagrama_De_Ishikawa](http://Es.Wikipedia.Org/Wiki/Diagrama_De_Ishikawa)

2.4.5.2 Procedimiento ²²

El procedimiento o pasos a seguir para la elaboración de un diagrama causa-efecto es el siguiente:

²²CAMISÓN C., CRUZ S., GONZÁLEZ T. (2007), Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas

1.- Definir y determinar claramente el problema o efecto que será motivo de análisis. Irá escrito dentro de un recuadro en el lado derecho del papel.

2.- Identificar los factores o causas que originan el efecto, mediante una brainstorming o lluvia de ideas. La enumeración de las causas debe ser lo más amplia posible. Para clasificarlas se utiliza como referencia las 6 categorías antes mencionadas; las mismas que pasarán a ser los rótulos de la espinas.

3.- Representación del diagrama, una vez enumeradas todas las causas, se las coloca en el diagrama ubicándolas en grupo conforme a la categoría respectiva o como vayan surgiendo. Especificando que en las espinas más grandes irán las causas principales, mientras que en las espinas que se desprenden de las principales (de tamaño menor) son las subcausas.

4.- Análisis de las relaciones causa-efecto que se deriva de la construcción del diagrama. En esta fase se examinan críticamente las causas y se determinan las más probables, y entre ellas las más importantes, con el objetivo de facilitar la jerarquización que permitirá conocer el orden de prioridad a la hora de emprender las respectivas acciones.

2.5 Medición de los procesos

En la actualidad las organizaciones modernas junto a sus innovadoras gestiones, incluyen nuevas formas de mantenerse informados sobre el

funcionamiento de cada proceso que se da dentro de sus empresas y los resultados provenientes de la buena o mala administración de cada persona involucrada en el mismo; es por eso que han incluido como medio de control y medición a los indicadores de gestión; los cuales permitirán reflejar los resultados derivados de las acciones realizadas en el pasado y a la vez describir el desempeño con que fueron efectuadas, y de ésta manera se obtendría una visión amplia de las cantidades monetarias que normalmente se presentan en las empresas, tan solo que ahora estarán enmarcadas en cifras porcentuales.

2.5.1 Indicadores de gestión

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.”²³

2.5.1.1 Definición y características

Definición

“Un indicador es la representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable comparada con otra. Sirve para valorar el resultado medido y para medir el logro de objetivos de políticas, programas y proyectos.”²⁴

²³Excelencia empresarial, http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm, 2011

²⁴Scribd, Guía para la elaboración de indicadores, <http://es.scribd.com/doc/7228125/Guia-Para-Elaboracion-de-Indicadores>, 2008

Características ²⁵

Existen necesidades y problemas que solucionar dentro de las compañías que justifican la creación y utilización de los indicadores de gestión, siempre y cuando dichos indicadores conserven las características esenciales que permita obtener toda la información pertinente para una correcta toma de decisión por parte de los directivos de la empresa. Características que se detallan a continuación:

- a) Sean medibles y se puedan expresar cuantitativamente, así como la verificación de los datos obtenidos en la medición.
- b) Debe constar lo que se medirá, cuándo, cómo, y la persona encargada de llevar a cabo dicha medición.
- c) Su creación y los costos de la implementación justifiquen los beneficios y mejoras que se obtengan a futuro.
- d) De fácil obtención, cálculo sencillo y clara comprensión, lo cual permitirá que las decisiones tomadas bajo estos resultados sean fiables.
- e) Periódico y consistente a través del tiempo, lo que permita realizar comparaciones en distintos momentos.
- f) Debe estar relacionado e identificado con un objetivo estratégico en concreto.

²⁵Scribd, Guía para la Gestión por Procesos 2, <http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Por-Procesos>, 2009

- g) Permitan obtener respuestas a corto tiempo, ya que esto admitirá que las correcciones o ajustes se realicen en el momento preciso.
- h) No deben ser ambiguos.
- i) Deben facilitar el control y autocontrol, así como reflejar las prioridades de la empresa.

2.5.1.2 Tipos de indicadores ²⁶

Existen varios tipos de indicadores que se encuentran estratificados, dependiendo de las necesidades de medición, control y conocimiento que la empresa posea. Entre los cuales se menciona los siguientes:

- De eficacia: también conocidos como indicadores de resultados, orientados propiamente a las expectativas del cliente, tanto interno como externo, permitiendo además realizar la comparación entre resultados obtenidos con los esperados.
 - Calidad
 - Satisfacción del cliente
 - Resultados Obtenidos

- De eficiencia: también conocidos como indicadores de desempeño, con carácter preventivo y orientado fijamente al proceso, a través de los cuales determinan el cumplimiento de los objetivos de control del

²⁶BELTRÁN JARAMILLO J., (2000), Indicadores de Gestión-Herramientas para lograr la competitividad, http://www.adizesca.com/Adizesca_2013/2013/e-BOOKS/manual_indicadores.pdf, 2000

mismo. Están definidos para cada uno de los subprocesos y actividades, donde finalmente se podrá también medir la productividad dentro de la empresa.

- Tiempos de proceso
- Costos Operativos
- Desperdicios

Oportunamente los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de factores claves o críticos de la compañía, lo que permitirá garantizar la integridad de función de apoyo para la toma de decisiones.

2.5.1.3 Metodología para su construcción ²⁷

Para la construcción de los indicadores debemos tener en cuenta varios aspectos y sobretodo temas claves que nos ayudarán a obtener los más idóneos de acuerdo a las necesidades que la empresa posea, es por eso que se describe la siguiente metodología:

1. Contar con objetivos y estrategias

Es importante contar con los objetivos claros, precisos y cuantificados; así como tener establecida las estrategias que se emplearán para el logro de los mismos. Ellos facilitan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

²⁷BELTRÁN JARAMILLO J., (2000), Indicadores de Gestión-Herramientas para lograr la competitividad, http://www.adizesca.com/Adizesca_2013/2013/e-BOOKS/manual_indicadores.pdf

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable. Estos patrones son:

- Atributo: es el que identifica la meta
- Escala: corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta
- Status: es el valor actual de la escala, el punto de partida
- Umbral: es el valor que de la escala se desea analizar
- Horizonte: hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral
- Fecha de iniciación: cuando se inicia el horizonte
- Fecha de terminación: corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de la meta
- Responsable: persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

2. Identificar los factores claves de éxito

Aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, proceso o labor que se pretende adelantar. Entre los que siempre se debe tener en cuenta son:

- Concepción
- Monitoreo

➤ Evaluación final de la gestión.

3. Definir los indicadores para los factores claves de éxito

Una vez realizado el paso anterior es necesario establecer indicadores que permitan elaborar el monitoreo antes, durante y después de la ejecución del proceso respectivo.

A continuación presentamos el siguiente indicador:

Nivel de aprobación de pruebas

$$= \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

A través de este indicador permite medir el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y metodologías impartidas en la capacitación.

4. Determinar status, umbral y rango de gestión

Estado: corresponde al valor inicial o actual del indicador. A pesar que no siempre existe la información necesaria para calcular este valor, no significa que las cosas no se estén haciendo correctamente, más bien ocurre cuando no se tienen registros sobre el comportamiento de las variables que conforman el indicador. En este caso es usual utilizar las letras (NA).

Umbral: se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

Rango de gestión: corresponde al espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar. La propuesta consiste en establecer un rango de comportamiento que permita realizar el seguimiento, teniendo en cuenta la variabilidad de su comportamiento que no siempre es de manera idéntica.

5. Diseñar la medición

Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

6. Determinar y asignar recursos

Con base a lo establecido en el paso anterior para la medición, se establecen necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones. Para esto lo ideal es:

La medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea ésta realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información (es temporal, hasta que se logre fomentar la cultura de medición y autocontrol).

Los recursos que utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

7. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión

La experiencia ha mostrado que la precisión no se logra a la primera vez, por lo que se debe tener en mente la necesidad de ajustar o cambiar una serie de factores en los siguientes sentidos:

- Pertinencia del indicador
- Valores y rangos establecidos
- Fuentes de información seleccionadas
- Proceso de toma y presentación de la información
- Frecuencia en la toma de información
- Destinatario de la información, entre otros.

8. Estandarizar y formalizar

Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio. En esta fase se desarrollan y quedan establecidos las cartillas o manuales de indicadores de gestión del negocio.

9. Mantener en uso y mejorar continuamente

En el ámbito de negocios la única constante es el cambio, lo que genera una dinámica exclusiva en los sectores y en las

organizaciones, por lo que el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos estratégicos y procesos de las empresas.

Darle continuidad operativa y efectuar los respectivos ajustes que se deriven del permanente monitoreo es lo que se llama mantenimiento al sistema de indicadores. Así mismo, mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a los usuarios, haciéndolos más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Cada uno de estos pasos realizados y analizados en forma correcta conlleva a un sistema de indicadores de gestión afinadamente estructurado, dando lugar a indicadores óptimos para la toma de decisiones de la empresa que se vea beneficiada con ellos.

2.6 Plan de Mejora de los Procesos

Hoy en día el surgimiento de toda empresa depende del grado de conciencia que posean los dueños para promover una cultura organizacional flexible y adaptable a los cambios necesarios, conforme el entorno laboral lo amerite.

Cambios que pueden presentarse en dos formas:

Mejora continua: se consigue con grandes aportaciones. Gracias a la participación de todo el personal con orientación al proceso y visión de

superación permanente. Esta mejora facilita la optimización de procesos existentes, elimina operaciones que no aportan valor y reducen errores o defectos del proceso.

Innovación o cambio radical: promueve un giro radical de la “forma anterior de hacer las cosas”. Hace referencias a aportaciones sustanciales o grandes cambios realizados esporádicamente por especialistas en el tema, normalmente elaboradas por personas externas.

Finalmente se concluye que sea cual sea la elección de cambio que la empresa adopte, un plan de mejora debe incentivar las modificaciones requeridas en los procesos.

2.6.1 Objetivos de la mejora de procesos ²⁸

Una vez decidido cambiar la forma antigua de trabajo e implementar una mejora de los procesos actuales del negocio, los objetivos o hacia donde se dirige el cambio son los siguientes:

- Conseguir la eficacia en cada uno de los procesos, es decir la capacidad de alcanzar la meta esperada.
- Lograr la eficiencia en el desarrollo de cada proceso, es decir el cumplimiento de un objetivo con el mínimo de recursos disponibles, y

²⁸AULISO R., MILES J., QUINTILLÁN I., Revista Electrónica FCE,
<http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/claves%20para%20lamejora%20de%20los%20procesos%20en%20lasorganizaciones.pdf>

- Finalmente alcanzar el desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, impulsada por los directivos de la organización

Para lograrlo es necesario abordar ciertos aspectos que en ocasiones impiden un resultado óptimo. Aspectos como:

- Funciones o tareas duplicadas.
- Errores, faltas, o defectos concurrentes.
- Desperdicio de recursos, sean estos monetarios, material o de tiempo
- Problemas y/o quejas sin resolver de clientes, tanto internos como externos.
- Costos elevados, y
- Fallas en la comunicación interna. Estas son los más comunes que deben estar sujetos a revisión para lograr lo establecido previamente.

2.6.2 Pasos para la mejora de procesos ²⁹

El temor al cambio y a lo desconocido en cualquier aspecto de la vida es normal, ya que las personas sienten recelo en no conseguir lo que inicialmente se ha propuesto. En el ámbito empresarial se asemeja a esta realidad; pero con la diferencia de que se pueden establecer pasos que permitan ir del estado actual al estado mejorado; una vez detectado inconvenientes dentro de los procesos de negocio se procede a la búsqueda

²⁹Slideshare, La Mejora de Procesos en las empresas, <http://www.slideshare.net/UNITECMexico/la-mejora-de-procesos-en-las-empresas>, 2010

de mejoras que permitirán la eficiencia y eficacia de los mismos. Los pasos a seguir para obtener la mejora deseada son:

1. Analizar previamente el proceso de negocio en sí, visualizar falencias y establecer el proceso que estará sujetos a cambios.
2. Identificar el problema en el proceso a mejorar. Este paso ayuda que todos los involucrados en el proceso se enfoquen en un mismo punto. Requiere de un análisis exhaustivo de la información relacionada con el proceso, con el fin de determinar el problema y el momento que ocurre para establecer un diagrama del mismo con el fin de asegurar la comprensión de todos.
3. Listar las posibles causas raíz del problema. Es importante considerar todas las causas posibles que se presenten. Para ello se cuenta con dos herramientas de análisis: Lluvias de ideas y Diagrama Causa-Efecto.
4. Encontrar la posible causa raíz del problema. A través de esto se requiere encontrar patrones de fallas dentro del proceso con el fin de detectar comportamientos similares que estarán sujetos a monitoreo constante.
5. Identificar las soluciones potenciales para mejorar el proceso. Una vez detectada la causa raíz se debe crear las posibles respuestas al problema. Se recomienda consultar a especialistas en el tema,

quienes tienen visión más amplia y precisa del proceso y de la tecnología involucrada.

6. Seleccionar e implementar una solución para mejorar el proceso. Después de identificar cada posible respuesta al problema, cada una debe evaluarse con el propósito de determinar éxito, costo y tiempo para implementarla. Es así como se elegirá la más óptima y conveniente según las necesidades de la organización.
7. Dar seguimiento para evaluar el efecto de la mejora implementada. Para confirmar que el problema fue resuelto se requiere de algunas herramientas de análisis como: diagrama de control y de Pareto, que arrojarán tres posibles resultados: no existe mejora alguna, la mejora muestra resultados parciales o en el mejor de los casos la mejora arroja resultados satisfactorios.
8. Normalizar el proceso mejorado. Se debe considerar acciones adicionales aun cuando el problema parezca resuelto. Acciones como: capacitar al personal, actualizar información, etc permitirá dar continuidad al desempeño empresarial y con ello establecer la mejora continua. Es recomendable recopilar y documentar lo aprendido durante la mejora del proceso para tenerlo como indicador o guía para futuras ocasiones que se suscite el mismo problema.

2.6.3 Ciclo de Deming ³⁰

El ciclo PDCA de mejora continua, es una metodología que fue promovida por este autor (Deming). A pesar que Walter A. Shewhart fue el primero en hablar del concepto de ciclo de mejora, Edward Deming dio a conocer el término “ciclo Shewhart” para referirse al PDCA. La versión original de este ciclo está basada en la subdivisión del trabajo entre dirección, inspectores y operarios. La principal diferencia del ciclo base con el actual es que ahora se utiliza herramientas estadísticas para un mejor conocimiento de la situación real del problema a analizar, lo que conlleva a optimizar la formulación de planes de mejora.

2.6.3.1 Definición ³¹

El Ciclo de Deming o también conocido como PDCA (Plan, Do, Check, Act) es una metodología que sirve para el mejoramiento continuo de los procesos dentro de las organizaciones y su aplicación es útil para la gestión de los mismos.

2.6.3.2 Etapas

De acuerdo a lo expresado por Ishikawa sobre el ciclo PDCA, que también denominó “ciclo de control” compuesto por cuatro etapas principales. Pero

³⁰Alteco Consultores, <http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua/>, 2012

³¹CAMISÓN C., CRUZ S., GONZÁLEZ T. (2007), Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas

su implementación supone la realización de seis pasos que se repiten sucesivamente una vez finalizados.

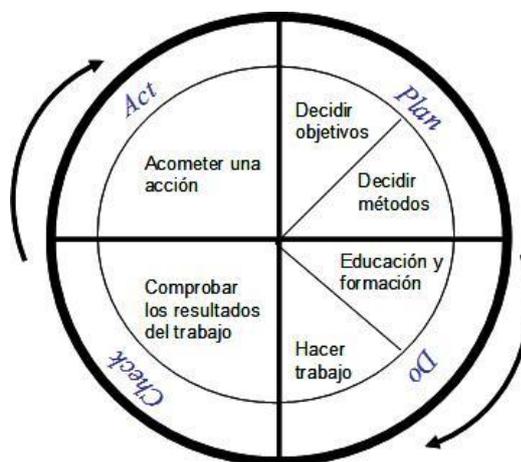


Figura 2.8 - Ciclo De Deming

Fuente: [Http://Www.Emagister.Com/Curso-Gestion-Calidad-Procesos-Tecnicas-Herramientas-Calidad/Metodos-Mejora-Desarrollo-Procesos](http://www.emagister.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/metodos-mejora-desarrollo-procesos)

A continuación se describirá cada una de las etapas con sus respectivos pasos o acciones que permitirán llevar a cabo este Ciclo.

1.- Etapa Plan

En esta etapa se realizarán dos acciones primordiales. La primera es determinar los objetivos y metas a conseguir. Éstos deben ser claros y concisos estableciendo detalles concretos, como límite de tiempo, para verificar su cumplimiento. Mientras que el segundo paso o acción a realizarse es establecer métodos o medios a través de los cuales se van a alcanzar los objetivos previamente definidos.

2.- Etapa Do

Esta etapa se caracteriza por la puesta en marcha de las normas establecidas en la fase de planificación. Para lo cual es necesario que lo determinado anteriormente se comprenda y se sepa aplicar. Por este motivo es que se proporciona la educación y formación necesaria a todas las personas implicadas, siendo la formación de tres tipos: en grupo, de los superiores a los subordinados en el lugar de trabajo y finalmente la individual mediante delegación de autoridad sobre su trabajo.

3.- Etapa Check

En este paso se comprueba si el trabajo se está realizando conforme a lo planificado en la primera etapa. La revisión del trabajo y de los procesos se deben realizar de dos formas: observar en el lugar de trabajo que efectivamente todo funcione bajo control y verificar a través de resultados, es decir examinarlos. Para controlar un proceso a través de resultados resultan útiles las herramientas gráficas de control para la detección de anomalías y la estratificación de los datos recogidos para identificar las causas que lo producen.

4.- Etapa Act

En esta etapa se puede presentar dos escenarios:

Se ha alcanzado el objetivo. En este caso se debe considerar el éxito prudentemente y las actuaciones irán encaminadas a normalizar los procedimientos y establecer condiciones que permitan mantenerlo. Hay que regularizar las acciones correctoras, ampliar formación y las medidas si fuera necesario, verificar si su aplicación es correcta y son eficaces para continuar operando de manera establecida.

No se ha alcanzado el objetivo. En este caso es necesario comenzar un nuevo ciclo PDCA, empezando por la etapa Plan, para eliminar las anomalías detectadas anteriormente de los procesos y las causas que las producen.

2.6.4 Herramienta 5W's + 1H ³²

Este método es una herramienta de análisis que permite la identificación de los factores que ocasionan problemas tanto en los procesos de trabajo como en la vida diaria. Es una forma de recolectar información necesaria para definir el proceso de planificación, mediante las seis preguntas claves (Who, What, Where, When, Why y How). Su nombre está compuesto por las iniciales de estas interrogantes, cada una de ellas recopila diferente información.

A continuación se detalla cada incógnita:

³²Función Pública Gobierno Federal (México), Herramientas para el análisis y mejora de procesos, <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>, 2008

Who (Quién): personas de la organización, proveedores, clientes o visitantes presentes y que forman parte de la situación a resolver.

What (Qué): que es el problema, delimitando las características del mismo. (Materiales, humanas, logísticas, tecnológicas, financieras, relación e impacto entre características y los efectos ocasionados por el problema).

When (Cuándo): identifica el momento en que ocurre el problema.

Where (Dónde): puntualiza el lugar de los hechos, ya sea por su ubicación física dentro de la organización o el proceso de trabajo que se trate.

Why (Por qué): explica el motivo de ocurrencia del problema. Es importante recalcar que esta pregunta se debe formular tantas veces sea necesario, para identificar el impacto y relación entre las causas identificadas.

How (Cómo): establece la forma en que ocurre el problema, es decir la secuencia de sucesos que desencadenan o forman el problema.

Esta herramienta es de gran ayuda cuando se maneja gran cantidad de variables debido que pueden ser analizadas simultáneamente.

2.7 Manual de Procesos ³³

2.7.1 Definición

³³Slideshare, Conformación del Manual de Procesos y Procedimientos, <http://www.slideshare.net/yessenia155/manual-de-procedimientos-9102890>, 2011

Recopilación en forma de texto, que recoge detalladamente todas las instrucciones, paso a paso, que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla y de fácil comprensión que permita al lector desarrollar correctamente la actividad sin temor a errores.

2.7.2 Elementos

En el manual se debe incluir los siguientes datos:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Denominación y extensión del manual
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de páginas
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización
- Índice o contenido
- Prólogo o introducción
- Áreas de aplicación
- Responsables
- Objetivos de los procedimientos
- Políticas o normas de aplicación
- Diagrama de flujo
- Glosario de términos

CAPÍTULO 3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA RIVE S.A.

3.1 Direccionamiento Estratégico

La organización RIVE S.A. no cuenta con un direccionamiento estratégico definido por lo que se diseñó uno (misión, visión, valores, determinación de objetivos estratégicos, estrategias y políticas) de acuerdo a sus necesidades con la colaboración de los altos directivos.

Su propósito consiste en determinar el rumbo de la empresa así como la obtención, el uso y la disposición de los recursos necesarios para alcanzar su misión y visión. A su vez proporciona una base para ajustarse constantemente a las acciones llevadas a cabo por sus competidores.

3.1.1 Misión

“Es una compañía dedicada a la distribución de reconocidas marcas de materiales y equipos del sector eléctrico de media y baja tensión. Atender las exigencias que imponen los nuevos avances tecnológicos, ofreciendo a cada uno de los clientes los más novedosos y avanzados productos, así como servicios de asesorías técnicas de los mismos, con la finalidad de brindar un servicio eficiente.”

3.1.2 Visión

“Ser la empresa líder en el mercado industrial en cuanto a la comercialización de materiales y equipos eléctricos de media y baja tensión, así como en el

servicio de asesoría técnica que brinda; manteniendo como enfoque principal una cultura corporativa dirigida a la satisfacción del cliente gracias al apoyo incondicional de un equipo de trabajo comprometido en un alto grado de responsabilidad social y comercial que garantice un crecimiento sostenible y estabilidad financiera.”

3.1.3 Objetivos Estratégicos

RIVE S.A. cuenta actualmente con ciertos objetivos estratégicos establecidos, mientras que otros fueron definidos con la ayuda de los altos funcionarios de la organización, con la finalidad de alcanzar su misión y visión.

La compañía ha desarrollado un Plan de acción en el que ha incluido ciertas metas a alcanzar, las mismas que forman parte de los objetivos estratégicos distribuidos en cuatro perspectivas, detallados a continuación:

Financiero

- Incrementar las ventas de RIVE S.A. aproximadamente en de un 6% al 8% semestralmente.
- Estabilizar la relación Ventas vs. Gastos sin que esta sea mayor a un 7% mensual.

Clientes

- Mejorar el nivel de satisfacción de clientes.

- Expandir el mercado a nivel nacional

Procesos Internos

- Establecer una gestión por procesos en la compañía.
- Mejorar la comunicación interna
- Optimizar la cadena de aprovisionamiento.
- Alcanzar el 100% de precisión en inventario entre lo físico y lo registrado en el sistema

Desarrollo Humano y Tecnológico

- Lograr la capacitación permanente del personal de las diferentes áreas.
- Desarrollar y fomentar habilidades de negociación.

3.1.4 Políticas empresariales

Política de Calidad:

RIVE S.A., empresa dedicada a la Comercialización de materiales y equipos del sector eléctrico de media y baja tensión; y prestación de servicios de Asesoría Técnica, tiene el compromiso de brindar a sus clientes materiales eléctricos nacionales e importados de la más alta calidad para lo cual:

- Cumplirá con los requisitos legales vigentes aplicables a su actividad.

- Mejorará continuamente sus procesos, para alcanzar el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus clientes.

Política de Servicio no conforme:

En todos los departamentos donde se genere el servicio brindado por la empresa, se debe manejar los servicios o productos no conformes por parte de los jefes de cada área.

Política de Entrega de pedidos:

Cuando se receptan pedidos de 09h00 a 11h00 éste deberá ser entregado en la tarde, si el pedido es receptado de 11h00 a 16h00 se lo entregará en la mañana del día siguiente, y finalmente si la recepción del pedido es después de las 16h00 éste será entregado en la tarde del día siguiente.

Política de Crédito:

La empresa otorga crédito a sus clientes, únicamente por montos superiores a \$1000.

3.1.5 Valores empresariales

Los valores corporativos sobre los cuales se fundamenta la empresa son los siguientes:

- Respeto: La compañía respeta los valores, creencias y derechos de cada persona brindándoles un trato digno sean empleados, clientes o proveedores.
- Honestidad: Todas las actividades de la empresa se realizan con transparencia y lealtad.
- Responsabilidad: La compañía trabaja en forma responsable y cumple con las normas y leyes establecidas por la Constitución Ecuatoriana.
- Equidad: La empresa está comprometida en el de trato justo y equitativo a cada persona, sin privilegiar ni discriminar a empleados, proveedores o clientes.
- Excelencia en el servicio: La compañía ofrece una óptima calidad de servicio a los clientes tanto internos como externos con el propósito de satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Trabajo en equipo: La compañía desarrolla la capacidad de interacción e integración de sus empleados en el ámbito laboral, para así alcanzar los objetivos corporativos.

3.1.6 Análisis FODA



Figura 3.1 - Análisis Foda Rive S.A.

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

En base a este análisis, concluimos que la empresa requiere de un Sistema de Gestión por Procesos, puesto que así logrará una mejor integración de los mismos y de esta manera podrá alcanzar sus objetivos estratégicos.

3.2 Herramientas para modelar y analizar los procesos

3.2.1 Cadena de Valor

Se ha identificado seis procesos claves que son: Aprovisionamiento, Almacenamiento, Ventas y Facturación, Crédito y Cobranzas, Despacho,

Post-Venta; y dos procesos de apoyo que son: Gestión contable y financiera, Recursos Humanos.

A continuación la **Figura 3.2**, muestra la Cadena de Valor propuesta para la empresa RIVE S.A.



Figura 3.2 - Cadena De Valor

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.2.2 Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos propuesto, ha sido preparado en base a la situación actual de la organización. Para su elaboración hemos considerado los procesos claves, de apoyo y estratégicos que se aprecian en la **Figura 3.3**.

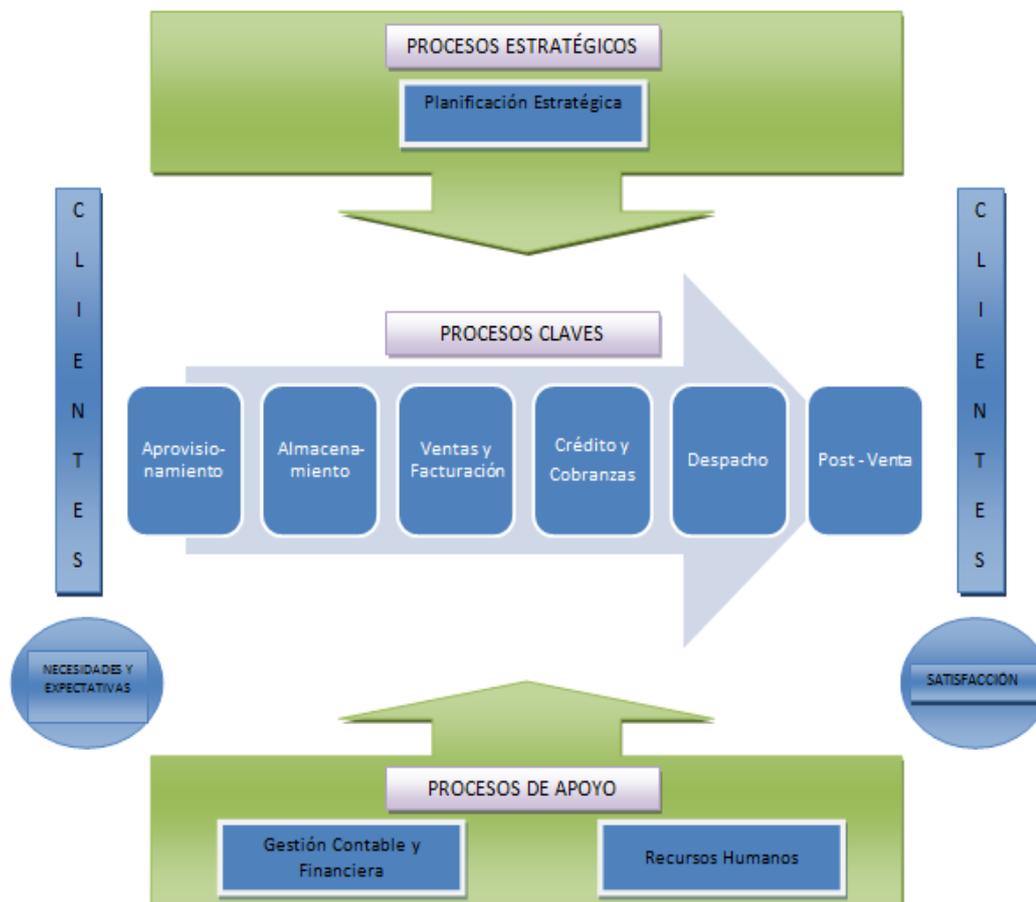


Figura 3.3 - Mapa De Procesos

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.2.3 Identificación de los Procesos y Subprocesos de RIVE S.A.

PROCESOS CLAVES: es importante mencionar que los procesos que se detallan a continuación son los que la empresa posee actualmente y forman parte de su actividad empresarial.

Tabla 3.1 - Procesos Y Subprocesos Claves De Rive S.A.

Procesos	Subprocesos
A. Aprovechamiento	A.1 Compras
B. Almacenamiento	B.1 Almacenamiento
C. Ventas y Facturación	C.1 Ventas y Facturación
D. Crédito y Cobranzas	D.1 Crédito
	D.2 Cobranzas
E. Despacho	E.1 Logística y Transporte
F. Post-Venta	F.1 Servicio de Asesoría técnica

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

PROCESOS DE APOYO: estos procesos sirven de soporte para la realización de los procesos mencionados anteriormente, y a su vez estos forman parte de la actividad empresarial de RIVE S.A.

Tabla 3.2 - Procesos Y Subprocesos De Apoyo De Rive S.A.

Procesos	Subprocesos
G. Gestión Contable y Financiera	G.1 Gestión de Pagos
	G.2 Gestión Contable
	G.3 Nómina
H. Recursos Humanos	H.1 Selección y Contratación de personal

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.2.4 Determinación de Procesos Críticos

Para determinar los procesos sobre los cuales centrar el estudio y proponer mejoras se empleó una matriz de priorización lo que permitió valorar los subprocesos de RIVE S.A. según su aporte para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, de esta manera las mejoras

recomendadas pueden tener un impacto significativo en el desempeño de la misma, en caso de ser implantado.

La escala de calificación empleada fue establecida en reuniones con los altos directivos y en base a su criterio.

Tabla 3.3 - Escala De Calificación

Clasificación del nivel	Descripción del nivel	Valor
Muy Alto	El proceso tiene muy alta incidencia en el cumplimiento del objetivo estratégico.	5
Alto	El proceso tiene alta incidencia en el cumplimiento del objetivo estratégico.	4
Medio	El proceso tiene mediana incidencia en el cumplimiento del objetivo estratégico.	3
Bajo	El proceso tiene baja incidencia en el cumplimiento del objetivo estratégico.	2
Nulo	El proceso no incide en el cumplimiento del objetivo estratégico.	1

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

Como resultado de la matriz de priorización se tiene como subprocesos críticos de la empresa RIVE S.A. los mencionados a continuación:

Tabla 3.4 - Procesos Críticos

Código	Subproceso	Puntuación
A.1	Compras	31
C.1	Ventas y Facturación	37
E.1	Logística y Transporte	27

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

Estos subprocesos son los que tienen mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, pero sobre todo los que necesitan llevarse de manera óptima para satisfacer las necesidades de los clientes.

Tabla 3.5 - Matriz De Priorización

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Incrementar ventas aproximadamente en un 6% a 8% semestralmente	Estabilizar relación Ventas vs. Gastos sin que esta sea mayor a un 7% mensual	Capacitación permanente del personal	Desarrollar y fomentar habilidades de negociación	Establecer una gestión por procesos en la compañía	Mejorar la comunicación interna	Optimizar la cadena de aprovisionamiento	Alcanzar el 100% de precisión en inventario entre lo físico y lo registrado en el sistema	Mejorar el nivel de satisfacción de clientes	Expandir el mercado a nivel nacional	TOTAL
Subprocesos											
Compras	4	3	3	2	5	3	5	1	4	1	31
Almacenamiento	3	1	3	1	5	3	1	3	4	1	25
Crédito	2	2	2	2	5	3	1	1	2	1	21
Cobranzas	3	2	2	3	5	3	1	1	1	1	22
Ventas y Facturación	5	3	3	4	5	4	2	4	4	3	37
Logística y Transporte	3	2	3	1	5	2	2	5	3	1	27
Servicio de Asesoría técnica	2	2	4	1	5	2	1	1	4	3	25
Gestión de Pagos	1	3	3	1	5	2	3	1	1	1	21
Nómina	1	2	3	1	5	2	1	1	1	1	18
Gestión Contable	1	1	3	1	5	3	1	1	1	1	18
Selección y contratación de personal	3	2	1	1	5	2	1	1	3	2	21

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3 Análisis de la Situación Actual de RIVE S.A. y Propuesta de Mejora basada en la Metodología PDCA

Una vez identificados los subprocesos de RIVE S.A. , para conocer la situación actual de los mismos se procedió a realizar un levantamiento de información para así conocer el flujo de las actividades que se realizan en cada subproceso y posterior a esto realizar un análisis de cada uno de ellos para de esta manera poder justificar si la situación actual debe mantenerse o mejorarse; bajo la premisa de que RIVE S.A. no tiene desarrollado un manual de procesos que recoja información actualizada y facilite el análisis de los mismos.

3.3.1 Análisis de los Subprocesos de RIVE S.A.

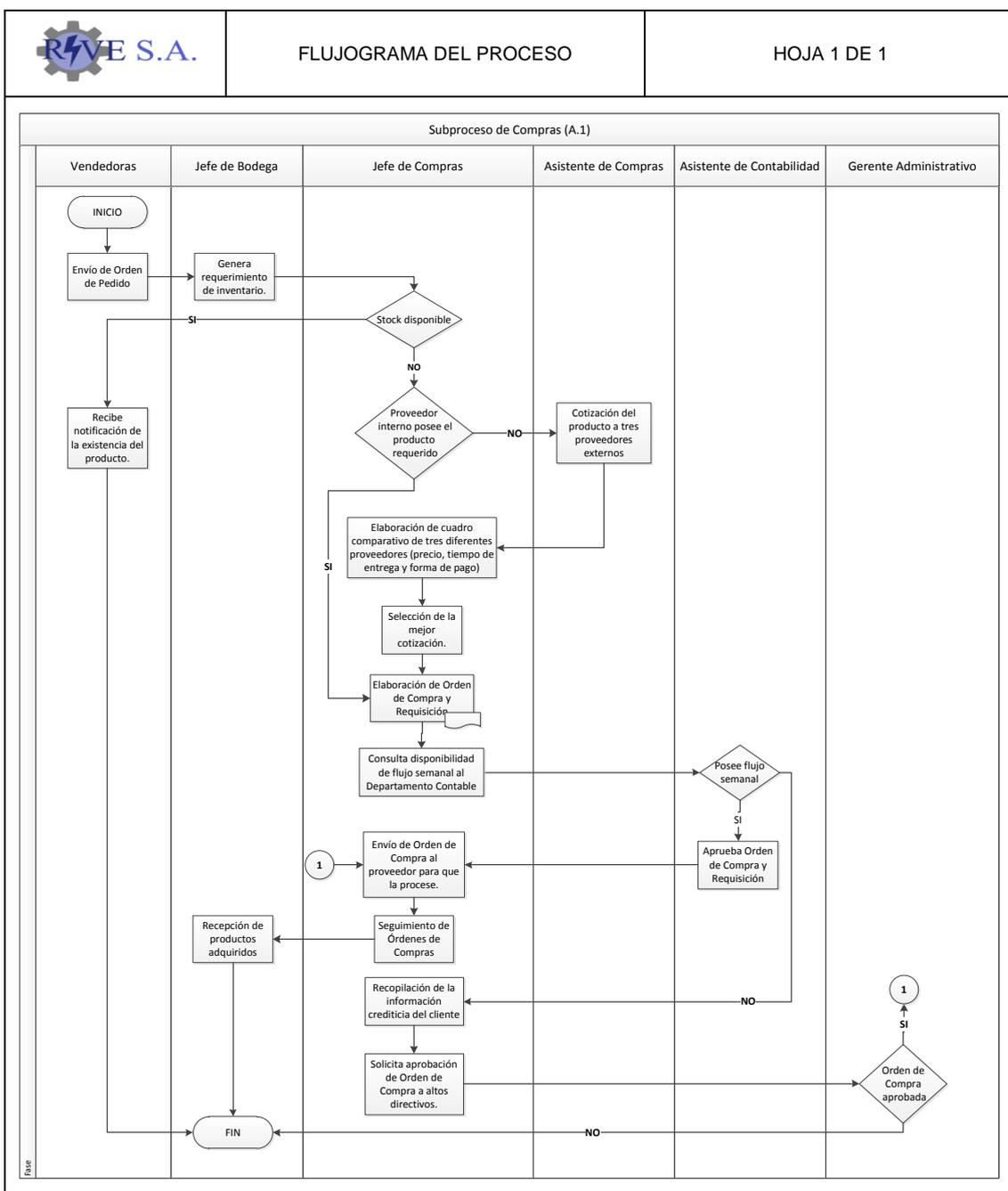
Una vez efectuado el levantamiento de la información, lo siguiente es analizar cada uno de los subprocesos identificados como críticos en la **Tabla 3.4**, para lo cual se ha procedido a realizar:

- Diagramas de flujo de la situación actual y la situación mejorada.
- Análisis de Valor Agregado de la situación actual y la situación mejorada.
- Construcción de indicadores de gestión para evaluar la propuesta de mejora.
- Propuesta de mejora en base a la metodología 5W y 1H.

Para los subprocesos restantes, que no han sido identificados como críticos se realizará un análisis menos exhaustivo que incluirá un análisis de valor agregado de la situación actual.

3.3.1.1 Análisis del proceso crítico aprovisionamiento

3.3.1.1.1 Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso compras



Fuente: Rive S.A.
Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.1.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso compras

Tabla 3.6 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso compras

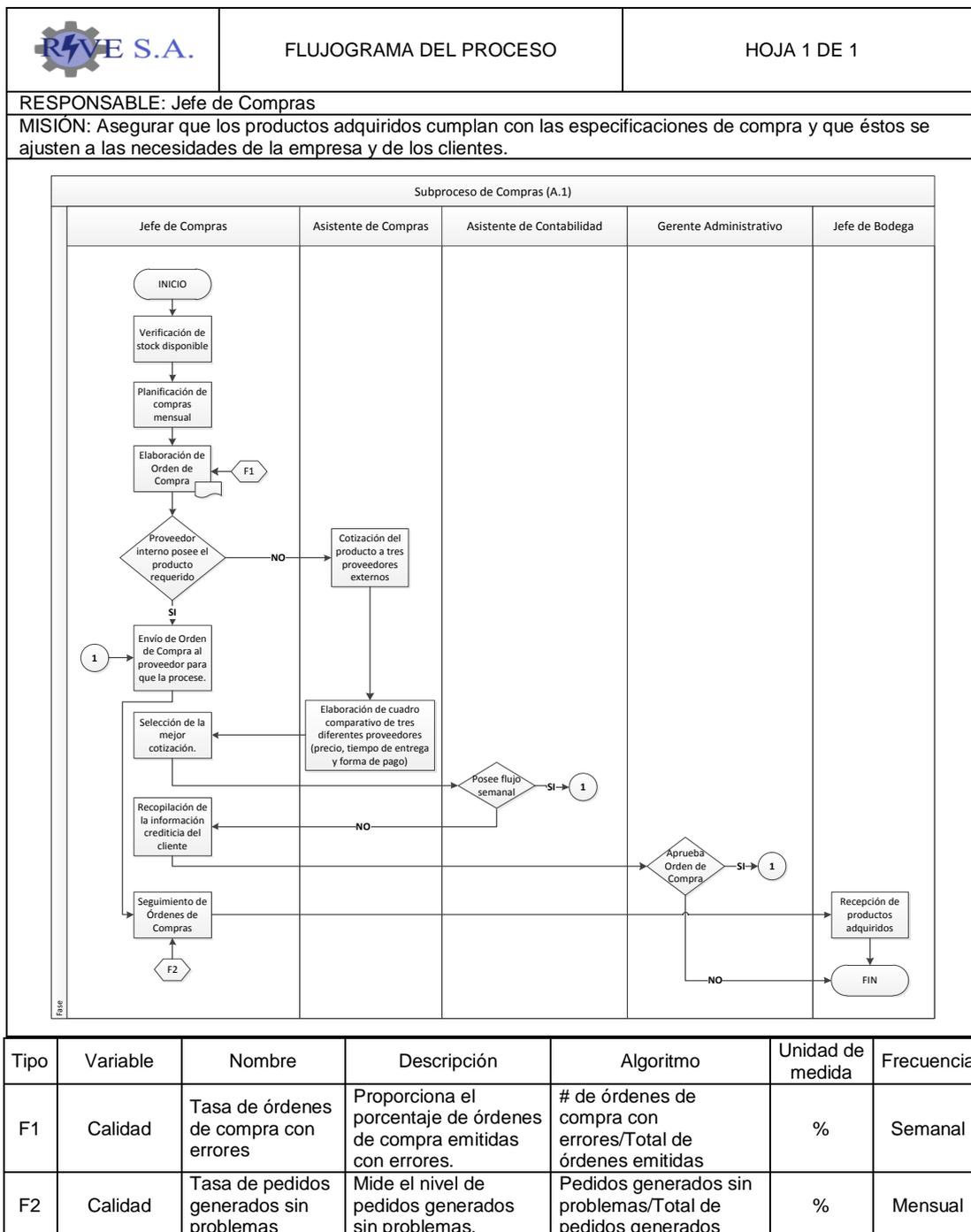
ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: Aprovechamiento									
SUBPROCESO: Compras									
No.	ACTIVIDADES	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS
1	Envío de orden de pedido					X			5
2	Genera requerimiento de inventario		X						5
3	Recibe notificación de la existencia del producto				X				5
4	Cotización del producto a tres proveedores externos		X						30
5	Elaboración de cuadro comparativo de tres proveedores (precio, tiempo de entrega y forma de pago)			X					15
6	Selección de la mejor cotización		X						5
7	Elaboración de Orden de Compra y Requisición			X					10
8	Consulta disponibilidad de flujo semanal al Departamento Contable						X		5
9	Aprueba Orden de Compra y Requisición			X					3
10	Envío de Orden de compra al proveedor para que la procese					X			5
11	Seguimiento de Órdenes de compra						X		15
12	Recepción de productos adquiridos		X						15
13	Recopilación de la información crediticia del cliente			X					10
14	Solicita aprobación de Orden de Compra a altos directivos				X				15
TIEMPOS TOTALES									143

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	55	38,5%
P	PREPARACIÓN	4	38	26,6%
E	ESPERA	2	20	14,0%
M	MOVIMIENTO	2	10	7,0%
I	INSPECCIÓN	2	20	14,0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
	TOTAL	14	143	100%
V.A	VALOR AGREGADO			38,5%
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO			61,5%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.1.3 Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso compras



Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.1.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso compras

Tabla 3.7 - Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso compras

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: Aprovisionamiento									
SUBPROCESO: Compras									
No.	ACTIVIDADES	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS
1	Verificación de stock disponible		X						5
2	Planificación de compras mensual	X							50
3	Elaboración de Orden de Compra			X					5
4	Envío de Orden de compra al proveedor para que la procese					X			5
5	Seguimiento de Ordenes de Compras						X		12
6	Recepción de productos adquiridos		X						15
7	Cotización del producto a tres proveedores externos		X						20
8	Elaboración de cuadro comparativo de tres diferentes proveedores (precio, tiempo de entrega y forma de pago)			X					10
9	Selección de la mejor cotización		X						5
10	Recopilación de la información crediticia del cliente			X					10
TIEMPOS TOTALES									137

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	50	36,5%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	45	32,8%
P	PREPARACIÓN	3	25	18,2%
E	ESPERA	0	0	0,0%
M	MOVIMIENTO	1	5	3,6%
I	INSPECCIÓN	1	12	8,8%
A	ARCHIVO	0	0	0,0%
	TOTAL	10	137	100%
V.A.	VALOR AGREGADO			69,3%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			30,7%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.1.5 Representaciones gráficas del análisis de valor agregado del subproceso compras

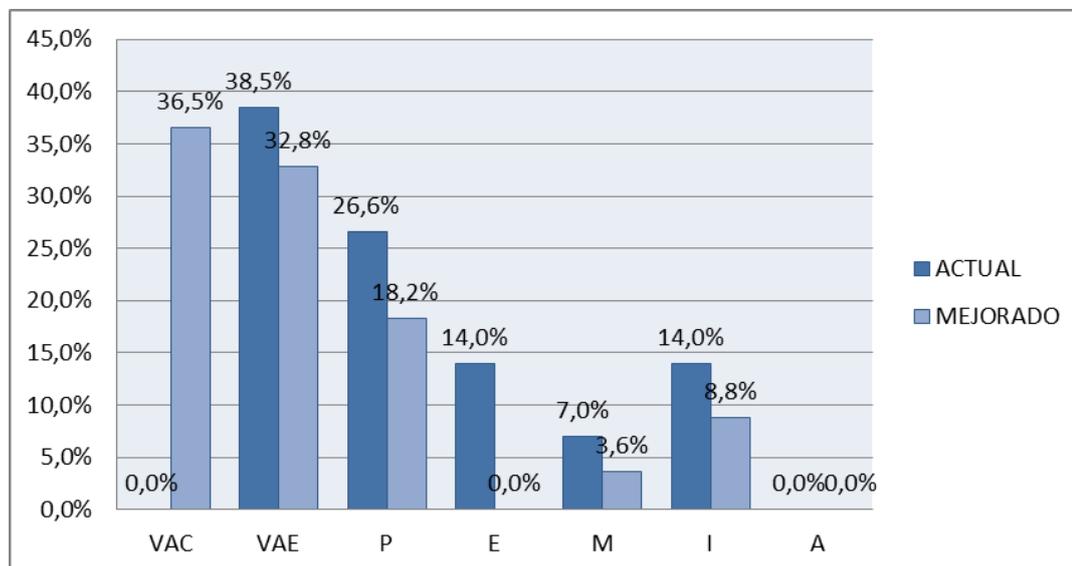


Figura 3.4 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso compras

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

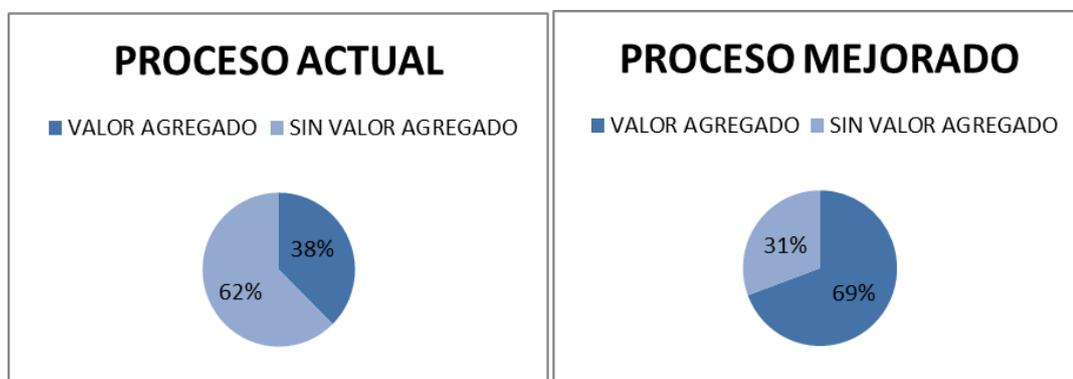


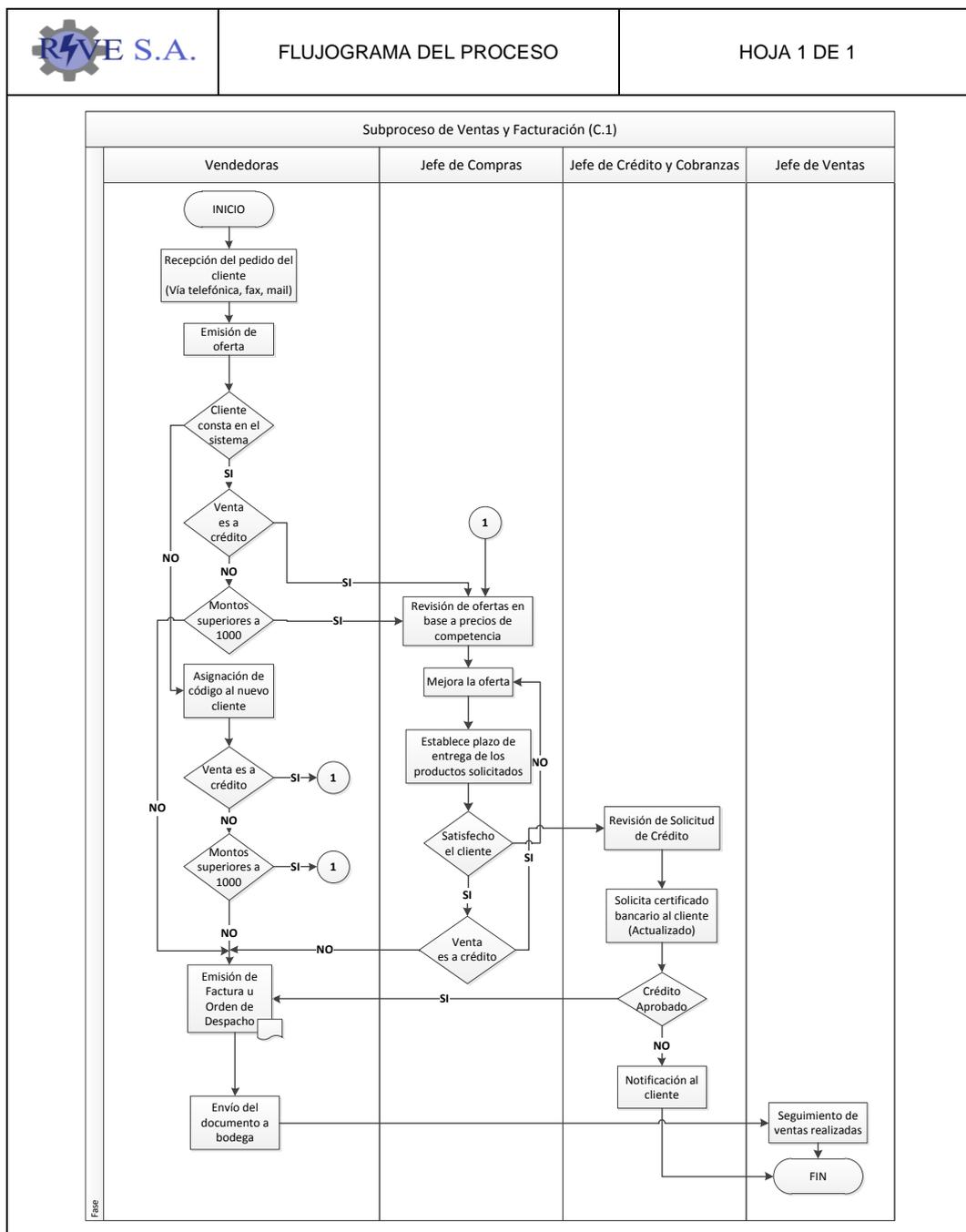
Figura 3.5 - Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs. mejorado

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.2 Análisis del proceso crítico ventas y facturación

3.3.1.2.1 Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso ventas y facturación



Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

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

Tabla 3.8 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso ventas y facturación

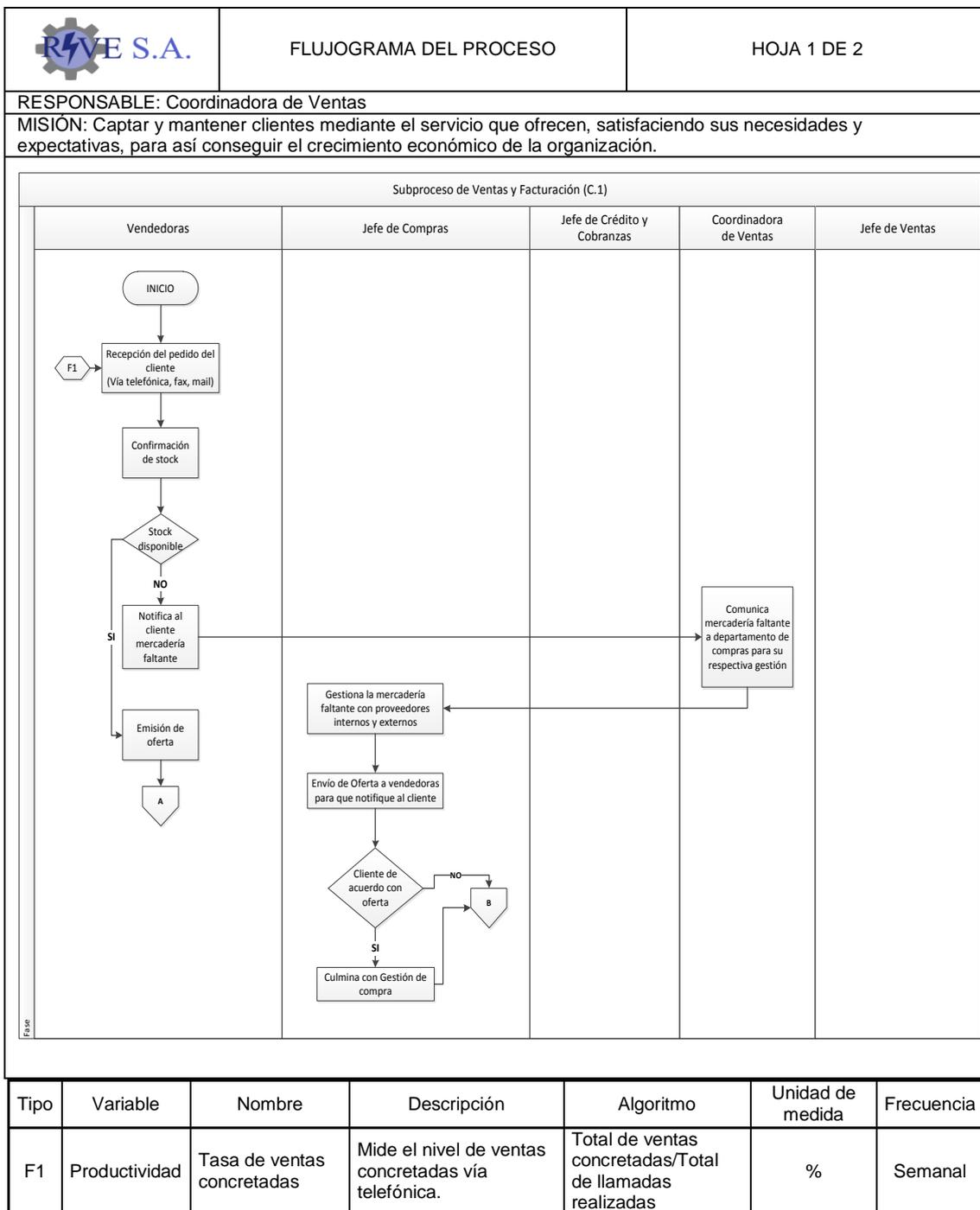
ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO: Ventas y Facturación										
SUBPROCESO: Ventas y Facturación										
No.	ACTIVIDADES	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS	
1	Recepción del pedido del cliente (Vía telefónica, fax, mail)		X							15
2	Emisión de oferta			X						10
3	Revisión de ofertas en base a precios de competencia						X			20
4	Mejora la oferta	X								15
5	Establece plazo de entrega de los productos solicitados				X					5
6	Revisión de Solicitud de crédito						X			15
7	Solicita certificado bancario al cliente (Actualizado)				X					5
8	Emisión de factura u Orden de Despacho			X						10
9	Envío del documento a bodega					X				3
10	Seguimiento de Ventas realizadas						X			20
11	Asignación de código al nuevo cliente			X						5
12	Notificación al cliente				X					3
TIEMPOS TOTALES										126

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	15	11,9%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	15	11,9%
P	PREPARACIÓN	3	25	19,8%
E	ESPERA	3	13	10,3%
M	MOVIMIENTO	1	3	2,4%
I	INSPECCIÓN	3	55	43,7%
A	ARCHIVO	0	0	0,0%
	TOTAL	12	126	100%
V.A.	VALOR AGREGADO			23,8%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			76,2%

Fuente: Rive S.A.

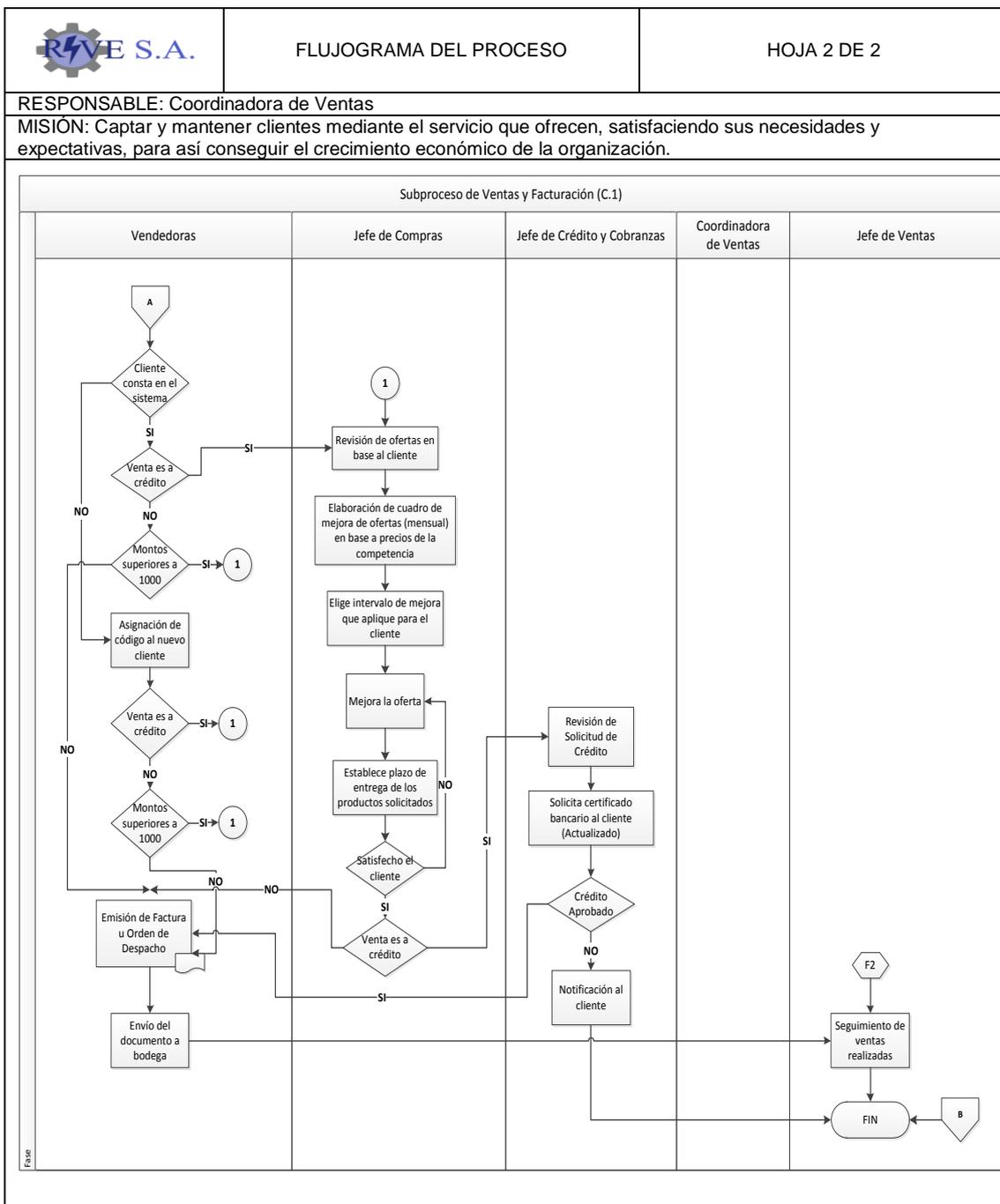
Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.2.3 Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso ventas y facturación



Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F2	Calidad	Lealtad de los clientes	Mide el nivel de clientes leales.	# total de clientes leales/# total de clientes	%	Mensual

Fuente: Rive S.A.
 Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

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

Tabla 3.9 - Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso ventas y facturación

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: Ventas y Facturación									
SUBPROCESO: Ventas y Facturación									
No.	ACTIVIDADES	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS
1	Recepción del pedido del cliente (Vía telefónica, fax, mail)		X						15
2	Confirmación de stock		X						5
3	Emisión de oferta			X					10
4	Revisión de ofertas en base al cliente						X		10
5	Elaboración de cuadro de mejora de ofertas (mensual) en base a precios de la competencia	X							20
6	Elige intervalo de mejora que aplique para el cliente	X							5
7	Mejora la oferta	X							15
8	Establece plazo de entrega de los productos solicitados				X				5
9	Revisión de Solicitud de crédito						X		15
10	Solicitar certificado bancario al cliente (Actualizado)				X				5
11	Emisión de factura u Orden de Despacho			X					10
12	Envío del documento a bodega					X			3
13	Seguimiento de Ventas realizadas						X		20
14	Notifica al cliente mercadería faltante				X				3
15	Comunica mercadería faltante a departamento de compras para su respectiva gestión	X							5
16	Gestiona la mercadería faltante con proveedores internos y externos		X						20
17	Envío de oferta a vendedoras para que notifique al cliente					X			3
18	Culmina con Gestión de compra	X							20
19	Asignación de código al nuevo cliente			X					5
20	Notificación al cliente				X				3
TIEMPOS TOTALES									197

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	65	33,0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	40	20,3%
P	PREPARACIÓN	3	25	12,7%
E	ESPERA	4	16	8,1%
M	MOVIMIENTO	2	6	3,0%
I	INSPECCIÓN	3	45	22,8%
A	ARCHIVO	0	0	0,0%
	TOTAL	20	197	100%
V.A.	VALOR AGREGADO			53,3%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			46,7%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.2.5 Representaciones gráficas del análisis de valor agregado del subproceso ventas y facturación

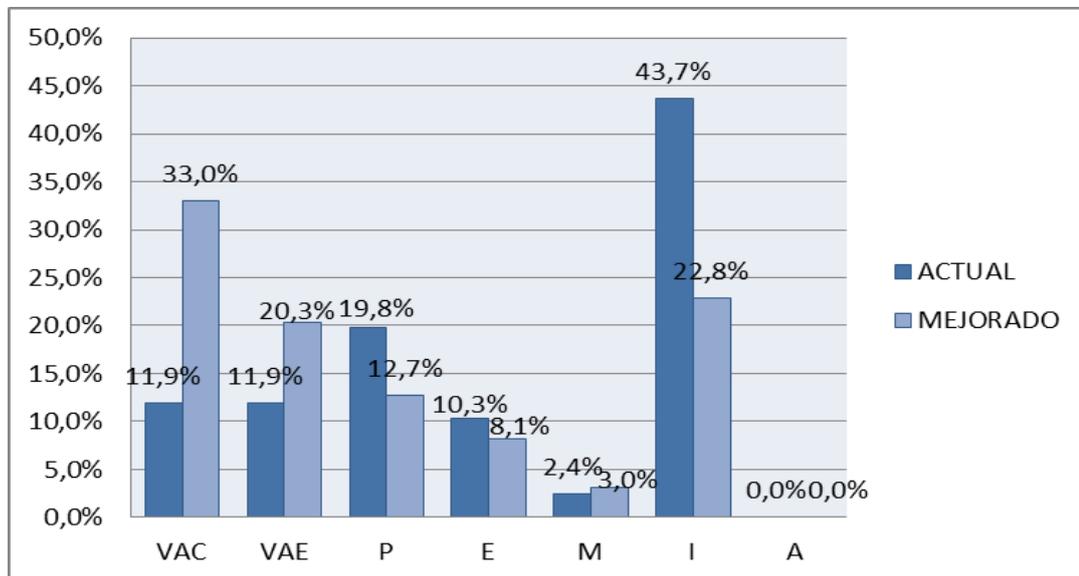


Figura 3.6 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso ventas y facturación

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

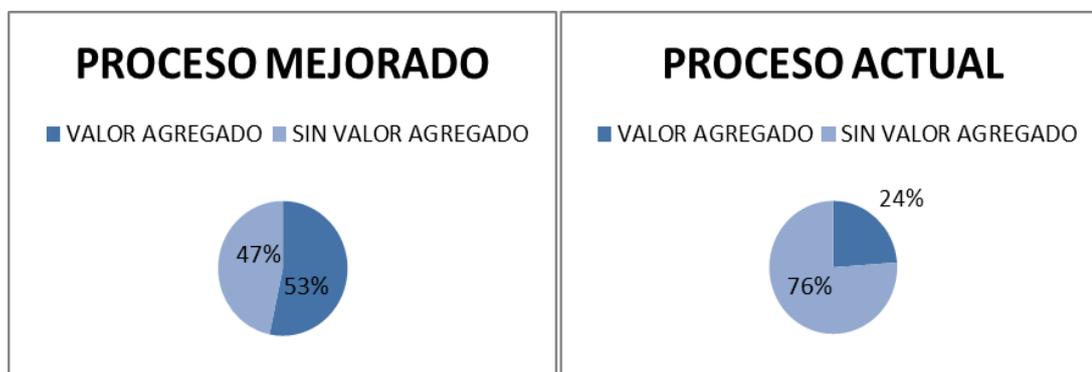


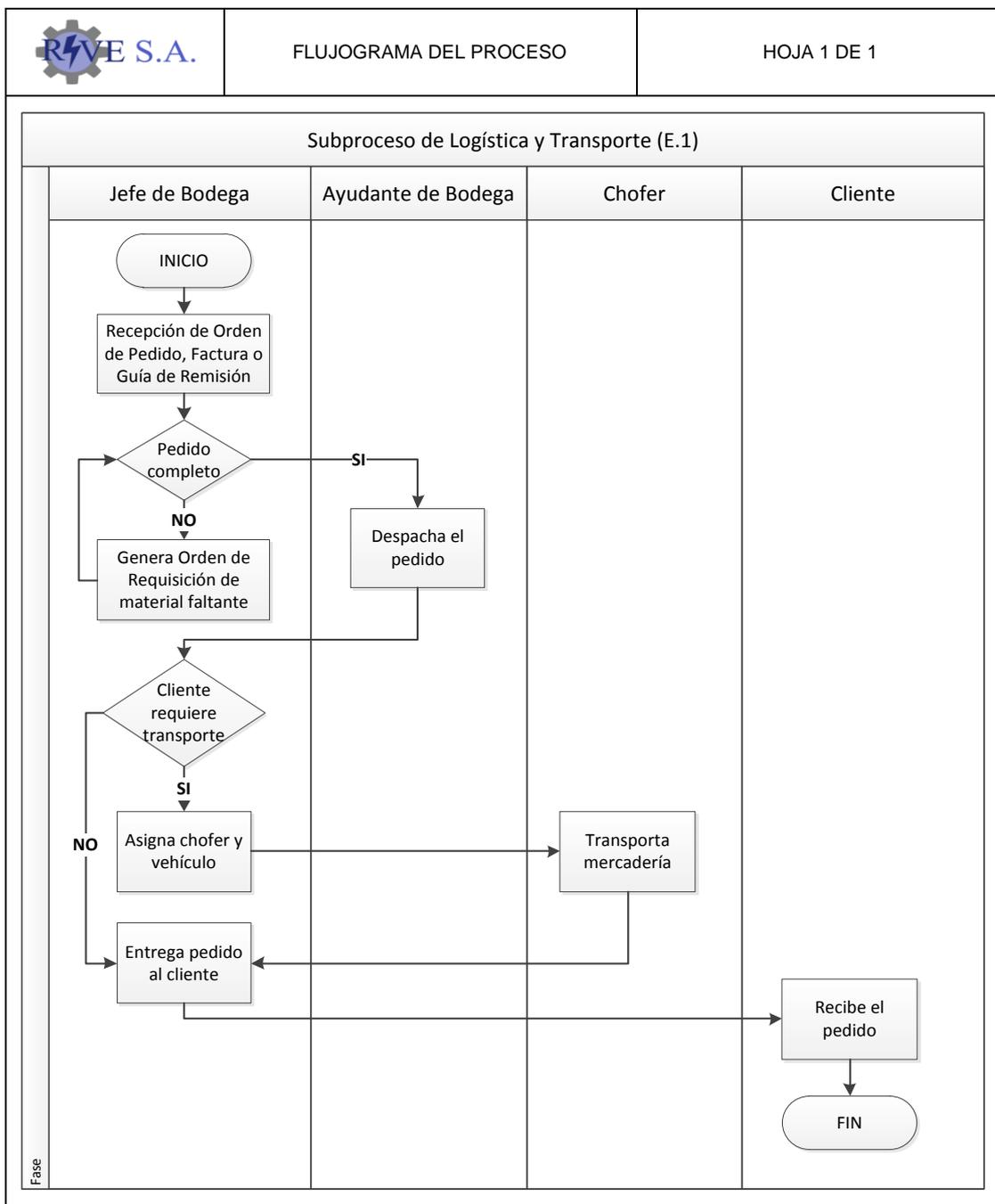
Figura 3.7 - Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs. mejorado

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.3 Análisis del proceso crítico despacho

3.3.1.3.1 Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso logística y transporte



Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.3.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso logística y transporte

Tabla 3.10 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso logística y transporte

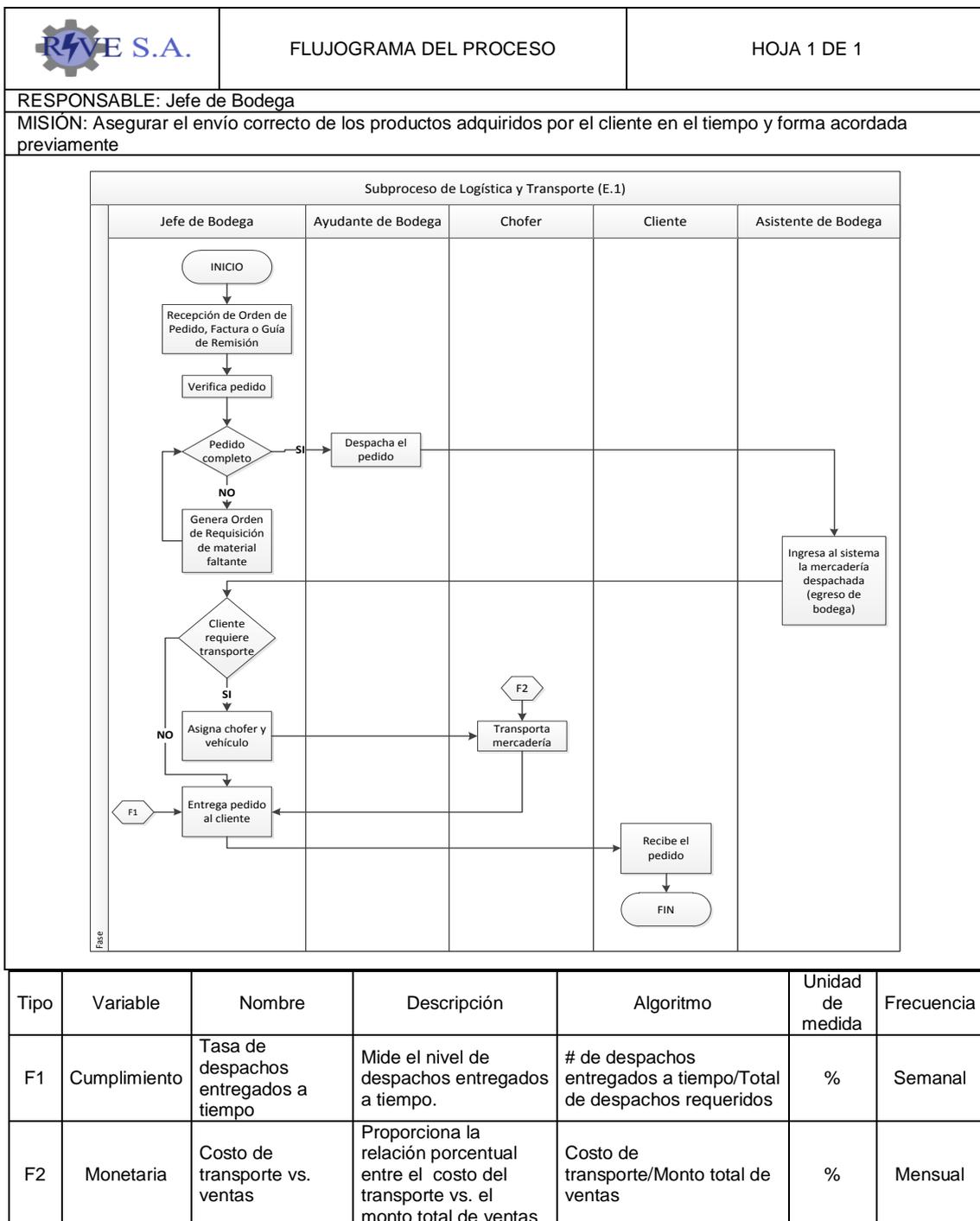
ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: Despacho									
SUBPROCESO: Logística y Transporte									
No.	ACTIVIDADES	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS
1	Recepción de Orden de Pedido, Factura o Guía de Remisión				X				5
2	Despacha el pedido	X							25
3	Asigna chofer y vehículo			X					10
4	Transporta mercadería					X			40
5	Entrega pedido al cliente	X							15
6	Recibe el pedido				X				-
7	Genera Orden de Requisición de material faltante		X						10
TIEMPOS TOTALES									105

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	40	38,1%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	10	9,5%
P	PREPARACIÓN	1	10	9,5%
E	ESPERA	2	5	4,8%
M	MOVIMIENTO	1	40	38,1%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,0%
A	ARCHIVO	0	0	0,0%
	TOTAL	7	105	100%
V.A.	VALOR AGREGADO			47,6%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			52,4%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.3.3 Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso logística y transporte



Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.3.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso logística y transporte

Tabla 3.11 - Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso logística y transporte

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO: Despacho										
SUBPROCESO: Logística y Transporte										
No.	ACTIVIDADES	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS	
1	Recepción de Orden de Pedido, Factura o Guía de Remisión				X					5
2	Verifica pedido		X							15
3	Despacha el pedido	X								25
4	Ingresar al sistema la mercadería despachada (egreso de bodega)		X							20
5	Asigna chofer y vehículo			X						10
6	Transporta mercadería					X				40
7	Entrega pedido al cliente	X								15
8	Recibe el pedido				X					-
9	Genera Orden de Requisición de material faltante		X							10
TIEMPOS TOTALES										140

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	40	28,6%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	45	32,1%
P	PREPARACIÓN	1	10	7,1%
E	ESPERA	2	5	3,6%
M	MOVIMIENTO	1	40	28,6%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,0%
A	ARCHIVO	0	0	0,0%
	TOTAL	9	140	100%
V.A.	VALOR AGREGADO			60,7%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			39,3%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.3.5 Representaciones gráficas del análisis de valor agregado del subproceso logística y transporte

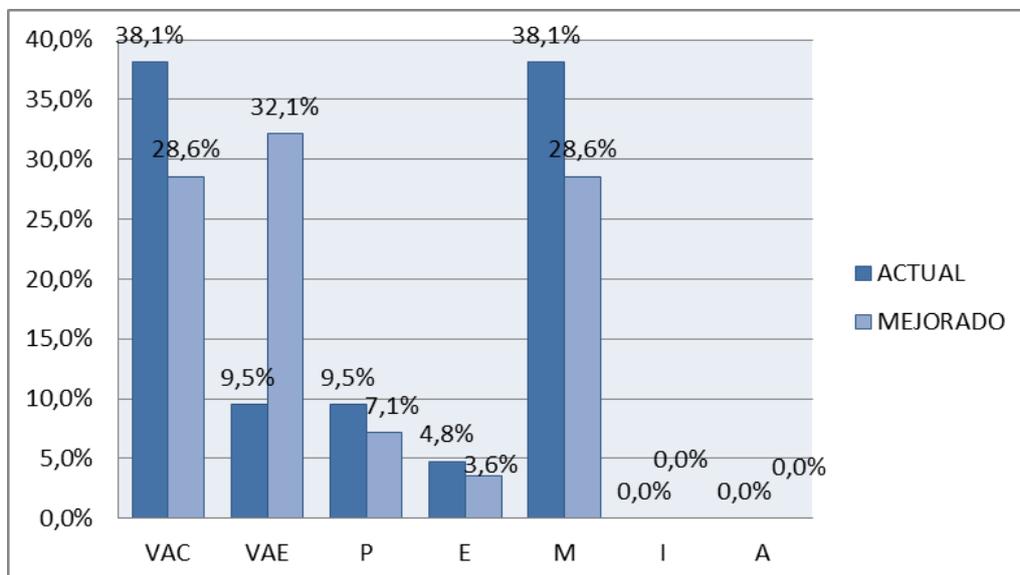


Figura 3.8 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso logística y transporte

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

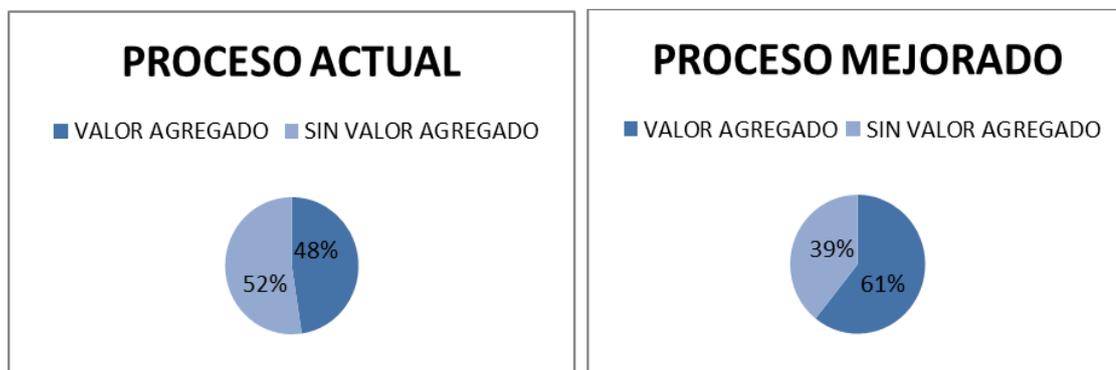


Figura 3.9 - Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs. mejorado

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.4 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso almacenamiento

Tabla 3.12 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso almacenamiento

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO: Almacenamiento										
SUBPROCESO: Almacenamiento										
No.	ACTIVIDADES	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS	
1	Recepción de Orden de Compra				X					10
2	Coordinación previo retiro de mercadería		X							10
3	Designar chofer para el retiro de mercadería		X							5
4	Transportar mercadería a bodega					X				40
5	Recepción del pedido		X							15
6	Revisar pedido completo conforme Facturas o Guías de Remisión						X			20
7	Ingresa mercadería al sistema		X							25
8	Emite Ingreso a Bodega			X						8
9	Recepción de Ingreso a Bodega (1era copia) y Orden de compra para archivo							X		3
10	Envío de Orden de Compra y factura a la Asistente de Contabilidad					X				5
11	Recepción de Ingreso a Bodega (2da copia)				X					3
12	Verifica cantidad de material recibido		X							10
13	Codifica y percha material recibido		X							20
14	Emite Reporte de materiales pendientes		X							10
15	Verifica disponibilidad de stock		X							5
16	Prepara mercadería para entrega en caso de existencia de pedidos pendientes			X						10
17	Ingresa al sistema productos correctos		X							15
18	Devuelve factura y mercadería incorrecta					X				25
19	Solicita envío de mercadería faltante				X					5
TIEMPOS TOTALES										244

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	9	115	47,1%
P	PREPARACIÓN	2	18	7,4%
E	ESPERA	3	18	7,4%
M	MOVIMIENTO	3	70	28,7%
I	INSPECCIÓN	1	20	8,2%
A	ARCHIVO	1	3	1,2%
	TOTAL	19	244	100%
V.A.	VALOR AGREGADO			47,1%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			52,9%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.4.1 Representaciones gráficas del análisis de valor agregado del subproceso de almacenamiento

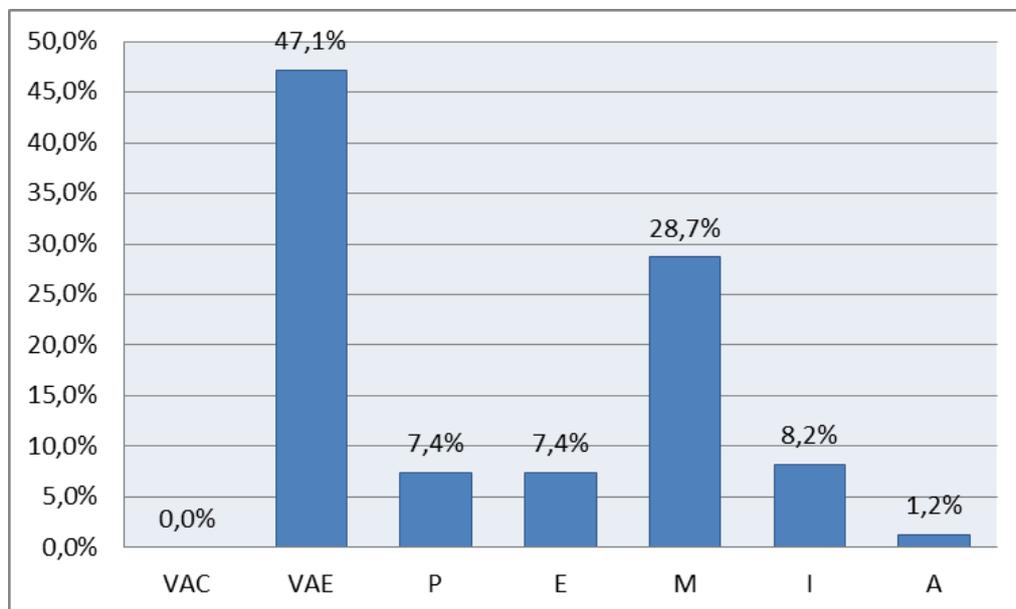


Figura 3.10 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso almacenamiento

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

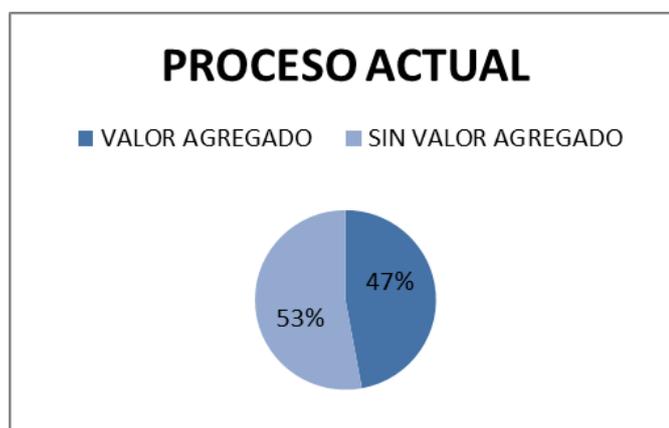


Figura 3.11 - Análisis de valor agregado situación actual

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.5 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso crédito

Tabla 3.13 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso crédito

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO:		Crédito y Cobranzas							
SUBPROCESO:		Crédito							
No.	ACTIVIDADES	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS
1	Recepción de Solicitud de Crédito y documentos del cliente				X				15
2	Revisar validez de documentos y referencias del solicitante						X		20
3	Emite informe de verificación de Solicitud de crédito			X					10
4	Otorga visto bueno al crédito				X				20
5	Otorga crédito al cliente y establece plazo de pago	X							10
6	Ingresar al sistema el crédito otorgado		X						8
7	Archiva documentos del cliente							X	3
8	Notifica al cliente				X				3
9	Notificación al cliente de crédito denegado				X				3
TIEMPOS TOTALES									92

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	10	10,9%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	8	8,7%
P	PREPARACIÓN	1	10	10,9%
E	ESPERA	4	41	44,6%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,0%
I	INSPECCIÓN	1	20	21,7%
A	ARCHIVO	1	3	3,3%
	TOTAL	9	92	100%
V.A.	VALOR AGREGADO			19,6%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			80,4%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.5.1 Representaciones gráficas del análisis de valor agregado del subproceso de crédito

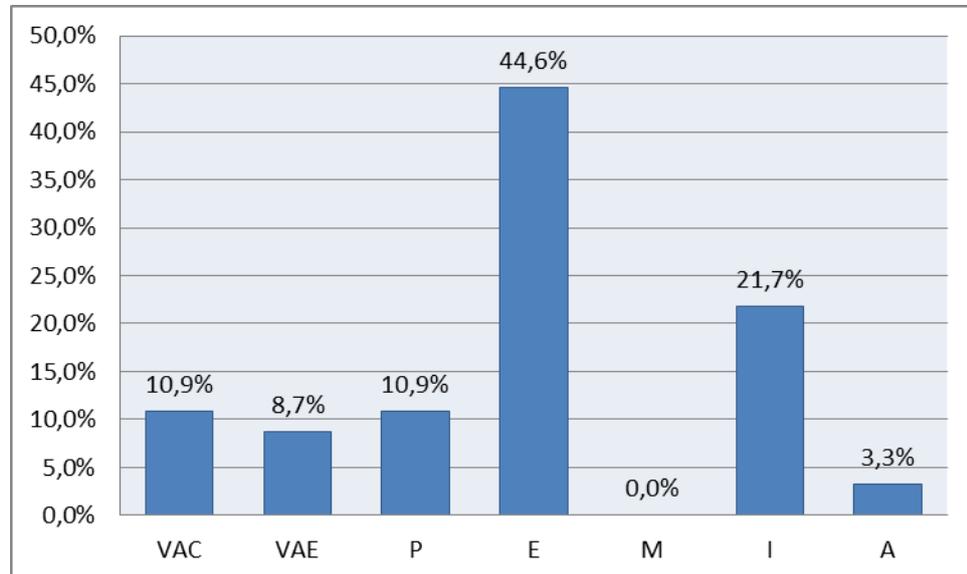


Figura 3.12 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso crédito

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

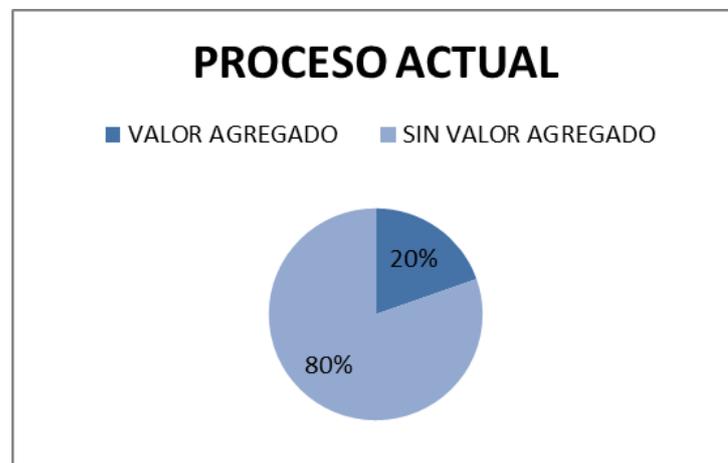


Figura 3.13 - Análisis de valor agregado situación actual

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.6 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso cobranzas

Tabla 3.14 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso cobranzas

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO:		Crédito y Cobranzas							
SUBPROCESO:		Cobranzas							
No.	ACTIVIDADES	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS
1	Clasifica clientes por fecha de vencimiento		X						8
2	Elaboración de reportes de cuentas pendientes de cobro			X					15
3	Realiza proyecciones de cobros semanales		X						20
4	Coordina rutas de cobranzas		X						10
5	Realiza los cobros					X			40
6	Recibe y deposita cobros recaudados					X			15
7	Registra y contabiliza pagos de clientes en el sistema		X						10
8	Notifica a coordinadora de ventas el incumplimiento de pago de los clientes				X				3
9	Notifica a vendedoras para gestionar el cobro				X				3
10	Colabora en la gestión del cobro a clientes		X						15
TIEMPOS TOTALES									139

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	63	45,3%
P	PREPARACIÓN	1	15	10,8%
E	ESPERA	2	6	4,3%
M	MOVIMIENTO	2	55	39,6%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,0%
A	ARCHIVO	0	0	0,0%
	TOTAL	10	139	100%
V.A.	VALOR AGREGADO			45,3%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			54,7%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.6.1 Representaciones gráficas del análisis de valor agregado del subproceso de cobranzas

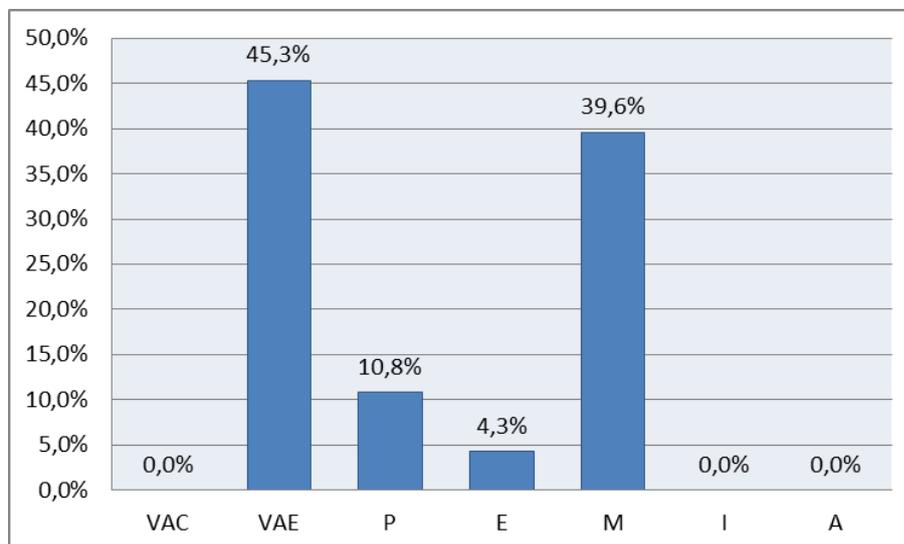


Figura 3.14 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso cobranzas

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

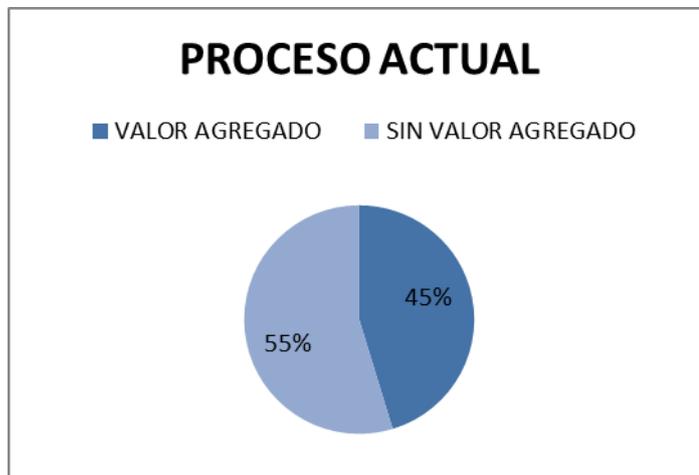


Figura 3.15 - Análisis de valor agregado situación actual

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.7 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso servicio de asesoría técnica

Tabla 3.15 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso asesoría técnica

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO:		Post-Venta								
SUBPROCESO:		Servicio de Asesoría Técnica								
No.	ACTIVIDADES	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS	
1	Solicita asesoría técnica				X					5
2	Gestiona cita de asesoría técnica	X								10
3	Clasifica asesorías			X						5
4	Brinda charlas informativas sobre nuevos productos a vendedoras (cliente interno)		X							30
5	Visita a clientes externos					X				30
6	Brinda asesoría técnica	X								30
7	Ofrece charlas informativas a los empleados de la empresa visitada	X								45
TIEMPOS TOTALES										155

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	85	54,8%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	30	19,4%
P	PREPARACIÓN	1	5	3,2%
E	ESPERA	1	5	3,2%
M	MOVIMIENTO	1	30	19,4%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,0%
A	ARCHIVO	0	0	0,0%
	TOTAL	7	155	100%
V.A.	VALOR AGREGADO			74,2%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			25,8%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.7.1 Representaciones gráficas del análisis de valor agregado del subproceso de servicio de asesoría técnica

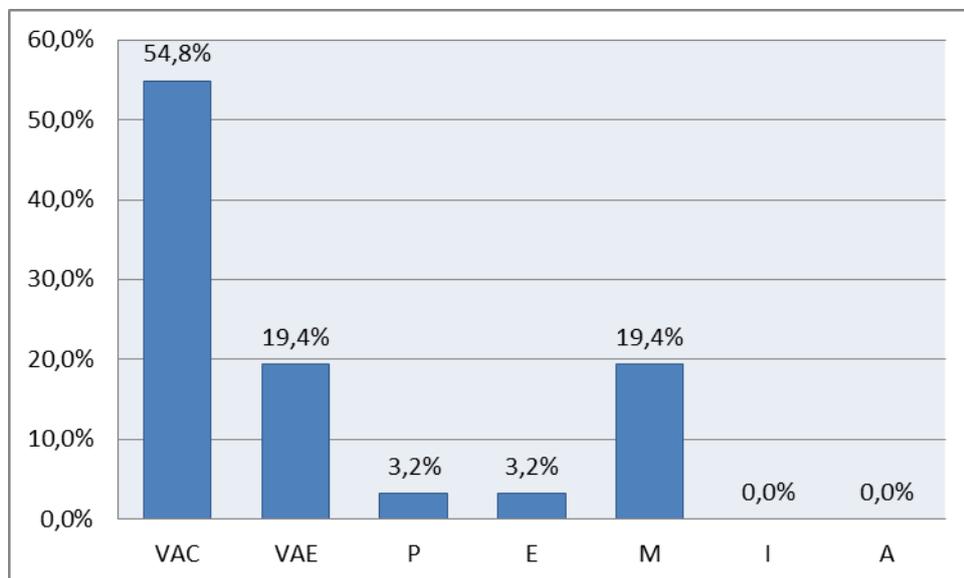


Figura 3.16 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso servicio de asesoría técnica

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

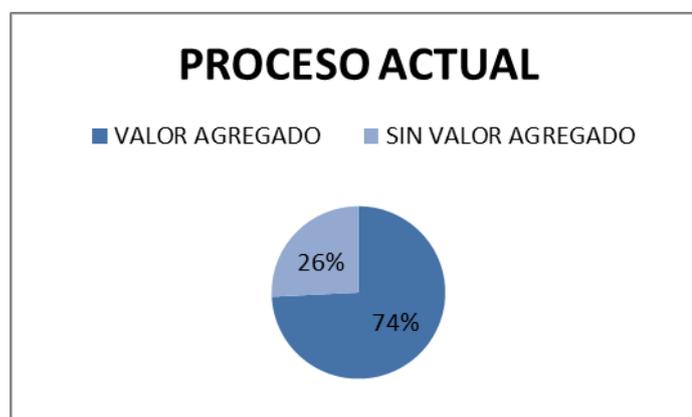


Figura 3.17 - Análisis de valor agregado situación actual

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.8 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso gestión de pagos

Tabla 3.16 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso gestión de pagos

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO:		Gestión Contable y Financiera								
SUBPROCESO:		Gestión de Pagos								
No.	ACTIVIDADES	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS	
1	Revisar la concordancia en los documentos recibidos						X		20	
2	Ingreso la factura y retención al sistema		X						15	
3	Revisión de fechas de vencimiento de pago						X		8	
4	Elabora reporte de flujos semanales (cobros, pagos y préstamos que posee la empresa)		X						30	
5	Analiza el reporte		X						10	
6	Emita y contabiliza cheque según fecha de pago			X					8	
7	Revisa cheques emitidos						X		5	
8	Recepción de cheques y los firma				X				20	
9	Pago cheques a proveedores			X					10	
10	Archivar hasta que fecha esté por vencer							X	5	
11	Anula cheques y su contabilización			X					3	
TIEMPOS TOTALES									134	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	55	41,0%
P	PREPARACIÓN	3	21	15,7%
E	ESPERA	1	20	14,9%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,0%
I	INSPECCIÓN	3	33	24,6%
A	ARCHIVO	1	5	3,7%
	TOTAL	11	134	100%
V.A.	VALOR AGREGADO			41,0%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			59,0%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.8.1 Representaciones gráficas del análisis de valor agregado del subproceso de gestión de pagos

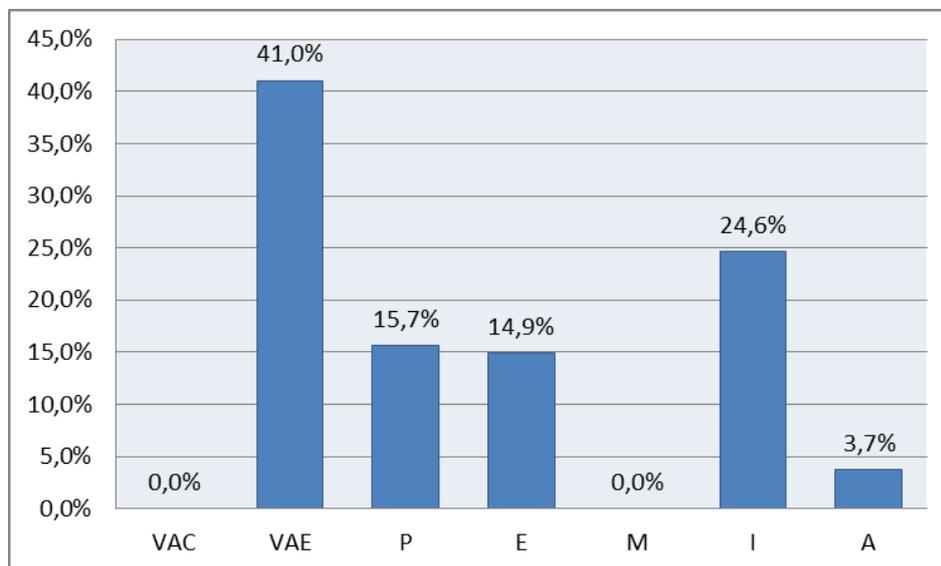


Figura 3.18 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso gestión de pagos

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

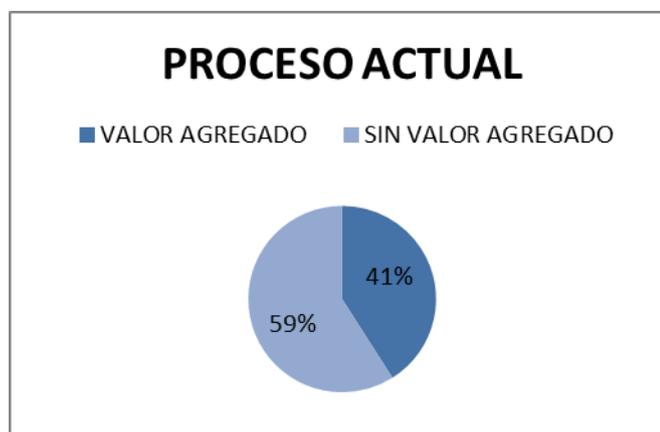


Figura 3.19 - Análisis de valor agregado situación actual

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.9 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso gestión contable

Tabla 3.17 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso gestión contable

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO: Gestión Contable y Financiera										
SUBPROCESO: Gestión Contable										
No.	ACTIVIDADES	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS	
1	Recibe información				X					10
2	Contabiliza las cuentas			X						15
3	Emite Informe de Presupuesto Mensual		X							30
4	Revisión de Presupuesto						X			10
5	Analiza el presupuesto		X							15
6	Comunica mejoras a diferentes áreas de la empresa sobre presupuesto		X							15
7	Elaboración, presentación y pago de impuestos			X						40
8	Elaboración de Estados Financieros			X						40
9	Presentación a la Gerencia de Estados Financieros					X				10
10	Presentación a la Superintendencia de Compañías y SRI de documentación necesaria					X				10
TIEMPOS TOTALES										195

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	60	30,8%
P	PREPARACIÓN	3	95	48,7%
E	ESPERA	1	10	5,1%
M	MOVIMIENTO	2	20	10,3%
I	INSPECCIÓN	1	10	5,1%
A	ARCHIVO	0	0	0,0%
	TOTAL	10	195	100%
V.A.	VALOR AGREGADO			30,8%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			69,2%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.9.1 Representaciones gráficas del análisis de valor agregado del subproceso de gestión contable

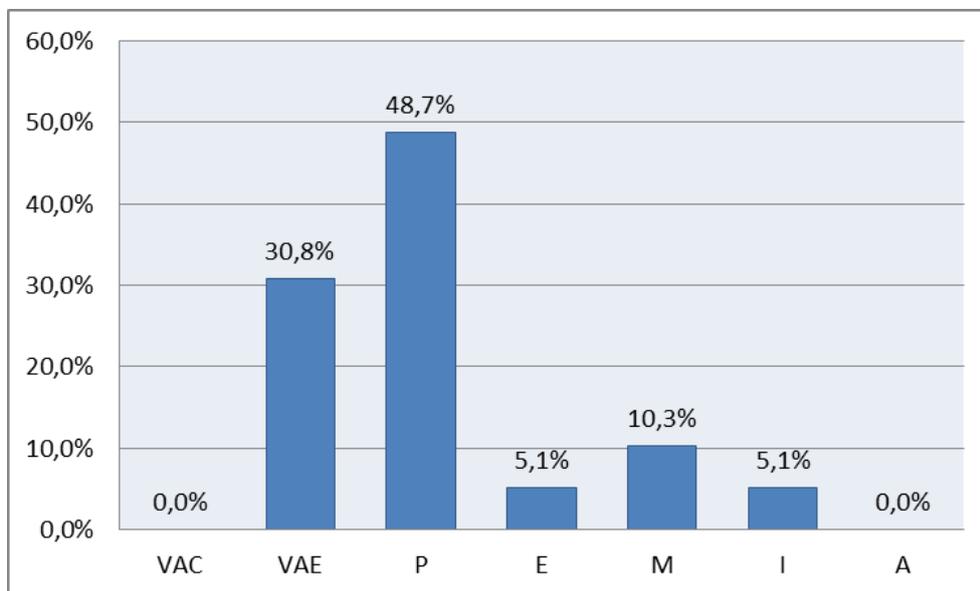


Figura 3.20 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso gestión contable

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

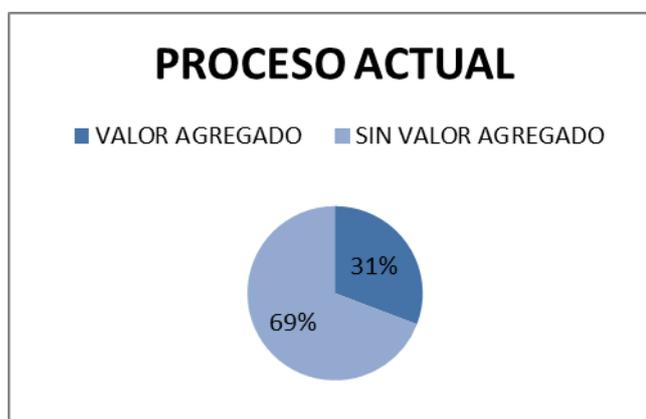


Figura 3.21 - Análisis de valor agregado situación actual

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.10 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso nómina

Tabla 3.18 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso nómina

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO: Gestión Contable y Financiera										
SUBPROCESO: Nómina										
No.	ACTIVIDADES	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS	
1	Recibe información del personal				X					5
2	Revisar si al empleado se le realiza otros descuentos por motivo de préstamos						X			15
3	Elaborar nómina			X						30
4	Contabiliza cuentas relacionadas a nómina			X						20
5	Gestiona el pago			X						10
TIEMPOS TOTALES										80

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0,0%
P	PREPARACIÓN	3	60	75,0%
E	ESPERA	1	5	6,3%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,0%
I	INSPECCIÓN	1	15	18,8%
A	ARCHIVO	0	0	0,0%
	TOTAL	5	80	100%
V.A.	VALOR AGREGADO			0,0%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO			100%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.10.1 Representaciones gráficas del análisis de valor agregado del subproceso de nómina

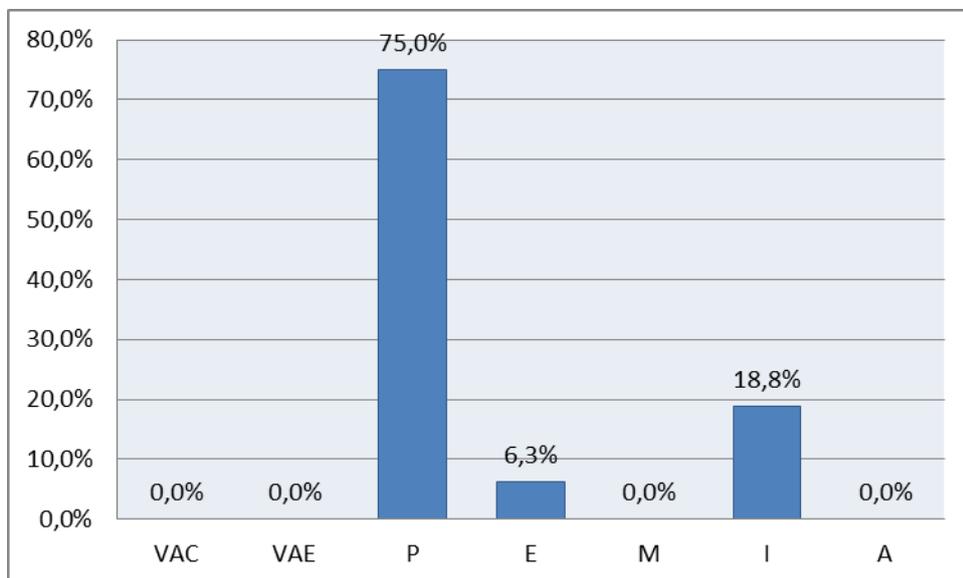


Figura 3.22 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso nómina

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

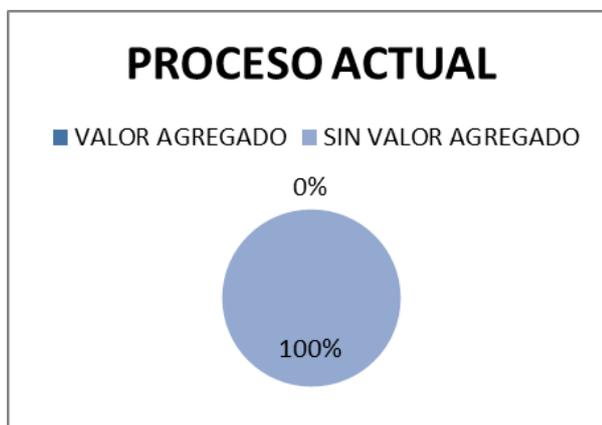


Figura 3.23 - Análisis de valor agregado situación actual

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.11 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso selección y contratación de personal

Tabla 3.19 - Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso selección y contratación de personal

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO:		Recursos Humanos								
SUBPROCESO:		Selección y Contratación de Personal								
No.	ACTIVIDADES	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS	
1	Realiza requisición de personal			X						5
2	Búsqueda de candidatos			X						20
3	Recluta candidatos			X						15
4	Revisión de Hojas de Vida						X			15
5	Comunica a los candidatos para una entrevista preliminar				X					10
6	Entrevista preliminar			X						20
7	Selección de mejor candidato		X							10
8	Realiza el contrato de trabajo a prueba			X						10
9	Elabora aviso de entrada del nuevo empleado			X						10
10	Analiza desempeño de la persona contratada		X							15
11	Emite Contrato definitivo			X						10
12	Elabora Aviso de Salida			X						13
TIEMPOS TOTALES										153

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	25	16,3%
P	PREPARACIÓN	8	103	67,3%
E	ESPERA	1	10	6,5%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,0%
I	INSPECCIÓN	1	15	9,8%
A	ARCHIVO	0	0	0,0%
	TOTAL	12	153	100%
V.A	VALOR AGREGADO			16,3%
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO			83,7%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.11.1 Representaciones gráficas del análisis de valor agregado del subproceso de selección de personal

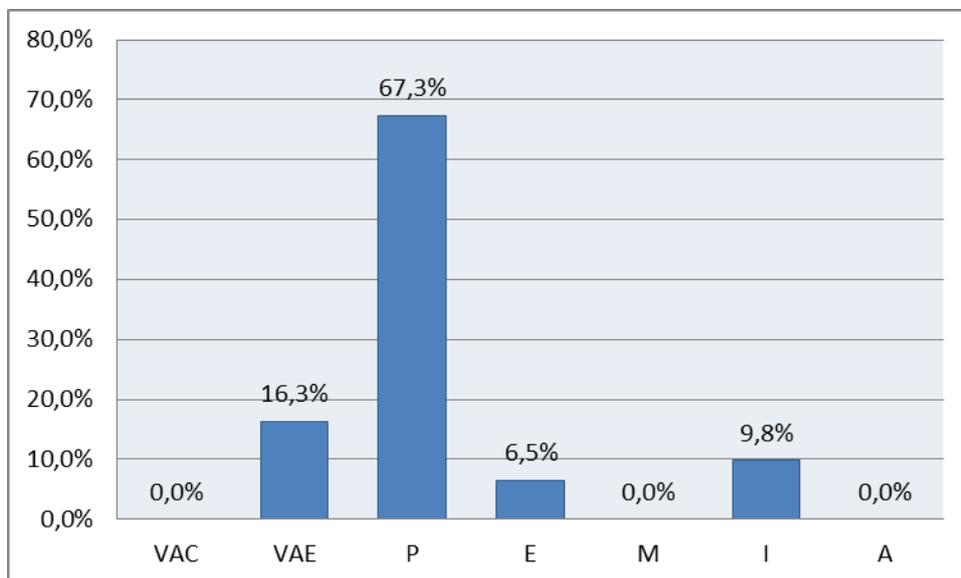


Figura 3.24 - Cuadro comparativo de la participación de actividades del subproceso selección de personal

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

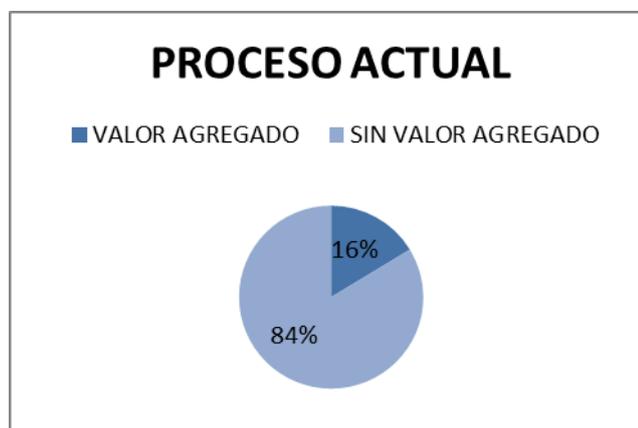


Figura 3.25 - Análisis de valor agregado situación actual

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.3.1.12 Establecimiento de Indicadores de Gestión

Para efectuar un seguimiento adecuado y oportuno de las propuestas de mejora en los procesos críticos de la empresa RIVE S.A., se han establecido indicadores de gestión que faciliten la medición de los subprocesos para así mantener bajo control cada una de las actividades realizadas en ellos.

La **Tabla 3.20**, que se muestra a continuación contiene los diferentes indicadores que se diseñaron.

Tabla 3.20 - Indicadores De Gestión De Rive S.A.

Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Calidad	Tasa de órdenes de compra con errores	Proporciona el porcentaje de órdenes de compra emitidas con errores.	# de órdenes de compra con errores/Total de órdenes emitidas	%	Semanal
F2	Calidad	Tasa de pedidos generados sin problemas	Mide el nivel de pedidos generados sin problemas.	Pedidos generados sin problemas/Total de pedidos generados	%	Mensual
F1	Productividad	Tasa de ventas concretadas	Mide el nivel de ventas concretadas vía telefónica.	Total de ventas concretadas/Total de llamadas realizadas	%	Semanal
F2	Calidad	Lealtad de los clientes	Mide el nivel de clientes leales.	# total de clientes leales/# total de clientes	%	Mensual
F1	Cumplimiento	Tasa de despachos entregados a tiempo	Mide el nivel de despachos entregados a tiempo.	# de despachos entregados a tiempo/Total de despachos requeridos	%	Semanal
F2	Monetaria	Costo de transporte vs. ventas	Proporciona la relación porcentual	Costo de transporte/Monto total de	%	Mensual

			entre el costo del transporte vs. el monto total de ventas	ventas		
--	--	--	--	--------	--	--

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.4 Diagrama de Causa-Efecto

Como parte de la búsqueda de mejoras a los subprocesos de RIVE S.A., basada en la Metodología PDCA, es necesario realizar una investigación de las posibles causas que generan los problemas identificados en el análisis de la situación actual de los mismos, para ello se ha empleado el Diagrama de Causa-Efecto.

A continuación en la **Tabla 3.21**, se puede observar los principales problemas identificados en la empresa RIVE S.A.

Tabla 3.21 - Problemas Identificados en Rive S.A.

N°	Problemas
1	Ofrecer a los clientes equipos y materiales eléctricos que físicamente no están disponibles.
2	Ingreso tardío al sistema de la mercadería que ya ha sido despachada

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.4.1 Análisis de Causas y Efectos del problema N° 1

La **Figura 3.10**, muestra las posibles causas que generan el problema “Ofrecer a los clientes equipos y materiales eléctricos que físicamente no están disponibles”.

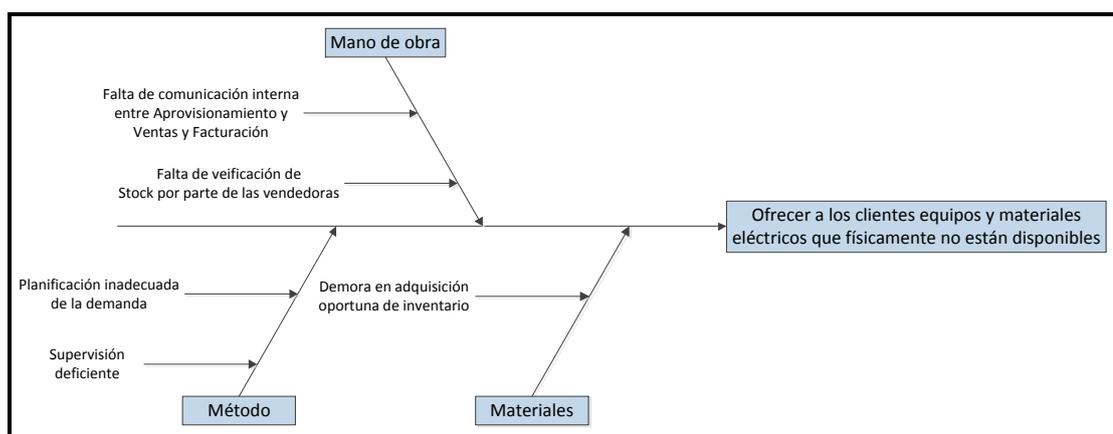


Figura 3.26 - Diagrama De Causa-Efecto Del Problema N° 1

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.4.2 Análisis de Causas y Efectos del problema N° 2

La **Figura 3.11**, muestra las posibles causas que generan el problema “Ingreso tardío al sistema de la mercadería que ya ha sido despachada”.

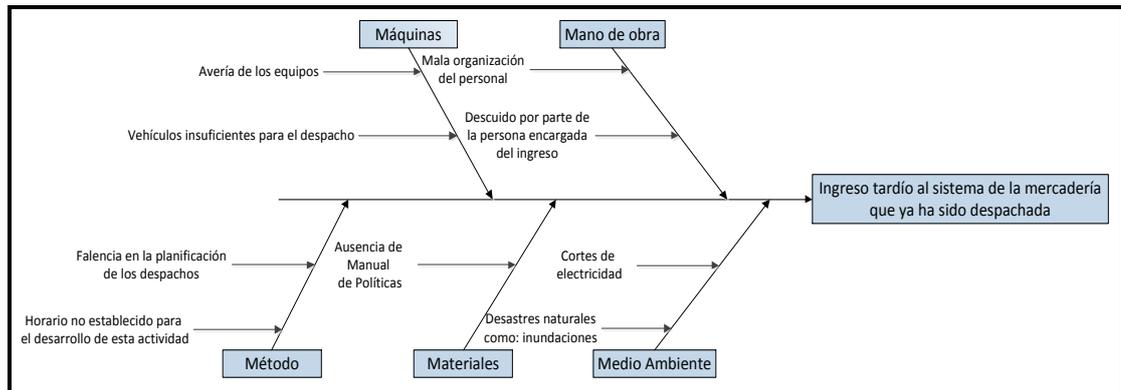


Figura 3.27 - Diagrama De Causa-Efecto Del Problema N° 2

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

3.5 Propuesta de un Plan de Mejora de los Subprocesos Críticos en base a la Metodología PDCA

Una vez realizado el análisis individual a los subprocesos de Compras, Ventas y Facturación y Logística y Transporte, que constituyen los procesos críticos identificados en las etapas anteriores del presente trabajo; es posible manifestar que estos procesos pueden ser optimizados a través del incremento de actividades o controles que agreguen valor al cliente o a la empresa, la reducción de ciertas actividades repetitivas o que no agregan valor, o en su defecto la reducción del tiempo destinado para cada una de ellas.

A continuación en la **Tabla 3.22**, se muestran los resultados del análisis de los subprocesos identificados como críticos y la proporción de valor agregado de su situación actual en comparación con la mejorada.

Tabla 3.22 - Resultados Del Análisis De Los Subprocesos Críticos De Rive S.A.

Subproceso	Situación Actual	Situación Mejorada
Compras	38,5%	69,3%
Ventas y Facturación	23,8%	53,3%
Logística y Transporte	47,6%	60,7%

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

Como resultado del análisis se obtiene una mejora global en cuanto al Valor Agregado de los subprocesos críticos de aproximadamente 24%, valor que es significativo en cuanto a la mejora que representa para la empresa.

A continuación se muestra la propuesta de mejora para las causas encontradas, en base a la metodología PDCA (5W y 1H). La **Tabla 3.23**, contiene las causas y una descripción breve de cada una de ellas.

Tabla 3.23 - Tabla Causas A Solucionar

Causas	Descripción
Falta de verificación de stock por parte de las vendedoras	Las vendedoras de RIVE S.A. con el afán de cumplir con su meta de ventas mensual ofrecen materiales y equipos eléctricos sin consultar la disponibilidad de los materiales requeridos por el cliente.
Demora en adquisición oportuna de inventario	La falta de planificación del área de aprovisionamiento origina que la adquisición de stock solo se realice cuando el cliente requiera determinada mercadería.
Ausencia de Manual de políticas	El Área de Despacho no cuenta con políticas establecidas que le permita estandarizar las actividades del proceso.

Fuente: Rive S.A.

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

Tabla 3.24 - Falta de verificación de stock por parte de las vendedoras

# CAUSA	CAUSA	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?												¿CÓMO?	¿CON QUÉ?				
		ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS				
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4						
1	Falta de verificación de stock por parte de las vendedoras	Realizar adiestramiento a las vendedoras sobre la importancia de mantener al cliente satisfecho	Gerente Administrativo	Gerencia																	Charlas	\$
		Aplicar los conocimientos previamente impartidos	Vendedoras	Ventas y Facturación																	Atención al cliente	\$
		Implementar una rutina de inspecciones al trabajo de las vendedoras, con el fin de verificar su cumplimiento	Coordinadora de Ventas	Ventas y Facturación																	Inspección en el área de trabajo	\$
		Incorporar correcciones sobre falencias encontradas	Jefe de Ventas	Ventas y Facturación																	Documentar información	\$
		Establecer y mantener buena comunicación y en tiempo oportuno con áreas aledañas	Coordinadora de Ventas	Áreas involucradas																	Reuniones	\$

Fuente: Rive S.A.
Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

Tabla 3.25 - Demora en adquisición oportuna de inventario

¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?												¿CÓMO?	¿CON QUÉ?					
# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS				
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4						
2	Demora en adquisición oportuna de inventario	Realizar la revisión física de stock	Ayudante de Bodega	Almacenamiento	■	■	■														Conteo físico	\$
		Elaborar la lista de compras en base a requerimientos	Jefe de Compras	Ventas y Facturación				■													Reuniones	\$
		Validar la aprobación presupuestaria para la lista de compras	Jefe de Compras	Departamento Contable					■												equipos y materiales requeridos	\$
		Elaborar Plan de Compras mensual con sus actividades de seguimiento e identificación de responsables	Jefe de Compras	Aprovisionamiento						■	■	■									Lista de compras, lista de proveedores	\$
		Control y seguimiento de la ejecución del Plan de Compras	Jefe de Compras	Aprovisionamiento											■	■	■					Revisiones periódicas

Fuente: Rive S.A.
 Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

Tabla 3.26 - Causa N° 3: Ausencia de Manual de políticas

# CAUSA	CAUSA	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?												¿CÓMO?	¿CON QUÉ?				
		ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS				
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4						
3	Ausencia de Manual de políticas	Buscar especialista	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa	■	■															Publicaciones en periódicos	\$
		Seleccionar candidatos	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa			■														Entrevistas	\$
		Negociación y contratación	Gerente General y Administrativo	Gerencia General y Administrativa			■														Reuniones	\$
		Levantamiento de información	Empresa contratada	Todas			■	■	■	■											Entrevistas, cuestionarios	\$
		Diseñar el manual	Empresa contratada	Todas						■	■	■									Documentar información	\$
		Revisión de resultados	Jefes de áreas	Todas											■						Reuniones	\$
		Añadir correcciones	Empresa contratada	Áreas afectadas											■						Documentar información	\$
		Documentar el manual	Empresa contratada	Todas												■					Documentar e imprimir	\$
		Comunicar al personal las políticas establecidas en el manual	Gerente General, Administrativo y Jefe de Bodega	Gerencia Administrativa																■	Reuniones	\$

Fuente: Rive S.A.
 Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Una vez finalizado el presente trabajo se puede plantear las siguientes conclusiones:

1. RIVE S.A. es una empresa que a pesar del corto tiempo que tiene en el mercado ha crecido significativamente dentro del medio en que se desenvuelve, esto, gracias a la incorporación de diferentes líneas de materiales y equipos eléctricos que marcan la diferencia frente a sus competidores. Sin embargo, realiza sus actividades sin un direccionamiento estratégico correctamente definido, no es sino hasta la actualidad que se considera la importancia de establecer manuales que faciliten el desarrollo de las actividades diarias, con la estandarización de sus procesos, así como la importancia de definir y difundir misión, visión y objetivos que comprometan al personal al cumplimiento de las metas, tanto de la empresa como personales.
2. La ausencia de verificación de disponibilidad de inventario por parte de las vendedoras, desencadena una serie de inconvenientes entre las áreas aledañas que intervienen en la obtención y almacenamiento de la mercadería, así como las molestias generadas tanto a los clientes internos como externos.
3. La falta de comunicación entre las áreas de compras, ventas y almacenamiento impiden el desarrollo normal de las actividades

diarias, puesto que los inconvenientes suscitados se deberían solucionar prioritariamente, de esta manera evitar consecuencias desfavorables como: pérdida de clientes o la adquisición de materiales escasos a un precio muy costoso.

4. El ingreso tardío de la mercadería despachada en el sistema genera inconsistencias al momento de verificar el stock registrado con el inventario físico.
5. RIVE S.A. ha fomentado en sus empleados la importancia de lograr la satisfacción en sus clientes, mediante el seguimiento de post-venta, a través del servicio de asesoría técnica que brinda. Esto se ve reflejado en el esfuerzo que realiza el área de compras especialmente, puesto que aun cuando no exista stock disponible de los productos requeridos; se encarga de conseguirlos en el menor tiempo posible con la finalidad de disminuir el tiempo de espera para el cliente.
6. Se observa el interés de implantación de un sistema de gestión por procesos por parte de la gerencia de la empresa, para que de esta manera puedan mejorar su rendimiento empresarial, optimizando recursos y haciendo más eficiente sus procesos.
7. Se definió una cadena de valor especificando los procesos que se desarrollan en la empresa.

8. El manual de procesos, producto del presente trabajo de graduación, modalidad Tesina de seminario, será de gran utilidad en el desarrollo de las actividades cotidianas que se desarrollen en la empresa.
9. Los procesos considerados como críticos en la empresa RIVE S.A son: A. Aprovechamiento, C. Ventas y Facturación y E Despacho. Los cuales estuvieron sujetos a análisis mediante la metodología PDCA para lo que fue necesario el estudio de la situación actual de los procesos, en conjunto con un análisis de valor agregado de cada una de las actividades pertenecientes a los mismos; permitiendo conocer las deficiencias existentes en la gestión actual y considerarlas dentro de la mejoras.
10. Una vez concluido este trabajo, se corrobora el cumplimiento del objetivo del proyecto planteado inicialmente, puesto que se efectuó mejoras en los procesos críticos aumentando la eficiencia y eficacia en los mismos.
11. Se concluye que la hipótesis central conjuntamente con las hipótesis secundarias dieron resultados positivos, debido a que las mejoras propuestas brindan el máximo rendimiento de cada una de las actividades de la empresa; resultados que pueden ser apreciados en el desarrollo de este trabajo.

4.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a la alta dirección de RIVE S.A. la aplicación de las acciones de mejora propuestas en el presente trabajo, con el propósito de lograr que los objetivos se cumplan eficientemente y de acuerdo a lo proyectado por la empresa; así como el desarrollo de la Tesina contribuya como mejora a la gestión de los procesos de la empresa apuntando a un crecimiento constante y satisfacción de sus clientes.
2. Se recomienda a la empresa formalizar y difundir la misión y visión hacia todo el personal, permitiéndoles conocer el direccionamiento estratégico en que se desarrolla; para de esta forma obtener un mayor compromiso hacia el logro de las metas y los objetivos empresariales.
3. Se sugiere elaborar un Manual de Políticas que en conjunto con el Manual de Procesos desarrollado en el presente trabajo permita la regularización y estandarización de diferentes tareas, así como actualizarlos de acuerdo a las necesidades de la empresa.
4. Actualizar el sistema con los ingresos y egresos a bodega emitidos en el tiempo adecuado logrando que se muestre la cantidad real de stock.
5. Planificar las compras en períodos mensuales, evitando de esta manera que la empresa se quede sin stock suficiente para abastecer la demanda, además de lograr obtener precios accesibles y convenientes tanto para la empresa como para el cliente.

6. Establecer sanciones para las vendedoras que no verifiquen la disponibilidad de stock.
7. Diseñar adecuadas políticas de gestión de compras, y que además éstas sean realizadas en base a los pronósticos de las necesidades de aprovisionamiento, efectuados previamente por el personal de Compras.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAMISÓN C., CRUZ S., GONZÁLEZ T. (2007), Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, La Gestión de la Calidad por Procesos

BELTRÁN JARAMILLO J., (2000), Indicadores de Gestión-Herramientas para lograr la competitividad

Slideshare, Planeamiento Estratégico, <http://www.slideshare.net/ppenas/plan-estrat-misin-visin-valores-objetivos-estratgicos>, 2010

Phil Bartle, SMART Características de los buenos objetivos, <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-smas.htm>, 2011

GestioPolis, La Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos, <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>, 2005

ArpCalidad, Beneficios del sistema de gestión por procesos, <http://arpcalidad.com/los-beneficios-de-la-gestin-por-procesos/>, 2010

ConGestión, Objetivos, entendiendo el SMART, http://bloggestion.com/gestion/2007/03/05/objetivos_smart/, 2007

BlogSageExperience, Las 5M como método para localizar la causa raíz de un problema, <http://blog.sage.es/innovacion-tecnologia/las-5-m-como-metodo-para-localizar-la-causa-raiz-de-un-problema/>, 2011

Emagister, Norma ANSI, <http://www.emagister.com/curso-analisis-organizacional-segunda-parte/norma-ansi>, 2008

Universidad Nacional de Colombia, Manuales de procesos y procedimientos, http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm, 2013

Sinapsys, Gestión por procesos, <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

Leadership, Gestión por procesos, <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>, 2008

Planificación de procesos Rafael Zuñiga, Balanced ScoreCard, <http://rafazplanificacion.blogspot.com/>, 2010

Representación gráfica de sistemas de información: el flujograma, <http://www3.unileon.es/ce/ets/ficheros/informacion/FlujogramaSSSS.pdf>

Scribd, Manual de gestión de la calidad, <http://es.scribd.com/doc/27750859/19/CONCEPTO-DE-PROCESO-ELEMENTOS-DE-LOS-PROCESOS>

FactorRH, Objetivos SMART, http://www.factorrh.com.mx/eprise/main/web/mx/hr_manager/es/Objetivos_smart

ANEXOS

ANEXO 1 - FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO

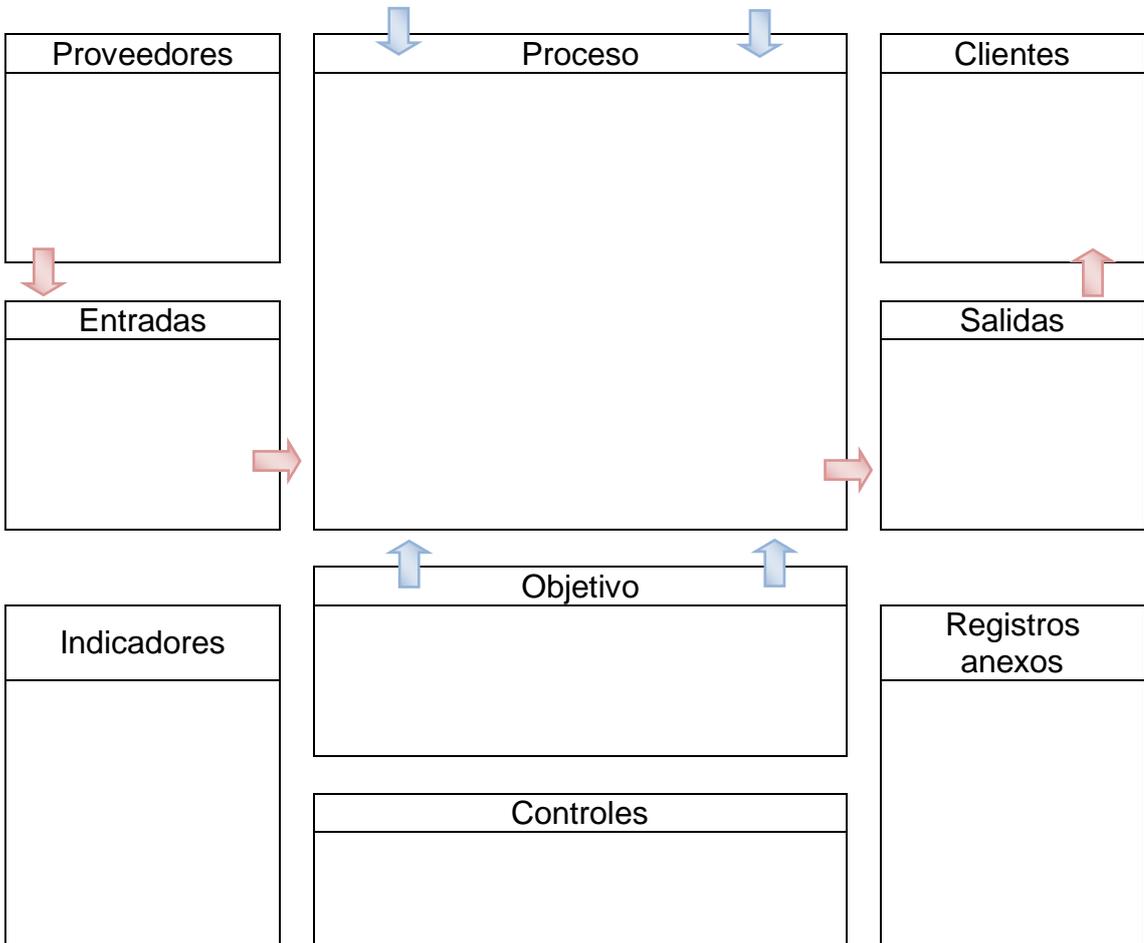
 RIVE S.A.	FLUJOGRAMA DEL PROCESO			HOJA 1 DE 1	
PROCESO:			CÓDIGO:		
SUBPROCESO:			CÓDIGO:		
RESPONSABLE:					
MISIÓN:					
SUBPROCESO ()					

Tipo de indicador	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

ANEXO 4 - FORMATO DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

 RIVE S.A.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO:	CÓDIGO:
	PROPIETARIO DEL PROCESO:	
	EDICIÓN N°:	FECHA:
RECURSOS		
Infraestructura:	Talento Humano:	Hardware y Software:



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado Por: Carla Ríos, Karen Velasco

ANEXO 5 - MANUAL DE PROCESOS DE RIVE S.A.

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	1	De	92

MANUAL DE PROCESOS RIVE S.A. 2013

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	2	De	92

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
SECCIÓN 1. GENERALIDADES	4
1.1. Introducción	4
1.2. Estructura Organizacional.....	6
1.3. Misión	6
1.4. Visión.....	7
1.5. Simbología Utilizada	7
1.6. Objetivo Del Manual	9
1.7. Justificación Del Manual	9
1.8. Metodología.....	10
SECCIÓN 2. MAPA DE PROCESOS	11
SECCIÓN 3. PROCESOS CLAVES Y DE APOYO.....	12
3.1. Proceso de aprovisionamiento.....	14
3.1.1. Compras	14
3.2. Proceso de almacenamiento.....	20
3.2.1. Almacenamiento	20
3.3. Proceso de ventas y facturación	28
3.3.1. Ventas y facturación.....	28
3.4. Proceso de crédito y cobranzas.....	37
3.4.1. Crédito	37
3.4.2. Cobranzas.....	43
3.5. Proceso de despacho	49
3.5.1. Logística y transporte	49
3.6. Post-Venta.....	56
3.6.1. Servicio de asesoría técnica.....	56

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	3	De	92

3.7. Gestión contable y financiera.....	62
3.7.1. Gestión de pagos	62
3.7.2. Gestión contable	71
3.7.3. Nómina.....	78
3.8. Recursos humanos.....	84
3.8.1. Selección y contratación del personal	84

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	4	De	92

SECCIÓN 1. GENERALIDADES

1.1. Introducción

Las empresas modernas con conciencia en la competitividad buscan renovar la forma de trabajo de una típica organización departamental con estructura vertical, en una compañía capaz de integrar a través de un Sistema, todas las actividades de su organización, en procesos claramente definidos y reconocidos por las personas que intervienen en ellos, logrando la interacción de todo el personal en la actividad empresarial; es así como permite que dicha estructura cruce tanto horizontal como verticalmente la organización. Todos estos cambios deben permanecer plasmados en manuales prácticos que sirva como guía de consulta permanente para los trabajadores de las empresas. En este caso de la empresa en estudio: RIVE S.A.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se ha preparado el presente Manual de Procesos, en el cual se define la Gestión que agrupa cada una de las actividades principales y de apoyo de RIVE S.A. Dichas actividades se describen en situación actual y en algunos casos en situación mejorada de los procesos de soporte y claves de negocio como:

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	5	De	92

Aprovisionamiento, Almacenamiento, Ventas y Facturación, Crédito y Cobranzas, Despacho, Post-Venta, entre otros.

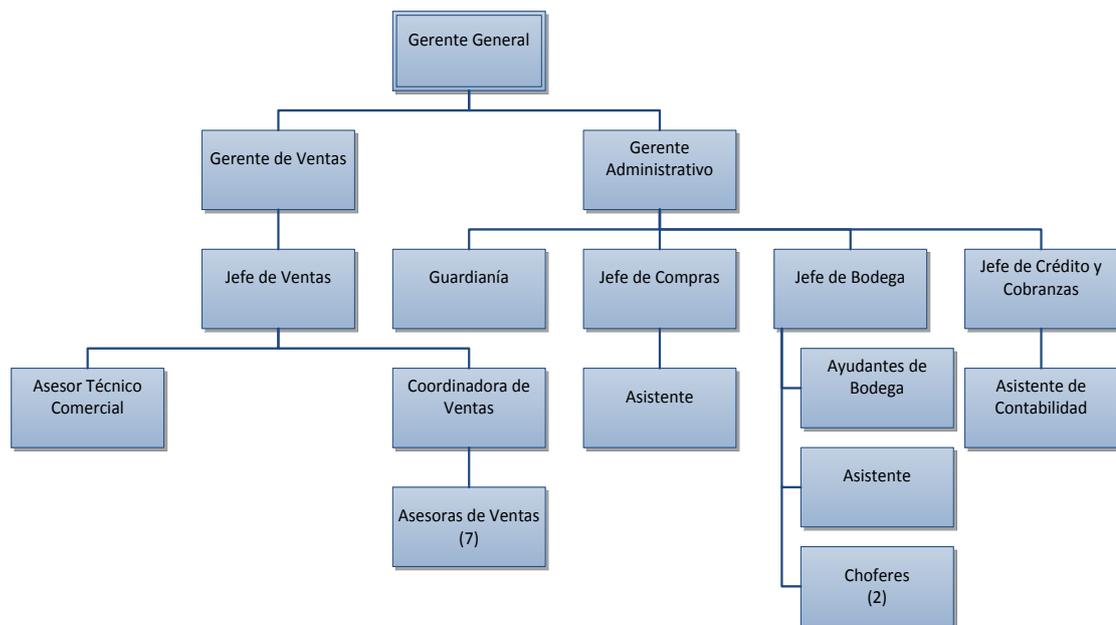
La funcionalidad del manual es permitir que todos los procesos descritos en tareas, procedimientos e información sean entendibles y comprendidos tanto por los trabajadores de la empresa como para las personas externas a dicha actividad.

Es importante recalcar que el Manual está sujeto a cambios de cualquier índole en el momento que se considere necesario para una mejor utilización del mismo.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	6	De	92

1.2. Estructura Organizacional



1.3. Misión

“Es una compañía dedicada a la distribución de reconocidas marcas de materiales y equipos del sector eléctrico de media y baja tensión. Atender las exigencias que imponen los nuevos avances tecnológicos, ofreciendo a cada uno de los clientes los más novedosos y avanzados productos, así como servicios de asesorías técnicas de los mismos, con la finalidad de brindar un servicio eficiente.”

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	7	De	92

1.4. Visión

“Ser la empresa líder en el mercado industrial en cuanto a la comercialización de materiales y equipos eléctricos de media y baja tensión, así como en el servicio de asesoría técnica que brinda; manteniendo como enfoque principal una cultura corporativa dirigida a la satisfacción del cliente gracias al apoyo incondicional de un equipo de trabajo comprometido en un alto grado de responsabilidad social y comercial que garantice un crecimiento sostenible y estabilidad financiera.”

1.5. Simbología Utilizada

Para un mejor entendimiento de los procesos que se llevan a cabo en RIVE S.A., a continuación se detalla la simbología utilizada para la descripción gráfica de los mismos. La simbología ANSI:

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	9	De	92

1.6. Objetivo Del Manual

Permite conocer cada uno de los Procesos que RIVE S.A. posee, tanto los claves como de apoyo, en forma detallada; así como su estructura, misión y visión previamente establecida, con la finalidad de otorgar a la empresa una herramienta que colabore con la eficiencia y eficacia de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos.

Se busca crear un instrumento de ayuda para la estandarización y documentación de tareas y actividades que quedarán registradas para futuras consultas por parte de las personas vinculadas con su desarrollo dentro de la organización. De igual manera serviría como una guía para la inducción de nuevo personal a cualquiera de los puestos establecidos en cada proceso, permitiendo evaluar la productividad del empleado. Es así como este Manual está dirigido a todas las personas que de un modo u otro se encuentra ligadas a RIVE S.A. y contribuyen como apoyo fundamental al desempeño y crecimiento de la organización.

1.7. Justificación Del Manual

La importancia de contar con un Manual de Procesos surge cuando existe la necesidad de resolver circunstancias comunes que ocurren en el diario vivir de toda compañía. Circunstancias como: Resolución de trámites complejos

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	10	De	92

que requieran descripciones precisas y de fácil consulta, Capacitación del Personal o tan solo el proceso de automatizar técnicas y sistemas de trabajo que hace necesaria la presencia de esta guía.

Este tipo de documentación es fundamental dentro de los sistemas de calidad y del mejoramiento continuo de eficiencia y eficacia, porque permite la integración de las diferentes acciones que forman los procesos de la compañía, agilitan el trabajo, mejoran el servicio y buscar diferentes opciones que agreguen valor agregado al cliente.

1.8. Metodología

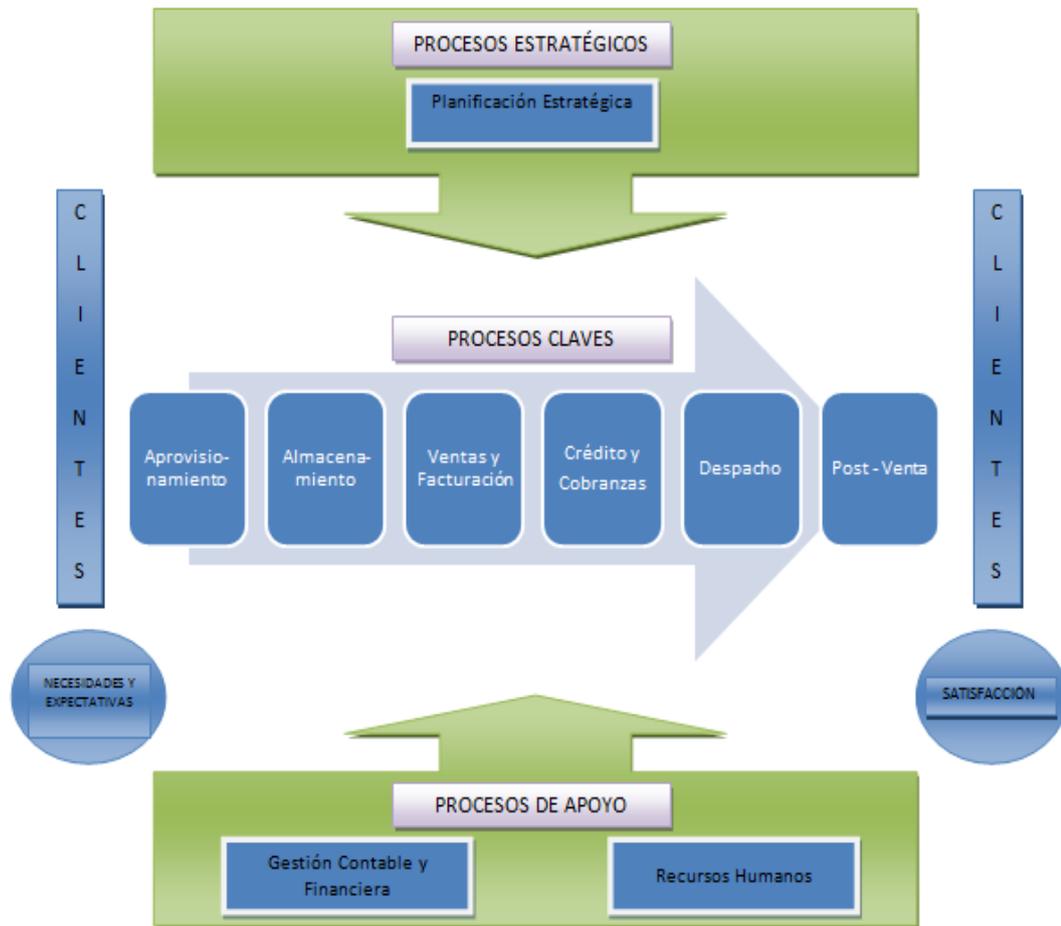
La metodología usada para la creación de este documento fue la recopilación de información de cada uno de los procesos que la compañía tiene, acogiendo sugerencias y propuestas de ajustes por parte de las personas involucradas en los mismos.

Como resultado de estas sesiones se emitieron mejoras dentro de los procesos considerados como claves para el desenvolvimiento empresarial de RIVE S.A.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	11	De	92

SECCIÓN 2. MAPA DE PROCESOS



Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	12	De	92

SECCIÓN 3. PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

La presente sección se encuentra dividida en dos, así: los procesos claves y los de apoyo. Se denomina procesos claves aquellos que son propios de la actividad de RIVE S.A. y a su vez son fundamentales para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Los procesos de apoyo son aquellos que proporcionan los medios y el apoyo necesario para que los procesos claves se puedan llevar a cabo.

PROCESOS CLAVES

Procesos	Subprocesos
A. Aprovisionamiento	A.1 Compras
B. Almacenamiento	B.1 Almacenamiento
C. Ventas y Facturación	C.1 Ventas y Facturación
D. Crédito y Cobranzas	D.1 Crédito
	D.2 Cobranzas
E. Despacho	E.1 Logística y Transporte
F. Post-Venta	F.1 Servicio de Asesoría técnica

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	13	De	92

PROCESOS DE APOYO

Procesos	Subprocesos
G. Gestión Contable y Financiera	G.1 Gestión de Pagos
	G.2 Gestión Contable
	G.3 Nómina
H. Recursos Humanos	H.1 Selección y Contratación de personal

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	14	De	92

3.1. Proceso de aprovisionamiento

3.1.1. Compras

Descripción

El subproceso de compras incluye una planificación mensual para la adquisición de los materiales y equipos eléctricos de media y baja tensión para satisfacer las necesidades de los clientes, esto como medida para reducir el tiempo de espera de los mismos.

Entradas

Órdenes de pedido de los tres meses anteriores que son revisadas minuciosamente con la finalidad de realizar una adecuada planificación de compras.

Salidas

Órdenes de compras emitidas y procesadas: documentos que recopilan la información de los equipos y materiales que se requieren.

Recursos

- Infraestructura: RIVE S.A. cuenta con una propiedad de dos plantas; en la planta baja se encuentra ubicada la bodega y demás oficinas

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	15	De	92

mientras que en la planta alta posee un espacio destinado para brindar charlas informativas.

- Talento humano: personal de aprovisionamiento, asistente de contabilidad, gerente administrativo y jefe de bodega.
- Hardware y software: la empresa cuenta con aproximadamente 20 computadoras, 7 impresoras, 3 faxes, 20 teléfonos y programas de computación.

Controles del proceso

Leyes tributarias: RIVE S.A. debe regir sus actividades conforme a lo establecido en los artículos de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y demás disposiciones del Servicio de Rentas Internas.

Políticas de la empresa: disposiciones establecidas internamente para el proceso de aprovisionamiento.

Políticas del proveedor: disposiciones de las empresas proveedoras que mantienen negociaciones con RIVE S.A.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	16	De	92

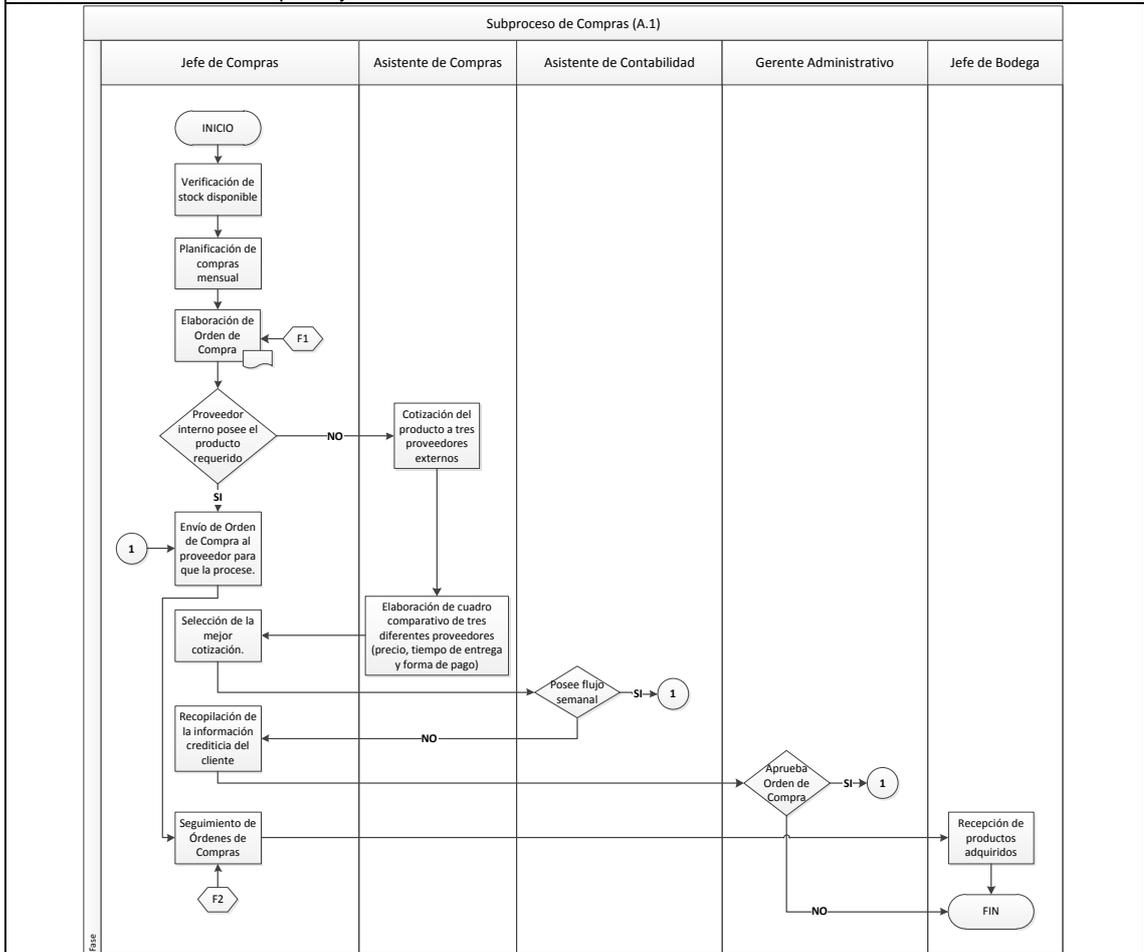
	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
---	------------------------	-------------

PROCESO: Aproveccionamiento CÓDIGO: A.

SUBPROCESO: Compras CÓDIGO: A.1

RESPONSABLE: Jefe de Compras

MISIÓN: Asegurar que los productos adquiridos cumplan con las especificaciones de compra y que éstos se ajusten a las necesidades de la empresa y los clientes.



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Calidad	Tasa de órdenes de compra con errores	Proporciona el porcentaje de órdenes de compra emitidas con errores.	# de órdenes de compra con errores/Total de órdenes emitidas	%	Semanal
F2	Calidad	Tasa de pedidos generados sin problemas	Mide el nivel de pedidos generados sin problemas.	Pedidos generados sin problemas/Total de pedidos generados	%	Mensual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	17	De	92

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
	PROCESO: Aprovisionamiento		CÓDIGO: A.	
	SUBPROCESO: Compras		CÓDIGO: A.1	
	MISIÓN: Asegurar que los productos adquiridos cumplan con las especificaciones de compra y que éstos se ajusten a las necesidades de la empresa y los clientes.			
	EDICIÓN N°: 1		ELABORADO POR: Carla Ríos, Karen Velasco	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Verificación de stock disponible	Aprovisionamiento	Se realiza la verificación del stock a través del sistema y del conteo físico.	Verificar stock de los materiales y equipos en la bodega.	Jefe de compras
2	Planificación de compras mensual	Aprovisionamiento	Prepara el plan de compras de acuerdo a órdenes de pedido de los tres meses anteriores.	Elaborar un plan de compras.	Jefe de compras
3	Elaboración de orden de compra	Aprovisionamiento	Se elabora orden de compra en base a requerimientos.	Elaborar orden de compra.	Jefe de compras
4	Envío de orden de compra al proveedor para que la procese	Aprovisionamiento	Se envía orden de compra al proveedor para que éste la procese.	Enviar órdenes de compra a los proveedores.	Jefe de compras
5	Seguimiento de órdenes de compra	Aprovisionamiento	Se efectúa un seguimiento periódico a las órdenes de compra para constatar que se reciba a tiempo los productos adquiridos.	Dar seguimiento a las órdenes de compra previamente generadas.	Jefe de compras
6	Recepción de productos adquiridos	Almacenamiento	Se entrega al cliente su pedido en base a lo solicitado.	Cliente recibe productos comprados.	Jefe de bodega
7	Cotización del producto a tres proveedores externos	Aprovisionamiento	Se cotiza el producto en base a características, precio, etc.	Cotizar el producto con proveedores externos.	Asistente de compras
8	Elaboración de cuadro comparativo de tres diferentes proveedores	Aprovisionamiento	Se elabora el cuadro comparativo con información de los proveedores.	Detalla información como el precio, tiempo de entrega y forma de pago del producto.	Asistente de compras
9	Selección de la mejor cotización	Aprovisionamiento	Se realiza un análisis y se selecciona la mejor opción.	Seleccionar mejor cotización en base a un análisis.	Jefe de compras
10	Recopilación de la información crediticia del cliente	Aprovisionamiento	Recoge información que certifique la capacidad de pago del cliente.	Solicita información como: certificado bancario actualizado.	Jefe de compras

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	18	De	92

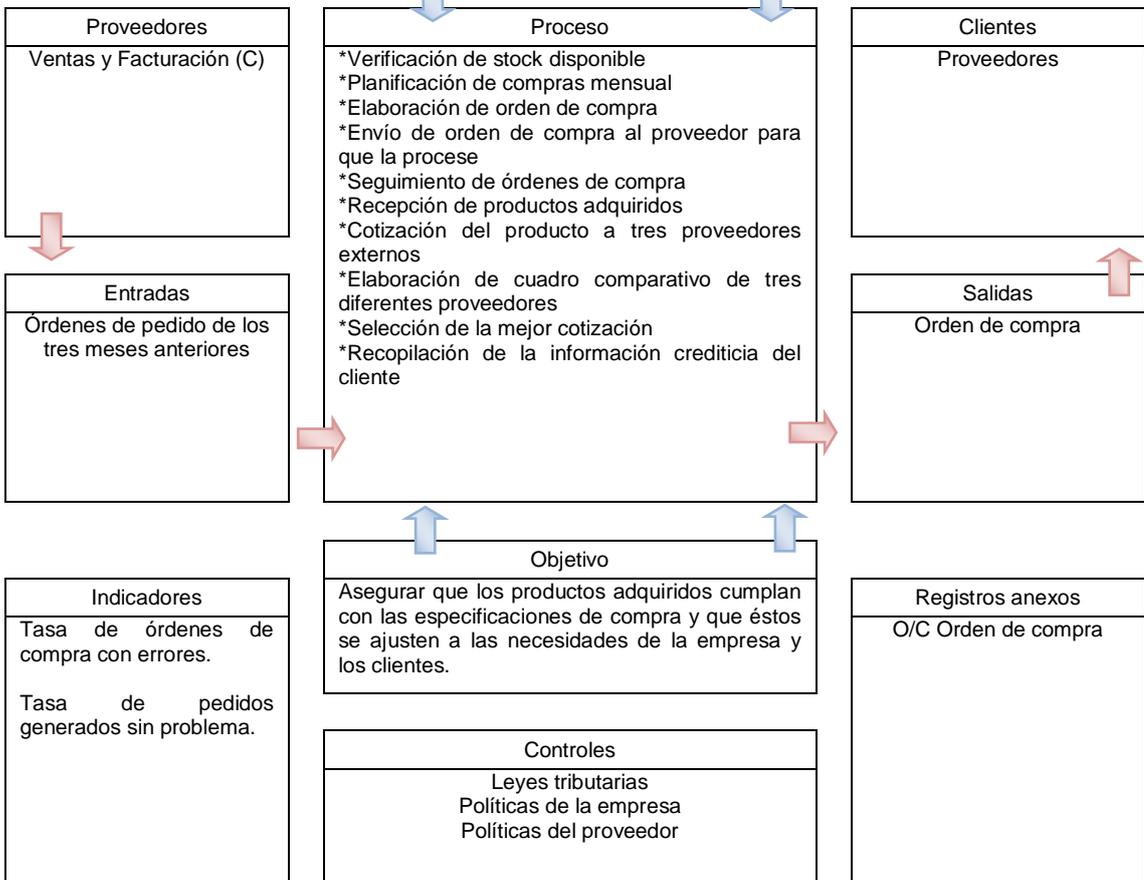
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	PROCESO: Aproveccionamiento	CÓDIGO: A.	
	SUBPROCESO: Compras	CÓDIGO: A.1	
Misión: Asegurar que los productos adquiridos cumplan con las especificaciones de compra y que éstos se ajusten a las necesidades de la empresa y los clientes.			

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas y facturación (C)		Órdenes de pedido de los tres meses anteriores	Se elabora una planificación de compras en base a un análisis de los órdenes de pedido de los tres meses anteriores, se establece la forma de adquisición de los materiales y equipos eléctricos, forma de pago, etc., en donde finalmente se generan las órdenes de compra que deberán ser entregadas a los proveedores.	Orden de compra		Proveedores

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	19	De	92

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
	PROCESO: Aprovevisionamiento	CÓDIGO: A.	
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de compras		
	EDICIÓN N°: 1	FECHA:	
RECURSOS			
Infraestructura: oficinas y bodega.	Talento Humano: personal de aprovisionamiento, asistente de contabilidad, gerente administrativo y jefe de bodega.	Hardware y Software: computadoras, impresora, fax, teléfonos y programas de computación.	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	20	De	92

3.2. Proceso de almacenamiento

3.2.1. Almacenamiento

Descripción

Este subproceso mantiene contacto directo con los proveedores, puesto que los choferes designados se encargan de recoger la mercadería y llevarla hasta la bodega de la empresa.

Entradas

Orden de compra, factura o guía de remisión que el departamento de compras envía a bodega para que gestione las mismas y poder coordinar el retiro de la mercadería.

Productos recibidos: comprende aquellos materiales y equipos eléctricos que cumplan con las especificaciones previamente acordadas con el proveedor.

Salidas

Orden de compra y factura: documentos que son enviados al asistente de contabilidad para su respectiva contabilización en el sistema.

Requisición de inventario: documento elaborado por el personal de almacenamiento, que incluye el detalle de materiales y equipos eléctricos que deben ser adquiridos.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	21	De	92

Recursos

- Infraestructura: RIVE S.A. cuenta con una propiedad de dos plantas; en la planta baja se encuentra ubicada la bodega y demás oficinas mientras que en la planta alta posee un espacio destinado para brindar charlas informativas.
- Talento humano: personal de almacenamiento: jefe de bodega, asistente de bodega, ayudante de bodega y dos choferes.
- Equipos y vehículos: la empresa cuenta con aproximadamente 20 computadoras, 7 impresoras, 3 faxes, 20 teléfonos, programas de computación y 2 camiones medianos.

Controles del proceso

Políticas de la empresa: disposiciones establecidas internamente para el proceso de almacenamiento.

Políticas del proveedor: disposiciones de las empresas proveedoras que mantienen negociaciones con RIVE S.A.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	23	De	92

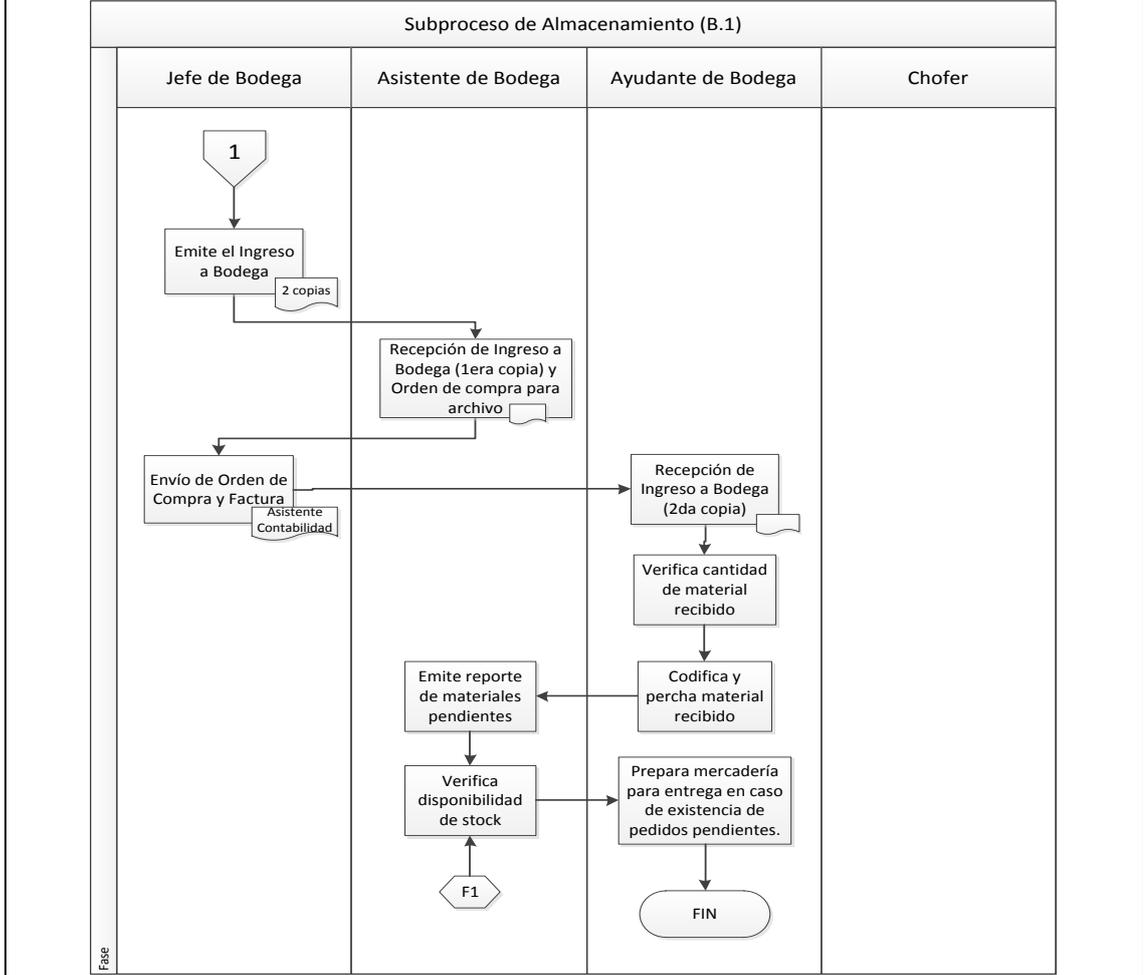
	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 2 DE 2
---	------------------------	-------------

PROCESO: Almacenamiento CÓDIGO: B.

SUBPROCESO: Almacenamiento CÓDIGO: B.1

RESPONSABLE: Jefe de Bodega

MISIÓN: Asegurar que la bodega reciba los productos requeridos en el menor tiempo posible y que los mismos se encuentren en óptimas condiciones.



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Disponibilidad	Tasa de disponibilidad real del inventario	Mide la variación entre el inventario físico y lo que se encuentra registrado en el sistema	Inventario real físico/Inventario registrado en sistema	%	Trimestral
F2	Productividad	Tasa de pedidos inconformes	Mide el nivel de pedidos receptados con inconformidades	Pedidos recibidos inconformes/Total pedidos recibidos	%	Mensual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	24	De	92

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
	PROCESO: Almacenamiento		CÓDIGO: B.	
	SUBPROCESO: Almacenamiento		CÓDIGO: B.1	
	MISIÓN: Asegurar que la bodega reciba los productos requeridos en el menor tiempo posible y que los mismos se encuentren en óptimas condiciones.			
	EDICIÓN N°: 1		ELABORADO POR: Carla Ríos, Karen Velasco	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recepción de orden de compra	Almacenamiento	Se recibe la orden de compra para llamar a los proveedores.	Orden de compra	Jefe de bodega
2	Coordinación previo retiro de mercadería	Almacenamiento	Se coordina con los proveedores vía telefónica detalles previo al retiro de la mercadería.	Coordinar como se retirará la mercadería.	Jefe de bodega
3	Designar chofer para el retiro de mercadería	Almacenamiento	Se designa chofer de acuerdo al sector en donde se retirará la mercadería.	Designa chofer para el retiro de la mercadería previamente acordada.	Jefe de bodega
4	Transportar mercadería a bodega	Despacho	Se encarga de traer la mercadería desde los proveedores hasta la bodega de la empresa.	Transporta la mercadería y solicita la factura o guía de remisión.	Chofer
5	Recepción del pedido	Almacenamiento	El chofer entrega el pedido al ayudante de bodega junto con la factura o guía de remisión.	El ayudante de bodega recibe el pedido junto con la factura o guía de remisión.	Ayudante de bodega
6	Revisar pedido completo conforme facturas o guías de remisión	Almacenamiento	Revisa que el pedido este completo y en las condiciones acordadas.	Revisa pedido de acuerdo a la factura o guía de remisión.	Ayudante de bodega
7	Ingresa mercadería al sistema	Almacenamiento	Una vez realizada la revisión del pedido la asistente de bodega se encarga de ingresar la mercadería al sistema.	Ingresa mercadería revisada al sistema.	Jefe de bodega
8	Emite ingreso a bodega	Almacenamiento	Se imprime el ingreso a bodega (2 copias)	Imprime el ingreso a bodega.	Jefe de bodega
9	Recepción de ingreso a bodega (1era copia) y orden de compra para archivo	Almacenamiento	Recibe los documentos y los archiva.	Archivar los documentos para tener respaldo.	Asistente de bodega
10	Envío de orden de compra y factura a la asistente de contabilidad	Almacenamiento	Asistente de contabilidad recibe los documentos, los revisa y los contabiliza en el sistema.	Recibir documentos para revisar su concordancia.	Jefe de bodega
11	Recepción de ingreso a bodega (2da copia)	Almacenamiento	Se recibe documento para realizar la revisión del pedido.	Recibir documento para realizar la revisión del pedido.	Ayudante de bodega

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	25	De	92

12	Verifica cantidad de material recibido	Almacenamiento	Se verifica que la cantidad del pedido recibido sea la misma que la del ingreso a bodega.	Revisar cantidad del material recibido.	Ayudante de bodega
13	Codifica y percha material recibido	Almacenamiento	Se asigna código a la mercadería recibida y se la percha.	Codificar mercadería y perchar la misma en el lugar que corresponda.	Ayudante de bodega
14	Emite reporte de materiales pendientes	Almacenamiento	Se realiza el reporte de materiales pendientes en el sistema.	Emite reporte de materiales pendientes que es generado automáticamente por el sistema.	Asistente de bodega
15	Verifica disponibilidad de stock	Almacenamiento	Se consulta la disponibilidad de stock con el reporte emitido anteriormente.	Verificar disponibilidad de stock para generar la requisición de inventario.	Asistente de bodega
16	Prepara mercadería para entrega en caso de existencia de pedidos pendientes	Almacenamiento	Se prepara la mercadería en caso de que exista pedidos pendientes de despacho.	Preparar mercadería para entregar a clientes.	Ayudante de bodega
17	Ingresa al sistema productos correctos	Almacenamiento	Se ingresa al sistema los productos correctos del pedido que ha sido recibido incorrectamente.	Ingresa al sistema los productos correctos.	Ayudante de bodega
18	Devuelve factura y mercadería incorrecta	Almacenamiento	Se devuelve la factura y mercadería incorrecta a través de los choferes de la empresa.	Devolver factura conjuntamente con mercadería incorrecta.	Ayudante de bodega
19	Solicita envío de mercadería faltante	Almacenamiento	Se solicita vía telefónica el envío de la mercadería faltante al proveedor.	Solicita envío de pedido faltante.	Jefe de bodega

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	26	De	92

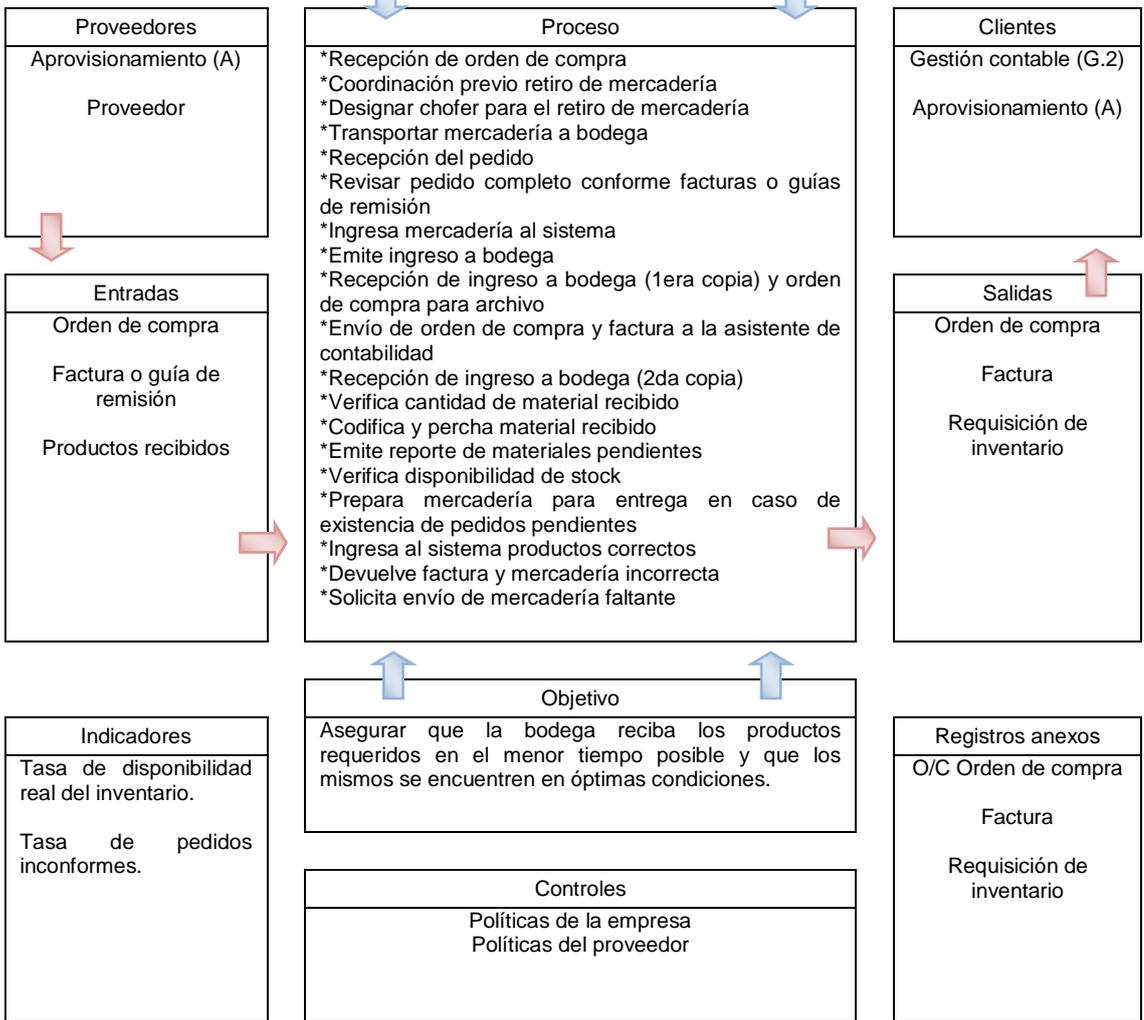
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	PROCESO: Almacenamiento	CÓDIGO: B.	
	SUBPROCESO: Almacenamiento	CÓDIGO: B.1	
Misión: Asegurar que la bodega reciba los productos requeridos en el menor tiempo posible y que los mismos se encuentren en óptimas condiciones.			

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Aprovisionamiento (A)	Proveedor	Orden de compra Factura o guía de remisión Productos recibidos	La orden de compra es enviada de aprovisionamiento para que se coordine el retiro de la mercadería, para lo que se designa choferes de acuerdo al sector en donde se realizará el retiro. Una vez que los choferes retiran la mercadería la traen a la bodega de la empresa, en donde el ayudante recibe la factura o guía de remisión y realiza la revisión de la mercadería en calidad y cantidad es decir de acuerdo a la orden de compra y la factura; se codifica y percha los materiales y equipos. La factura y orden de compra son enviados al asistente de contabilidad para que realice la contabilización respectiva. El jefe de bodega de acuerdo a la verificación de disponibilidad de stock genera la requisición de inventario, misma que será recibida por el Jefe de compras.	Orden de compra Factura Requisición de inventario	Gestión contable (G.2) y Aprovisionamiento (A)	

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	27	De	92

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
	PROCESO: Almacenamiento	CÓDIGO: B.	
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de bodega		
	EDICIÓN N°: 1	FECHA:	
RECURSOS			
Infraestructura: oficinas y bodega.	Talento Humano: personal de almacenamiento y choferes.	Equipos y Software: computadoras, impresora, fax, teléfonos, programas de computación y camiones medianos.	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	28	De	92

3.3. Proceso de ventas y facturación

3.3.1. Ventas y facturación

Descripción

En este proceso se atiende los requerimientos de los clientes a través del ofrecimiento de los materiales y equipos eléctricos, una vez que el cliente obtiene su pedido, se procede a facturar la venta para el posterior despacho.

Entradas

Catálogo de productos: las vendedoras poseen catálogos en donde se encuentran detallados los materiales y equipos que expende RIVE S.A. cada uno con sus características.

Pedido del cliente: las vendedoras se encargan de tomar el pedido del cliente para luego facturarlos.

Salidas

Factura u orden de despacho: una vez que el cliente obtiene su pedido se procede a facturarlos o en su defecto se emite una orden de despacho, documentos que son enviados a bodega.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	29	De	92

Hoja de pedido: este documento se emite cuando el cliente solicita un producto que no tiene disponibilidad en stock, para que el Jefe de compras gestione su compra.

Recursos

- Infraestructura: RIVE S.A. cuenta con una propiedad de dos plantas; en la planta baja se encuentra ubicada la bodega y demás oficinas mientras que en la planta alta posee un espacio destinado para brindar charlas informativas.
- Talento humano: personal de ventas y facturación, jefe de compras y jefe de crédito y cobranzas.
- Hardware y software: la empresa cuenta con aproximadamente 20 computadoras, 7 impresoras, 3 faxes, 20 teléfonos y programas de computación.

Controles del proceso

Leyes tributarias: RIVE S.A. debe regir sus actividades conforme a lo establecido en los artículos de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y demás disposiciones del Servicio de Rentas Internas.

Políticas de la empresa: disposiciones establecidas internamente para el proceso de ventas y facturación.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	30	De	92

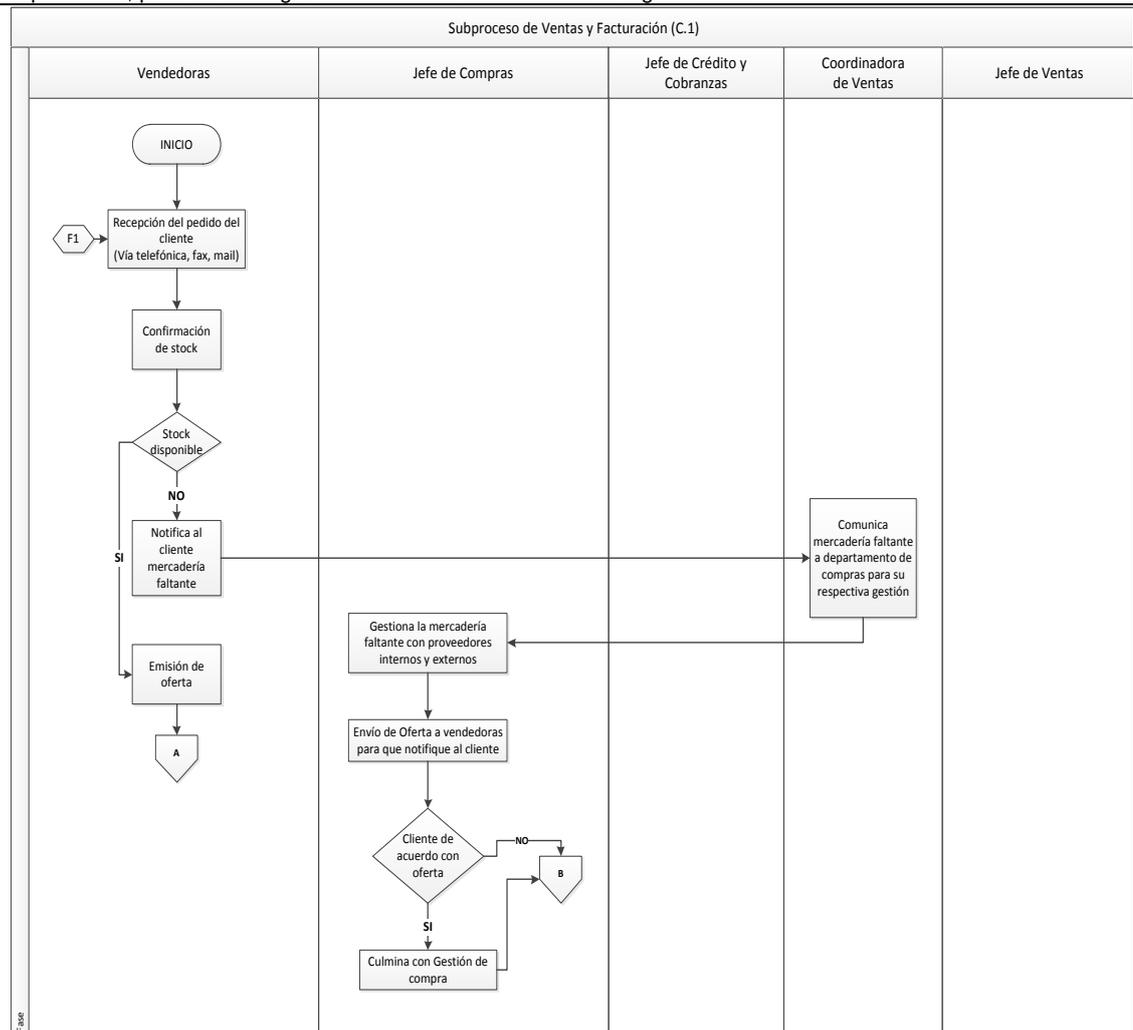
	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 2
---	------------------------	-------------

PROCESO: Ventas y facturación CÓDIGO: C.

SUBPROCESO: Ventas y facturación CÓDIGO: C.1

RESPONSABLE: Jefe de bodega

MISIÓN: Captar y mantener clientes mediante el servicio que se ofrece, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, para así conseguir el crecimiento económico de la organización.



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Productividad	Tasa de ventas concretadas	Mide el nivel de ventas concretadas vía telefónica.	Total de ventas concretadas/Total de llamadas realizadas	%	Semanal
F2	Calidad	Lealtad de los clientes	Mide el nivel de clientes leales.	# total de clientes leales/# total de clientes	%	Mensual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	31	De	92

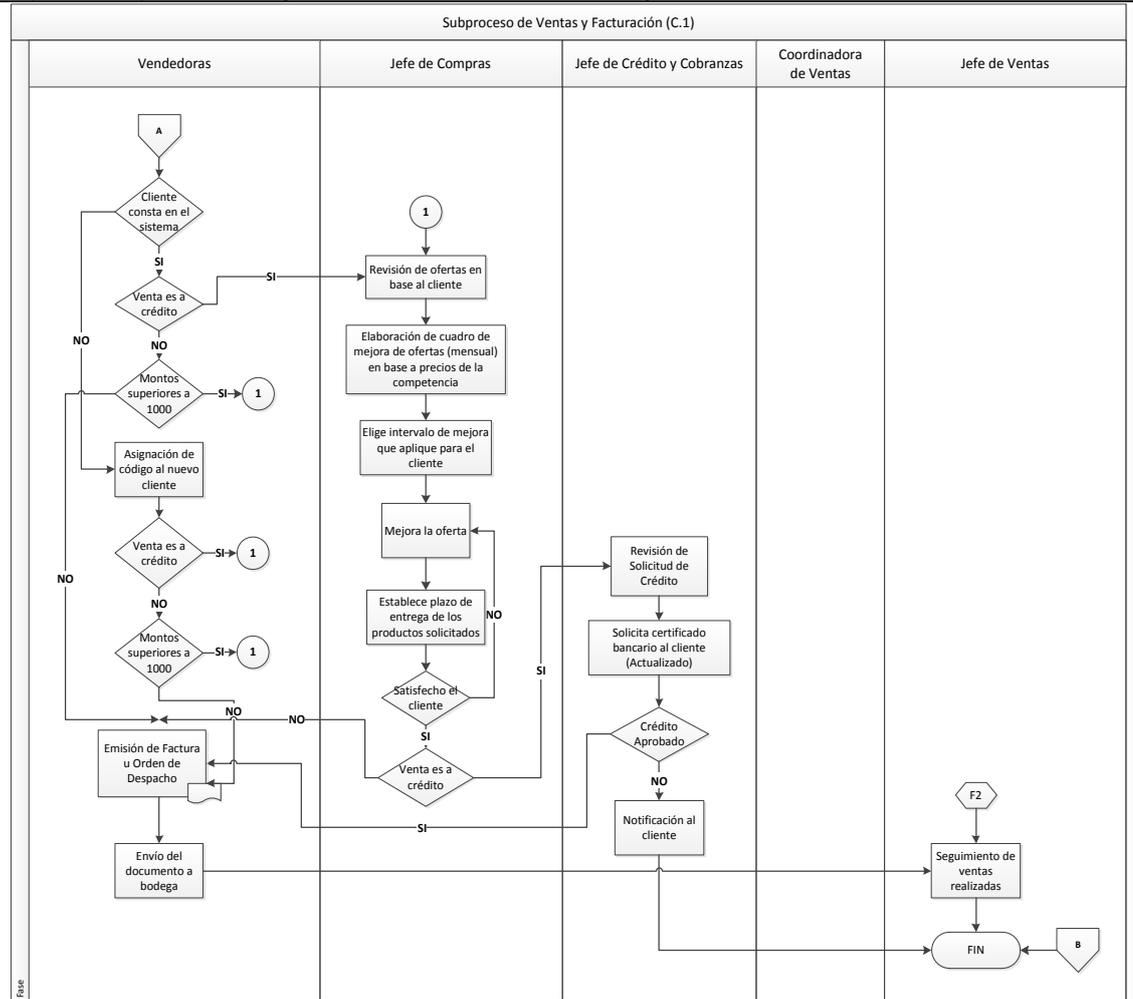
	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 2 DE 2
---	------------------------	-------------

PROCESO: Ventas y facturación CÓDIGO: C.

SUBPROCESO: Ventas y facturación CÓDIGO: C.1

RESPONSABLE: Jefe de bodega

MISIÓN: Captar y mantener clientes mediante el servicio que se ofrece, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, para así conseguir el crecimiento económico de la organización.



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Productividad	Tasa de ventas concretadas	Mide el nivel de ventas concretadas vía telefónica.	Total de ventas concretadas/Total de llamadas realizadas	%	Semanal
F2	Calidad	Lealtad de los clientes	Mide el nivel de clientes leales.	# total de clientes leales/# total de clientes	%	Mensual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	32	De	92

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
	PROCESO: Ventas y facturación		CÓDIGO: C.	
	SUBPROCESO: Ventas y facturación		CÓDIGO: C.1	
	MISIÓN: Captar y mantener clientes mediante el servicio que se ofrece, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, para así conseguir el crecimiento económico de la organización.			
	EDICIÓN N°: 1		ELABORADO POR: Carla Ríos, Karen Velasco	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recepción del pedido del cliente (vía telefónica, fax, mail)	Ventas y facturación	Se recibe el pedido del cliente ya sea vía telefónica, fax o mail.	Recibir pedido del cliente.	Vendedoras
2	Confirmación de stock	Ventas y facturación	Se realiza la verificación de stock del producto solicitado.	Verificar disponibilidad de stock en el sistema y físicamente.	Vendedoras
3	Emisión de oferta	Ventas y facturación	Se emite la oferta una vez que el cliente ha comunicado a la vendedora su pedido.	Emitir oferta en base a requerimientos del cliente (color, tipo, características, marca, entre otros).	Vendedoras
4	Revisión de ofertas en base al cliente	Aprovisionamiento	Se revisa la oferta y la información del cliente.	Revisar información del cliente, si es nuevo o antiguo.	Jefe de compras
5	Elaboración de cuadro de mejora de ofertas (mensual) en base a precios de la competencia	Aprovisionamiento	Se elabora el cuadro de mejora de oferta en el que consta los intervalos de montos totales de oferta, el precio de la competencia, de acuerdo a eso se analiza el porcentaje de descuento que se le aplicará al cliente.	Analiza los precios de la competencia y de acuerdo a eso se mejora la oferta.	Jefe de compras
6	Elige intervalo de mejora que aplique para el cliente	Aprovisionamiento	Se elige el intervalo de mejora que se aplique para el cliente.	Elegir el intervalo de mejora que se ajuste al monto total de la oferta.	Jefe de compras
7	Mejora la oferta	Aprovisionamiento	Una vez elegido el intervalo se procede a aplicar la tasa de descuento a la oferta.	Mejora la oferta del cliente en base a la tasa de descuento.	Jefe de compras
8	Establece plazo de entrega de los productos solicitados	Aprovisionamiento	Se establece plazo de entrega de los productos requeridos por el cliente.	Establece el tiempo exacto en que el cliente recibirá su pedido.	Jefe de compras
9	Revisión de solicitud de crédito	Gestión contable y financiera	Se revisa la solicitud de crédito, realizando las respectivas verificaciones tales como: realizar llamadas	Verifica la validez de la información de la solicitud de crédito.	Jefe de crédito y cobranzas

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	33	De	92

			telefónicas a las referencias comerciales y personales.		
10	Solicitar certificado bancario al cliente (actualizado)	Crédito y cobranzas	Se solicita el certificado bancario al cliente, el mismo que deberá ser como mínimo de los tres meses anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de crédito.	Solicitar certificado bancario actualizado al cliente.	Jefe de crédito y cobranzas
11	Emisión de factura u orden de despacho	Ventas y facturación	Se emite la factura u orden de despacho.	Emite los documentos para enviarlos a bodega.	Vendedoras
12	Envío del documento a bodega	Ventas y facturación	Se envía los documentos a bodega para que se realice el despacho.	Enviar documentos a bodega para que se entregue el pedido al cliente.	Vendedoras
13	Seguimiento de ventas realizadas	Ventas y facturación	Se realiza el seguimiento de las ventas realizadas con la finalidad de conseguir clientes leales.	Realiza seguimiento de las ventas con el propósito de conseguir clientes potenciales para la empresa.	Jefe de ventas
14	Notifica al cliente mercadería faltante	Ventas y facturación	Se notifica al cliente cuando no hay disponibilidad de stock del producto solicitado.	Notifica al cliente que no se posee producto solicitado.	Vendedoras
15	Comunica mercadería faltante a departamento de compras para su respectiva gestión	Ventas y facturación	Se comunica la mercadería faltante al jefe de comprar para que realice su gestión.	Comunica la mercadería faltante al área de compras.	Coordinadora de ventas
16	Gestiona la mercadería faltante con proveedores internos y externos	Aprovisionamiento	Se gestiona la mercadería faltante primero con proveedores internos, en caso de que éstos no posean la mercadería se cotiza con proveedores externos.	Gestiona la adquisición de la mercadería faltante.	Jefe de compras
17	Envío de oferta a vendedoras para que notifique al cliente	Aprovisionamiento	Se envía la oferta a las vendedoras para que le notifiquen al cliente, para así conocer si el cliente está conforme o no con la oferta.	Se notifica al cliente la totalidad de la oferta.	Jefe de compras
18	Culmina con gestión de compra	Aprovisionamiento	Cuando el cliente está conforme con la oferta se procede a culminar la gestión de compra con el proveedor.	Se culmina la adquisición de mercadería faltante.	Jefe de compras

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	34	De	92

19	Asignación de código al nuevo cliente	Ventas y facturación	Cuando el cliente es nuevo se le asigna un código.	Asigna códigos a nuevos clientes.	Vendedoras
20	Notificación al cliente	Gestión contable y financiera	Se notifica al cliente cuando la solicitud de crédito no ha sido aprobada.	Notifica al cliente la negación del crédito.	Jefe de crédito y cobranzas

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	35	De	92

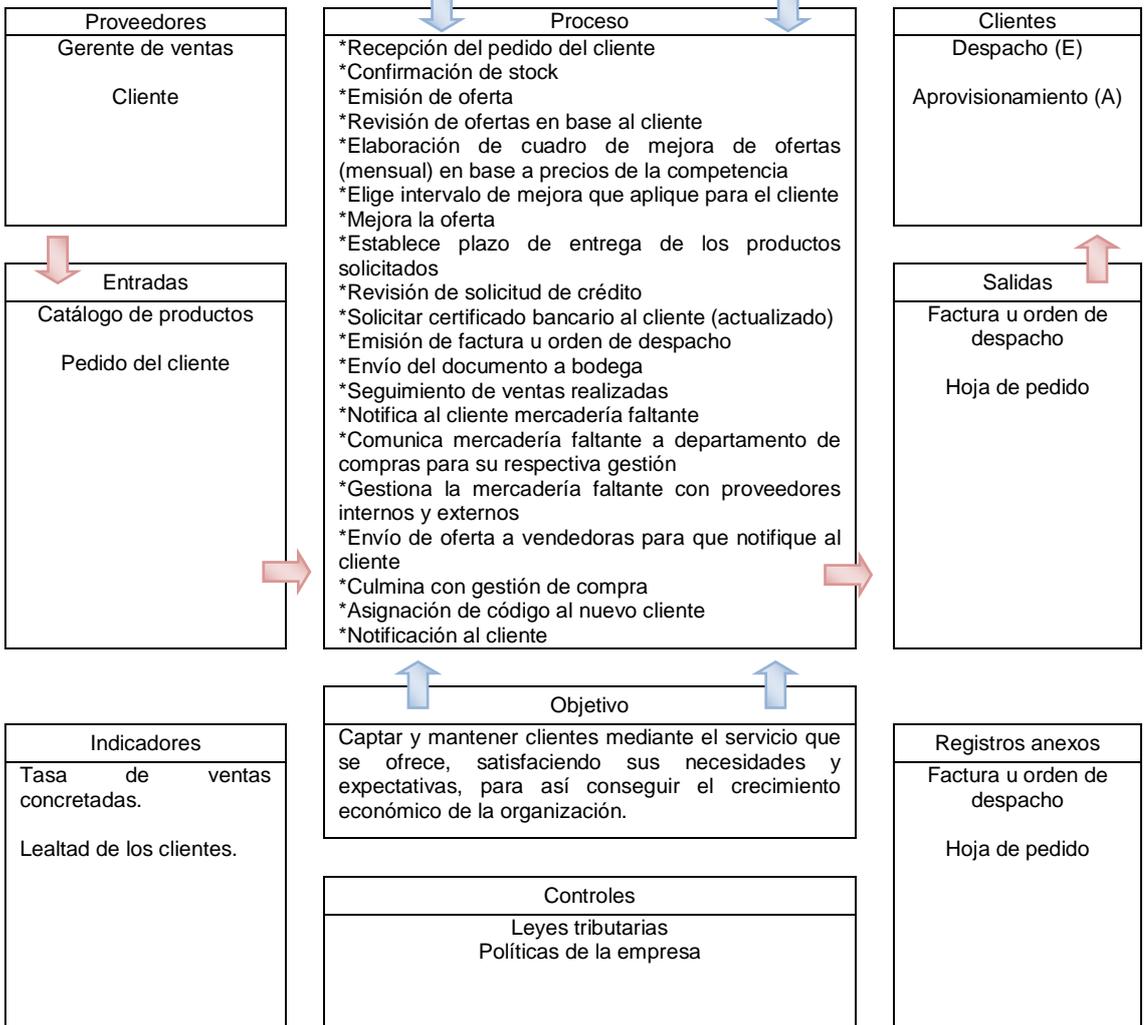
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	PROCESO: Ventas y facturación	CÓDIGO: C.	
	SUBPROCESO: Ventas y facturación	CÓDIGO: C.1	
Misión: Captar y mantener clientes mediante el servicio que se ofrece, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, para así conseguir el crecimiento económico de la organización.			

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerente de ventas	Cliente	Catálogo de productos Pedido del cliente	El personal de ventas es el encargado de atender las necesidades de los clientes ya sea vía telefónica, mail o de manera presencial. Una vez que se ha tomado el pedido, se procede a facturarlos. Se envía la factura u orden de despacho a bodega para que se entregue el pedido al cliente. En caso de que el producto solicitado por el cliente no tenga disponibilidad en stock, se emite una hoja de pedido y se la envía al jefe de compras con la finalidad de que realice la respectiva gestión.	Factura u orden de despacho Hoja de pedido	Despacho (E) Aprovevisionamiento (A)	

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	36	De	92

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Ventas y facturación		CÓDIGO: C.	
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente de ventas			
	EDICIÓN N°: 1		FECHA:	
RECURSOS				
Infraestructura: oficinas y bodega.	Talento Humano: personal de ventas y facturación, jefe de compras y jefe de crédito y cobranzas.	Hardware y Software: computadoras, impresora, fax, teléfonos y programas de computación.		



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	37	De	92

3.4. Proceso de crédito y cobranzas

3.4.1. Crédito

Descripción

En este proceso se realiza el análisis de las solicitudes de crédito, se inicia con la recepción de la documentación pertinente y culmina con la aprobación o negación del crédito.

Entradas

Documentos necesarios para la concesión de créditos, tales como:

- Copia de cédula de identidad o RUC
- Copia de certificado de votación actualizado
- Certificado bancario de cuenta corriente actualizado

Solicitud de crédito: documento conformado el monto que solicita, las referencias personales, comerciales, entre otros.

Salidas

Informe de créditos: documento en el que consta la totalidad de créditos aprobados y negados.

Recursos

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	38	De	92

- Infraestructura: RIVE S.A. cuenta con una propiedad de dos plantas; en la planta baja se encuentra ubicada la bodega y demás oficinas mientras que en la planta alta posee un espacio destinado para brindar charlas informativas.
- Talento humano: jefe de crédito y cobranzas y gerente general.
- Hardware y software: la empresa cuenta con aproximadamente 20 computadoras, 7 impresoras, 3 faxes, 20 teléfonos y programas de computación.

Controles del proceso

Políticas de la empresa: disposiciones establecidas internamente para el proceso de crédito: requisitos para solicitar crédito, aspectos que se tomarán en cuenta para la evaluación del mismo.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	39	De	92

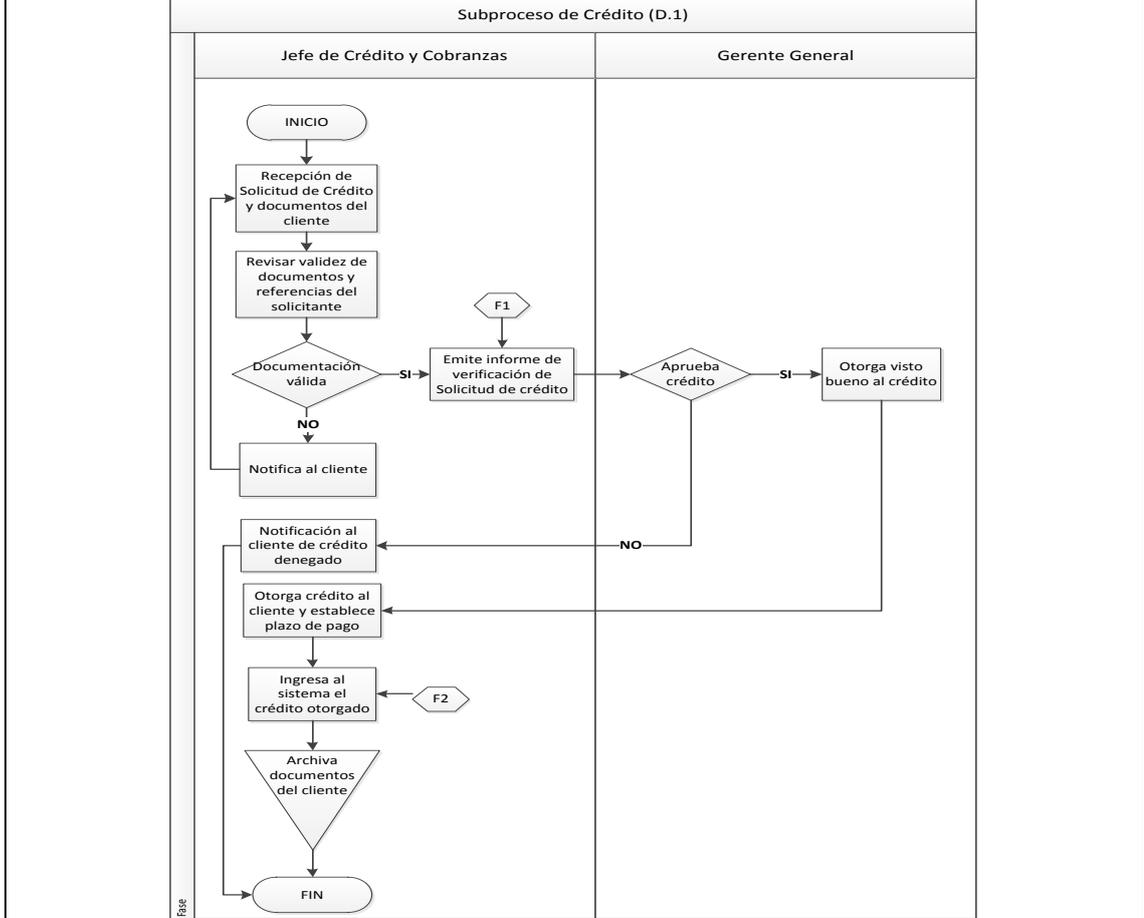
	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
---	------------------------	-------------

PROCESO: Crédito y cobranzas CÓDIGO: D.

SUBPROCESO: Crédito CÓDIGO: D.1

RESPONSABLE: Jefe de crédito y cobranzas

MISIÓN: Satisfacer las necesidades crediticias de los clientes con agilidad y responsabilidad, así como lograr obtener una cartera de clientes comprometida a las obligaciones que mantiene con la empresa.



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Eficiencia	Tasa de créditos aprobados	Mide la cantidad de créditos aprobados del total de solicitudes presentadas.	Total de créditos aprobados/Total de solicitudes de créditos	%	Mensual
F2	Eficiencia	Diversificación de cartera por cada vendedor	Mide el nivel de riesgo que se presenta al otorgar los créditos a los clientes.	Monto que ha vendido cada vendedor/Número de ventas a crédito otorgado por cada vendedor	\$	Bimensual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	40	De	92

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
	PROCESO: Crédito y Cobranzas		CÓDIGO: D.	
	SUBPROCESO: Crédito		CÓDIGO: D.1	
	MISIÓN: Satisfacer las necesidades crediticias de los clientes con agilidad y responsabilidad, así como lograr obtener una cartera de clientes comprometida a las obligaciones que mantiene con la empresa.			
	EDICIÓN N°: 1		ELABORADO POR: Carla Ríos, Karen Velasco	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recepción de solicitud de crédito y documentos del cliente	Crédito y cobranzas	Se recibe solicitud de crédito y documentación del cliente como: certificado de bancario de cuenta corriente actualizado, copia de cédula o RUC, copia de certificado de votación actualizado.	Recibe solicitud de crédito y demás documentación del cliente.	Jefe de crédito y cobranzas
2	Revisar validez de documentos y referencias del solicitante	Crédito y cobranzas	Se revisa la validez de la información de la solicitud de crédito y de la documentación dada por el cliente.	Revisar validez de la información.	Jefe de crédito y cobranzas
3	Emite informe de verificación de solicitud de crédito	Crédito y cobranzas	Una vez que se ha realizado la verificación de la información, se procede a elaborar un informe.	Elabora informe de verificación de solicitud de crédito en donde se detalla inconformidades.	Jefe de crédito y cobranzas
4	Otorga visto bueno al crédito	Gerencia general	Otorga visto bueno al crédito en base al análisis del informe de verificación de solicitud de crédito.	Aprueba o niega el crédito.	Gerente general
5	Otorga crédito al cliente y establece plazo de pago	Crédito y cobranzas	Una vez aprobado el crédito, se establece el plazo de pago.	Se establece el plazo máximo de pago del crédito.	Jefe de crédito y cobranzas
6	Ingresa al sistema el crédito otorgado	Crédito y cobranzas	Se ingresa al sistema los créditos aprobados.	Ingresa al sistema los créditos otorgados.	Jefe de crédito y cobranzas
7	Archiva documentos del cliente	Crédito y cobranzas	Se archiva los documentos del cliente conjuntamente con la solicitud de crédito.	Archiva documentación del cliente con la solicitud de crédito para respaldo.	Jefe de crédito y cobranzas
8	Notifica al cliente	Crédito y cobranzas	Se notifica al cliente en caso de que algún documento este incorrecto.	Notifica al cliente cuando hay inconformidades con su documentación.	Jefe de crédito y cobranzas
9	Notificación al cliente de crédito denegado.	Crédito y cobranzas	Se notifica al cliente cuando el crédito no ha sido aprobado explicando las razones de la negación del mismo.	Notifica al cliente la negación del crédito.	Jefe de crédito y cobranzas

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	41	De	92

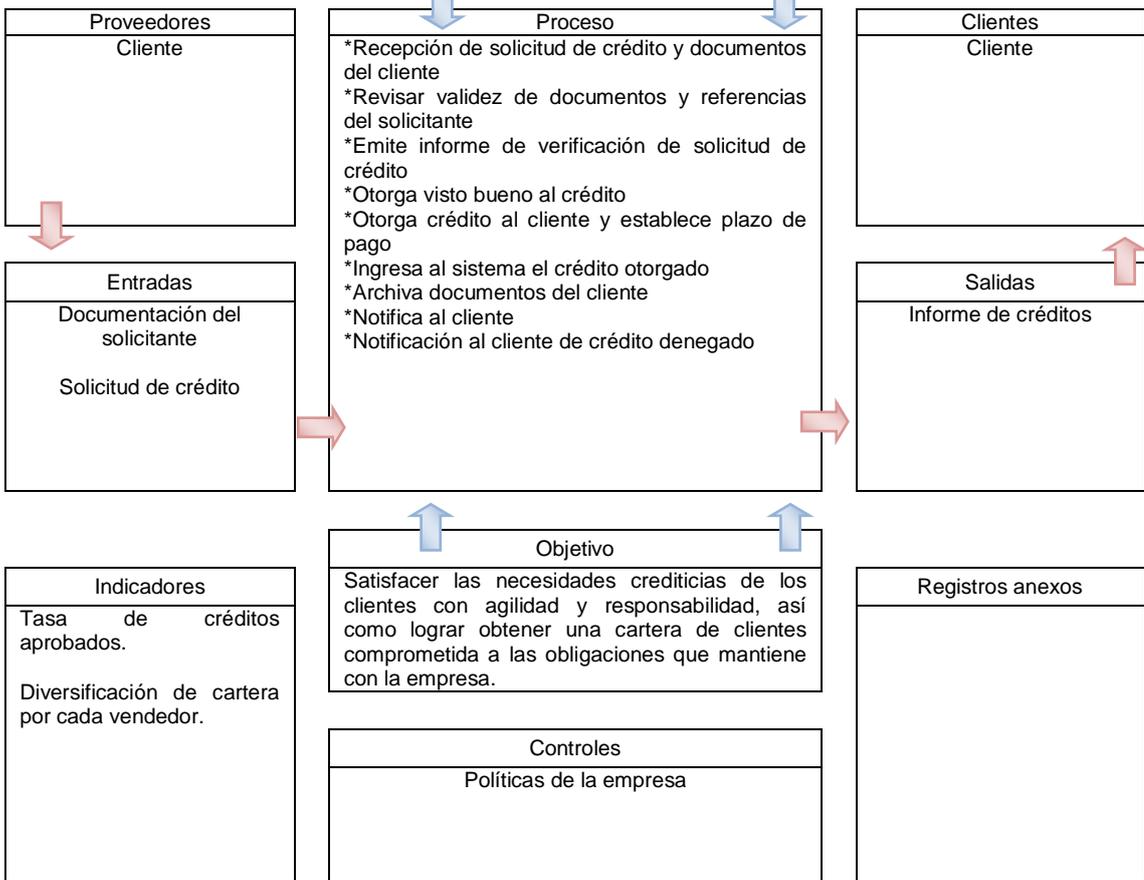
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Crédito y cobranzas		CÓDIGO: D.	
	SUBPROCESO: Crédito		CÓDIGO: D.1	
Misión: Satisfacer las necesidades crediticias de los clientes con agilidad y responsabilidad, así como lograr obtener una cartera de clientes comprometida a las obligaciones que mantiene con la empresa.				

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Documentación del solicitante: copia de cédula o RUC, copia de certificado de votación actualizado, certificado bancario de cuenta corriente actualizado Solicitud de crédito	El jefe de crédito y cobranzas es quien recibe la documentación del solicitante conjuntamente con la solicitud de crédito. Se analiza la capacidad crediticia del cliente y de acuerdo a eso se otorga o no el crédito. Posteriormente el gerente general se encarga de dar visto bueno a los créditos, se ingresa en el sistema los créditos aprobados y se notifica a los clientes el resultado.	Informe de créditos		Cliente

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	42	De	92

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Crédito y cobranzas		CÓDIGO: D.	
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de crédito y cobranzas			
	EDICIÓN N°: 1		FECHA:	
RECURSOS				
Infraestructura: oficinas y bodega.	Talento Humano: Jefe de crédito y cobranzas y gerente general.	Hardware y Software: computadoras, impresora, fax, teléfonos y programas de computación.		



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	43	De	92

3.4.2. Cobranzas

Descripción

En este proceso se concentra la gestión de cobro, se inicia con la existencia de la cartera vencida y la organización de los horarios de cobro. Además se realizan llamadas telefónicas con la finalidad de mantener informados a los clientes de sus cuentas pendientes con la empresa.

Entradas

Efectivo o cheques.

Salidas

Estado de cuenta: los cobros recaudados son inmediatamente depositados en la cuenta de la empresa.

Recursos

- Infraestructura: RIVE S.A. cuenta con una propiedad de dos plantas; en la planta baja se encuentra ubicada la bodega y demás oficinas mientras que en la planta alta posee un espacio destinado para brindar charlas informativas.
- Talento humano: jefe de crédito y cobranzas, coordinadora de ventas, jefe de bodega y choferes.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	44	De	92

- Hardware y software: la empresa cuenta con aproximadamente 20 computadoras, 7 impresoras, 3 faxes, 20 teléfonos y programas de computación.

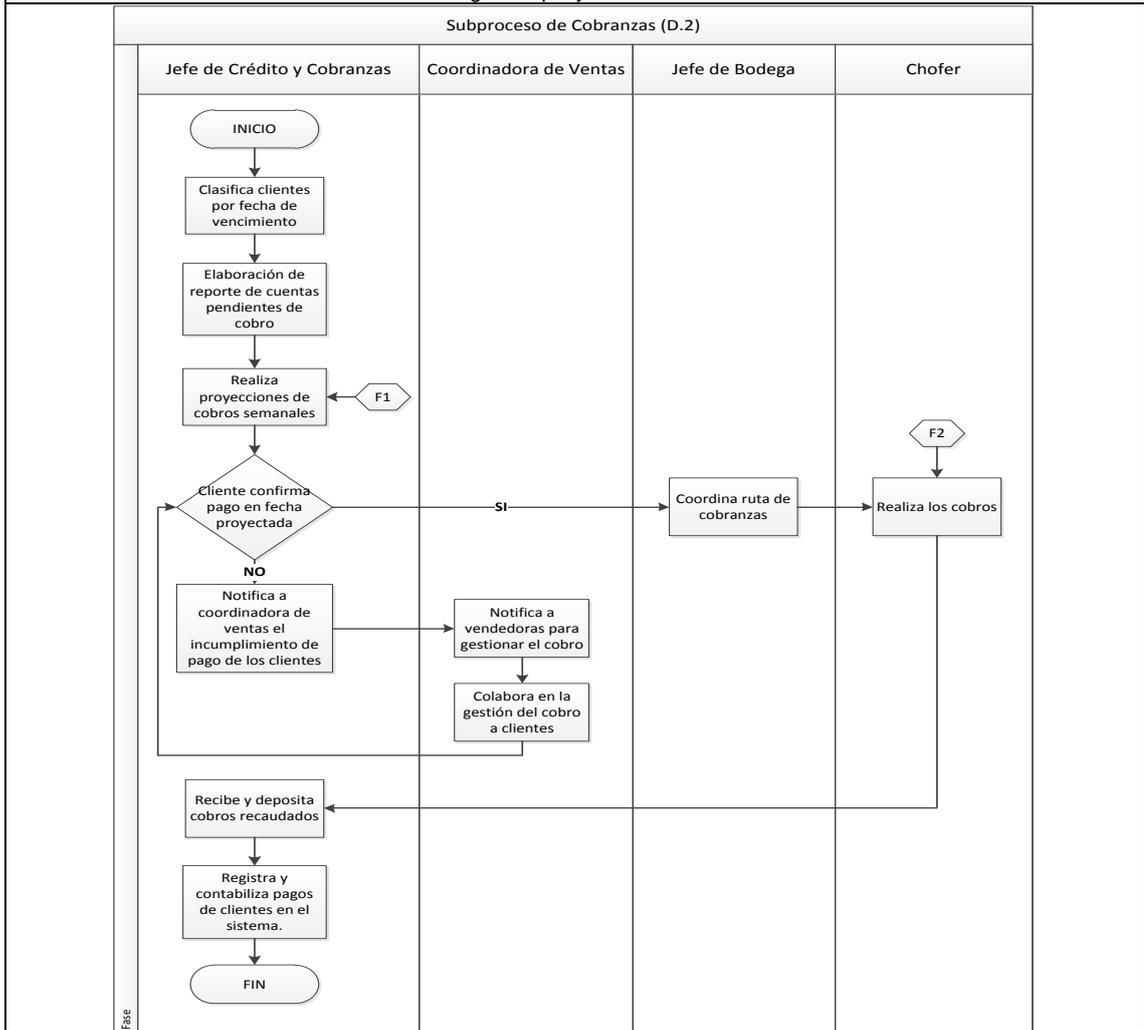
Controles del proceso

Políticas de la empresa: disposiciones establecidas internamente para el proceso de cobranzas.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	45	De	92

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
PROCESO: Crédito y cobranzas		CÓDIGO: D.
SUBPROCESO: Cobranzas		CÓDIGO: D.2
RESPONSABLE: Jefe de crédito y cobranzas		
MISIÓN: Gestionar el cobro de los créditos otorgados que ya se encuentran vencidos.		



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Eficiencia	Período promedio de cobranzas	Indica el tiempo promedio que tardan las cuentas por cobrar en convertirse en efectivo.	(Cuentas por cobrar*365 días)/Ventas anuales a crédito	tiempo (días)	anual
F2	Eficiencia	Rotación de cuentas por cobrar	Establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran en un período determinado.	Ventas anuales a crédito/Promedio de cuentas por cobrar	veces	anual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	46	De	92

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
	PROCESO: Crédito y Cobranzas		CÓDIGO: D.	
	SUBPROCESO: Crédito		CÓDIGO: D.2	
	MISIÓN: Gestionar el cobro de los créditos otorgados que ya se encuentran vencidos.			
	EDICIÓN N°: 1		ELABORADO POR: Carla Ríos, Karen Velasco	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Clasifica clientes por fecha de vencimiento	Crédito y cobranzas	Se clasifica a los clientes de acuerdo a la fecha de vencimiento de sus créditos.	Clasifica los clientes a través de la fecha de vencimiento.	Jefe de crédito y cobranzas
2	Elaboración de reportes de cuentas pendientes de cobro	Crédito y cobranzas	Se elabora reportes de cuentas pendientes de cobro para así facilitar su gestión.	Elabora reporte de los clientes morosos.	Jefe de crédito y cobranzas
3	Realiza proyecciones de cobros semanales	Crédito y cobranzas	Se realiza las proyecciones de cobro para conocer aproximadamente los ingresos que se percibirán en la semana.	Elabora proyecciones de cobros.	Jefe de crédito y cobranzas
4	Coordina rutas de cobranzas	Despacho	Se coordina las rutas para realizar la gestión de cobro.	Coordina rutas para efectuar los cobros.	Jefe de bodega
5	Realiza los cobros	Despacho	Se realiza los cobros de acuerdo a la ruta previamente planificada.	Realiza los cobros de acuerdo a ruta.	Chofer
6	Recibe y deposita cobros recaudados	Crédito y cobranzas	Una vez que recibe los cobros, éstos son inmediatamente depositados en la cuenta de la empresa.	Deposita el dinero recaudado semanalmente.	Jefe de crédito y cobranzas
7	Registra y contabiliza pagos de clientes en el sistema	Crédito y cobranzas	Se registra y contabiliza los cobros recibidos en el sistema y se da de baja a las cuentas por pagar de los clientes que realizaron los pagos.	Se registra y contabiliza los cobros recaudados en el sistema.	Jefe de crédito y cobranzas
8	Notifica a coordinadora de ventas el incumplimiento de pago de los clientes	Crédito y cobranzas	Se notifica a la coordinadora de ventas cuando los clientes no realizan el pago de sus cuentas.	Se notifica para que colabore en la gestión de los cobros.	Jefe de crédito y cobranzas
9	Notifica a vendedoras para gestionar el cobro	Ventas y facturación	Se notifica a vendedoras para que colaboren en la gestión del cobro.	Se notifica para que colabore en la gestión de los cobros.	Coordinadora de ventas
10	Colabora en la gestión del cobro a clientes	Ventas y facturación	Colabora en la gestión de cobro de los clientes morosos.	Colabora en la gestión de cobros.	Coordinadora de ventas

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	47	De	92

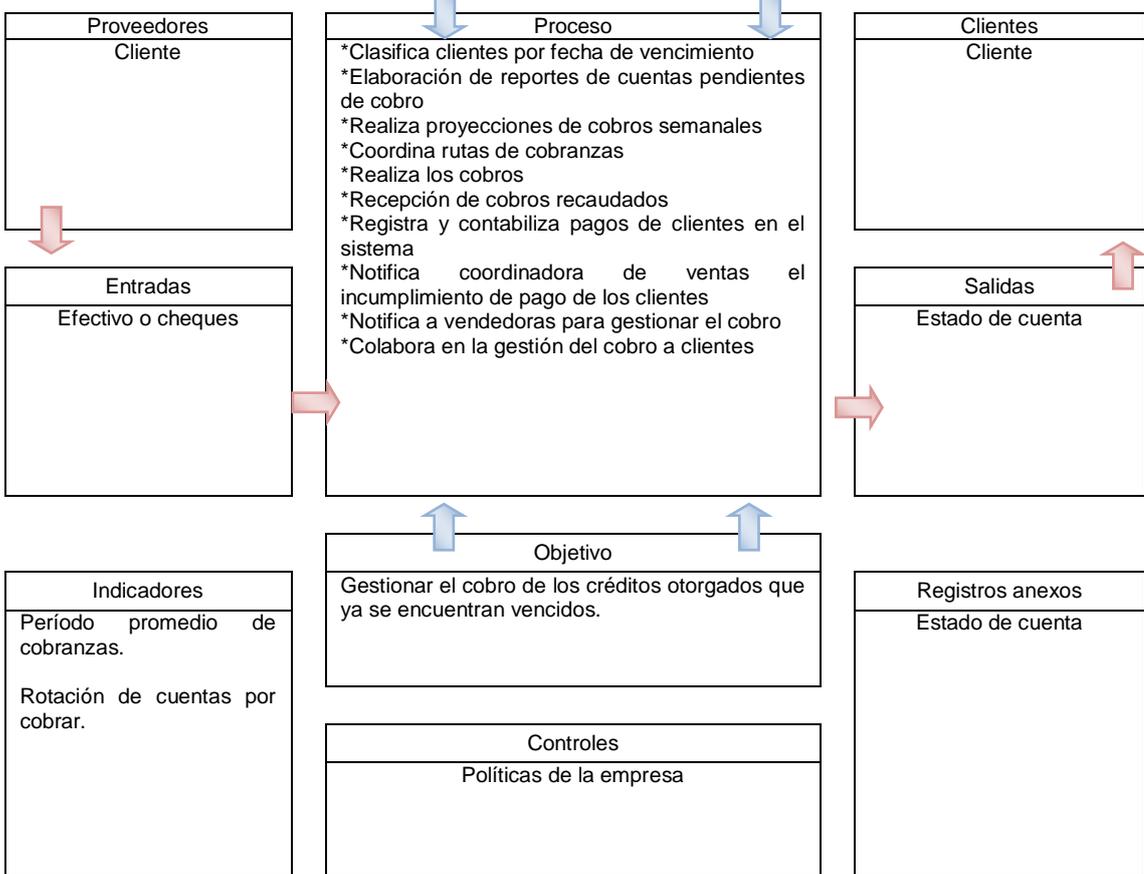
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	PROCESO: Crédito y cobranzas	CÓDIGO: D.	
	SUBPROCESO: Cobranzas	CÓDIGO: D.2	
Misión: Gestionar el cobro de los créditos otorgados que ya se encuentran vencidos.			

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Efectivo o cheques	El jefe de crédito y cobranzas clasifica los clientes por fecha de vencimiento, elabora el reporte de cuentas pendientes de cobro y a su vez realiza proyecciones de cobros semanales. El jefe de bodega se encarga de coordinar las rutas para realizar los cobros, éstos una vez recaudados son depositados de forma inmediata en la cuenta de la empresa.	Estado de cuenta		Cliente

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	48	De	92

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Crédito y cobranzas		CÓDIGO: D.	
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de crédito y cobranzas			
	EDICIÓN N°: 1		FECHA:	
RECURSOS				
Infraestructura: oficinas y bodega.	Talento Humano: Jefe de crédito y cobranzas, coordinadora de ventas, jefe de bodega y choferes.	Hardware y Software: computadoras, impresora, fax, teléfonos y programas de computación.		



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	49	De	92

3.5. Proceso de despacho

3.5.1. Logística y transporte

Descripción

Este proceso comprende el despacho de los productos requeridos por el cliente, los mismos que aparecen detallados en la factura o guía de remisión; mientras tanto la entrega se puede presentar dependiendo de las comodidades o facilidades del cliente, puede ser que él los retire directamente de las bodegas de la empresa o mediante el uso de los vehículos de la empresa hasta el lugar que se establezca previamente.

Entradas

Orden de pedido: Es el respaldo que tienen las vendedoras de los materiales y equipos eléctricos que los clientes solicitan.

Factura o guía de remisión: documentos comerciales que formalizan la venta y traslado de los productos comercializados por la empresa.

Salidas

Productos: Es el pedido que el cliente ha solicitado según consta en la factura o guía de remisión.

Recursos

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	50	De	92

- Infraestructura: RIVE S.A. cuenta con una propiedad de dos plantas; en la planta baja se encuentra ubicada la bodega y demás oficinas mientras que en la planta alta posee un espacio destinado para brindar charlas informativas.
- Talento humano: Personal de Bodega y cliente externo.
- Hardware y software: la empresa cuenta con aproximadamente 20 computadoras, 7 impresoras, 3 faxes, 20 teléfonos y programas de computación.

Controles del proceso

Políticas de la empresa: Disposiciones y acuerdos internos previamente establecidos para el proceso de despacho.

Políticas de los clientes: Disposiciones y acuerdos establecidos por el cliente, para las negociaciones en sí con la empresa.

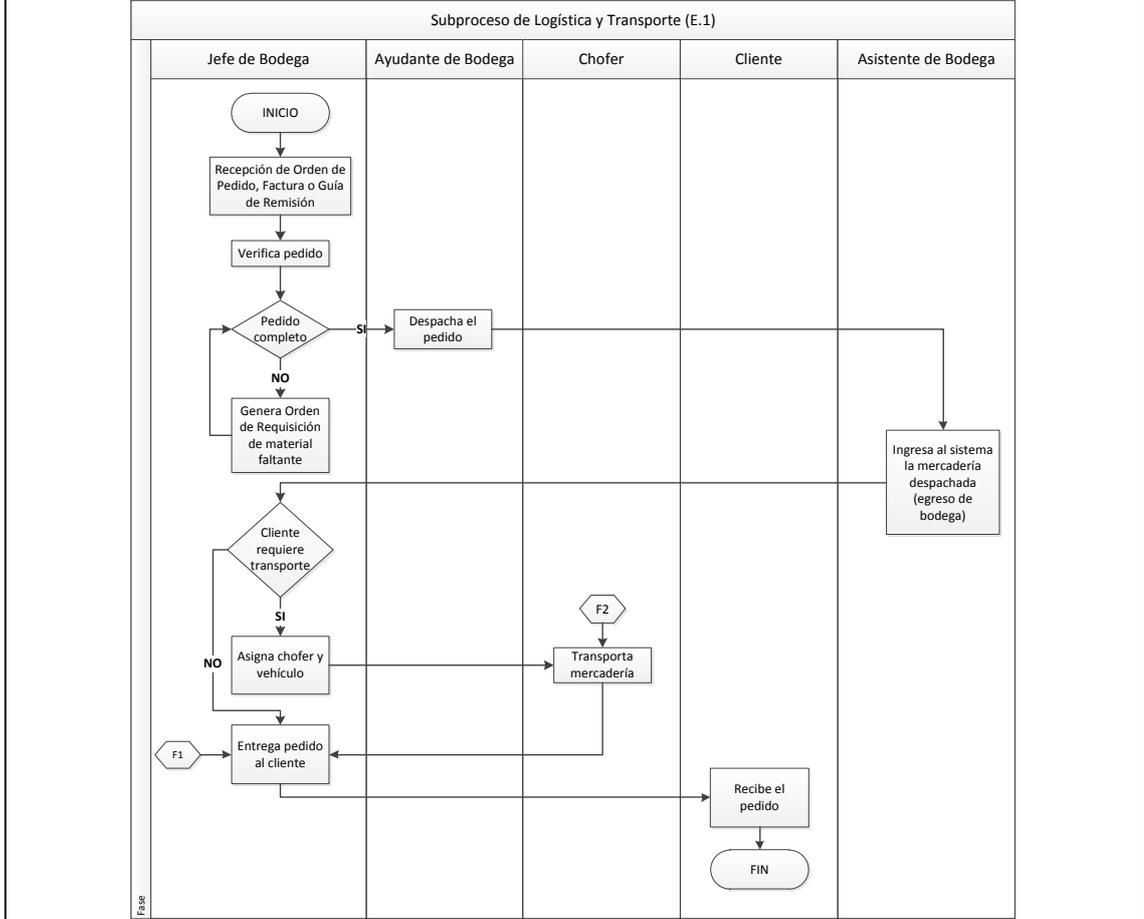
Rutas designadas para los choferes: Cada chofer se le designa ruta específica, la misma que varía periódicamente, según el Jefe de bodega lo crea conveniente.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	51	De	92

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
---	------------------------	-------------

PROCESO: Despacho	CÓDIGO: E.
SUBPROCESO: Logística y transporte	CÓDIGO: E.1
RESPONSABLE: Jefe de bodega	
MISIÓN: Asegurar el envío correcto de los productos adquiridos por el cliente en el tiempo y forma acordada previamente.	



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Cumplimiento	Tasa de despachos entregados a tiempo	Mide el nivel de despachos entregados a tiempo.	# de despachos entregados a tiempo/Total de despachos requeridos	%	Semanal
F2	Monetaria	Costo de transporte vs. ventas	Proporciona la relación porcentual entre el costo del transporte vs. el monto total de ventas	Costo de transporte/Monto total de ventas	%	Mensual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	52	De	92

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
	PROCESO: Despacho		CÓDIGO: E.	
	SUBPROCESO: Logística y transporte		CÓDIGO: E.1	
	MISIÓN: Asegurar el envío correcto de los productos adquiridos por el cliente en el tiempo y forma acordada previamente.			
	EDICIÓN N°: 1		ELABORADO POR: Carla Ríos, Karen Velasco	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recepción de Orden de pedido, Factura o Guía de remisión	Despacho	Se receipta la Orden de Pedido, Factura o Guía de remisión.	La orden de pedido sirve para que el área de bodega pueda despachar la mercadería requerida por el cliente. En caso que el pedido esté completo se elabora la factura, caso contrario se elabora la guía de remisión hasta que el despacho sea completo y correcto se elabora la documentación completa.	Jefe de Bodega
2	Verifica el pedido	Despacho	Revisa el pedido previo a su despacho.	Verifica que los productos físicos concuerden con lo que indique la factura.	Jefe de Bodega
3	Despacha el pedido	Despacho	Según la mercadería que consta en la factura o guía de remisión realizar el despacho del pedido.	Productos acorde factura o guía de remisión.	Ayudante de bodega
4	Ingresa al sistema la mercadería despachada (egreso de bodega)	Despacho	Se actualiza el sistema generando los egresos de bodega.	Se establece horarios para que la asistente de bodega emita los egresos de bodega y actualice el sistema. Especificando ingresarlos diariamente en la mañana y en la tarde.	Asistente de bodega
5	Asigna chofer y vehículo	Despacho	Se tiene planificado dos viajes por cada vehículo, donde uno de ellos se da en la mañana y el otro en la tarde.	La empresa cuenta con dos choferes y dos camiones medianos para el despacho.	Jefe de Bodega
6	Transporta mercadería	Despacho	Trasladar la mercadería de la forma más óptima al destino especificado por el cliente.	Existen dos vehículos disponibles para el traslado.	Chofer

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	53	De	92

7	Entrega pedido al cliente	Despacho	El chofer es quien entregará el pedido al cliente conforme a la factura o guía de remisión.	El ayudante de chofer ayuda a la realización de esta actividad.	Jefe de Bodega
8	Recibe el pedido	Cliente externo	El cliente hará saber su conformidad del pedido mediante su firma de recepción en la documentación.	Firma de conformidad en factura o guía de remisión.	Cliente externo
9	Genera Orden de Requisición de material faltante	Despacho	En caso que no exista productos en stock disponibles para el despacho se genera la orden de requisición del material faltante.	Esta Orden la genera el Área de bodega para que el Área de compras adquiera los productos faltantes.	Jefe de Bodega.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	54	De	92

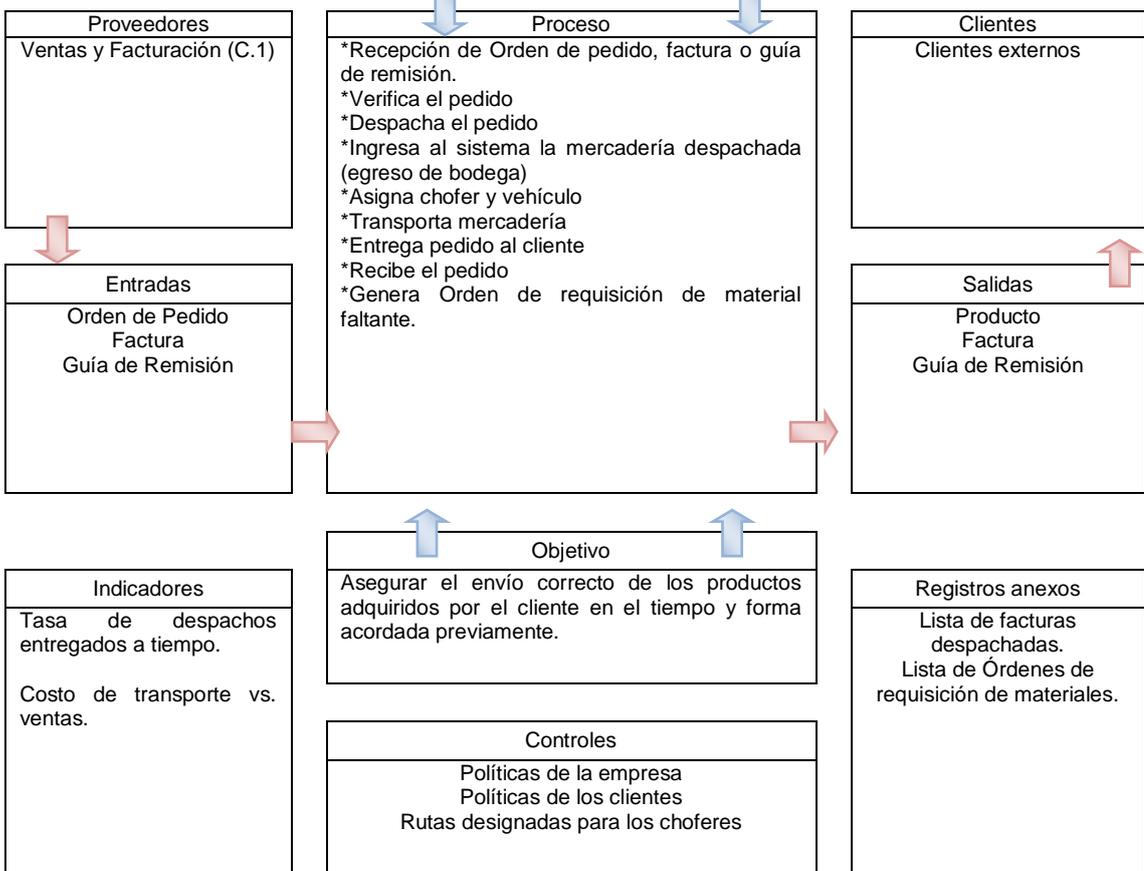
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	PROCESO: Despacho	CÓDIGO: E.	
	SUBPROCESO: Logística y transporte	CÓDIGO: E.1	
Misión: Asegurar el envío correcto de los productos adquiridos por el cliente en el tiempo y forma acordada previamente.			

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas y Facturación (C.1)		Orden de Pedido Factura Guía de remisión	El Jefe de bodega recibe la Orden de Pedido y las facturas emitidas por las vendedoras; previo a colocar la mercadería en los vehículos para su traslado verifican que el pedido este completo, y en caso que no lo esté genera una orden de requisición de material faltante al área de compras para que gestione la adquisición. Una vez empacada la mercadería se la ingresa al sistema mediante el egreso de bodega, posteriormente se asigna el chofer y vehículo acorde el sector donde sea la entrega del pedido.	Productos Factura Guía de remisión		Clientes

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	55	De	92

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Despacho		CÓDIGO: E.	
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de bodega			
	EDICIÓN N°: 1		FECHA:	
RECURSOS				
Infraestructura: oficinas y bodega.	Talento Humano: personal de bodega y cliente externo.	Hardware y Software: computadoras, impresora, fax, teléfonos y programas de computación.		



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	56	De	92

3.6. Post-Venta

3.6.1. Servicio de asesoría técnica

Descripción

Este subproceso se lo realiza con el fin de brindar asesoría técnica y comercial sobre los materiales y equipos eléctricos que la empresa provee, en diferentes situaciones tales como: asesoría al personal interno, con la finalidad que tengan conocimiento de la mercadería que se encuentra disponible para la venta; asesoría impartidas a las personas que usarán estos equipos, así como mantenimiento o instalación de los mismos.

Entradas

La solicitud de asesoría técnica generada por los clientes, requiriendo los servicios de los profesionales con los que la empresa cuenta. Dichas citas serán gestionadas por las vendedoras, quienes son las personas encargadas de organizar las reuniones y charlas para los diferentes clientes.

Salidas

Charlas informativas que reciben las personas interesadas, sean éstos receptados por los clientes internos o externos.

Recursos

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	57	De	92

- Infraestructura: RIVE S.A. cuenta con una propiedad de dos plantas; en la planta baja se encuentra ubicada la bodega y demás oficinas mientras que en la planta alta posee un espacio destinado para brindar charlas informativas.
- Talento humano: personal de servicio de asesoría técnica: Asesor Técnico-Comercial además interviene también el personal de Ventas y Facturación: Vendedoras y Jefe de Ventas.
- Hardware y software: la empresa cuenta con aproximadamente 20 computadoras, 7 impresoras, 3 faxes, 20 teléfonos y programas de computación.

Controles del proceso

Políticas del cliente: Disposiciones del cliente, en cuanto al servicio que está solicitando.

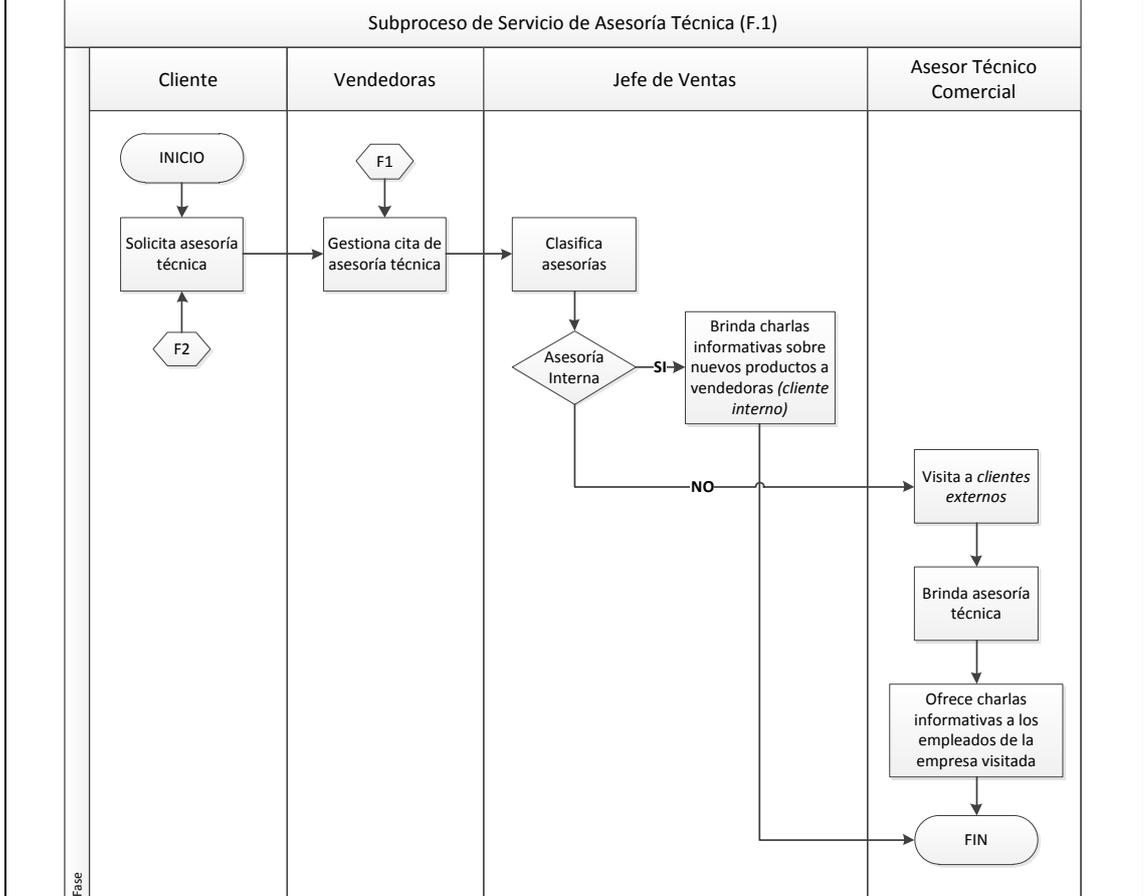
Políticas de la empresa: Disposiciones internas de RIVE en cuanto al servicio y productos de la empresa.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	58	De	92

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
---	------------------------	-------------

PROCESO: Post-Venta	CÓDIGO: F
SUBPROCESO: Servicio de asesoría técnica	CÓDIGO: F.1
RESPONSABLE: Jefe de ventas y asesor técnico comercial	
MISIÓN: Satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente en el menor tiempo posible.	



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Eficacia	Tasa de citas concretadas por cada vendedor	Mide el nivel de citas para asesoría concretadas por cada vendedor	Citas concretadas para asesoría por cada vendedor/# total de clientes atendidos por cada vendedor	%	Mensual
F2	Eficiencia	Tasa de clientes que solicitan asesoría por segunda ocasión	Mide el nivel de clientes que buscan gestionar asesoría por segunda vez	# total de clientes solicitando asesoría por segunda ocasión/# total de clientes que solicitan asesoría	%	Semestral

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	60	De	92

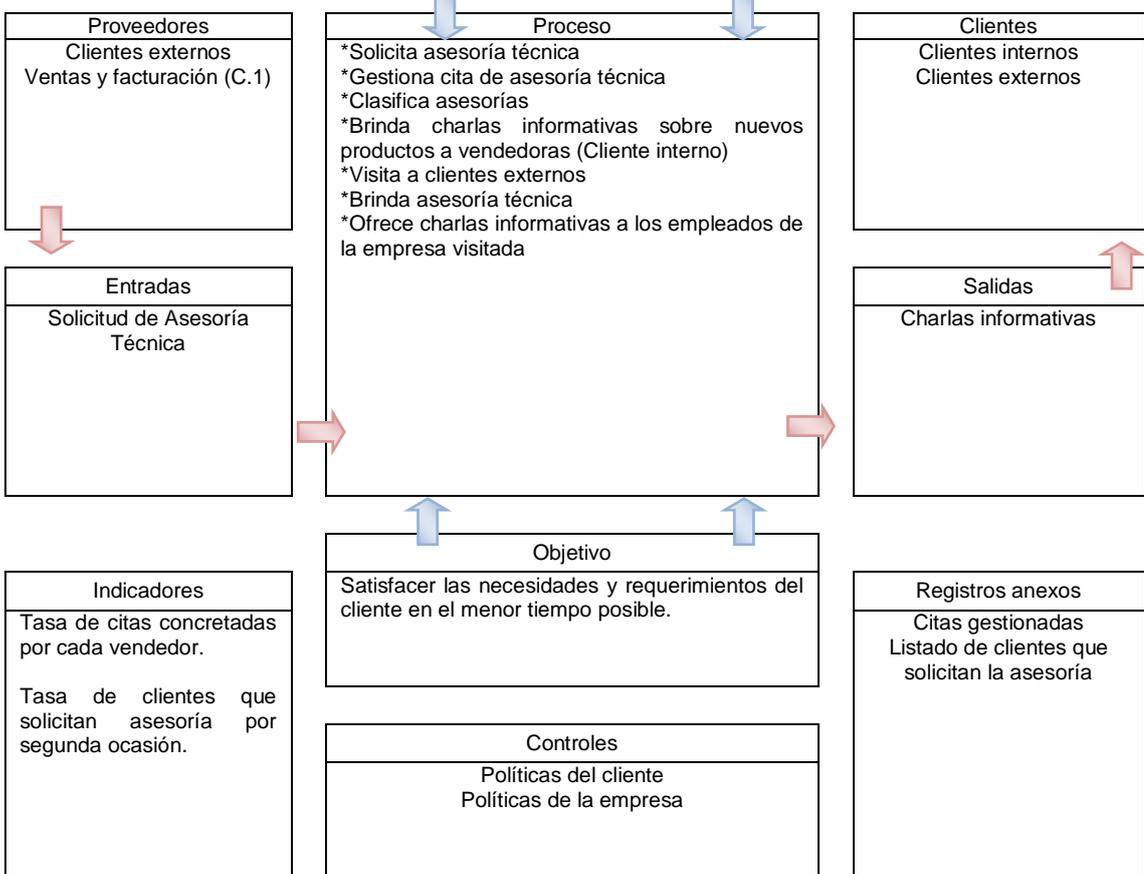
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
	PROCESO: Post-Venta	CÓDIGO: F.	
	SUBPROCESO: Servicio de asesoría técnica	CÓDIGO: F.1	
Misión: Satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente en el menor tiempo posible.			

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Vendedoras	Clientes	Solicitud de asesoría técnica	Cuando existen nuevas líneas de equipos y materiales se considera necesaria gestionar reuniones destinadas tanto a los clientes internos como externos, con la finalidad que conozcan los usos y propiedades de la nueva mercadería que la empresa oferta, así como las asesorías gestionadas para el mantenimiento e instalación de los equipos adquiridos previamente.	Charlas informativas	Ventas y Facturación (C.1)	Clientes

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	61	De	92

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Post-Venta		CÓDIGO: F.	
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de ventas y asesor técnico comercial			
	EDICIÓN N°: 1		FECHA:	
RECURSOS				
Infraestructura: oficinas y bodega.	Talento Humano: personal de asesoría técnica: asesor técnico comercial, vendedoras y jefe de ventas.	Hardware y Software: computadoras, impresora, fax, teléfonos y programas de computación.		



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	62	De	92

3.7. Gestión contable y financiera

3.7.1. Gestión de pagos

Descripción

Una vez generadas las Facturas en el área de bodega (almacenamiento) proceden a enviarlas junto a las respectivas Órdenes de Compra e Ingreso a Bodega, al Asistente de Contabilidad que es la persona encargada de verificar la consistencia entre estos documentos, para gestionar el pago respectivo, con el propósito de que la empresa se encuentre al día en sus obligaciones.

Entradas

Orden de Compra: Documento en el que se registran las compras solicitadas.

Factura: Documento comercial que contiene y avala toda la información de la operación de compra-venta.

Ingreso a Bodega: Es el documento que se genera en el Departamento de Bodega cuando nueva mercadería llega a la empresa y se la ingresa al sistema.

Salidas

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	63	De	92

Retención: Es la obligación que tiene el comprador de no entregar el valor total de la compra al proveedor, sino de retener el respectivo porcentaje por motivo de impuestos.

Orden de pago: Documento que sirve de notificación para la cancelación de la factura.

Recursos

- Infraestructura: RIVE S.A. cuenta con una propiedad de dos plantas; en la planta baja se encuentra ubicada la bodega y demás oficinas mientras que en la planta alta posee un espacio destinado para brindar charlas informativas.
- Talento humano: Personal de Gestión Contable y Financiera: Asistente de contabilidad y Jefe de Crédito y Cobranzas, así como el Jefe de Bodega.
- Hardware y software: la empresa cuenta con aproximadamente 20 computadoras, 7 impresoras, 3 faxes, 20 teléfonos y programas de computación.

Controles del proceso

Leyes Tributarias: La empresa debe regir sus actividades conforme lo citan los artículos que se encuentran en la Ley Orgánica de Régimen Tributario

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	64	De	92

Interno, y demás leyes bajo el control y supervisión del Servicio de Rentas Internas.

Políticas de la empresa: Disposiciones internas de RIVE previamente establecidos por parte de la empresa para el proceso de Adquisiciones.

Políticas del Banco: Acuerdos establecidos por parte de la institución financiera.

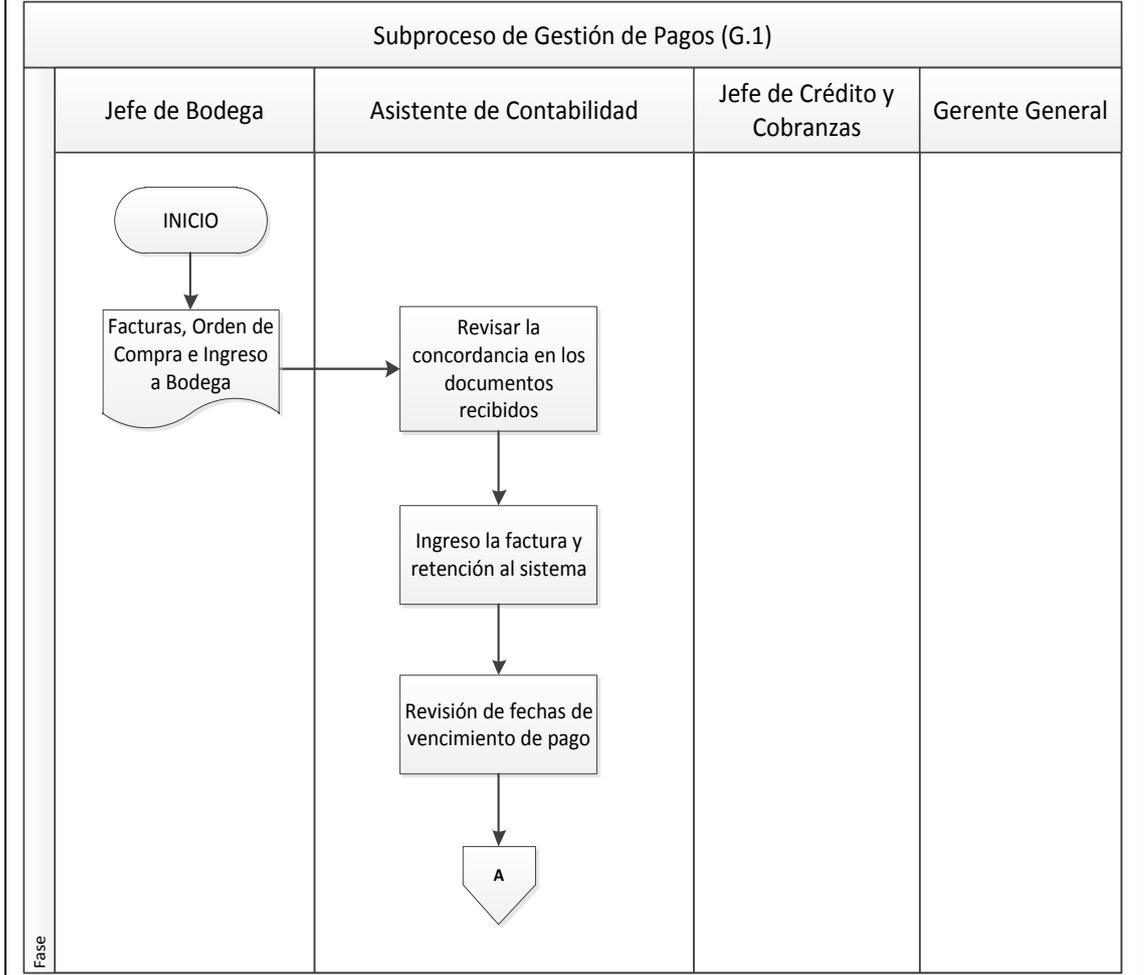
Políticas del Proveedor: Disposiciones y acuerdos por parte del proveedor.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	65	De	92

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 2
---	------------------------	-------------

PROCESO: Gestión contable y financiera	CÓDIGO: G.
SUBPROCESO: Gestión de pagos	CÓDIGO: G.1
RESPONSABLE: Jefe de crédito y cobranzas y asistente de contabilidad	
MISIÓN: Gestionar el manejo de los pagos que la empresa realiza; sean éstos pagos a proveedores, entidades o clientes externos.	



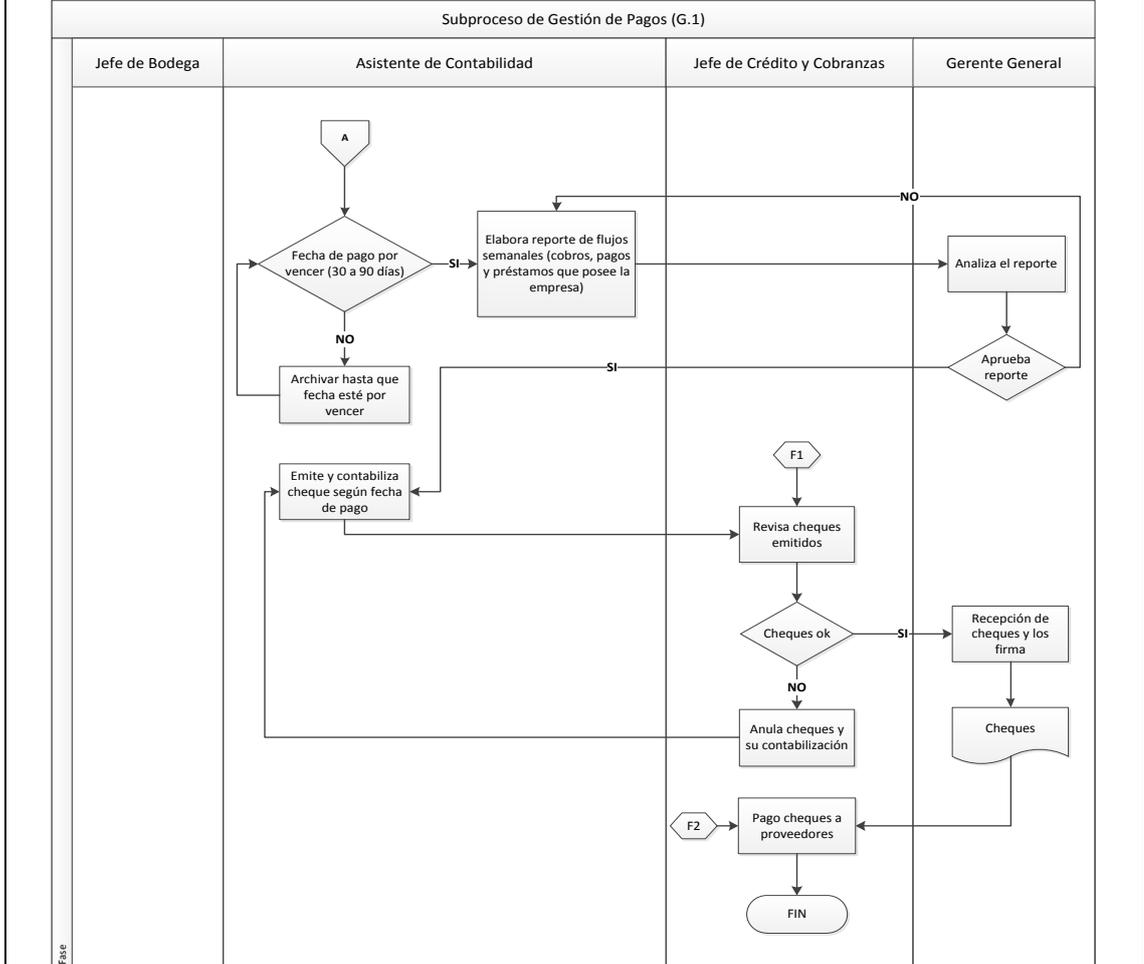
Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Calidad	Cheques emitidos correctamente	Mide la cantidad de cheques emitidos correctamente cada mes.	# de cheques emitidos correctamente/# total de cheques emitidos	%	Mensual
F2	Productividad	Tasa de pagos efectivos	Mide la cantidad de pagos realizados en un determinado período.	# de pagos realizados/Total de cuentas por pagar	%	Mensual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	66	De	92

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 2 DE 2
---	------------------------	-------------

PROCESO: Gestión contable y financiera	CÓDIGO: G.
SUBPROCESO: Gestión de pagos	CÓDIGO: G.1
RESPONSABLE: Jefe de crédito y cobranzas y asistente de contabilidad	
MISIÓN: Gestionar el manejo de los pagos que la empresa realiza; sean éstos pagos a proveedores, entidades o clientes externos.	



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Calidad	Cheques emitidos correctamente	Mide la cantidad de cheques emitidos correctamente cada mes.	# de cheques emitidos correctamente/# total de cheques emitidos	%	Mensual
F2	Productividad	Tasa de pagos efectivos	Mide la cantidad de pagos realizados en un determinado período.	# de pagos realizados/Total de cuentas por pagar	%	Mensual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	67	De	92

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
	PROCESO: Gestión contable y financiera		CÓDIGO: G.	
	SUBPROCESO: Gestión de pagos		CÓDIGO: G.1	
	MISIÓN: Gestionar el manejo de los pagos que la empresa realiza; sean éstos pagos a proveedores, entidades o clientes externos.			
	EDICIÓN N°: 1		ELABORADO POR: Carla Ríos, Karen Velasco	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Revisar la concordancia en los documentos recibidos	Gestión Contable y Financiera	Verifica la concordancia de los documentos.	Revisa que lo que se encuentre registrado en la factura concuerde con la orden de compra y el Ingreso a bodega; revisando principalmente cantidad y precio.	Asistente de Contabilidad
2	Ingreso la factura y retención al sistema	Gestión Contable y Financiera	Se ingresa la factura y retención al sistema.	El ingreso de la factura al sistema se trata de ingresar la cantidad de productos adquiridos, así como la realización de la retención.	Asistente de Contabilidad
3	Revisión de fechas de vencimiento	Gestión Contable y Financiera	Se analiza la fecha de pago.	Esta verificación la realizan con la finalidad de dar prioridades a aquellas facturas por pagar que están por vencerse.	Asistente de Contabilidad
4	Elabora reporte de flujos semanales (cobros, pagos y préstamos que posee la empresa)	Gestión Contable y Financiera	Prepara los reportes de flujos semanales	Elabora los reportes de flujos semanales indicando los cobros y pagos que se gestionarán durante esa semana	Asistente Contabilidad
5	Analiza el reporte	Gerencia General	Analiza el reporte	Analizar el reporte en base a las proyecciones semanales, puede ser aprobado o denegado dependiendo las necesidades de la empresa.	Gerente General
6	Emite y contabiliza cheque según fecha de pago	Gestión Contable y Financiera	Se emite y contabiliza el cheque según la fecha de pago.	La emisión y contabilización de este documento se prioriza conforme la fecha de pago este por	Asistente de Contabilidad

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	68	De	92

				vencer.	
7	Revisa cheques emitidos	Gestión Contable y Financiera	Verifica que los cheques estén correctamente emitidos.	Revisa que el documento esté correctamente emitido.	Jefe de Crédito y Cobranzas
8	Recepción de cheques y los firma	Gerencia General	Recepta los cheques y los firma.	Una vez recibidos los cheques se verifica si pertenecen al pago proyectado dentro de cada semana, y posteriormente se los firma.	Gerente General
9	Pago cheques a proveedores	Gestión Contable y Financiera	Cancelación de pagos a proveedores.	Se envía el cheque a los proveedores de acuerdo al plazo acordado previamente.	Jefe de Crédito y Cobranzas
10	Archivar hasta que fecha esté por vencer	Gestión Contable y Financiera	Se archiva la factura hasta fecha de pago.	Se archiva la factura hasta cuando se acerque la fecha de vencimiento para realizar el respectivo pago.	Asistente de Contabilidad
11	Anula cheques y su contabilización	Gestión Contable y Financiera	Anula cheques mal emitidos, conjuntamente con la contabilización.	En caso que los cheques no estén emitidos correctamente pasan a ser anulados en el sistema.	Asistente de Contabilidad

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	69	De	92

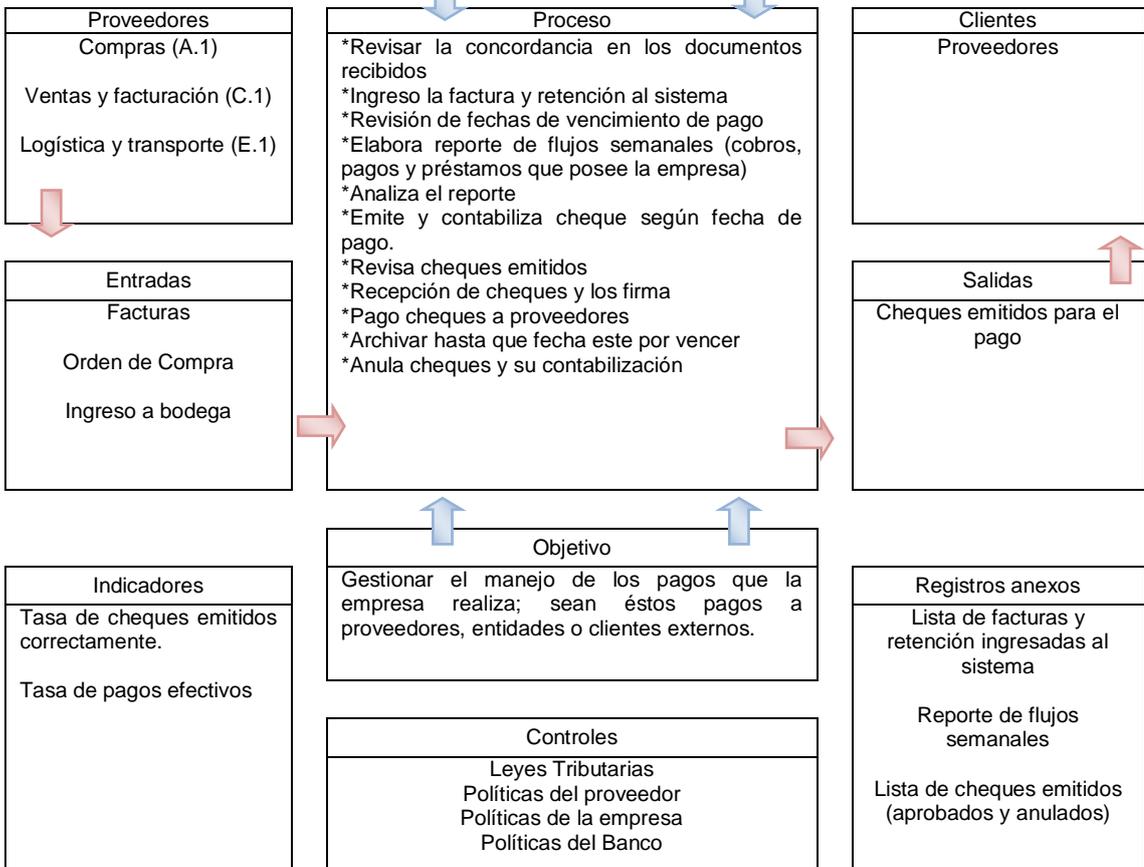
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Gestión contable y financiera		CÓDIGO: G.	
	SUBPROCESO: Gestión de pagos		CÓDIGO: G.1	
Misión: Gestionar el manejo de los pagos que la empresa realiza; sean éstos pagos a proveedores, entidades o clientes externos.				

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Compras (A.1)		Facturas	El envío de las Facturas con sus respectivas Órdenes de compra e ingresos a bodega al asistente contable permite revisar la concordancia entre estos documentos, para proceder a gestionar correctamente el pago a los proveedores de dichas facturas, en donde se incluye también la emisión de la retención.	Cheques emitidos y listos para el pago		Proveedores
Ventas y facturación (C.1)		Orden de Compra				
Logística y transporte (E.1)		Ingreso a Bodega				

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	70	De	92

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Gestión contable y financiera		CÓDIGO: G.	
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de crédito y cobranzas y asistente de contabilidad			
	EDICIÓN N°: 1		FECHA:	
RECURSOS				
Infraestructura: oficinas y bodega.	Talento Humano: personal de gestión contable y financiera y jefe de bodega.	Hardware y Software: computadoras, impresora, fax, teléfonos y programas de computación.		



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	71	De	92

3.7.2. Gestión contable

Descripción

El subproceso de Gestión Contable consiste en el registro de las operaciones contables que se originan en las diferentes transacciones que surgen a diario en la empresa.

Entradas

Informe de cobros y pagos gestionados: Incluye las transacciones que se han realizado de cobros y pagos efectuados para su posterior contabilización.

Salidas

Estados Financieros: Son los informes que se presentan a la alta Gerencia de la compañía, a través de los cuales muestra la situación actual y globalizada de los movimientos que surgen en la compañía.

Recursos

- Infraestructura: RIVE S.A. cuenta con una propiedad de dos plantas; en la planta baja se encuentra ubicada la bodega y demás oficinas mientras que en la planta alta posee un espacio destinado para brindar charlas informativas.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	72	De	92

- Talento humano: Personal de Gestión Contable y Financiera: Asistente de contabilidad y Jefe de Crédito y Cobranzas, así como el Gerente General.
- Hardware y software: la empresa cuenta con aproximadamente 20 computadoras, 7 impresoras, 3 faxes, 20 teléfonos y programas de computación.

Controles del proceso

Políticas de la empresa: Disposiciones internas de RIVE S.A. previamente establecidos por parte de la empresa.

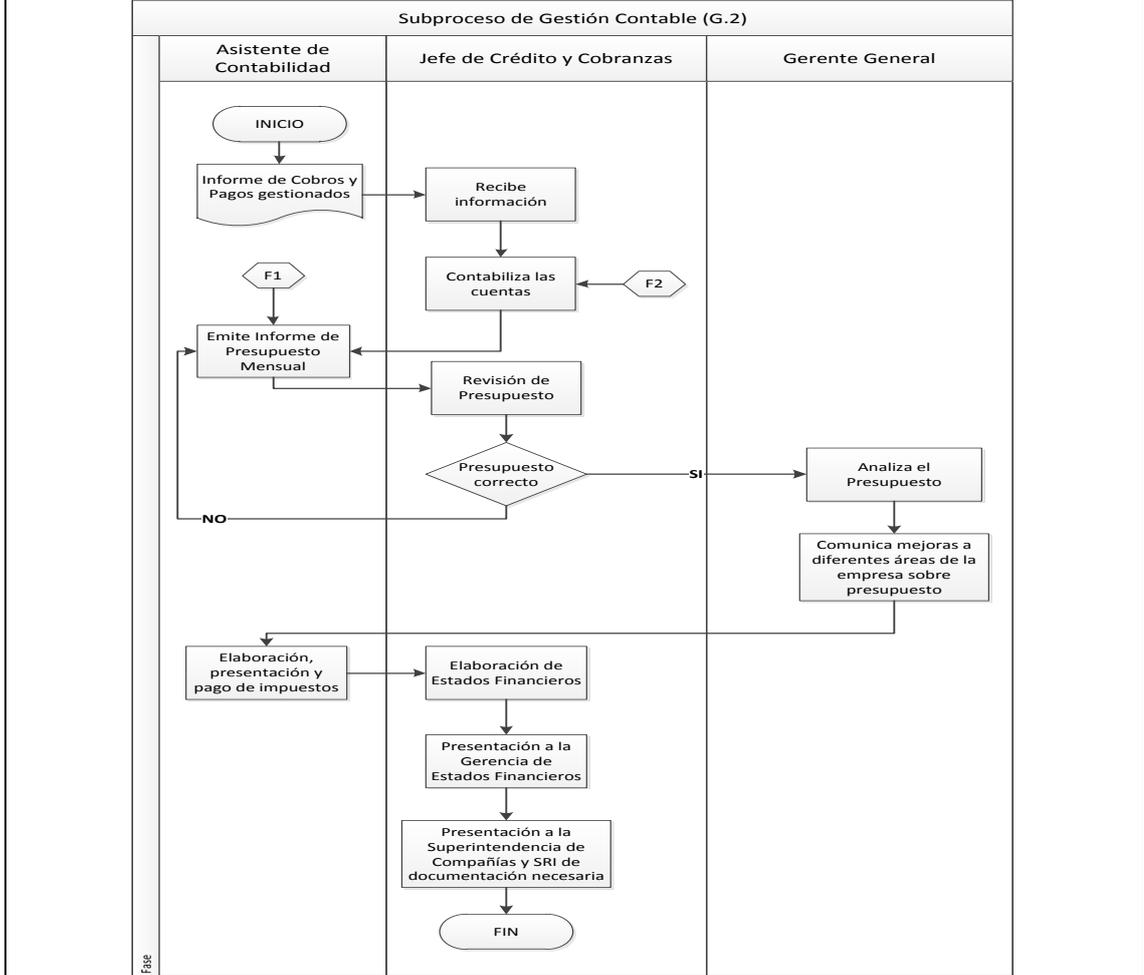
Documentos soportes y comprobantes de contabilidad: Documentación que soporta los registros realizados para cada uno de las operaciones de la empresa.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	73	De	92

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
---	------------------------	-------------

PROCESO: Gestión contable y financiera	CÓDIGO: G.
SUBPROCESO: Gestión contable	CÓDIGO: G.2
RESPONSABLE: Jefe de crédito y cobranzas y asistente de contabilidad	
MISIÓN: Registrar y procesar e el tiempo previsto las operaciones contables originadas en las diferentes transacciones que surjan en la empresa.	



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Eficacia	Tasa de informes generados	Mide el nivel de informes generados del total de aquellos solicitados	# de informes generados/# de informes solicitados	%	Anual
F2	Productividad	Tasa de documentos contabilizados	Mide la cantidad de documentos contabilizados a tiempo	# de documentos ingresados a tiempo/Total de documentos	%	Mensual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	74	De	92

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
	PROCESO: Gestión contable y financier		CÓDIGO: G.	
	SUBPROCESO: Gestión contable		CÓDIGO: G.1	
	MISIÓN: Registrar y procesar e el tiempo previsto las operaciones contables originadas en las diferentes transacciones que surjan en la empresa.			
	EDICIÓN N°: 1		ELABORADO POR: Carla Ríos, Karen Velasco	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe información	Gestión Contable y Financiera	Recibe información respectiva.	La información que se receipta es referente a los Cobros y pagos gestionados semanalmente, que son expresados a través de un informe.	Jefe de Crédito y Cobranzas
2	Contabiliza las cuentas	Gestión Contable y Financiera	Contabiliza las cuentas.	Registra las cuentas conforme la información receiptada.	Jefe de Crédito y Cobranzas
3	Emite Informe de Presupuesto Mensual	Gestión Contable y Financiera	Elabora el Informe de presupuesto para posterior análisis.	El informe es emitido con el propósito presupuestar mensualmente los desembolsos e ingresos de la empresa.	Asistente de Contabilidad
4	Revisión de presupuesto	Gestión Contable y Financiera	Revisión del presupuesto emitido.	Revisa el presupuesto previo a la presentación del mismo a la Gerencia.	Jefe de Crédito y Cobranzas
5	Analiza el presupuesto	Gerencia General	Analiza el presupuesto receiptado.	Analiza el presupuesto obtenido aprobándolo o negando el contenido del mismo.	Gerente General
6	Comunica mejoras a diferentes áreas de la empresa sobre presupuesto	Gerencia General	Comunica os cambios a las diferentes áreas que se verán beneficiadas por el presupuesto emitido.	Comunica cambios efectuados en el presupuesto a las áreas involucradas en el mismo.	Gerente General
7	Elaboración, presentación y pago de impuestos	Gestión Contable y Financiera	Elaboración, presentación y pago de impuestos al SRI.	Elaboración, presentación y pago a tiempo de los diferentes formularios que la empresa debe completar para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.	Asistente de Contabilidad

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	75	De	92

8	Elaboración de Estados Financieros	Gestión Contable y Financiera	Elaboración de los Estados Financieros.	Elabora Estados Financieros mensuales con el propósito de visualizar en cantidades monetarias el desenvolvimiento de la compañía.	Jefe de Crédito y Cobranzas
9	Presentación a la Gerencia de Estados Financieros	Gestión Contable y Financiera	Presentación de EF's a la Gerencia.	La Gerencia recibe los Estados Financieros que estarán sujetos a análisis.	Jefe de Crédito y Cobranzas
10	Presentación a la Superintendencia de Compañías y SRI de documentación necesaria.	Gestión Contable y Financiera	Presentación de EF's a la Superintendencia de Compañías y SRI.	Presentación de EF's consolidados a los Organismos de control en las fechas establecidas.	Jefe de Crédito y Cobranzas

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	76	De	92

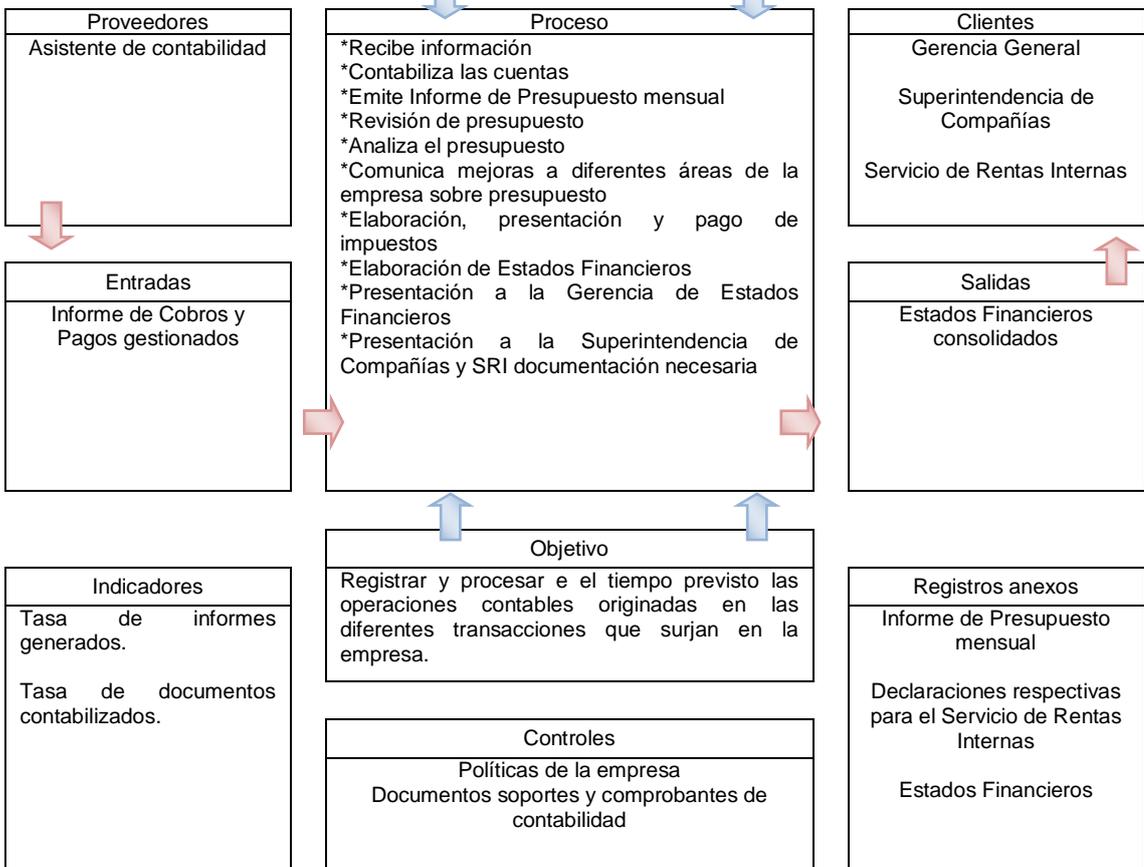
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Gestión contable y financiera		CÓDIGO: G.	
	SUBPROCESO: Gestión contable		CÓDIGO: G.2	
Misión: Registrar y procesar e el tiempo previsto las operaciones contables originadas en las diferentes transacciones que surjan en la empresa.				

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Asistente de contabilidad		Informe de cobros y pagos gestionados.	Con el informe de cobros y gastos gestionados que el Jefe de Crédito y Cobranzas recibe, se inicia la contabilización de las cuentas que intervienen en ellas; así como el Presupuesto que se emite mensualmente, colabora a una mejor planificación del movimiento de dinero dentro de la empresa. Todo lo mencionado anteriormente son medios que ayudarán al desarrollo de los Estados Financieros que finalmente deben ser presentados a la Gerencia General y a los Organismos de control, como: Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas.	Estados financieros	Gerencia general	Superintendencia de Compañías Servicio de Rentas Internas.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	77	De	92

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Gestión contable y financiera		CÓDIGO: G.	
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de crédito y cobranzas y asistente de contabilidad			
	EDICIÓN N°: 1		FECHA:	
RECURSOS				
Infraestructura: oficinas y bodega.	Talento Humano: personal de gestión contable y financiera y gerente general.	Hardware y Software: computadoras, impresora, fax, teléfonos y programas de computación.		



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	78	De	92

3.7.3. Nómina

Descripción

Este subproceso se refiere al manejo de la nómina del personal de RIVE, en cuanto al proceso de efectuar los roles de pagos tomando en cuenta los respectivos descuentos que se le realiza a cada uno de los empleados por diferentes motivos; sean éstos por sanciones recibidas, adquisición de materiales y productos eléctricos que la empresa provee o por motivo de préstamos.

Entradas

Informe de los departamentos: Hace referencia a información de sanciones a empleados y compras realizadas, que proporcionan otras áreas sobre cada empleado, lo cual se verá reflejado en la elaboración mensual de la nómina.

Salidas

Nómina y pago gestionado: Es el documento que especifica el sueldo neto que recibirá cada empleado conforme a los ajustes que se haya realizado por concepto de descuentos que posteriormente a la emisión pasa a gestionarse dicho pago.

Recursos

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	79	De	92

- Infraestructura: RIVE S.A. cuenta con una propiedad de dos plantas; en la planta baja se encuentra ubicada la bodega y demás oficinas mientras que en la planta alta posee un espacio destinado para brindar charlas informativas.
- Talento humano: Personal de Gestión Contable y Financiera: Asistente de contabilidad y Jefe de Crédito y Cobranzas, así como el Gerente Administrativo.
- Hardware y software: la empresa cuenta con aproximadamente 20 computadoras, 7 impresoras, 3 faxes, 20 teléfonos y programas de computación.

Controles del proceso

Políticas de la empresa: Disposiciones internas de RIVE previamente establecidos para la elaboración de la nómina.

Código de trabajo: Contiene las disposiciones que deben ser acatadas por las empresas que se encuentran ubicadas dentro del territorio ecuatoriano.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	80	De	92

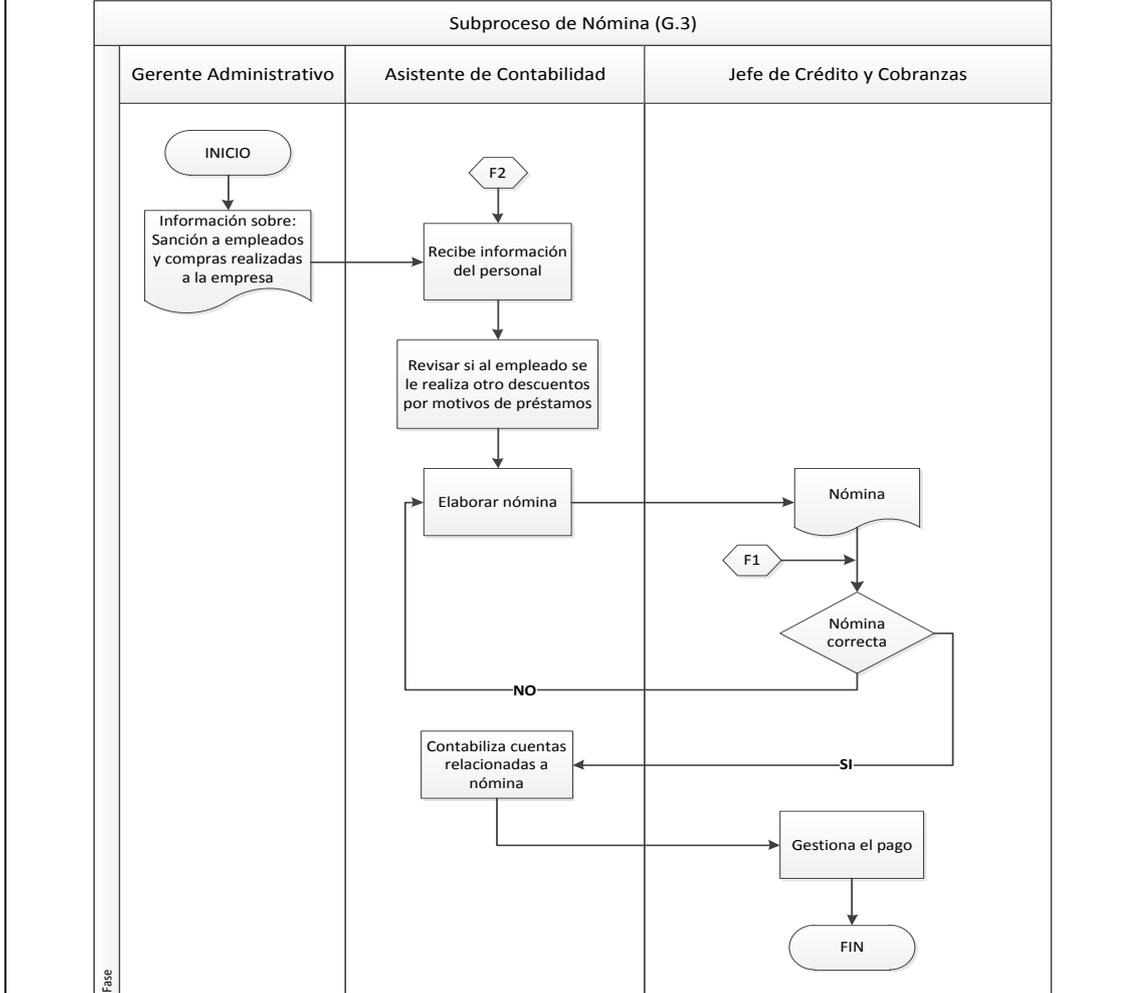
	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
---	------------------------	-------------

PROCESO: Gestión contable y financiera CÓDIGO: G.

SUBPROCESO: Nómina CÓDIGO: G.3

RESPONSABLE: Jefe de crédito y cobranzas y asistente de contabilidad

MISIÓN: Elaborar la nómina de los empleados en base a lo que le corresponde a cada uno de ellos y gestionar el pago.



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Calidad	Tasa de nóminas correctas	Mide la cantidad de nóminas emitidas correctamente	# de nóminas correctas/# total de nóminas	%	Anual
F2	Productividad	Rotación de personal	Mide el nivel de rotación del personal	Total trabajadores retirados/# total de trabajadores	%	Anual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	81	De	92

	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Gestión contable y financiera	CÓDIGO: G.
	SUBPROCESO: Nómina	CÓDIGO: G.3
	MISIÓN: Elaborar la nómina de los empleados en base a lo que le corresponde a cada uno de ellos y gestionar el pago.	
	EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Carla Ríos, Karen Velasco

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe información del personal	Gestión Contable y Financiera	Se recibe la información pertinente del personal involucrado.	La información receptada contiene: sanciones a los empleados y compras realizadas a la empresa.	Asistente de Contabilidad
2	Revisar si al empleado se le realiza otros descuentos por motivo de préstamos	Gestión Contable y Financiera	Verificar descuentos que realicen a los empleados por motivos de préstamos.	Revisar los descuentos que se debitarán del pago total por motivo de diferentes préstamos.	Asistente de Contabilidad
3	Elaborar nómina	Gestión Contable y Financiera	Elaboración de la nómina del personal.	Lista del personal con el respectivo detalle de la nómina.	Asistente de Contabilidad
4	Contabiliza cuentas relacionadas a la nómina	Gestión Contable y Financiera	Registra cuentas relacionadas a la nómina.	Contabilización de todas las cuentas que intervienen en este proceso.	Asistente de Contabilidad
5	Gestiona el pago	Gestión Contable y Financiera	Se gestiona el pago.	El Jefe de Crédito y Cobranzas da las indicaciones pertinentes para el pago de la nómina.	Jefe de Crédito y Cobranzas

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	82	De	92

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Gestión contable y financiera		CÓDIGO: G.	
	SUBPROCESO: Nómina		CÓDIGO: G.3	
Misión: Elaborar la nómina de los empleados en base a lo que le corresponde a cada uno de ellos y gestionar el pago.				

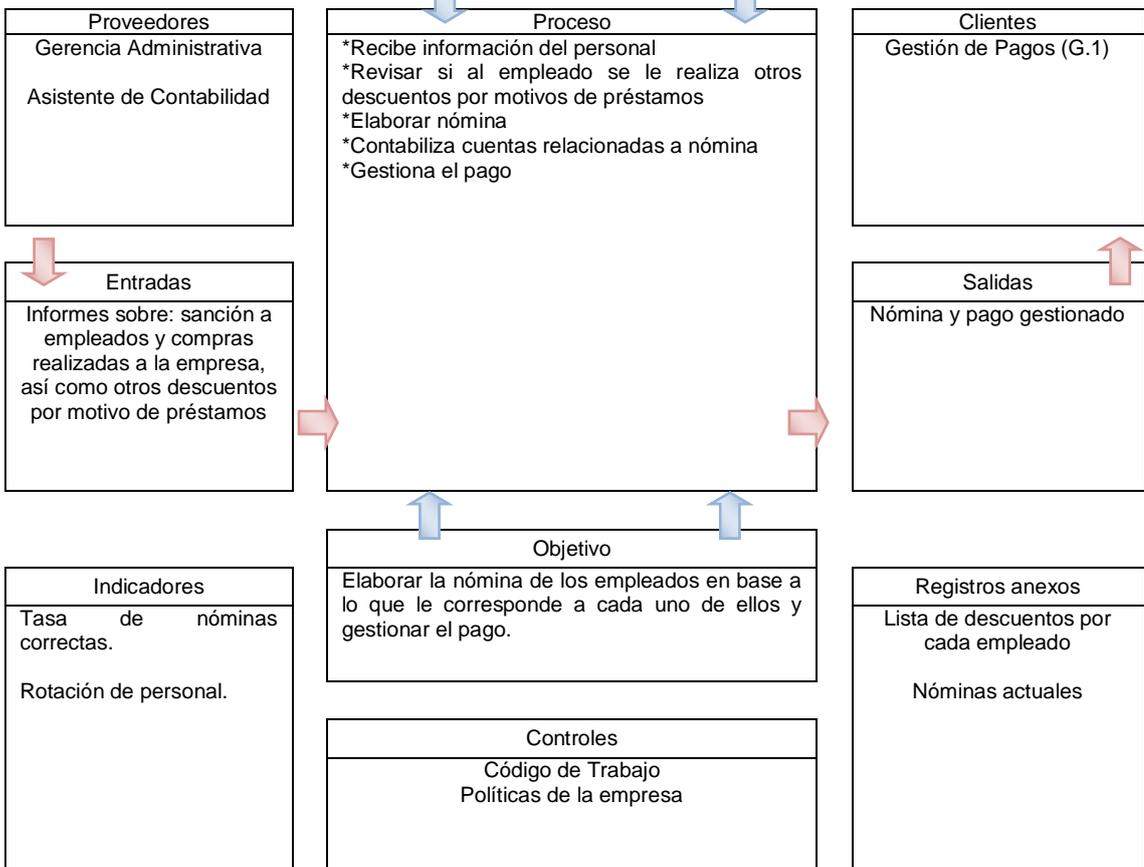
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerencia Administrativa		Informes sobre: sanción a empleados y compras realizadas a la empresa, así como información sobre descuentos por motivo de préstamos que haya realizado el empleado.	Asistente de contabilidad recibe la información pertinente a descuentos por sanciones, compras realizadas en la empresa o préstamos que haya realizado el empleado, con lo que se puede realizar la nómina a los empleados y gestionar su pago de haberes mensuales.	Nómina y pago gestionado.	Gestión de Pagos (G.1)	

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	83	De	92

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión contable y financiera	CÓDIGO: G.
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de crédito y cobranzas y asistente de contabilidad	
	EDICIÓN N°: 1	FECHA:

RECURSOS		
Infraestructura: oficinas y bodega.	Talento Humano: personal de gestión contable y financiera y gerente administrativo.	Hardware y Software: computadoras, impresora, fax, teléfonos y programas de computación.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	84	De	92

3.8. Recursos humanos

3.8.1. Selección y contratación del personal

Descripción

El proceso de Selección y Contratación de Personal se origina en el momento que algún departamento solicitante requiera personal idóneo para continuar con las actividades cotidianas en la compañía.

Entradas

Solicitud de personal: Documento o peticiones verbales para informar la necesidad de conseguir personal capacitado para la vacante disponible.

Salidas

Personal contratado: Persona contratada que cumple con el perfil requerido por la empresa para cubrir el puesto.

Recursos

- Infraestructura: RIVE S.A. cuenta con una propiedad de dos plantas; en la planta baja se encuentra ubicada la bodega y demás oficinas mientras que en la planta alta posee un espacio destinado para brindar charlas informativas.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	85	De	92

- Talento humano: Gerente de Ventas, Gerente General, Asistente de Contabilidad y departamento solicitante.
- Hardware y software: la empresa cuenta con aproximadamente 20 computadoras, 7 impresoras, 3 faxes, 20 teléfonos y programas de computación.

Controles del proceso

Políticas de la empresa: Disposiciones y acuerdos internos previamente establecidos para el proceso de Selección y Contratación de personal.

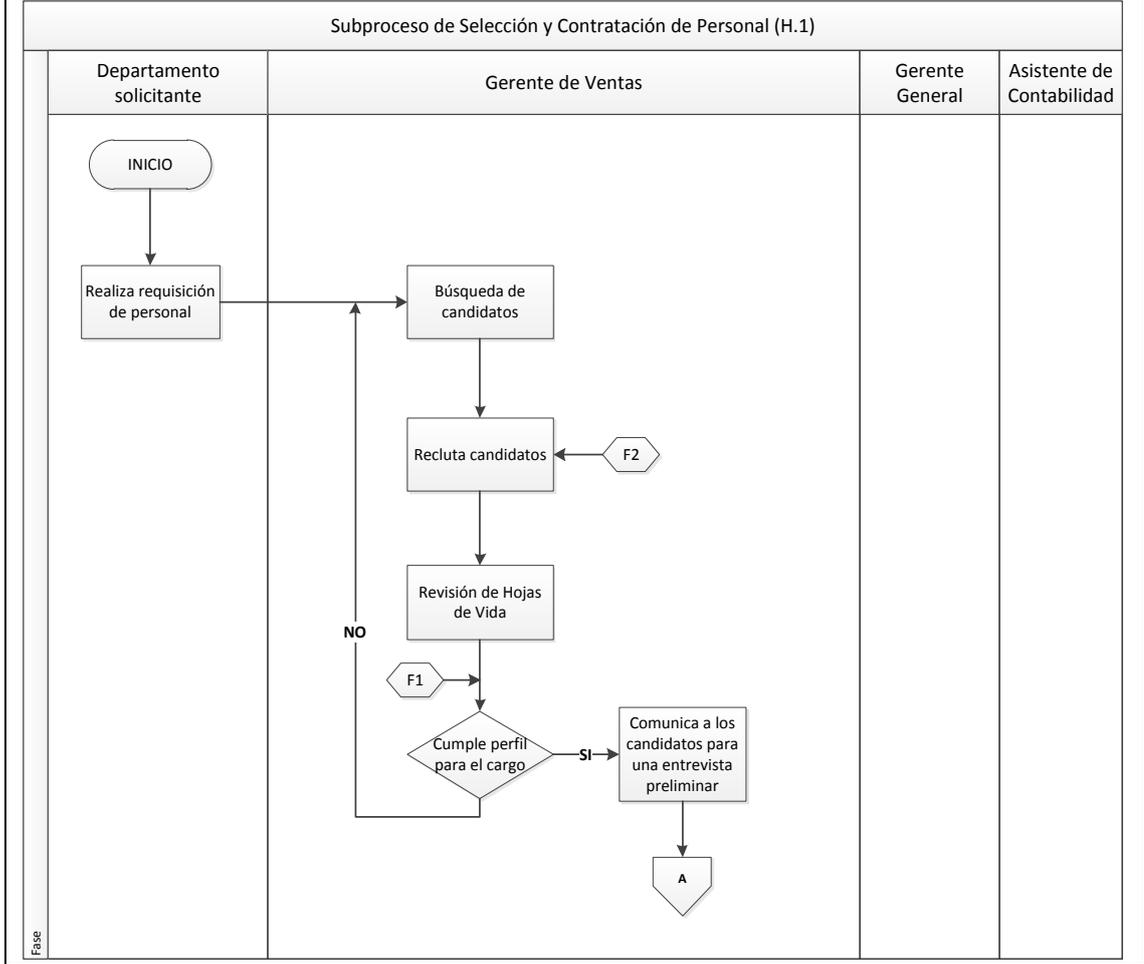
Código de Trabajo: Contiene las disposiciones que deben ser acatadas por las empresas que se encuentran ubicadas dentro del territorio ecuatoriano.

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	86	De	92

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 2
---	------------------------	-------------

PROCESO: Recursos humanos	CÓDIGO: H.
SUBPROCESO: Selección y contratación del personal	CÓDIGO: H.1
RESPONSABLE: Gerente de ventas	
MISIÓN: Asegurar la contratación de la persona idónea para un cargo determinado, tomando en cuenta sus habilidades y aptitudes.	



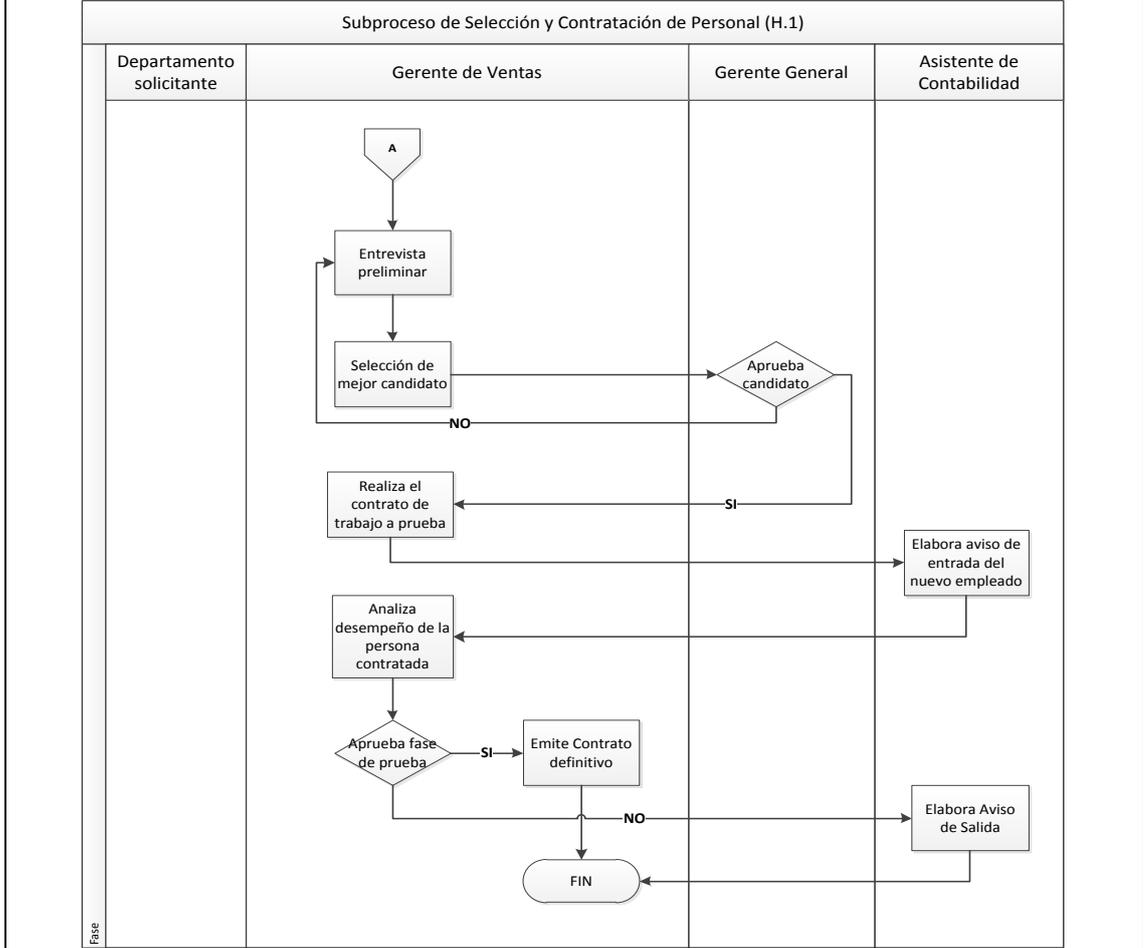
Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Cumplimiento	Tasa de cumplimiento de perfil de candidatos	Mide el nivel del perfil de los candidatos postulados para determinado cargo	Puntos obtenidos por el candidato/Puntos requeridos para el perfil del puesto	%	Al ingreso de un nuevo empleado
F2	Productividad	Tasa de personas contratadas	Mide el número de personas contratadas anualmente	# de personas contratadas/ # de personas requeridas	%	Anual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	87	De	92

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 2 DE 2
---	------------------------	-------------

PROCESO: Recursos humanos	CÓDIGO: H.
SUBPROCESO: Selección y contratación del personal	CÓDIGO: H.1
RESPONSABLE: Gerente de ventas	
MISIÓN: Asegurar la contratación de la persona idónea para un cargo determinado, tomando en cuenta sus habilidades y aptitudes.	



Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
F1	Cumplimiento	Tasa de cumplimiento de perfil de candidatos	Mide el nivel del perfil de los candidatos postulados para determinado cargo	Puntos obtenidos por el candidato/Puntos requeridos para el perfil del puesto	%	Al ingreso de un nuevo empleado
F2	Productividad	Tasa de personas contratadas	Mide el número de personas contratadas anualmente	# de personas contratadas/ # de personas requeridas	%	Anual

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco	Revisó:	Autorizó:
Fecha: 07/05/13 Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	89	De	92

				análisis por los directivos de la empresa.	
7	Selección de mejor candidato	Ventas y Facturación	Se escoge la mejor opción	De los tres candidatos que sobresalieron en la entrevista preliminar, se escoge uno, el que mejor convenga según su perfil.	Gerente de Venta
8	Realiza el contrato de trabajo a prueba	Ventas y Facturación	Se elabora el contrato a prueba al nuevo empleado.	El contrato a prueba está establecido por tres meses, como la ley lo indica, tiempo en el cual la empresa puede dar por terminado el contrato, en caso que el nuevo empleado no cumpla con las expectativas requeridas para el puesto.	Gerente de Venta
9	Elabora aviso de entrada del nuevo empleado	Gestión Contable y Financiera	Se elabora el aviso de entrada del nuevo empleado.	El aviso de entrada se lo registra en línea, a través del sistema del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en donde se especifica la fecha que ha ingresado a laborar el empleado, cargo y sueldo.	Asistente de Contabilidad
10	Analiza desempeño de la persona contratada	Ventas y Facturación	Análisis del desempeño de la persona contratada.	Se analiza si la persona que ha sido contratada cuenta con las habilidades y destrezas necesarias para la realización de actividades que el puesto requiere.	Gerente de Ventas
11	Emite contrato definitivo	Ventas y Facturación	Se elabora el contrato definitivo.	Una vez transcurridos los tres meses a prueba, el empleado pasa a firmar el contrato definitivo, donde el plazo de ese contrato será	Gerente de Venta

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco
 Fecha: 07/05/13 Firma:

Revisó:
 Fecha: Firma:

Autorizó:
 Fecha: Firma:

No. de revisión: 1

Código: MP- 01

ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	90	De	92

				establecido por los altos directivos de la organización.	
12	Elabora Aviso de salida.	Gestión Contable y Financiera	Se elabora el aviso de salida.	En caso que la persona contratada no haya cubierto el perfil del cargo asignado, se elabora el aviso de salida.	Asistente de Contabilidad

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	91	De	92

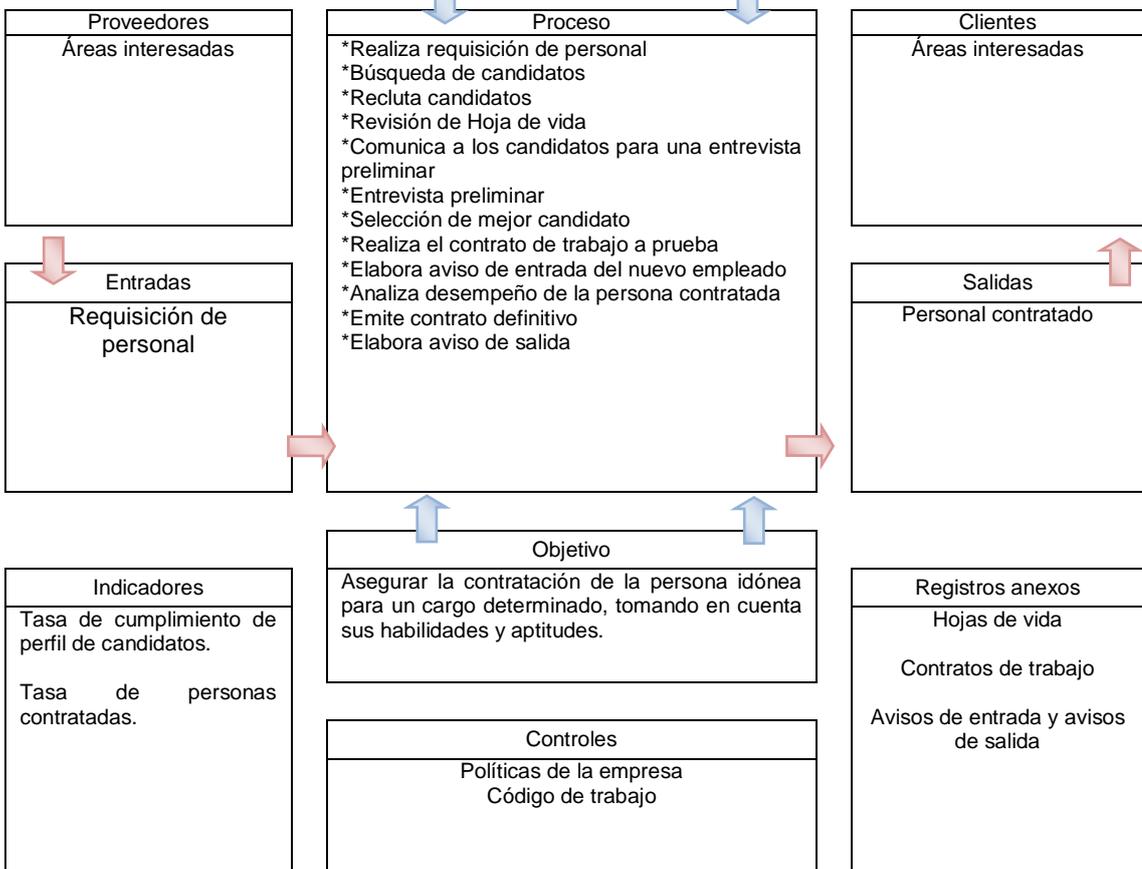
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Recursos humanos		CÓDIGO: H.	
	SUBPROCESO: Selección y contratación del personal		CÓDIGO: H.1	
Misión: Asegurar la contratación de la persona idónea para un cargo determinado, tomando en cuenta sus habilidades y aptitudes.				

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Áreas interesadas		Requisición de personal	El departamento solicitante realiza la requisición de personal al Gerente de ventas, quien es el encargado de buscar al candidato idóneo que cubrirá el perfil del puesto. Él se encarga de reclutarlos, revisar las hojas de vida y verificar que la información que presentan sea verídica; luego de este análisis se le comunica a las personas seleccionadas para que asistan a una entrevista preliminar, que dará lugar a la selección del mejor candidato; el mismo que se encontrará trabajando a modalidad de prueba (tres meses), tiempo en el cual servirá para analizar si realmente es la persona adecuada para cubrir el puesto. Una vez transcurridos los tres meses y si el empleado cumplió con las expectativas puestas en él, se pasa a elaborar el contrato definitivo; caso contrario se elaborará el aviso de salida del empleado.	Personal contratado	Áreas interesadas	

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		

RIVE S.A. MANUAL DE PROCESOS	Fecha:	7 de Mayo del 2013		
	Página:	92	De	92

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
	PROCESO: Recursos humanos		CÓDIGO: H.	
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente de ventas			
	EDICIÓN N°: 1		FECHA:	
RECURSOS				
Infraestructura: oficinas y bodega.	Talento Humano: gerente de ventas, gerente general, asistente de contabilidad y dpto. solicitante.	Hardware y Software: computadoras, impresora, fax, teléfonos y programas de computación.		



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaboró: Carla Ríos, Karen Velasco Fecha: 07/05/13 Firma:	Revisó: Fecha: Firma:	Autorizó: Fecha: Firma:
No. de revisión: 1		Código: MP- 01
ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN		