



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMATICAS

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA,
SEGURIDAD INDUSTRIAL, HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS UBICADA
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

TESINA DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE:

INGENIERO EN AUDITORIA Y CONTADURIA PUBLICA AUTORIZADA

PRESENTADA POR:

TANNIA DE LOS ANGELES GARCIA CONDOR

ALEXANDRA ABIGAIL ALFONZO CRUZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

2012

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente de inspiración y fortaleza, por todas las bendiciones recibidas.

A mis padres y hermana, que con su amor incondicional supieron guiar mis pasos por caminos de bien, que me fortalecieron en los momentos de debilidad y que contribuyeron en todas las formas posibles para que este trabajo llegue a su culminación.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral, a mis estimados maestros, que con paciencia y dedicación lograron sembrar en mí bases sólidas, que han servido y servirán a lo largo de mi vida profesional.

A quienes constituyen la empresa, objeto de estudio, por su valioso aporte y colaboración en el desarrollo de la presente tesina.

Tannia

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, quien ha sido mi principal fortaleza, por bendecir cada paso que doy y siempre guiarme por el camino del bien.

A mis padres por ese apoyo y amor incondicional; sobre todo por el sacrificio dado.

A mis hermanos, por apoyarme de una u otra forma toda mi vida estudiantil y en especial ser un ejemplo más a seguir. A mis amigos y en especial a mi enamorado, por estar no solo en los momentos felices, sino también en los difíciles.

A la ESPOL, a mis Profesores quienes impartieron buena cátedra y compartieron sus conocimientos con paciencia, los cuales me servirán en mi vida profesional.

A la Empresa donde se desarrolló la presente tesina, por la paciencia y confianza puesta en nosotros.

Abigail

DEDICATORIA

A Dios, por haber puesto en el camino de mi vida a seres realmente especiales que se han constituido en pilares fundamentales, sin los cuales no hubiese sido posible llegar hasta donde he llegado, ni alcanzar todo lo que he alcanzado.

A mis padres, que con su infinito amor convirtieron nuestro hogar en la mejor escuela que jamás pude haber tenido, sin costo alguno, más que el amor y el respeto mutuo.

Gracias infinitas porque fueron ellos quienes me empujaron cuando las fuerzas parecían agotarse, me levantaron cuando parecía imposible continuar, me dijeron las palabras exactas en los momentos en que necesitaba escucharlas, me recordaban que nada estaba perdido y que siempre hay una solución si tengo a Dios como motor de mi vida.

A mi hermana por sus palabras de aliento, por demostrar su comprensión y apoyo en cada tropezón y ser parte de este logro tan especial en mi vida.

A mis amigos, aquellas personas que entraron en mí para quedarse, que estuvieron presentes compartiendo alegrías y tristezas, éxitos y fracasos. Siempre pendientes y preocupados, uno del otro. Por haber dejado huellas de cariño, huellas que no se borrarán fácilmente.

Tannia

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis queridos Padres, que por su paciencia y valiosas enseñanzas me han sabido manejar por el camino del bien, en especial, por todo el sacrificio puesto en mí, lo que les quedare infinitamente agradecida toda mi vida porque gracias a esto, he podido lograr en la vida distintos triunfos y uno de ellos es el ser toda una profesional.

A la señora EUFEMIA PANTA VILLON quien en vida fue mi abuelita materna la cual sé que está en el cielo y esta dichosa de verme una persona profesional y preparada.

Abigail

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**Ec. JULIO AGUIRRE
DIRECTOR DE LA TESINA DE
GRADO**

**Ing. JORGE FERNANDEZ
DELEGADO DEL ICM**

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo final de graduación de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

ABIGAIL ALFONZO C.

TANNIA GARCIA C.

RESUMEN

“TRS”, inició sus actividades en el año 2000, como iniciativa del Ing. Oscar Vélez, es una empresa dedicada a la venta de artículos de ferretería, seguridad industrial, herramientas y maquinarias. Una de sus fortalezas es que la mayoría de los productos que ofrecen provienen directamente de las fábricas que se encuentran en el exterior, lo que representa un nivel de utilidad mayor para la empresa, al disminuir la cantidad de intermediarios.

El capítulo 1 contiene información del negocio en una forma más amplia con el propósito de lograr una mayor comprensión de los capítulos siguientes que comprenden el presente trabajo.

Para la realización de este proyecto ha sido necesaria la revisión de diversos conceptos, los mismos que se encuentran resumidos en el capítulo 2; estos conceptos comprenden de forma general información sobre el direccionamiento estratégico en las organizaciones, metodología de gestión por procesos y el mejoramiento continuo.

En el capítulo 3 encontramos el estudio de la situación actual de “TRS” mediante el análisis de valor agregado a los procesos claves de la empresa, además se presenta la aplicación de conceptos contenidos en el capítulo anterior y la propuesta de mejora.

Finalmente el capítulo 4 contiene las conclusiones y recomendaciones producto del trabajo realizado para lograr mejoras en la gestión de TRS.

INDICE

CAPITULO I

1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO.....	1
1.1. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.1.1. SUS INICIOS.....	1
1.1.2. UBICACIÓN GEOGRAFICA.....	2
1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	3
1.1.4. ACTIVIDAD ECONOMICA.....	3
1.1.5. PRODUCTOS.....	4
1.1.6. CLIENTES.....	5
1.1.7. PROVEEDORES.....	6
1.1.8. MARCO LEGAL.....	6
1.2. FORMULACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.3. HIPOTESIS DEL PROYECTO.....	8
1.3.1. HIPOTESIS CENTRAL.....	8
1.3.2. HIPOTESIS SECUNDARIAS.....	8

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	9
1.4.1. OBJETIVO CENTRAL.....	9
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	10

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO.....	11
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO EN LAS	
 ORGANIZACIONES.....	11
2.1.1. MISION.....	12
2.1.2. VISION.....	13
2.1.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	14
2.1.3.1. DEFINICION.....	14
2.1.3.2. CARACTERISTICAS.....	14
2.1.3.3. PASOS PREVIOS A LA DETERMINACION DE LOS	
OBJETIVOS.....	15
2.1.4. POLITICASEMPRESARIALES.....	16
2.1.5. VALORES EMPRESARIALES.....	17
2.2. LA GESTION POR PROCESOS.....	18

2.2.1. DEFINICION Y CLASIFICACION DE PROCESOS.....	18
2.2.2. ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	20
2.2.3. DEFINICION DE GESTION POR PROCESOS.....	22
2.2.4. ETAPAS DE LA METODOLOGÍA.....	24
2.2.5. VENTAJAS	25
2.3. CADENA DE VALOR.....	25
2.4. MAPEO DE PROCESOS.....	28
2.4.1. IDENTIFICACION DE PROCESOS.....	29
2.4.2. FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	30
2.4.2.1. DEFINICION.....	30
2.4.2.2. TIPOS DE FLUJOGRAMAS.....	31
2.4.2.3. SIMBOLOGIA UTILIZADA EN FLUJOGRAMAS.....	32
2.5. ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS.....	34
2.6. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO.....	35
2.6.1. DEFINICION.....	35
2.6.2. PROCEDIMIENTO.....	36

2.7. CICLO DE DEMING.....	36
2.7.1. DEFINICION.....	36
2.7.2. ETAPAS.....	37
2.8. INDICADORES DE GESTION.....	39
2.8.1. DEFINICION.....	40
2.8.2. TIPOS DE INDICADORES.....	40
2.8.3. CARACTERISTICAS.....	41
2.8.4. METODOLOGIA PARA SU CONSTRUCCION	42
2.9. MANUAL DE PROCESOS.....	45
2.9.1. DEFINICION.....	45
2.9.2. ELEMENTOS.....	45

CAPITULO III

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS DE LA EMPRESA TRS.....	47
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE “TRS”	47
3.1.1. MISION.....	47
3.1.2. VISION.....	47

3.1.3. POLITICAS EMPRESARIALES.....	47
3.1.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	48
3.2. ESTABLECER LA CADENA DE VALOR.....	49
3.3. MAPA DE PROCESOS DE “TRS”	50
3.4. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DE TRS.....	51
3.5. DETERMINACION DE PROCESOS CRITICOS.....	52
3.6. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE “TRS” Y PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA METODOLOGIA PDCA.....	53
3.6.1. ANALISIS DE LOS PROCESOS DE TRS.....	54
3.6.1.1. Análisis del proceso de almacenamiento.....	55
3.6.1.1.1. Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de Almacenamiento.	55
3.6.1.1.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Almacenamiento.....	56
3.6.1.1.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de Almacenamiento.....	57
3.6.1.1.4. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Almacenamiento.....	58

3.6.1.1.5.	Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del proceso de Almacenamiento.....	59
3.6.1.2.	Análisis del proceso de Ventas y Facturación.....	60
3.6.1.2.1.	Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de Ventas y Facturación.	60
3.6.1.2.2.	Análisis de valor agregado de la situación actual.....	61
3.6.1.2.3.	Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de Ventas y Facturación.....	62
3.6.1.2.4.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada...	63
3.6.1.2.5.	Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del proceso de Ventas y Facturación.....	64
3.6.1.3.	Análisis del proceso de Compras de Stock.....	65
3.6.1.3.1.	Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de Compras de stock.....	65
3.6.1.3.2.	Análisis de valor agregado de la situación actual.....	66
3.6.1.3.3.	Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de Compras de Stock.....	67
3.6.1.3.4.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada...	68

3.6.1.3.5.	Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del proceso de Ventas y Facturación.....	69
3.6.1.4.	Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Compras menores.....	70
3.6.1.5.	Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Importaciones.....	71
3.6.1.6.	Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Crédito.....	72
3.6.1.7.	Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Cobranza.....	73
3.6.1.8.	Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Emisión de notas de crédito.....	74
3.6.1.9.	Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Despacho y Distribución.....	75
3.6.1.10.	Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Servicio al Cliente.....	76
3.6.1.11.	Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Gestión de pagos.....	77
3.6.1.12.	Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Selección y Contratación de personal.....	78
3.6.1.13.	Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Nómina.....	80

3.7. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES.....	81
3.8. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO.....	82
3.8.1. Análisis de causas y efectos del problema N°1.....	83
3.8.2. Análisis de causas y efectos del problema N°2.....	84
3.9. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA.....	84
3.9.1. CAUSA N°1: Inventario deficiente.....	87
3.9.2. CAUSA N°2: Ausencia de manuales.....	88
3.9.3. CAUSA N°3: Falta de personal.....	89
3.10. MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA “TRS”	

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

4.2. RECOMENDACIONES

5. ANEXOS

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.1.3. Organigrama</i>	3
<i>Figura 2.1.3.2. Características de los objetivos</i>	15
<i>Figura 2.3. Cadena de Valor</i>	27
<i>Figura 2.4. Mapa de procesos</i>	29
<i>Figura 2.4.2.3. Simbología Norma ANSI</i>	33
<i>Figura 2.6.1. Diagrama de Ishikawa</i>	35
<i>Figura 3.2. Cadena de Valor</i>	49
<i>Figura 3.3. Mapa de procesos</i>	50
<i>Figura 3.6.1.1.5.a. Contribución de las actividades del proceso actual v s mejorado</i>	59
<i>Figura 3.6.1.1.5.b. Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs el mejorado</i>	59
<i>Figura 3.6.1.2.5.a. Contribución de las actividades del proceso actual v s mejorado</i>	64
<i>Figura 3.6.1.2.5.b. Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs el mejorado</i>	64

Figura 3.6.1.3.5.a. <i>Contribución de las actividades del proceso actual v s mejorado</i>	69
Figura 3.6.1.3.5.b. <i>Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs el mejorado</i>	69
Figura 3.8.1. <i>Diagrama de Causa – Efecto del Problema N°1</i>	84
Figura 3.8.2. <i>Diagrama de Causa – Efecto del Problema N°2</i>	85

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1.1.5. Productos</i>	4
<i>Tabla 1.1.6. Clientes</i>	5
<i>Tabla 1.1.7. Proveedores</i>	6
<i>Tabla 2.1.4. Niveles de políticas</i>	16
<i>Tabla 3.1.4. Objetivos estratégicos</i>	48
<i>Tabla 3.4.a. Procesos y subprocesos de TRS_Claves</i>	51
<i>Tabla 3.4.b. Procesos y subprocesos de TRS_Apoyo</i>	52
<i>Tabla 3.5.a. Puntaje</i>	53
<i>Tabla 3.5.b. Procesos críticos</i>	53
<i>Tabla 3.6.1.1.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de almacenamiento.</i>	56
<i>Tabla 3.6.1.1.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de almacenamiento.</i>	58
<i>Tabla 3.6.1.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Ventas y Facturación</i>	61
<i>Tabla 3.6.1.2.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de Ventas y Facturación.</i>	63

Tabla 3.6.1.3.2. <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Compras de Stock.</i>	66
Tabla 3.6.1.3.4. <i>Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de Compras de Stock..</i>	68
Tabla 3.6.1.4. <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Compras menores.</i>	70
Tabla 3.6.1.5. <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Importaciones.</i>	71
Tabla 3.6.1.6. <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Crédito.</i>	73
Tabla 3.6.1.7. <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Cobranza</i>	74
Tabla 3.6.1.8. <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Emisión de notas de crédito.</i>	75
Tabla 3.6.1.9. <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Despacho y Distribución.</i>	76
Tabla 3.6.1.10. <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Servicio al Cliente.</i>	77
Tabla 3.6.1.11. <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Gestión de pagos.</i>	78
Tabla 3.6.1.12. <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Selección y Contratación de personal.</i>	79

<i>Tabla 3.6.1.13. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Nómina.</i>	81
<i>Tabla 3.7. Indicadores</i>	82
<i>Tabla 3.8. Problemas</i>	84
<i>Tabla 3.9.a. Resultados del análisis de los procesos críticos de TRS</i>	86
<i>Tabla 3.9.b. Causas a solucionar</i>	86
<i>Tabla 3.9.1. Causa N° 1: Inventario deficiente</i>	88
<i>Tabla 3.9.2. Causa N°2: Ausencia de manuales</i>	89
<i>Tabla 3.9.3. Causa N°3: Falta de personal</i>	90

LISTA DE ANEXOS

Anexo N° 1: Formato de diagrama de flujo

Anexo N° 2: Formato de caracterización del proceso

Anexo N° 3: Formato descripción del proceso

Anexo N° 4: Formato descripción de las actividades

Anexo N° 5: Matriz de priorización de los procesos

INTRODUCCION

Es importante para las empresas conocer sus objetivos, saber hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos y que sobre todo el personal se encuentre involucrado en el logro de las metas.

Hoy en día la gestión por procesos logra eficiencia en las organizaciones departamentales de una empresa. Es esto lo que se quiere alcanzar con la ejecución del presente proyecto, que mediante el conocimiento de los procesos de TRS, se planteará mejoras para la reducción de tiempos que no agregan valor al proceso.

Se obtendrá nuevos diagramas de flujos para los procesos de "TRS" que incluyan mejoras, los mismos que serán parte del manual de procesos, que contendrá información suficiente para que el personal y cualquier ente interesado tenga conocimiento sobre los procesos que ahí se realizan.

CAPITULO I

1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

1.1. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1. SUS INICIOS

“TRS”, inició sus actividades en el año 2000, como iniciativa del Ing. Oscar Vélez, su actual gerente propietario, quien en ese entonces laboraba en relación de dependencia para la empresa “X”, la experiencia obtenida le permitió identificar un producto que no era comercializado en el Ecuador, abrasivos; estos eran requeridos por una empresa contratista de la empresa “X” y fue así que inició una investigación de posibles proveedores y lo comunicó a su superior, quien se negó a realizar la compra.

El representante de la empresa contratista, que necesitaba los abrasivos, le sugirió al Ing. Vélez que realice el papel de proveedor, y fue así que con una inversión inicial empezó a importar únicamente este producto y a venderlos únicamente a ese cliente por un año, con la asistencia de una secretaria y siendo su propia casa su oficina.

Los primeros seis meses del segundo año, el Ing. Vélez los dedicó al estudio profundo de los abrasivos, encontrando que el desconocimiento de la gente en el uso de los mismos sería su principal fortaleza.

Al finales del año siguiente su cartera de clientes de abrasivos se fue incrementando al igual que su personal, ahora ya eran cuatro las personas involucradas que laboraban en un pequeño local.

A medida que pasaba el tiempo además de los abrasivos le solicitaban productos accesorios, como guantes, gafas, mandiles de cuero, etc. Y fue así que incursionó en el área de seguridad industrial. Estos productos accesorios eran comprados localmente a diferencia de los abrasivos, a pesar de que conocía que las compras locales restan competitividad.

Más adelante como su visión siempre fue la de importar, procuró que la mayoría de sus productos sean adquiridos en el exterior, además logró asociarse con la empresa Lincoln-Electric e incrementar sus líneas de productos a la soldadura. “TRS”, desde sus inicios siempre buscó clientes de consumo para procurar mantener su margen de utilidad.

En la actualidad “TRS” está conformada por 21 colaboradores.

1.1.2. UBICACIÓN GEOGRAFICA

La empresa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil, además cuenta con dos centros de almacenamiento, uno de ellos dentro de la estructura en donde labora el personal administrativo y otro de mayor tamaño en el mismo sector geográfico.

1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

La empresa “TRS” no cuenta con un organigrama documentado, es por eso que para su elaboración se mantuvo una reunión con el Gerente, en la que nos informó que “TRS” está conformado por cinco áreas que se muestran en la *Figura 1.1.3*. Cabe mencionar que en el área de Financiero se ha incluido Contabilidad no sin antes enfatizar que éste es un proceso que se ejecuta externamente.

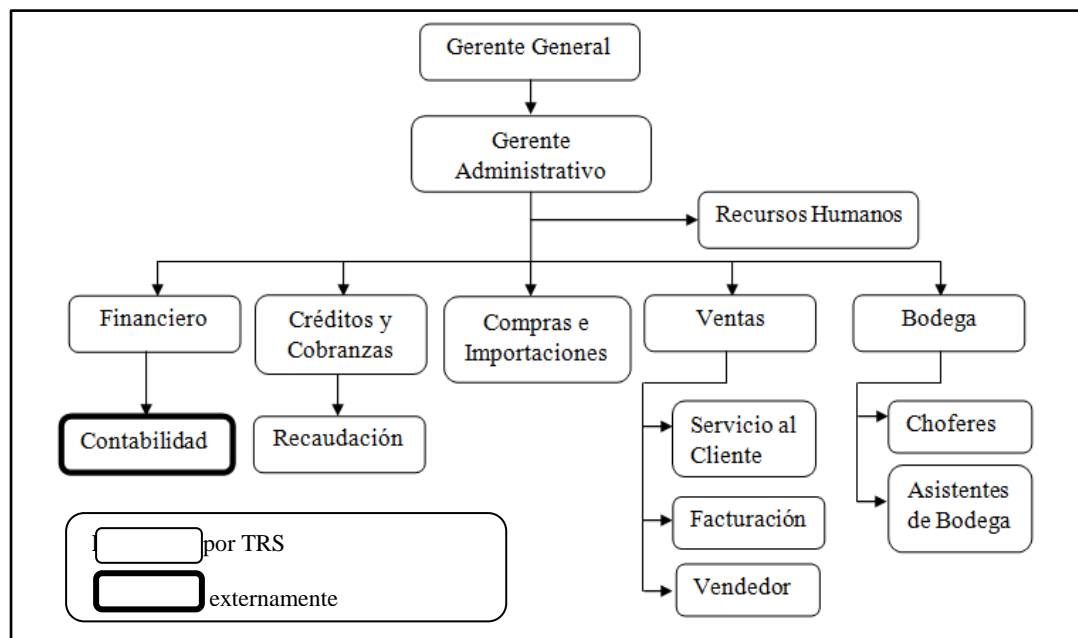


Figura 1.1.3. Organigrama

Fuente: Empresa “TRS”

1.1.4. ACTIVIDAD ECONÓMICA




“TRS” es una empresa dedicada a la venta de artículos de ferretería, seguridad industrial, herramientas y maquinarias al por mayor y menor; adicional a esto brinda servicios de reparaciones y mantenimiento de las soldadoras Lincoln Electric y las




herramientas eléctricas Bosch nivel nacional, al haber sido designada Centro de Servicio Técnico de Lincoln Electric y de Bosch autorizado para el Ecuador.

1.1.5. PRODUCTOS

“TRS” comercializa una gran variedad de productos, agrupados en categorías como: consumibles de soldadura, equipos de movimiento de carga, seguridad industrial y de protección personal, herramientas eléctricas, artículos de ferretería y abrasivos; así como lo muestra la *Tabla 1.1.5.*

Tabla 1.1.5. Productos

Consumibles de soldadura	
<ul style="list-style-type: none"> - Equipos para corte y soldadura Víctor USA - Electrodo comunes y especiales Lincoln - Alambre MIG y TIG - Máquinas de soldar Lincoln - Gafas de soldar, mascararas de soldar - Guantes API - Porta electrodos Lenco de 300 y 500 amperios. 	
Equipos de movimiento de carga	
<ul style="list-style-type: none"> - Tecles de cadena YALE en diferentes capacidades - Polipasto - Tirfors ALBA 	
Seguridad Industrial y de protección personal	
<ul style="list-style-type: none"> - Guantes de todo tipo - Cascos Eagle, MSA, Crews - Fajas antilumbago - Arnés y cinturones de seguridad Chilesin, MSA - Botas industriales con punta de acero importadas. - Protectores faciales, auditivos, gafas de protección - Equipos completos de protección para soldadura - Mascarillas 3M - Chalecos reflectivos, Impermeables 	

Herramientas eléctricas	
<ul style="list-style-type: none"> - Amoladoras, taladros, rotomartillos, lijadoras y accesorios Bosch. - Taladros magnéticos Milwaukee, De Walt. 	
Artículos de ferretería	
<p>Herramientas Stanley, brocas HSS, sierras Sandflex, flexómetros, pernos en toda medida, válvulas industriales, materiales eléctricos en general. Importamos Discos de corte, desbaste, diamante, piedra, en toda medida.</p>	
Abrasivos	
<ul style="list-style-type: none"> - Disco de Corte - Disco de pulir - Gratas Circulares - Abanicos Lijadores - Discos de Polifan 	

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

1.1.6. CLIENTES

Al ser “TRS” una empresa que comercializa sus productos al por mayor y menor, la cantidad de clientes es elevada, sin embargo el mayor volumen de sus ventas son realizadas a los clientes que se citan en la **Tabla 1.1.6.**

Tabla 1.1.6. Clientes

N°	Cliente
1	Hidalgo & Hidalgo
2	Holcim Ecuador
3	Metalcar
4	Molemotor
5	Santos CMI

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

1.1.7. PROVEEDORES

Alrededor del 60% de los productos que comercializa “TRS” proviene de otros países como: Colombia, Estados Unidos, México, Israel y Argentina; el 40% restante corresponde a productos de fabricación nacional, compras locales. A continuación la *Tabla 1.1.7.* muestra una lista de proveedores tanto nacionales como internacionales.

Tabla 1.1.7. Proveedores

N°	Proveedores	
Nacionales		
1	Tecnova – Fabrica de Bosch	
2	Dewalt	
3	Stanley	
Internacionales		
1	Lincoln Electric	Colombia
		Estados Unidos
		México
2	Camel Flex	Israel
3	Ganmar	Argentina

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

1.1.8. MARCO LEGAL

“TRS” inició sus actividades como sociedad, el 12 de mayo del año 2000 fue registrada en el Registro Único de Contribuyente.

Es controlada por la Superintendencia de Compañías. En la actualidad el monto de sus ingresos ha hecho que se constituya como contribuyente especial.

1.2. FORMULACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado de la industria ocupa un lugar muy importante en la sociedad moderna en una época de globalización y de alta competitividad de productos y servicios, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del cliente además es necesario que cada miembro de la empresa conozca que la actividad que realiza dentro de cualquiera de los procesos de la organización contribuye de una u otra forma a la satisfacción del cliente.

“TRS” se constituyó como sociedad en el año 2000 con un solo cliente, a partir del segundo año de creación tuvo un crecimiento bastante acelerado hasta que logró mantenerse y en la actualidad su curva de utilidad anual es aun creciente pero en baja intensidad.

A pesar del éxito que refleja la empresa en cifras, existen ciertos inconvenientes dentro de la gestión, especialmente en ventas y bodega, que impiden que la satisfacción de sus clientes sea completa, debido a las deficiencias en el manejo de stock de productos en bodega, que originan ofrecer a los clientes productos que físicamente no están disponibles.

Cabe destacar que “TRS” preocupada por la percepción que tiene el cliente sobre ellos, ha designado ciertas tareas que les permiten estar en contacto con el cliente aun después de haber sido despachado el pedido.

“TRS” además presenta falta de personal, otorgando tareas adicionales a personas, cuyas funciones no son compatibles con las tareas asignadas. Esto quizás debido a que no han documentado sus procesos y procedimientos de forma tal que su personal comprenda sus funciones, conozca el proceso completo en el que participa, tenga claro el lugar que ocupa en la organización, esto es, tanto su jefatura como sus subalternos y consecuentemente evitar que ciertas actividades no sean ejecutadas o sean mal ejecutadas porque la persona que las realiza no es la adecuada para ello.

Por todo lo anterior, consideramos que es necesario el diseño de un sistema de gestión por procesos que nos permita mediante el análisis exhaustivo de los procesos críticos de TRS, que resulten de la matriz de priorización, poder proponer cambios en los mismos con el fin de optimizar recursos y mejorar la gestión.

1.3. HIPOTESIS DEL PROYECTO

1.3.1. HIPOTESIS CENTRAL

El diseño de un Sistema de Gestión por Procesos permitirá a “TRS” mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes.

1.3.2. HIPOTESIS SECUNDARIAS

- a) El direccionamiento estratégico permitirá a “TRS” fortalecer la congruencia de metas de todos los empleados.

- b) El manual de procesos ayudará a definir las actividades para lograr una mejor gestión.
- c) Con los indicadores de gestión que se establezcan para cada proceso se podrá medir el desempeño de los mismos.
- d) El manual de procesos facilitará la inducción de nuevo personal.
- e) El diagrama de Causa y Efecto permitirá conocer las causas de los problemas que actualmente afectan a “TRS”; y así saber hacia donde orientar los esfuerzos para reducir los efectos.
- f) Los indicadores de gestión facilitan el control de los procesos.
- g) La gestión por procesos hará que el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de “TRS” mejore.

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO CENTRAL

Desarrollar un sistema de gestión por procesos para la empresa TRS, que permita mejorar las actividades internas junto con la gestión de los recursos y así lograr un direccionamiento a la satisfacción del cliente.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Conocer la situación actual de TRS
- b) Entender el direccionamiento estratégico actual de la empresa.
- c) Realizar el levantamiento de los procesos actuales que comprende la gestión de TRS
- d) Realizar el diseño de la cadena de valor
- e) Identificar procesos claves y de apoyo para el diseño del mapa de procesos
- f) Identificar procesos críticos mediante el uso de la Matriz de priorización
- g) Realizar un análisis de valor agregado a los procesos críticos identificados y plantear mejoras a los mismos.
- h) Desarrollar indicadores adecuados que permitan medir la eficiencia de los procesos.
- i) Elaborar un manual de procesos para la empresa.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO EN LAS ORGANIZACIONES

“Había un leñador que se agotaba malgastando su tiempo y sus energías en cortar madera con un hacha embotada, porque no tenía tiempo, según él, para detenerse a afilar la hoja”¹.

Sin duda este es un problema muy común en las organizaciones, no se estudia a fondo la situación que está provocando la presencia de resultados menores a los planificados, y más bien se busca soluciones rápidas que quizás ayudan a reducir el problema mas no a eliminarlo.

El tiempo que el leñador utilizaría para afilar el hacha no es nada comparado con la cantidad de tiempo que se pierde al no utilizar todo el potencial de una herramienta en perfectas condiciones. Toda esta problemática es posible evitar si la empresa se plantea estrategias que enmarquen todas y cada una de sus metas a corto y largo plazo y sobre todo le permitan estar preparada ante cualquier contingencia que se presente.

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles,

¹ ANTHONY DE MELLO

coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

- a) La Estrategia Corporativa,
- b) La Estrategia de Mercadeo y
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad ²

Para lograr ofrecer un producto a través de procesos eficientes es importante que las organizaciones miren hacia el cliente siempre. Desarrollen estrategias desde establecer qué es lo que van a ser, cómo lo van a hacer, con qué recursos, hasta aquellas que les permitan estar actualizados acerca de qué es lo que sus clientes necesitan y qué están dispuestos a adquirir.

2.1.1. MISIÓN

“La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”³.

Toda empresa, desde el momento de su creación debería tener establecido de forma clara su razón de ser y es más importante aún, que ésta esté documentada. De esta

² TRUJILLO FREDDY, Direccionamiento Estratégico.

³ JACK FLEITAN, Negocios Exitosos

forma el personal y los mismos accionistas estarán constantemente alineados a realizar de la mejor forma posible todas las actividades que se han establecido como necesarias para lograr hacer lo que su misión dice.

“Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

La misión es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos, y sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas”⁴.

2.1.2. VISION

La visión es más bien como la empresa desea verse en el largo plazo. La visión debe ser construida tomando en cuenta factores internos, como: las fortalezas de la organización, sus debilidades, su infraestructura, equipos, mano de obra, etc. y factores externos, como: características de sus clientes, competidores, proveedores, estabilidad económica y social del país en que desarrolla sus actividades, etc.

“Las visiones personales son el cimiento de la visión compartida”⁵.

La participación de todo el personal de la organización, en el establecimiento de la visión, es un pilar fundamental ya sean del área administrativa u operativa. Al considerar sus ideas y aportaciones como parte sustancial de este proceso serán también ellos quienes asuman el compromiso en el camino hacia el logro de la visión y de cada uno de los objetivos que surjan, como parte de la planeación estratégica.

⁴FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica.

⁵“Visión de una empresa”, anónimo

2.1.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

2.1.3.1. DEFINICION

*"Deberíamos utilizar el pasado como trampolín y no como sofá"*⁶

“EL objetivo es un propósito o aspiración no cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo; es descriptible y por lo tanto evaluable”⁷.

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la empresa. Son de responsabilidad de la alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado.

Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos organizacionales se refieren a como hacer productivos los negocios en el término de un año.⁸

2.1.3.2. CARACTERISTICAS

Los objetivos deben reunir algunas características para que su redacción surta el efecto que se desea, estas características se mencionan en la Figura 2.1.3.2. Características de los Objetivos.

⁶ HAROLD MCMILLAN, Barón de Stockton, político inglés (1894-1986)

⁷“Direccionamiento estratégico”, UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

⁸“Generalidades de un planteamiento estratégico”, CARINA SUAREZ REVOLLAR

S	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Retador	Tiempo
Los objetivos deben ser concretos, claros y fáciles de entender	Deben crearse identificadores para observar, de manera tangible el éxito.	Realizable en función de los recursos y la misión de la empresa.	Que no sean sencillos de lograr, que inspiren reto, impliquen esfuerzo y sean relevantes.	Que establezca un límite de tiempo para medir y obtener los resultados.

Figura 2.1.3.2. Características de los Objetivos

Fuente: http://xa.yimg.com/kq/groups/27688100/107396929/name/mision_y_vision.pdf

2.1.3.3. PASOS PREVIOS A LA DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS⁹

El proceso de determinación de los objetivos debe llevar una serie de análisis previos que permitan la fijación de los mismos, para ello hay que seleccionar aquellos aspectos o áreas de la empresa que son susceptibles de ser utilizadas para poder determinar un objetivo. A continuación algunos aspectos a tener en cuenta en la fijación de los objetivos, pero que siempre pueden variar en importancia según las características de cada empresa:

1. Situación de los productos de la empresa (nuevos y viejos), evolución de sus mercados, analizar la competencia y la evolución del sector.
2. La situación de la economía en general, la evolución técnica, los gustos y preferencias de los consumidores, el lugar de la venta, las características de cada mercado.

⁹LUIS MUÑOZ GONZALEZ, Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica.

3. El análisis de los datos históricos de la empresa y del sector a nivel de indicadores y estadísticas.
4. Situación de las instalaciones, las posibilidades de compras a distintos proveedores, la gestión de almacenaje y distribución.
5. Los aspectos en donde la empresa es más fuerte o más competitiva

2.1.4. POLITICAS EMPRESARIALES¹⁰

Son medios que se utilizan para alcanzar los objetivos. Entre otras cosas las políticas incluyen los alineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

La mayoría de las veces, se enuncian en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información.

Las políticas pueden establecerse a varios niveles, como se aprecian en la **Tabla 2.1.4:**

Tabla 2.1.4. Niveles de políticas

NIVEL	APLICACION
Corporativo	toda la organización
De divisiones	una sola división
De funciones	actividades o departamentos concretos

Fuente: Fred R. David

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

¹⁰FRED R DAVID, Conceptos de Administración Estratégica.

Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

2.1.5. VALORES EMPRESARIALES

La organización debe establecer ciertos valores que dada la actividad que realiza y el entorno en la que es realizada, sean ciertamente necesarios para que la gestión de la organización sea adecuada, no solo enfocada en mostrar altos resultados sino en la forma en que van a ser alcanzados. Las organizaciones deben lograr que cada una de las personas que laboran en la empresa hagan suyos los valores que se han establecido, esto únicamente se logra haciendo que los líderes empresariales muestren con acciones que ellos también los practican.

Hay una serie de valores que se suelen olvidar pero que son totalmente necesarios para que el trabajo en equipo sea eficaz; se trata de sencillez, honestidad, transparencia, generosidad e ilusión. El problema es que se trata de valores que no van muy en consonancia con los que prevalecen en la sociedad actual, de ahí su dificultad de aplicación.

Son pocas las empresas que no aceptarían los valores mencionados como propios; esta no es la cuestión sino la coherencia:

- 1.- Decirlo
- 2.- Creérselo
- 3.- Gestionarlos, es decir evaluarlos.

2.2. LA GESTION POR PROCESOS

2.2.1. DEFINICION Y CLASIFICACION DE PROCESOS¹¹

Definición

Proceso es una secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor

Entiendo valor como “todo aquello que se aprecia o estima” por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo.

O mas sencillamente: “secuencia de actividades que tiene un producto con valor”.

Dando por supuesto que:

- ✓ Estamos hablando de actividades secuenciales de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.
- ✓ Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añada valor al cliente. Asimismo, un cliente lo es porque es el destinatario de un producto.

¹¹PEREZ FERNANDEZ JOSE ANTONIO, Gestión por procesos

- ✓ Todo producto tiene unas características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente.

Clasificación de procesos

Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos por su misión; se propone la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada en el texto:

- ❖ **Procesos operativos:** Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa

- ❖ **Procesos de apoyo:** Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.
- ❖ **Procesos de gestión:** Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

❖ **Procesos de dirección:** se los concibe con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

- ✓ El proceso de “formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia”
- ✓ “Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos”
- ✓ “comunicación interna”
- ✓ “Revisión de resultados por dirección”

2.2.2. ELEMENTOS DE UN PROCESO¹²

Todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un **input** (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.

El input es un “producto” que provienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.

La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

¹²PEREZ FERNANDEZ JOSE ANTONIO, Gestión por procesos

- b) La **secuencia de actividades** propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesaria para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

Algunos de estos factores del proceso son **entradas laterales**, es decir, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Un **sistema de control** conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces)

- c) Un **output** (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso:

El impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

Recordemos que el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario

Propugnamos considerar siempre dos tipos de output:

- i) De **producto** tangible que posteriormente será sometido a control de calidad (medición y seguimiento del producto según ISO 9001)
- ii) Finalista, de **eficacia** (resultados) o sus sinónimos valor, satisfacción.

Entre estos dos output tiene que haber un gap o desfase temporal durante el cual el cliente hace alguna actividad (“el proceso del cliente”). Cuando retiramos el coche después de arreglar una avería mecánica, el primer output, de producto, es la recogida del coche reparado en el taller, mientras que el segundo, de eficacia, no se producirá hasta que no hayamos comprobado su correcto funcionamiento después de realizar el viaje.

2.2.3. DEFINICION DE GESTION POR PROCESOS¹³

¹³PEREZ FERNANDEZ JOSE ANTONIO, Gestión por procesos

La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, Gestión de la calidad:

- Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.
- El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.
- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

Igualmente, la gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.
- Se fundamenta en el trabajo en equipo, equipo de proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la organización.

- Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento).

2.2.4. ETAPAS DE LA METODOLOGÍA¹⁴

- Identificar los procesos.**-a través de un análisis lógico y global del negocio se identifican los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que ofrezcan ventaja competitiva.
- Definir las actividades y la secuencia lógica del proceso.**- se definen las actividades que conforman el proceso así como las interconexiones de los flujos de entrada y de salida de las actividades.
- Mapear los procesos clasificados por categorías.**-agrupados en categorías según la finalidad o a la estructura del sistema de gestión de calidad. Normalmente en tres categorías, estratégica, procesos operativos y de apoyo o de soporte.
- Gestionar con indicadores de procesos y planes de acción.**- para su gestión a los objetivos se le asignan las metas, cuantificadas mediante métricas o indicadores.

¹⁴“Gestión por procesos”, eVisual Report

2.2.5. VENTAJAS ¹⁵

En una gestión por procesos se identifican algunas ventajas, unas de las cuales se citan a continuación:

1. Obliga a las personas a tomar conciencia de la relación entre las actividades del proceso.
2. Permite a una organización alcanzar su misión y objetivos con más facilidad.
3. El esfuerzo se concentra en mejorar las relaciones entre actividades en vez de una mentalidad “Lánzales la bolita, ahora está de su lado”.
4. La gente entiende como funciona el proceso completo en el cual trabajan.
5. El personal esta más consciente de la manera en que sus actividades cotidianas contribuyen a este proceso.
6. Es mas probable que trabajen en conjunto para mejorar sus actividades y las relaciones entre estos, puesto que los individuos de la organización pueden reconocer las relaciones entre actividades.

2.3. CADENA DE VALOR¹⁶

Si las organizaciones van a lograr una ventaja competitiva ofreciendo valor a sus consumidores, tienen que comprender cómo se crea o se pierde este valor. Los

¹⁵DONNA C. S. SUMMERS, Administración de la Calidad

¹⁶JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON. Dirección Estratégica

conceptos de cadena de valor pueden ayudar como se crea o pierde valor en las actividades que realizan las organizaciones.

La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. Es el coste de estas actividades de valor y el valor que ofrecen lo que determina si se desarrollan o no proyectos o servicios que ofrecen el mejor valor posible.

La **Figura 2.3**. Cadena de Valores la representación de una cadena de valor donde las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas, que son:

- a) Logística interna
- b) Operaciones
- c) Logística externa
- d) Marketing y ventas
- e) Servicios



Figura 2.3. Cadena de valor

Fuente: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está relacionado con las actividades de apoyo. Las actividades de apoyo o soporte ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en cuatro áreas:

- a) Desarrollo de tecnología
- b) Gestión de recursos humanos
- c) Infraestructura
- d) Compras

2.4. MAPEO DE PROCESOS¹⁷

El mapa de procesos 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 de gestión porque comparten “datos” e “información”. Este ha de representar los procesos relevantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de la empresa. Permite visualizar la orientación a objetivos comunes.

Como una aproximación del enfoque a proceso, se tiene la conocida “cadena de valor” de Porter porque puede dar ideas para la identificación de los auténticos procesos claves.

La primera visión que se ha de obtener de la empresa, y si es gráfica mejor, es la del **proceso de negocio** incluyendo todos los procesos operativos.

¹⁷PEREZ FERNANDEZ JOSE ANTONIO, Gestión por procesos

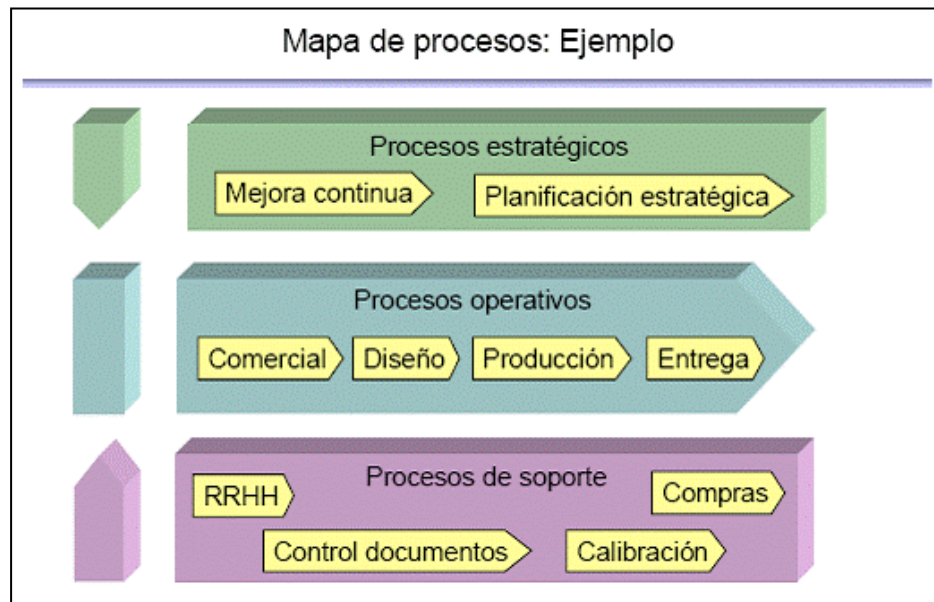


Figura 2.4. Mapa De Procesos

Fuente: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

2.4.1. IDENTIFICACION DE PROCESOS

La gente realiza procesos todos los días, sin darse cuenta. Incluso algo tan sencillo como ir al cine requiere de un proceso. Las organizaciones tienen innumerables procesos que les permiten ofrecer productos o servicios a sus clientes.¹⁸

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:¹⁹

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.

¹⁸DONNA C.S. SUMMERS, Administración de la Calidad

¹⁹“ La gestión por procesos”, ERNESTO NEGRIN

- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos movemos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

2.4.2. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

2.4.2.1. DEFINICION

El flujo es un gráfico que muestra interacciones entre procesos; en este caso se representa el proceso de gestión de un proyecto y sus interacciones con el proceso de gestión de la calidad.

²⁰Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación de diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

²⁰ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN, Organización de empresas

Este recurso constituye un elemento de decisión invaluable para individuos y organizaciones de trabajo: aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Y para las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos; esto facilita la comprensión de su dinámica organizacional y la simplificación del trabajo.

2.4.2.2. TIPOS DE FLUJOGRAMAS²¹

Los diagramas de flujo presentan muchas variantes, en diversas formas y con diferentes títulos.

Para efecto de estudio, los diagramas pueden clasificarse en los grupos siguientes:

- a) Que indica sucesión de hechos
- b) Con escala de tiempo
- c) Que indican movimiento
- d) Por su presentación
- e) Por su formato
- f) Por su propósito

²¹ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN, Organización de empresas

2.4.2.3. SIMBOLOGIA UTILIZADA EN FLUJOGRAMAS²²

Los símbolos de diagramación que se emplea internacionalmente son elaborados por varias instituciones, una de ellas es:

American National Estándar Institute (ANSI).- ha preparado una simbología para representar flujos de información de Diagramación Administrativa que se muestra en la *Figura 2.4.2.3*. Simbología Norma ANSI.

²²ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN, Organización de empresas

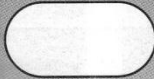
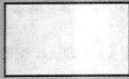

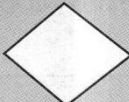



SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA)	
Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.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

Figura 2.4.2.3. Simbología Norma ANSI

Fuente: ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN, Organización de empresas

2.5. ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS²³

Los procesos evolucionan con el tiempo. Lo que podría haber sido una actividad necesaria en el pasado, tal vez ya no lo sea ahora por cambios en la tecnología o en los deseos del cliente. Debido a que las personas se acostumbran a hacer su trabajo, muy pocos se dan cuenta de que estos pasos adicionales ya no son necesarios. La gente cae en la rutina con el tiempo, se establecen costumbres en los métodos de trabajo, y la gente comenta “siempre lo hemos hecho así”, sin darse cuenta de que ya no hay necesidad de hacerlo de esa manera. Al identificar estas actividades adicionales en el diagrama de flujo es fácil ver que tal vez algunas de estas actividades ya no son necesarias y es posible desecharlas. Al eliminar las actividades que no agregan valor se desase de basura en el proceso y se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo.

Por la misma razón que es importante eliminar las actividades que no agregan valor en un proceso, es crucial volver a evaluar los pasos que agregan valor en un proceso y buscar si existen mejores formas de hacer el trabajo. La mentalidad “siempre lo hemos hecho así” se oculta en las actividades de valor agregado con la misma facilidad que lo hizo en el proceso completo. Al determinar las mejores prácticas una organización eficiente puede eliminar métodos de trabajo deficiente, prácticas obsoletas, actividades dispendiosas y pasos innecesarios. Con esta actitud la organización adquiere fortaleza competitiva.

²³DONNA S.C. SUMMERS, Administración de la Calidad

2.6. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

2.6.1. DEFINICION²⁴

El diagrama de Causa-Efecto también se conoce como diagrama de Ishikawa por Kaoro Ishikawa, quien lo desarrolló y como diagrama de pescado porque el diagrama terminado se parece al esqueleto de un pez. Un diagrama de este tipo puede ayudar a identificar causas de no conformidad o productos o servicios defectuosos. Los diagramas de causa y efecto se pueden utilizar junto con diagramas de flujo y diagramas de Pareto para identificar las causas de un problema.

Este diagrama permite dividir un problema en grande en partes más manejables, tal como se aprecia en la *Figura 2.6.1.*

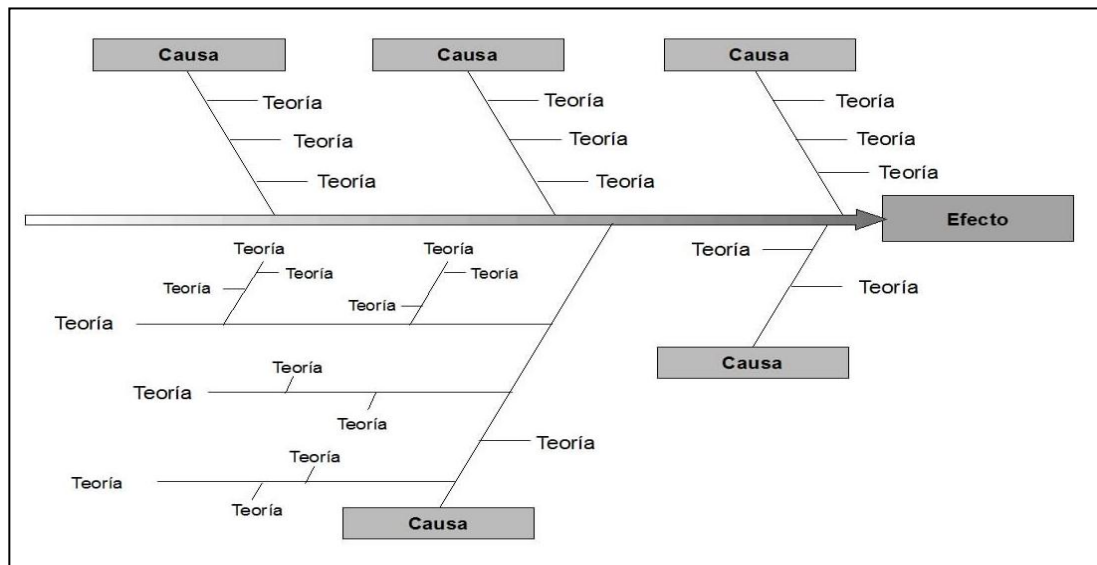


Figura 2.6.1. Diagrama de Ishikawa

Fuente: <http://elkaoruishikawa.blogspot.com/2010/08/kaoru-ishikawa.html>

²⁴DONNA S.C. SUMMERS, Administración de la Calidad

2.6.2. PROCEDIMIENTO

Para construir un diagrama de causa y efecto es necesario seguir el siguiente procedimiento:

1. Identifique claramente el efecto o problema. Coloque de manera concisa, en un recuadro al final de la línea, el efecto o problema señalado.
2. Identifique las causas. Establezca un debate sobre las posibles causas del problema. Para conducir el debate, aborden solo una posible área de causa a la vez. La lluvia de ideas es el método más utilizado para identificar estas causas.
3. Elabore el diagrama. Organice las causas y subcausas en el formato del diagrama.
4. Analice el diagrama. En este punto es necesario identificar soluciones. también se deben tomar decisiones respecto a la rentabilidad y la viabilidad de la solución.

2.7. CICLO DE DEMING²⁵

2.7.1. DEFINICION

El ciclo se desencadena porque existe un **objetivo** a conseguir o un problema a solucionar (input tradicional de los procesos de mejora continua). Según a qué nivel

²⁵PEREZ FERNANDEZ JOSE ANTONIO, Gestión por procesos

de responsabilidad estemos aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también:

- ❖ La estrategia de la empresa
- ❖ La situación del escenario competitivo en cada momento

Para asegurar a su vez la eficacia de los objetivos desde un punto de vista competitivo. Asegurar la alineación de estos tres elementos (escenario – estrategia – objetivo) es, sin duda un proceso clave de Dirección.

Los objetivos se han de comunicar utilizando la habilidad de liderazgo; en la medida que no sean continuistas requerirán hacer algo distinto para conseguirlos.

2.7.2. ETAPAS

- a) **Planificar:** Etapa esencialmente analítica, es intensiva en experiencia, en uso de información y, según lo ambicioso del objetivo, en creatividad e innovación.

Esta etapa consiste en planificar y programar la ejecución así como los recursos y controles necesarios, y concluye con la elaboración de un plan con las acciones a tomar y la determinación de los recursos disponibles, tanto personales como materiales y financieros. Asignación de responsabilidades.

La existencia de alternativas dará más garantía de eficacia al plan seleccionado; es bueno programarlo en un sencillo diagrama de barras para evitar solapamientos en la dedicación de los recursos.

- b) **Ejecución:** Esta etapa se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas, no de aquello que sabemos, podemos o nos gusta hacer.

La eficacia de esta fase depende mucho de la calidad con la que se ha hecho la planificación. Con una buena planificación, será más probable el tan deseado ¡bien a la primera! Para que la actividad en cuestión sea considerada como de valor añadido.

- c) **Comprobación:** en esta fase se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y que habían sido previamente planificadas han aportado los resultados esperados.

Comunicar los resultados y analizar las desviaciones. Con frecuencia, los resultados de la medición son la crítica necesaria para desencadenar la mejora; de otra forma, procederíamos directamente por el ciclo corto, es decir:

- ✓ A revisar el rigor de la ejecución (persona adecuada, recursos apropiados y método válido).
- ✓ A elaborar un plan de acciones complementario.

Finalizada esta fase, se puede proceder de dos formas:

1. Por el ciclo negativo, es decir, búsqueda y castigo del culpable; esto nos hace más sabios pero no más ricos.
 2. Por el ciclo positivo, es decir, trabajo en equipo para buscar la solución mas adecuada y de paso aumentar el aprendizaje individual y el conocimiento de la empresa.
- d) **Actuar:** esta etapa podemos interpretarla como revisar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar las acciones de mejora. Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa.

En este punto hemos de recordar que la normalización es una forma contrastada de difundir el aprendizaje.

De acuerdo con los requisitos de la ISO 9001, en esta etapa del ciclo procede tomar las decisiones de mejora pertinentes así como las acciones correctoras necesarias para corregir las desviaciones.

2.8. INDICADORES DE GESTION²⁶

“No todo lo importante puede medirse con facilidad.

No todo lo que puede medirse fácilmente es importante.”²⁷

²⁶ JOSE ANTONIO PÉREZ FERNANDEZ DE VELAZCO, Gestión por Procesos

²⁷ A. Einstein

2.8.1. DEFINICION

Entendemos por indicadores aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado. Los indicadores:

- a) Miden los inductores de los resultados (indicadores del funcionamiento del proceso, del input y de los factores del proceso). Miden o evalúan los medios para conseguir determinados resultados, o
- b) Son hitos temporales en la consecución de los resultados (indicadores de seguimiento de objetivos.)

Las medidas son resultados. Lo que para un nivel de la empresa es una medida, para el nivel superior puede ser solamente un indicador.

2.8.2. TIPOS DE INDICADORES

Los tipos de indicadores que se pueden encontrar son:

- a) Financieros
- b) De eficacia
- c) De competitividad
- d) Comerciales
- e) De clientes
- f) De calidad

- g) De eficiencia
- h) De flexibilidad
- i) De I + D
- j) De compras
- k) De personal
- l) De liderazgo
- m) De proyectos

2.8.3. CARACTERISTICAS

- a) Que proporcionen información estructurada para la consecución de los objetivos de la empresa según el modelo de gestión (mapa de procesos). Que midan algo realmente importante.

Coherente con las claves del negocio y con lo que en cada momento se quiere conseguir. Para ello, debe de haber una buena comunicación sobre prioridades y objetivos.

- b) Identificables, medibles e interpretables con facilidad, para que las decisiones tomadas sean fiables. Que las personas concernidas comprendan que se va a medir y para qué. Minimizar la discrecionalidad en su posterior interpretación.

- c) Aceptados por los responsables de proceso. Generar su compromiso y motivación.
- d) Para su acertada interpretación, deberíamos referir cada indicador a algo (convertirlo en ratio) que nos permita captar relaciones importantes. Comparar con datos históricos, objetivos, competidores, etc.
- e) Desencadenar la mejora. Si no fuere así, quizás se trataría de un indicador prescindible.
- f) Y, evidentemente, vinculado a la estrategia y a los objetivos de la empresa. El indicador debe reflejar las prioridades de la empresa.

2.8.4. METODOLOGIA PARA SU CONSTRUCCION ²⁸

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

1. Contar con objetivos y estrategias (planificación)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

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

²⁸ Indicadores de gestión”, ING. CRUZ LEZAMA OSAÍN

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 de la escala que se desea alcanzar.
- ✓ Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- ✓ Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- ✓ Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- ✓ Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

2. Identificar factores críticos de éxito

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- ✓ Concepción
- ✓ Monitoreo
- ✓ Evaluación final de la gestión

3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito

Por ejemplo:

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

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

4. Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- ✓ **Estado:** Valor inicial o actual del indicador.
- ✓ **Umbral:** Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- ✓ **Rango de gestión:** Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

5. Diseñar la medición

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

6. Determinar y asignar recursos

- ✓ La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de

la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

- ✓ Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

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

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

2.9. MANUAL DE PROCESOS

2.9.1. DEFINICION²⁹

El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

2.9.2. ELEMENTOS³⁰

En este manual deben incluir los datos siguientes:

²⁹ "Manual de procedimientos", Wikipedia

³⁰ ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN, Organización de Empresas

1. Logotipo de la organización.
2. Nombre de la organización
3. Denominación y extensión del manual.
4. Lugar y fecha de elaboración
5. Número de páginas
6. Sustitución de páginas (actualización de la información)
7. Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
8. Clave de la forma, que debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de esta y el año.
9. Para leerla con facilidad, debe colocarse entre las siglas y los números un punto, un guion o una diagonal.

CAPITULO III

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS DE LA EMPRESA TRS

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE “TRS”

3.1.1. MISION

Somos una organización dedicada a la importación y comercialización de equipos, herramientas e insumos industriales y prestación del servicio de arriendo de equipos industriales, orientada a satisfacer las necesidades y superar las expectativas de la industria ecuatoriana. Trabajamos con el compromiso de brindar asesoría técnica en todas nuestras líneas de productos manteniendo contacto personal y un constante intercambio de información con nuestros clientes y proveedores.

3.1.2. VISION

Ser la empresa líder en Ecuador en la importación y comercialización de equipos, herramientas e insumos industriales y en servicio de arriendo de equipos, manteniendo como enfoque principal una cultura corporativa de servicio al cliente.

3.1.3. POLITICAS EMPRESARIALES

Política de Calidad:

“TRS”, empresa dedicada a la importación y comercialización de equipos, herramientas e insumos industriales y a la prestación de servicio de arriendo de

equipos industriales, tiene el compromiso de satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos exigidos por sus clientes, mediante la labor responsable y competente de cada uno de sus miembros, brindando asesoría técnica con personal altamente capacitado. Entrega de sus productos justo a tiempo y orienta también sus esfuerzos al cumplimiento de las normas ambientales y de seguridad en el trabajo.

El compromiso permanente de nuestra organización es el mejoramiento continuo de la calidad de nuestro servicio a través de la búsqueda incesante de nuevas y mejoradas técnicas orientadas a optimizar las labores productivas de nuestros clientes.

3.1.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

“TRS” ha desarrollado un Plan de acción en el que ha incluido ciertas metas ha lograr, mismas que hemos considerado para establecer los objetivos estratégicos en las cuatro diferentes perspectivas para facilitar el análisis de los subprocesos de la empresa.

Los objetivos estratégicos son presentados a continuación en la **Tabla 3.1.4.**

Tabla 3.1.4. Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos de “TRS”	
Perspectiva Financiera	
1	Incrementar las ventas de TRS en un 13%
2	Optimizar el desempeño presupuestario
Desarrollo Humano y Tecnológico	
1	Implantar herramientas tecnológicas que mejoren la comunicación con el cliente
2	Lograr una capacitación permanente del personal de las distintas áreas de TRS en sus respectivas especialidades.
Procesos Internos	

1	Establecer una gestión por procesos en “TRS”.
2	Mejorar la comunicación interna.
Clientes	
1	Expandir el mercado a nivel nacional
2	Mejorar la calidad en el servicio al cliente.

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

3.2. ESTABLECER LA CADENA DE VALOR

A continuación, la *Figura 3.2.*, muestra la Cadena de Valor propuesta para la empresa “TRS”.

Se han identificado seis procesos claves que son: Adquisiciones, Almacenamiento, Ventas y facturación, Créditos y Cobranzas, Despacho y Distribución, Servicio al cliente; y dos procesos de apoyo que son: Gestión contable y financiera; y, Recursos Humanos.

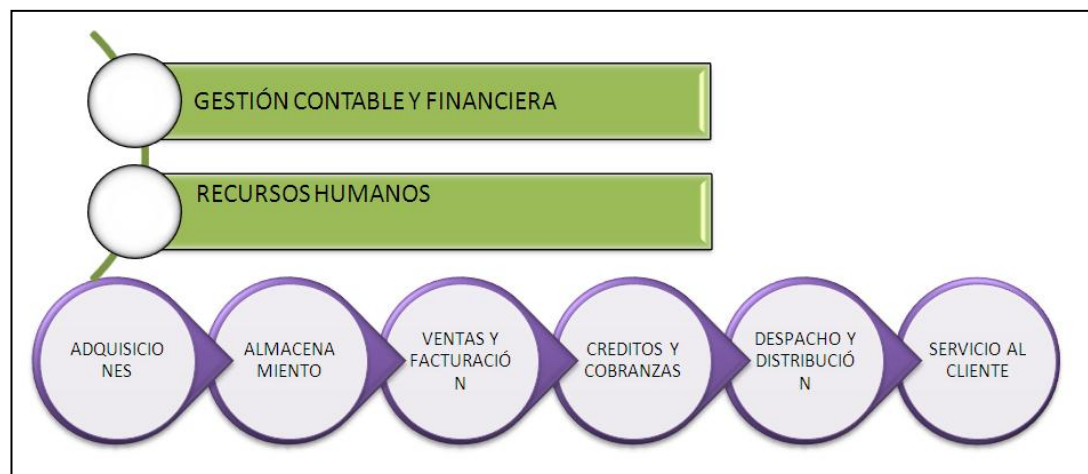


Figura 3.2. Cadena de Valor

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

3.3. MAPA DE PROCESOS DE “TRS”

El Mapa de Procesos propuesto, ha sido preparado según la situación actual de la organización. Para su elaboración hemos considerado los procesos claves y de apoyo, que se aprecian en la **Figura 3.2.**; así como un proceso estratégico que es conducido por el Gerente-Propietario de “TRS”.

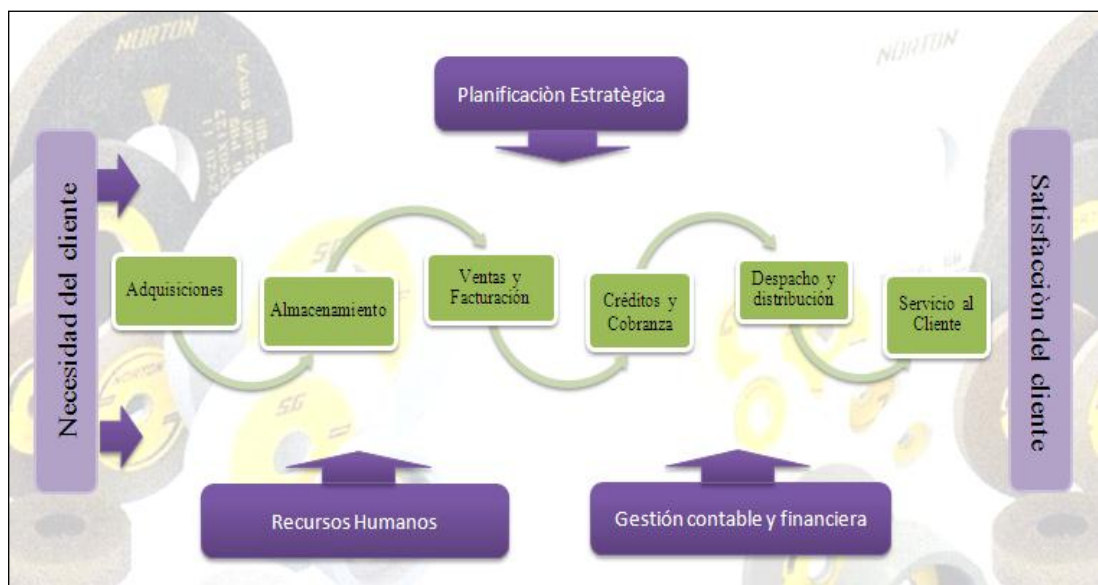


Figura 3.3. Mapa de Procesos

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonzo

3.4. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DE TRS

Procesos Claves:

La *Tabla 3.4.a.*, contiene los procesos claves que comprenden la gestión de TRS junto con los subprocesos que se identificaron. Cabe mencionar que estos han sido obtenidos considerando la situación actual de TRS.

Tabla 3.4.a. Procesos y Subprocesos de TRS_CLAVES

Procesos y Subprocesos De La Empresa “TRS” _ CLAVES			
Procesos		Subprocesos	
A	Adquisiciones	A.1.	Compras Menores
		A.2.	Compras de Stock
		A.3.	Importaciones
B	Almacenamiento	B.1.	Almacenamiento
C	Ventas y Facturación	C.1.	Ventas y Facturación
D	Créditos y Cobranza	D.1.	Créditos
		D.2.	Cobranzas
		D.3.	Emisión de Notas de Crédito
E	Despacho y distribución	E.1.	Despacho y distribución
F	Servicio al Cliente	F.1.	Servicio al cliente

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

Procesos de Apoyo:

Los procesos y subprocesos identificados como de apoyo en la gestión de la empresa TRS, se muestran en la *Tabla 3.4.b.*

NOTA: El subproceso *G.1. Gestión contable* no se ha considerado en el desarrollo del presente trabajo ya que es un proceso realizado externamente y no fue posible acceder a la información necesaria para el efecto.

Tabla 3.4.b. Procesos y Subprocesos de TRS_APOYO

Procesos y Subprocesos De La Empresa “TRS”_APOYO			
Procesos		Subprocesos	
G	Gestión contable y financiera	G.1.	Gestión contable
		G.2.	Gestión de pagos
H	Recursos Humanos	H.1.	Selección y Contratación de personal
		H.2.	Nómina

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

3.5. DETERMINACION DE PROCESOS CRITICOS

Para determinar los procesos sobre los cuales centrar el estudio y proponer mejoras se utilizará una matriz de priorización que permita valorar los subprocesos de TRS según su aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y así lograr que las mejoras recomendadas tengan un impacto significativo en el rendimiento de la empresa en caso de ser implantado.

Se mantuvo una reunión con la alta dirección para acordar la escala de calificación que se utilizará y se procedió a la asignación de valores según el criterio de la gerencia.

A continuación en la **Tabla 3.5.**, se presenta la escala a utilizar.

Tabla 3.5.a.Puntaje

Puntaje	Descripción
5	Muy alta incidencia en el logro del objetivo
4	Alta incidencia
3	Mediana incidencia
2	Baja incidencia
1	No incide

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

En base a lo citado anteriormente y como resultado de la matriz de priorización se tiene como procesos críticos de la empresa “TRS” los citados a continuación.

Tabla 3.5.b.Procesos Críticos

CODIGO	PROCESO	PUNTUACIÓN
A.2.	Compras de Stock	29
B.1.	Almacenamiento	29
C.1.	Ventas y Facturación	34

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

Estos procesos son aquellos que contribuyen en mayor medida al alcance de los objetivos estratégicos de la empresa, pero sobre todo a lograr clientes satisfechos.

3.6. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE “TRS” Y PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA METODOLOGIA PDCA.

Para conocer la situación actual de la empresa “TRS” y posterior a esto poder emitir conclusiones y mejoras que permitan estandarizar sus procesos; se procederá a

realizar un levantamiento de información que nos permita conocer el flujo de las actividades que se realizan en cada proceso; esto, bajo la premisa de que “TRS” no tiene desarrollado un manual de procesos que recoja información actualizada y facilite el análisis de los mismos.

3.6.1. ANALISIS DE LOS PROCESOS DE TRS

Una vez efectuado el levantamiento de información, lo siguiente es analizar cada uno de los procesos identificados como críticos en la *Tabla 3.5.b.*, para lo cual se ha procedido a realizar:

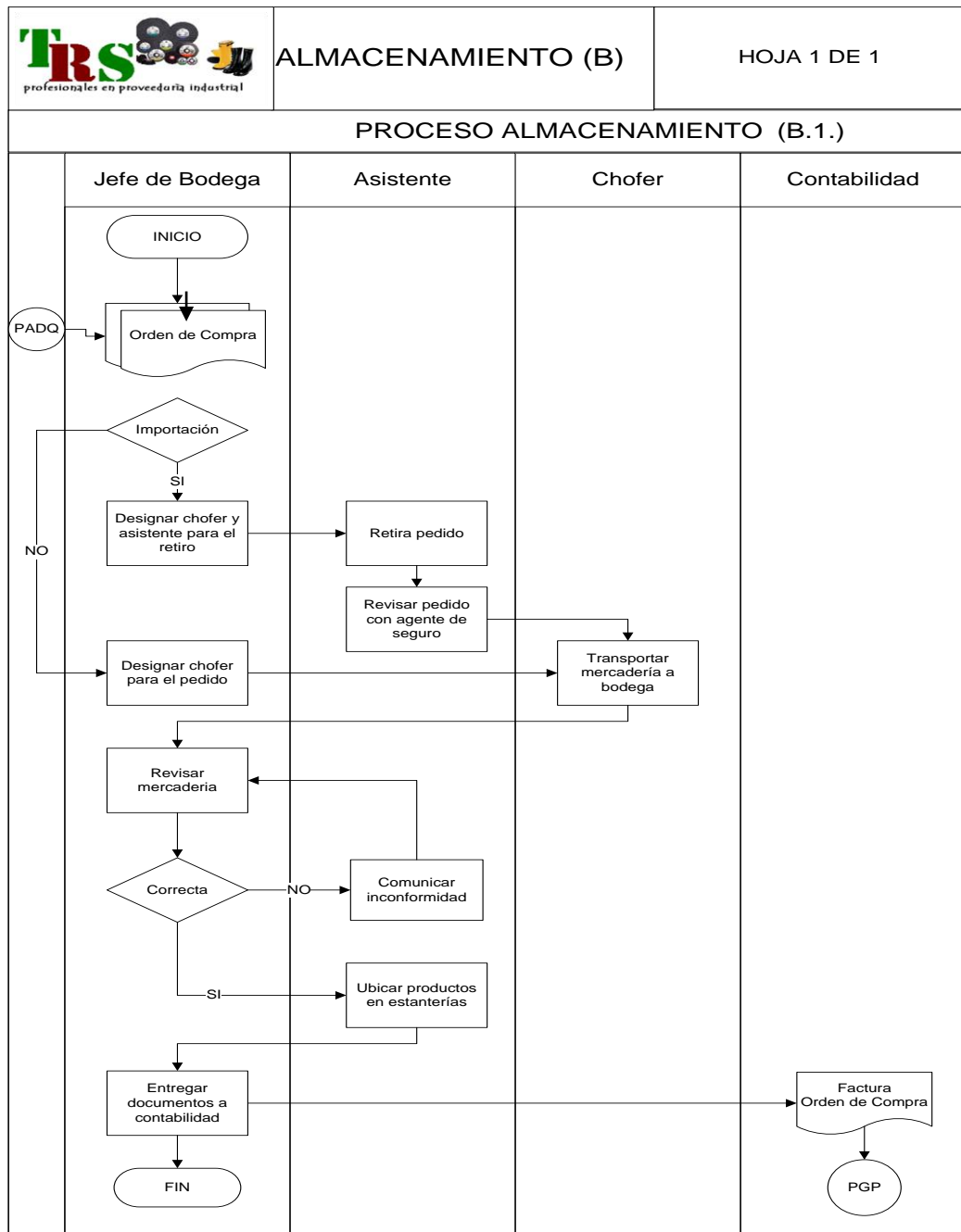
- Diagramas de flujo de la situación actual y la situación mejorada.
- Análisis del valor agregado de la situación actual y la situación mejorada.
- Diseño de indicadores de gestión para evaluar la propuesta de mejora.
- Propuesta de mejora en base a la metodología 5W y 1H.

Para los procesos restantes, que no han sido identificados como críticos, se realizará un análisis menos exhaustivo que incluirá:

- Análisis del valor agregado de la situación actual.

3.6.1.1. Análisis del proceso de Almacenamiento

3.6.1.1.1. Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de Almacenamiento



Fuente: Empresa "TRS", año 2012
Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

3.6.1.1.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Almacenamiento

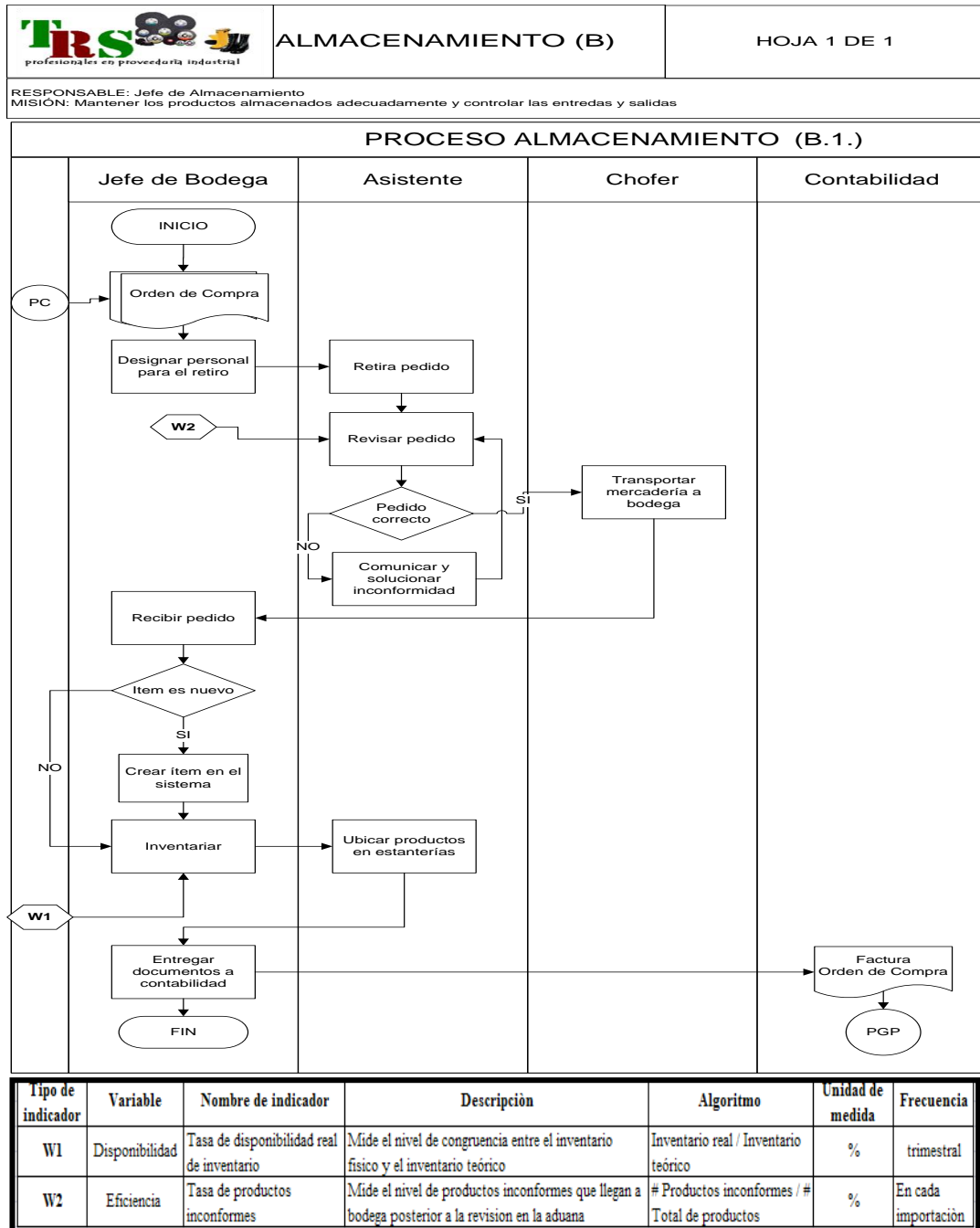
Tabla 3.6.1.1.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Almacenamiento

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: Almacenamiento SUBPROCESO: Almacenamiento	FECHA: 03-abr-12	
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1		x						Designar chofer y asistente para el retiro	1	
2		x						Designar chofer para el pedido	1	
3				x				Retirar pedido	10	
4						x		Revisar pedido con agente de seguro	180	
5					x			Transportar mercadería a bodega	90	
6						x		Revisar mercadería	20	
7		x						Comunicar inconformidad	5	
8		x						Ubicar productos en estantería	120	
9					x			Entregar documentos a contabilidad	10	
TIEMPOS TOTALES									437	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	127	29,06%
P	PREPARACION							0	0	0,00%
E	ESPERA							1	10	2,29%
M	MOVIMIENTO							2	100	22,88%
I	INSPECCION							2	200	45,77%
A	ARCHIVO							0	0	0,00%
TT	TOTAL							9	437	100,00%
VA	VALOR AGREGADO								29,06%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								70,94%	

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonso

3.6.1.1.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de Almacenamiento



Fuente: Empresa "TRS", año 2012
 Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

3.6.1.1.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de Almacenamiento

Tabla 3.6.1.1.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de Almacenamiento

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
								PROCESO: Almacenamiento SUBPROCESO: Almacenamiento	FECHA: 03-abr-12
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1		x						Designar personal para el retiro	1
2				x				Retirar pedido	10
3						x		Revisar pedido	120
4		x						Comunicar y solucionar inconformidad	10
5					x			Transportar mercadería a bodega	90
6						x		Recibir pedido	10
7		x						Crear ítem en el sistema	3
8		x						Inventariar	20
9		x						Ubicar productos en estantería	120
10					x			Entregar documentos a contabilidad	5
TIEMPOS TOTALES									389
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL	
				N°	Tiempo			%	
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE				0	0			0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA				5	154			39,59%
P	PREPARACION				0	0			0,00%
E	ESPERA				1	10			2,57%
M	MOVIMIENTO				2	95			24,42%
I	INSPECCION				2	130			33,42%
A	ARCHIVO				0	0			0,00%
TT	TOTAL				10	389			100,00%
VA	VALOR AGREGADO					39,59%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO					60,41%			

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.6.1.1.5. Representaciones gráficas del Análisis de Valor

Agregado del proceso de Almacenamiento

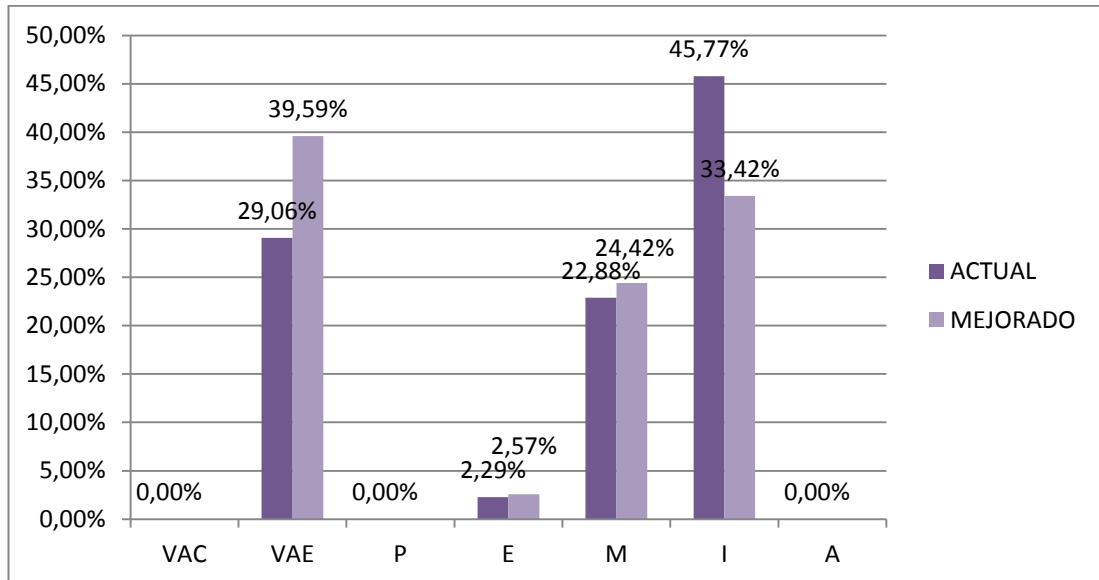


Figura 3.6.1.1.5.a. Contribución de las actividades del proceso actual vs mejorado

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonso

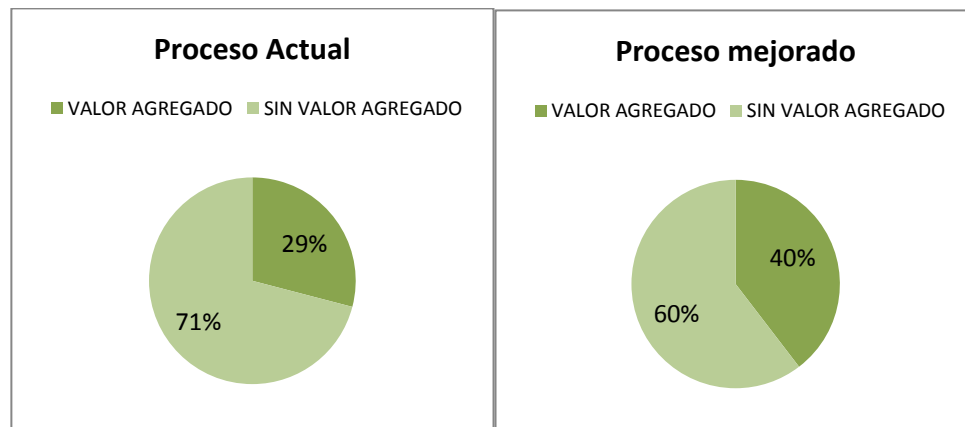
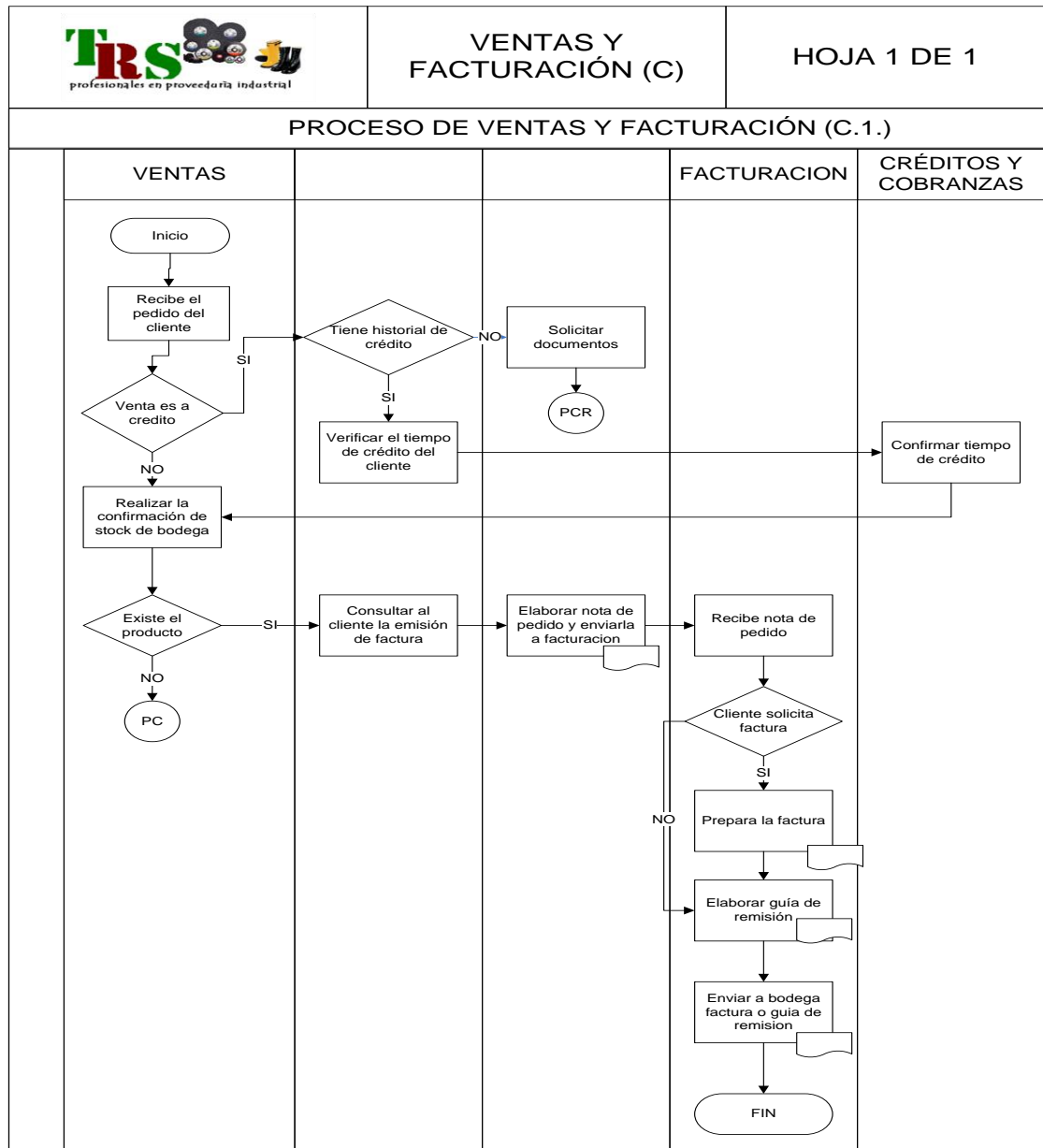


Figura 3.6.1.1.5.b. Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs mejorado

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonso

3.6.1.2 Análisis del proceso de Ventas y Facturación

3.6.1.2.1 Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de Ventas y Facturación



Fuente: Empresa "TRS", año 2012
Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

3.6.1.2.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Ventas y Facturación

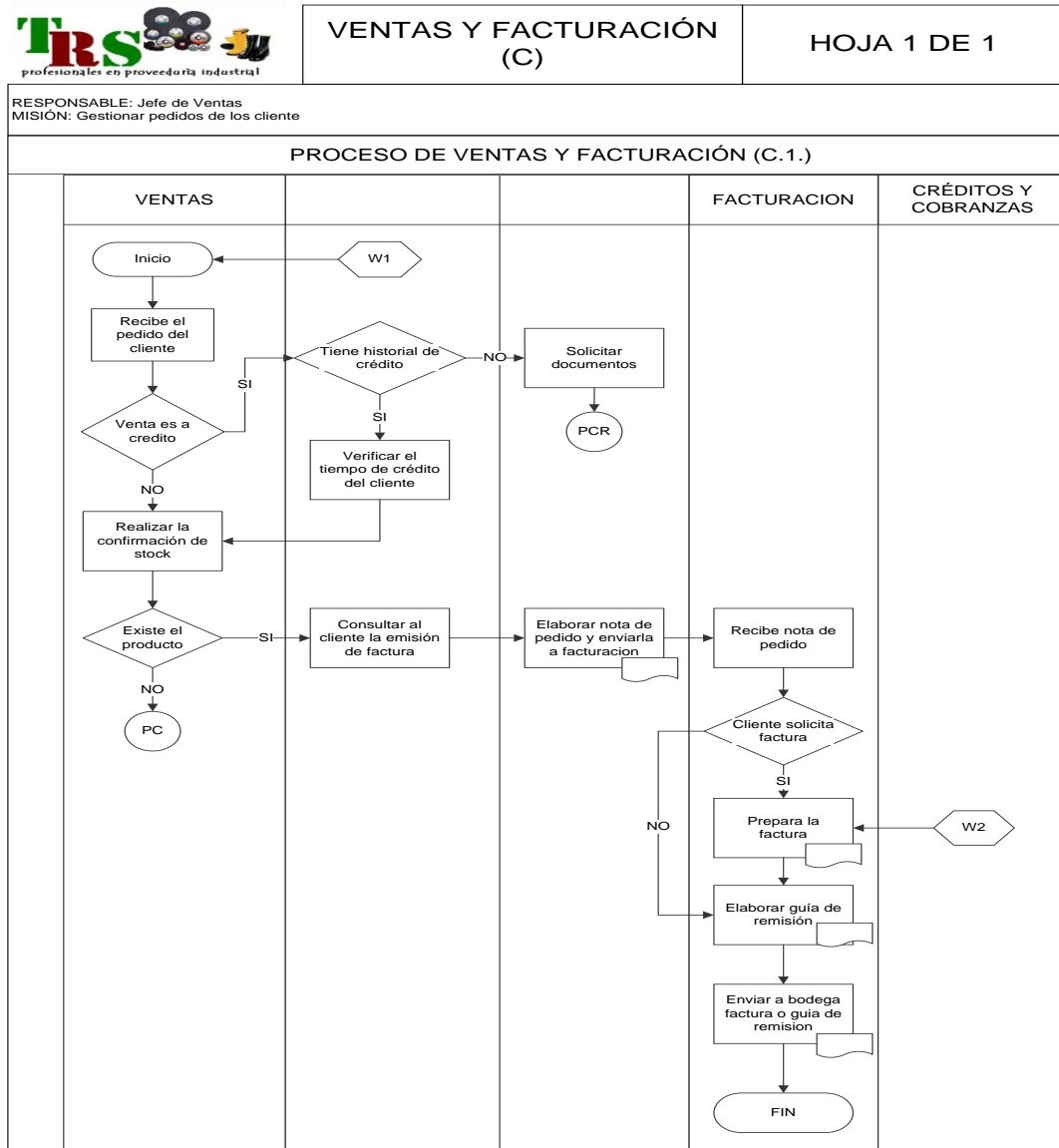
Tabla 3.6.1.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Ventas y Facturación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
			PROCESO: Ventas y facturación SUBPROCESO: Ventas y facturación					FECHA: 03-abr-12	
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1	x							Recibe el pedido del cliente	15
2				x				Realizar la confirmación de stock de bodega	10
3				x				Verificar el tiempo de crédito del cliente	5
4			x					Solicitar documentos	5
5				x				Confirmar tiempo de crédito	5
6	x							Consultar al cliente la emisión de factura	2
7		x						Elaborar nota de pedido y enviarla a facturación	10
8			x					Recibir nota de pedido	1
9		x						Prepara la factura	3
10		x						Elaborar guía de remisión	2
11					x			Enviar a bodega factura o guía de remisión	1
TIEMPOS TOTALES									59
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					METODO ACTUAL				
					N°	Tiempo	%		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE				2	17	28,81%		
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA				3	15	25,42%		
P	PREPARACION				2	6	10,17%		
E	ESPERA				3	20	33,90%		
M	MOVIMIENTO				1	1	1,69%		
I	INSPECCION				0	0	0,00%		
A	ARCHIVO				0	0	0,00%		
TT	TOTAL				11	59	100,00%		
VA	VALOR AGREGADO					54,24%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO					45,76%			

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonso

3.6.1.2.3 Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de Ventas y Facturación



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W1	Productividad	Tasa de pedidos efectivos	Mide el nivel de pedidos efectivos del total de clientes atendidos	Total de pedidos / Total de clientes atendidos	%	Mensual
W2	Calidad	Calidad de la facturación	Proporciona el porcentaje de facturas emitidas con error	Facts emitidas con errores / Total de Facts.	%	Mensual

Fuente: Empresa "TRS", año 2012

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

3.6.1.2.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de Ventas y Facturación

Tabla 3.6.1.2.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de Ventas y Facturación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
					PROCESO: Ventas y facturación SUBPROCESO: Ventas y facturación			FECHA: 03-abr-12	
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1	x							Recibe el pedido del cliente	15
2				x				Verificar el tiempo de crédito del cliente	5
3				x				Realizar la confirmación de stock	5
4			x					Solicitar documentos	5
5	x							Consultar al cliente la emisión de factura	2
6		x						Elaborar nota de pedido y enviarla a facturación	10
7			x					Recibir nota de pedido	1
8		x						Prepara la factura	3
9		x						Elaborar guía de remisión	2
10					x			Enviar a bodega factura o guía de remisión	1
TIEMPOS TOTALES									49
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					METODO ACTUAL				
					N°		Tiempo		%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE				2		17		34,69%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA				3		15		30,61%
P	PREPARACION				2		6		12,24%
E	ESPERA				2		10		20,41%
M	MOVIMIENTO				1		1		2,04%
I	INSPECCION				0		0		0,00%
A	ARCHIVO				0		0		0,00%
TT	TOTAL				10		49		100,00%
VA	VALOR AGREGADO						65,31%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO						34,69%		

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.6.1.2.5 Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del proceso de Ventas y Facturación.

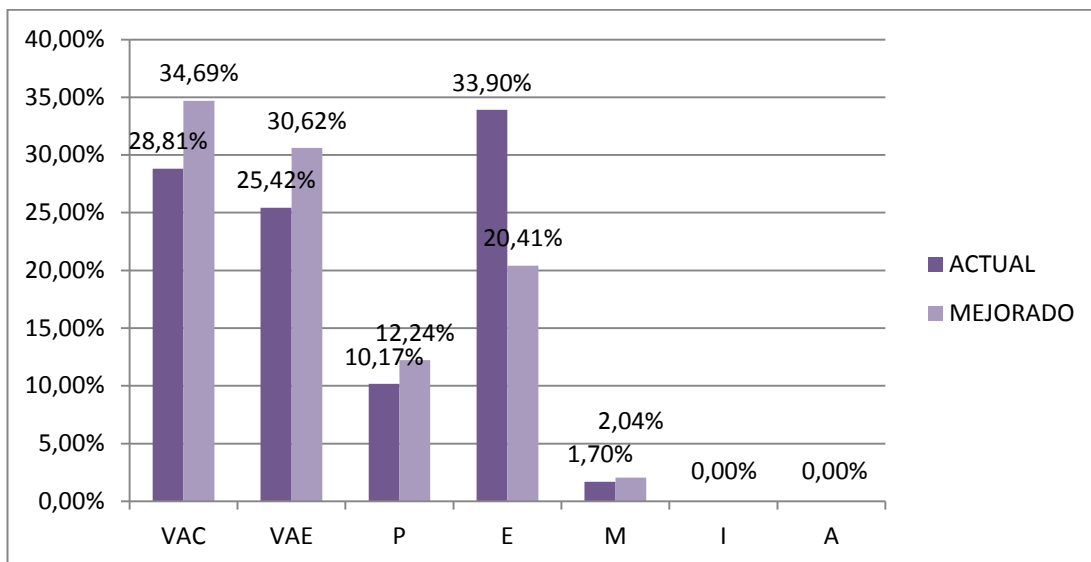


Figura 3.6.1.2.5.a. Contribución de las actividades del proceso actual vs mejorado

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonso

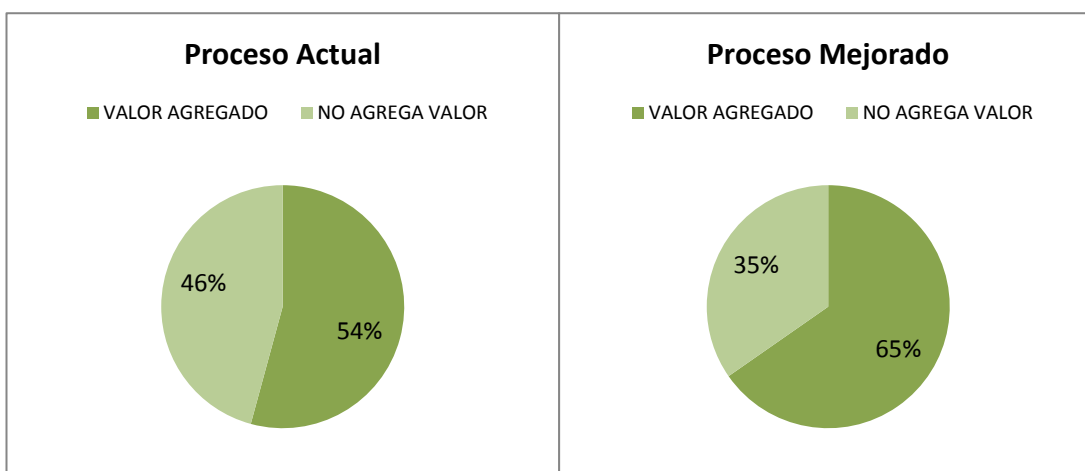
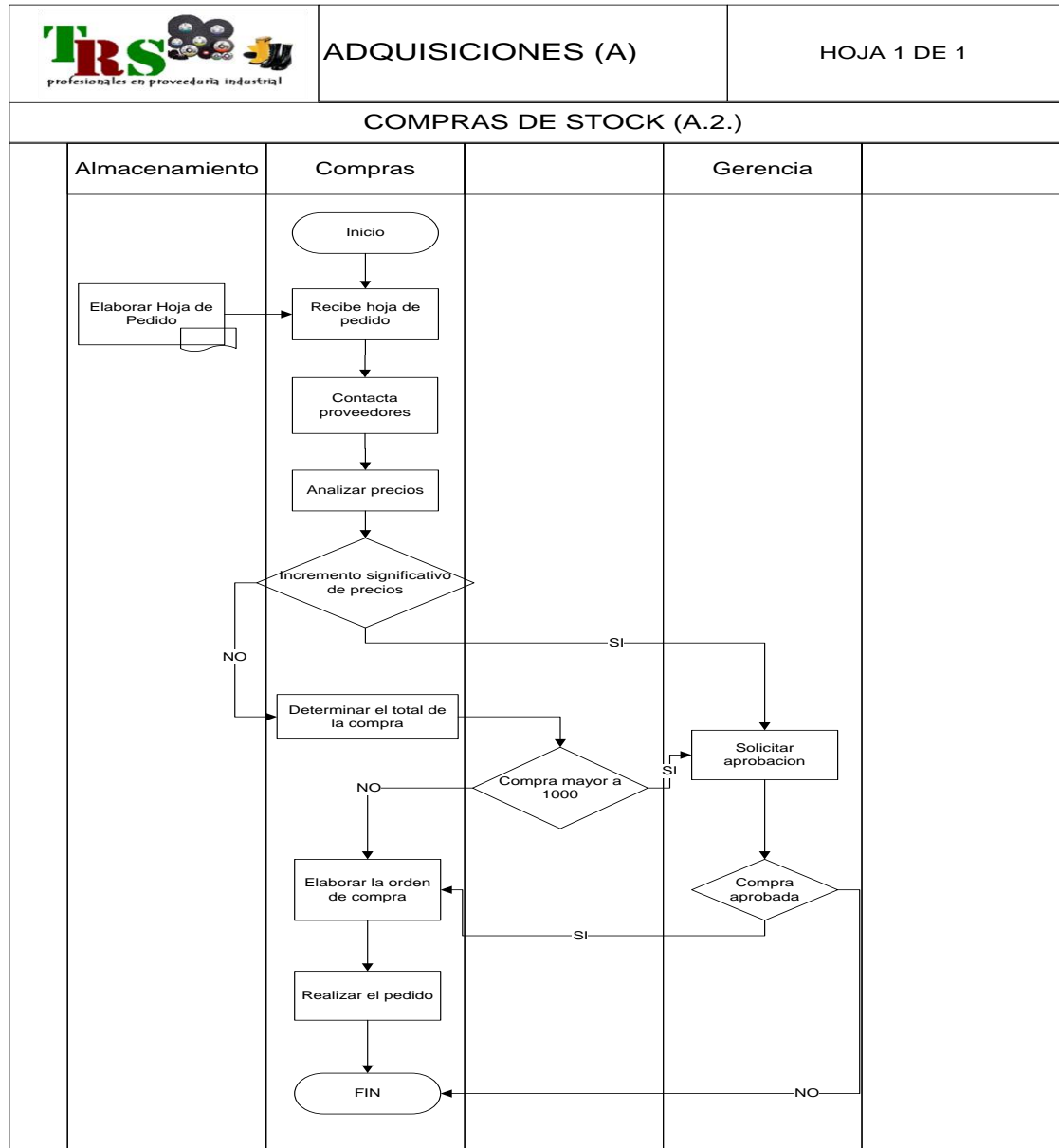


Figura 3.6.1.2.5.b. Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs mejorado

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonso

3.6.1.3 Análisis del proceso de Compras de stock.

3.6.1.3.1 Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de Compras de stock.



Fuente: Empresa "TRS", año 2012

Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

3.6.1.3.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Compras de stock.

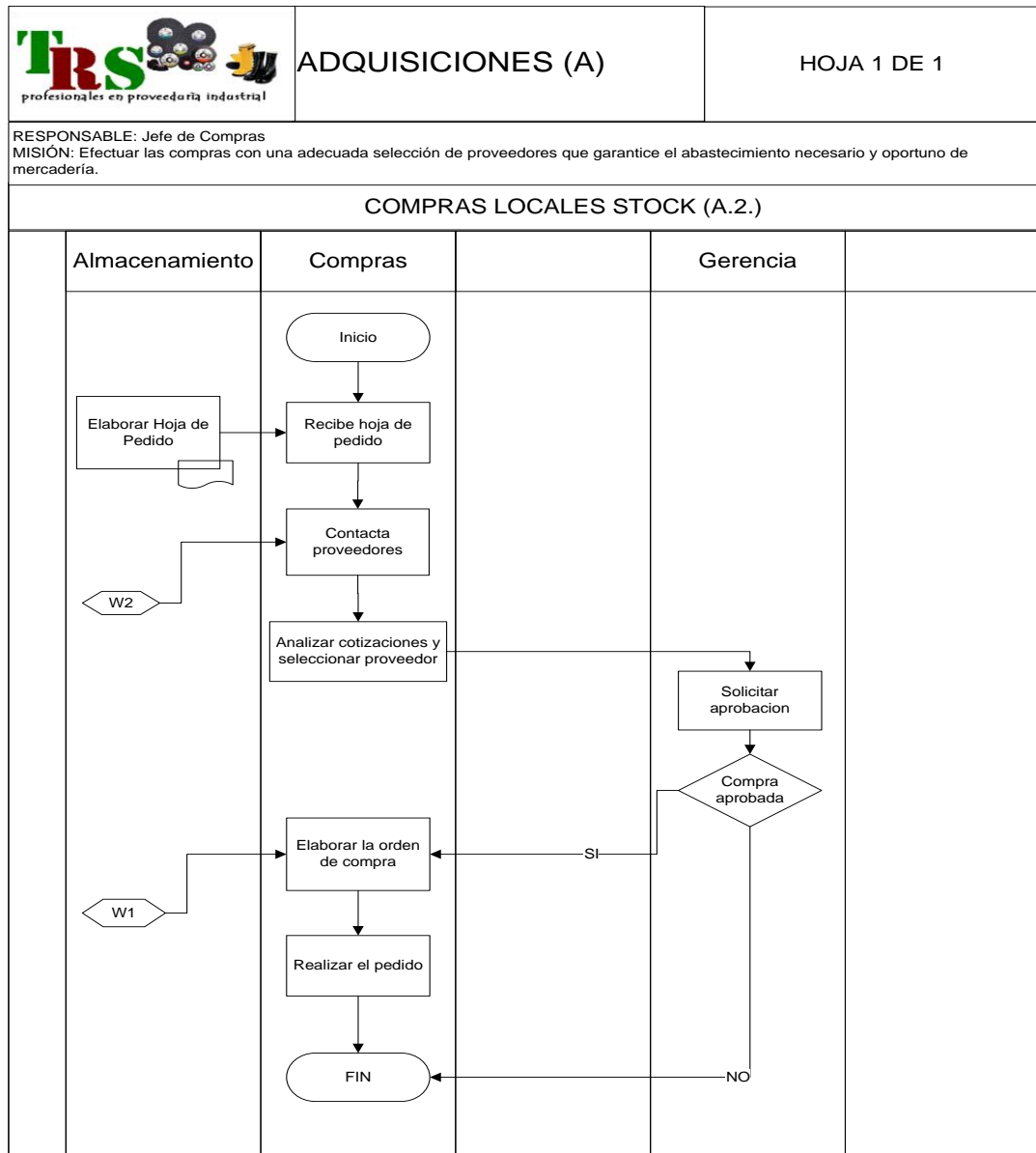
Tabla 3.6.1.3.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Compras de stock

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
					PROCESO: Adquisiciones SUBPROCESO: Compras locales stock			FECHA: 03-abr-12		
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1			x					Elaborar hoja de pedido	20	
2					x			Recibe hoja de pedido	1	
3		x						Contactar proveedores para las respectivas cotizaciones	30	
4			x					Analizar precios	15	
5			x					Determinar el total de la compra	5	
6				x				Solicitar aprobación	5	
7			x					Elaborar la orden de compra	10	
8		x						Realizar el pedido	10	
TIEMPOS TOTALES									96	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					METODO ACTUAL					
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	40	41,67%
P	PREPARACION							4	50	52,08%
E	ESPERA							1	5	5,21%
M	MOVIMIENTO							1	1	1,04%
I	INSPECCION							0	0	0,00%
A	ARCHIVO							0	0	0,00%
TT	TOTAL							8	96	100,00%
VA	VALOR AGREGADO								41,67%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								58,33%	

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.6.1.3.3 Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de Compras de stock.



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W1	Calidad	Tasa de Ordenes de compra con errores	Mide el nivel de órdenes de compra mal elaboradas	# órdenes de compra con errores / total órdenes de compras	%	Quincenal
W2	Productividad	Tasa de proveedores	Proporciona el porcentaje de proveedores contactados previa a la realización de la compra	# proveedores contactados / proveedores totales	%	Mensual

Fuente: Empresa "TRS", año 2012
Preparada por: Tannia García, Abigail Alfonso

3.6.1.3.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de Compras de Stock

Tabla 3.6.1.3.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de Compras de stock

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
			PROCESO: Adquisiciones SUBPROCESO: Compras locales stock					FECHA: 03-abr-12	
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1								Elaborar hoja de pedido	20
2					x			Recibe hoja de pedido	1
3		x						Contactar proveedores	60
4			x					Analizar cotizaciones y seleccionar proveedor	15
5				x				Solicitar aprobación	5
6			x					Elaborar la orden de compra	10
7		x						Realizar el pedido	10
TIEMPOS TOTALES									121
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					METODO ACTUAL				
					N°	Tiempo	%		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE				0	0	0,00%		
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA				2	70	57,85%		
P	PREPARACION				3	45	37,19%		
E	ESPERA				1	5	4,13%		
M	MOVIMIENTO				1	1	0,83%		
I	INSPECCION				0	0	0,00%		
A	ARCHIVO				0	0	0,00%		
TT	TOTAL				7	121	100,00%		
VA	VALOR AGREGADO					57,85%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO					42,15%			

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonso

3.6.1.3.5 Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado del proceso de Compras de stock.

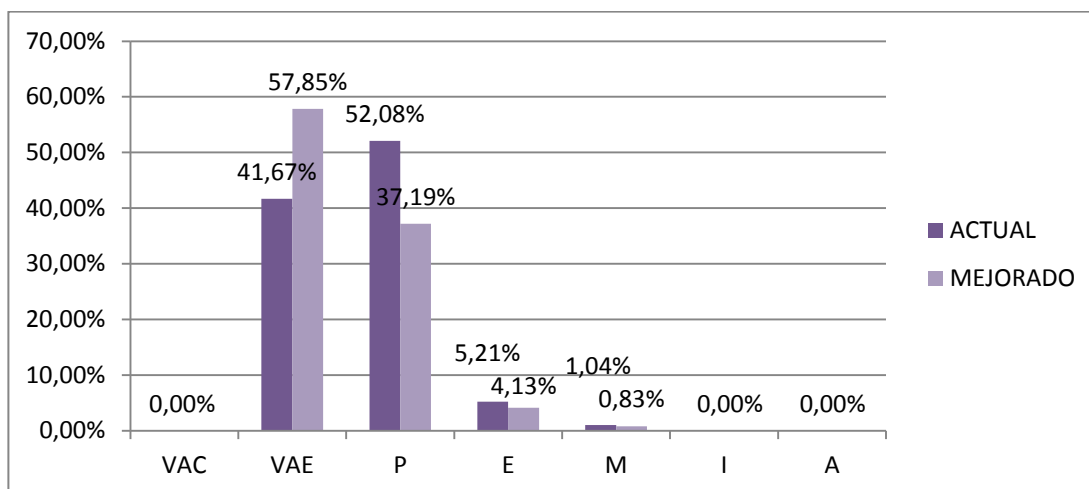


Figura 3.6.1.3.5.a. Contribución de las actividades del proceso actual vs mejorado
Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonzo

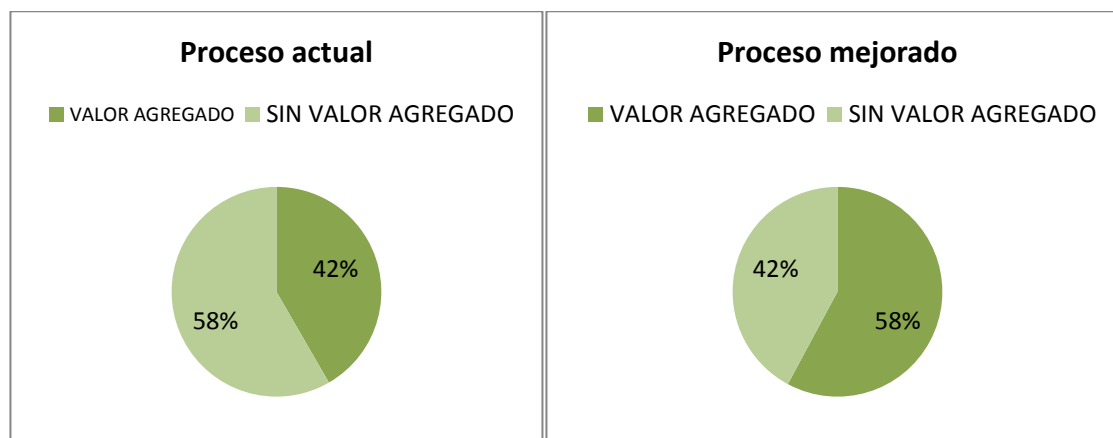


Figura 3.6.1.3.5.b. Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs mejorado
Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.6.1.4 Análisis del Valor Agregado de la situación actual del proceso de Compras menores.

Tabla 3.6.1.4. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Compras menores

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
				PROCESO: Adquisiciones SUBPROCESO: Compras menores				FECHA: 03-abr-12	
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1			x					Revisar historial de proveedores en el sistema y seleccionarlo	5
2		x						Realizar cotización con el proveedor	30
3		x						Calcular el P.V.P con el % de utilidad	5
4	x							Comunicarse con el cliente	5
5		x						Realizar el pedido con el proveedor	10
6			x					Preparar datos del proveedor y del pedido	10
7			x					Preparar la orden de compra	5
TIEMPOS TOTALES									70
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL					
V.A.C.		VALOR AGREGADO CLIENTE		N°		Tiempo		%	
V.A.E.		VALOR AGREGADO EMPRESA		1		5		7,14%	
P		PREPARACION		3		20		28,57%	
E		ESPERA		0		0		0,00%	
M		MOVIMIENTO		0		0		0,00%	
I		INSPECCION		0		0		0,00%	
A		ARCHIVO		0		0		0,00%	
TT		TOTAL		7		70		100,00%	
VA		VALOR AGREGADO				71,43%			
SVA		SIN VALOR AGREGADO				28,57%			

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.6.1.5 Análisis del Valor Agregado de la situación actual del proceso de Importaciones.

Tabla 3.6.1.5. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Importaciones

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: Importación	FECHA: 03-abr-12	
								SUBPROCESO: Importación		
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1		x						Realizar las cotizaciones	240	
2		x						Seleccionar el proveedor	960	
3			x					Recibe datos del proveedor y forma de pago	2	
4			x					Solicitar información extra al proveedor	2	
		x						Realizar la transferencia según forma de pago	5	
5				x				Solicitar al proveedor tiempo de entrega de la mercancía	1	
6			x					Realizar la orden de pedido	2	
7			x					Identificar la partida asignada para el producto	60	
8							x	Contratar una verificadora en el exterior	5	
			x					Obtener el INEN	8640	
9				x				recibir fecha de llegada	1	
10			x					realizar la aplicación de seguro y nota de pedido	15	
				x				Realizar los trámites de desaduanización	960	
			x					Comunicar a bodega la llegada de la mercancía	5	
TIEMPOS TOTALES									10898	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								Nº	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CUENTE							0	0	0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	1205	11,06%
P	PREPARACION							7	8726	80,07%
E	ESPERA							3	962	8,83%
M	MOVIMIENTO							0	0	0,00%
I	INSPECCION							1	5	0,05%
A	ARCHIVO							0	0	0,00%
TT	TOTAL							14	10898	100,00%
VA	VALOR AGREGADO								11,06%	
SYA	SIN VALOR AGREGADO								88,94%	

Fuente: TRS S.A.

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonso

3.6.1.6 . Análisis del Valor Agregado de la situación actual del proceso de Crédito.

Tabla 3.6.1.6. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Crédito.

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
							PROCESO: Créditos y Cobranza SUBPROCESO: Crédito		FECHA: 03-abr-12
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1	x							Recibir documentos del cliente	5
2		x						Revisar validez de documentación	30
3		x						Otorgar crédito 30, 60 90 días	2
4			x					Preparar informe de créditos otorgados	10
5				x				Revisar y aprobar el crédito	5
6		x						Ingresar al sistema el crédito concedido	2
7							x	Archivar documentos	2
TIEMPOS TOTALES									
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
							N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE						1	5	8,93%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA						3	34	60,71%
P	PREPARACION						1	10	17,86%
E	ESPERA						1	5	8,93%
M	MOVIMIENTO						0	0	0,00%
I	INSPECCION						0	0	0,00%
A	ARCHIVO						1	2	3,57%
TT	TOTAL							56	100,00%
VA	VALOR AGREGADO							69,64%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO							30,36%	

Fuente: TRS S.A.

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.6.1.7 Análisis del Valor Agregado de la situación actual del proceso de Cobranza.

Tabla 3.6.1.7. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Cobranza.

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)						PROCESO: Créditos y Cobranza SUBPROCESO: Cobranza		FECHA: 03-abr-12
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1			x					Organizar clientes por día de vencimiento	30	
2	x							Confirmar cobranza con el cliente	5	
3		x						Registrar nueva fecha de cobro	10	
4		x						Establecer ruta de cobranza	10	
5		x						Realizar cobros y entregar recaudación	60	
6		x						Actualizar información en el sistema	5	
7			x					Fotocopiar cheques y elaborar papeleta de depósito	30	
							x	Archivar copia de cheques	5	
8	x							Preparar y enviar estado de cuenta al cliente	5	
TIEMPOS TOTALES									160	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL						
		N°	Tiempo		%					
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		1	5		3,13%				
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		5	90		56,25%				
P	PREPARACION		2	60		37,50%				
E	ESPERA		0	0		0,00%				
M	MOVIMIENTO		0	0		0,00%				
I	INSPECCION		0	0		0,00%				
A	ARCHIVO		1	5		3,13%				
TT	TOTAL			160		100,00%				
VA	VALOR AGREGADO			59,38%						
SVA	SIN VALOR AGREGADO			40,63%						

Fuente: TRS S.A.

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfanzo

3.6.1.8 Análisis del Valor Agregado de la situación actual del proceso de Emisión de Notas de Crédito.

Tabla 3.6.1.8. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Emisión de notas de crédito.

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
							PROCESO: Créditos y Cobranza SUBPROCESO: Emisión de notas de crédito		FECHA: 03-abr-12	
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1						x		Revisar secuencia numérica	15	
2				x				Comunicar	5	
3		x						Revisar facturas anuladas	5	
4		x						Revisar motivo de anulación	5	
5				x				Solicitar factura reemplazo	10	
6		x						Comunicar para sanción pertinente	30	
7		x						Verificar que incluya: firma del cliente, # de cedula o carta de respaldo	5	
8		x						Elaborar Nota de crédito	3	
9		x						Ingresar al sistema y archivar N/C	2	
10					x			Entregar Facturas-Venta (copias)	2	
TIEMPOS TOTALES									82	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					METODO ACTUAL					
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							6	50	60,98%
P	PREPARACION							0	0	0,00%
E	ESPERA							2	15	18,29%
M	MOVIMIENTO							1	2	2,44%
I	INSPECCION							1	15	18,29%
A	ARCHIVO							0	0	0,00%
TT	TOTAL							10	82	100,00%
VA	VALOR AGREGADO								60,98%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								39,02%	

Fuente: TRS S.A.

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonso.

3.6.1.9 Análisis del Valor Agregado de la situación actual del proceso de Despacho y Distribución.

Tabla 3.6.1.9. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Despacho y Distribución.

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
				PROCESO: Despacho y distribución SUBPROCESO: Despacho y distribución				FECHA: 03-abr-12		
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
				x				Receptar factura o guía de remisión	2	
1		x						Despachar pedido	10	
2	x							Entregar productos al cliente	10	
3		x						Designar chofer y vehículo según ruta	2	
4					x			Transportar y entregar mercadería	30	
TIEMPOS TOTALES									54	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	10	18,52%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	12	22,22%
P	PREPARACION							0	0	0,00%
E	ESPERA							1	2	3,70%
M	MOVIMIENTO							1	30	55,56%
I	INSPECCION							0	0	0,00%
A	ARCHIVO							0	0	0,00%
TT	TOTAL								54	100,00%
VA	VALOR AGREGADO								40,74%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								59,26%	

Fuente: TRS S.A.

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.6.1.10 Análisis del Valor Agregado de la situación actual del proceso de Servicio al Cliente.

Tabla 3.6.1.10. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Servicio al Cliente.

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
							PROCESO: Servicio al cliente SUBPROCESO: Servicio al cliente		FECHA: 03-abr-12	
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1	x							Comunicarse con el cliente	3	
2	x							Resolver queja	240	
3									243	
TIEMPOS TOTALES										
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL			
							N°	Tiempo	%	
V.A.C.		VALOR AGREGADO CLIENTE					2	243	100,00%	
V.A.E.		VALOR AGREGADO EMPRESA					0	0	0,00%	
P		PREPARACION					0	0	0,00%	
E		ESPERA					0	0	0,00%	
M		MOVIMIENTO					0	0	0,00%	
I		INSPECCION					0	0	0,00%	
A		ARCHIVO					0	0	0,00%	
TT		TOTAL					2	243	100,00%	
VA		VALOR AGREGADO						100,00%		
SVA		SIN VALOR AGREGADO						0,00%		

Fuente: TRS S.A.

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonso

3.6.1.11 Análisis del Valor Agregado de la situación actual del proceso de Gestión de pagos.

Tabla 3.6.1.11. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Gestión de pagos.

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
					PROCESO: Gestión Contable y Financiera SUBPROCESO: Gestión de pagos			FECHA: 03-abr-12		
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1		x						Ingreso de factura al sistema	4	
2		x						Realizar la retención	2	
3					x			Enviar a caja o por medio electrónico	2	
4			x					Analizar fecha de pago	15	
5			x					Realizar cheque según fecha de pago	1	
6		x						Enviar cheque y factura	2	
7							x	Archivar hasta fecha de pago	30	
8			x					Registrar número de cheque al reverso de la factura	3	
9		x						Ingresar pago al sistema	5	
10					x			Envío de cheque a caja	2	
TIEMPOS TOTALES									66	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					METODO ACTUAL					
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	13	19,70%
P	PREPARACION							3	19	28,79%
E	ESPERA							0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO							2	4	6,06%
I	INSPECCION							0	0	0,00%
A	ARCHIVO							1	30	45,45%
TT	TOTAL							10	66	100,00%
VA	VALOR AGREGADO								19,70%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO								80,30%	

Fuente: TRS S.A.

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonso

3.6.1.12 Análisis del Valor Agregado de la situación actual del proceso de Selección y Contratación de personal.

Tabla 3.6.1.12. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Selección y Contratación de personal

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
				PROCESO: Recursos Humanos SUBPROCESO: Selección y contratación de personal				FECHA: 03-abr-12		
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)							
No	V.A.C	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Min)	
1		X						Realiza requisición de personal	10	
2						X		Evaluar la necesidad de contratar	60	
3		X						Ejercer otras acciones	120	
4			X					Elaborar junto con el jefe de área el análisis del	40	
5		X						Promocionar internamente	10	
6			X					Revisar banco de datos físico o digital	50	
7				X				Analizar hojas de vida	60	
8		X						Publicar anuncios en los diversos medios	30	
9		X						Receptar curriculums	5	
10			X					Comunicarse con el candidato	4	
11				X				Mantener entrevista con el gerente	20	
12				X				Tomar pruebas psicológicas y del área	30	
13			X					Calificar prueba y seleccionar terna de candidatos	480	
14			X					Mantener entrevista y acordar términos	30	
15		X						Seleccionar candidato	560	
16			X					Comunicarse con el ganador	5	
TIEMPOS TOTALES									1514	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							5	735	48,55%
P	PREPARACION							7	609	40,22%
E	ESPERA							3	110	7,27%

M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCION	1	60	3,96%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	TOTAL	16	1514	100,00%
VA	VALOR AGREGADO		48,55%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		51,45%	

Fuente: TRS S.A.

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.6.1.13 Análisis del Valor Agregado de la situación actual del proceso de Nómina.

Tabla 3.6.1.13. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de Nómina

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
					PROCESO: Recursos Humanos SUBPROCESO: Nómina			FECHA: 03-abr-12	
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1				x				Recoge la información	30
2		x						Elaborar nómina	60
3					x			Enviar nómina	10
4						x		Revisar nómina	45
5		x						Gestionar pago	60
TIEMPOS TOTALES									205
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
							N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE						0	0	0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA						2	120	58,54%
P	PREPARACION						0	0	0,00%
E	ESPERA						1	30	14,63%
M	MOVIMIENTO						1	10	4,88%
I	INSPECCION						1	45	21,95%
A	ARCHIVO						0	0	0,00%
TT	TOTAL						5	205	100,00%
VA	VALOR AGREGADO							58,54%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO							41,46%	

Fuente: TRS S.A.

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonso

3.7. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Para efectuar un seguimiento adecuado y oportuno de las mejoras propuestas en los procesos críticos de la empresa “TRS”, se han establecidos indicadores de gestión que faciliten la medición de los procesos y de esta manera mantener bajo control cada una de las acciones realizadas en ellos.

La Tabla 3.7., que se muestra a continuación, contiene los diferentes indicadores que se diseñaron.

Tabla 3.7. Indicadores

INDICADORES DE LA GESTION DE “TRS”						
Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	U. de medida	Frecuencia
W1	Disponibilidad	Tasa de disponibilidad real de inventario	Mide el nivel de congruencia entre el inventario físico y el inventario teórico.	$\frac{\text{Inventario real}}{\text{Inventario teórico}}$	%	trimestral
W2	Eficiencia	Tasa de productos inconformes	Mide el nivel de productos inconformes que llegan a bodega posterior a la revisión en la aduana	$\frac{\# \text{ Productos inconformes}}{\# \text{ Total de productos}}$	%	En cada importación
W1	Productividad	Tasa de pedidos efectivos	Mide el nivel de pedidos efectivos del total de clientes	$\frac{\text{Total de pedidos efectivos}}{\text{Total de clientes}}$	%	Mensual

			atendidos	clientes		
W2	Calidad	Calidad de la facturación	Proporciona el porcentaje de facturas emitidas con error	Facts emitidas con errores / Total de Facts. Emitidas	%	Mensual
W1	Calidad	Tasa de Órdenes de compra con errores	Mide el nivel de órdenes de compra mal elaboradas	# órdenes de compra con errores / total órdenes de compras	%	Quincenal
W2	Productividad	Tasa de proveedores contactados	Proporciona el porcentaje de proveedores contactados previa a la realización de la compra	# proveedores contactados / proveedores totales	%	Mensual

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.8. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

Como parte de la búsqueda de mejoras a los procesos, basada en la Metodología PDCA, es necesario realizar una investigación de las posibles causas a los problemas detectados en el análisis de la situación actual de los procesos de TRS. Para ello se ha recurrido al Diagrama de Causa-Efecto, una herramienta que facilitará la detección de causas asociadas al problema en estudio.

A continuación en la **Tabla 3.8.**, se puede observar los principales problemas identificados en la empresa TRS.

Tabla 3.8. Problemas

N°	PROBLEMAS
1	Ofrecer a los clientes productos que físicamente no están disponibles.
2	Personal con funciones incompatibles.

Fuente: TRS S.A.

Preparado por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.8.1. Análisis de causas y efectos del problema N°1

La **Figura 3.8.1.**, muestra las posibles causas asociadas al problema “Ofrecer a los clientes productos que físicamente no están disponibles”.

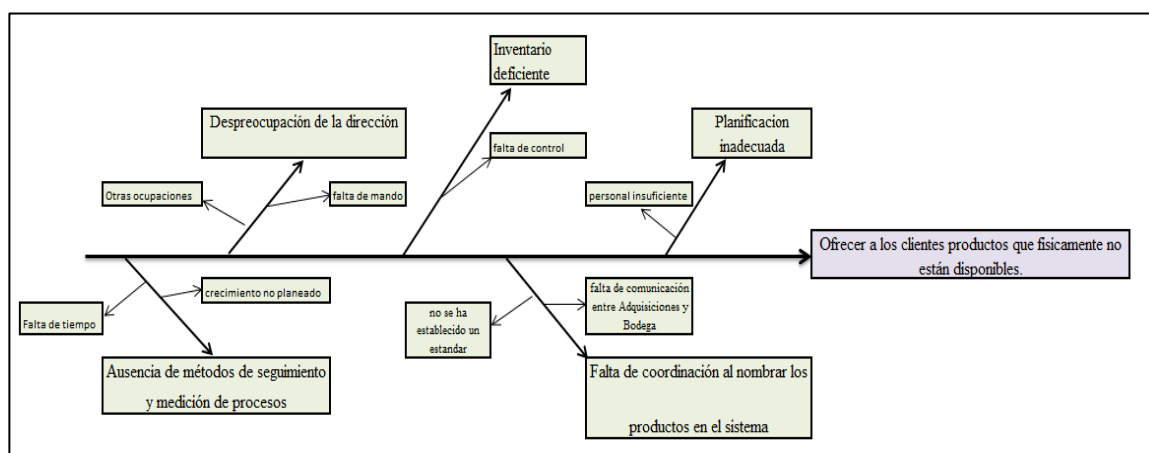


Figura 3.8.1. Diagrama de Causa – Efecto del problema N°1

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.8.2. Análisis de causas y efectos del problema N°2

La *Figura 3.8.2.*, muestra las posibles causas asociadas al problema “Personal con funciones incompatibles”.

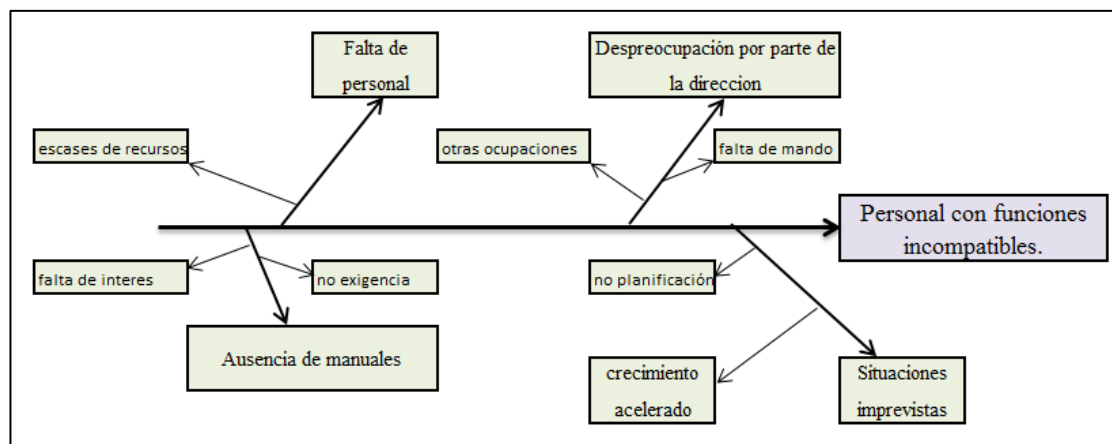


Figura 3.8.2. Diagrama de Causa – Efecto del problema N°2

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.9. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA.

Luego del análisis individual realizado a los procesos de Almacenamiento, Ventas y facturación y Compras de Stock, que constituyen los procesos críticos identificados en las etapas anteriores del presente trabajo; es posible manifestar que estos procesos pueden ser optimizados mediante el incremento de actividades necesarias que agreguen valor al cliente o a la empresa, la reducción de ciertas actividades que no agregan valor o en su defecto del tiempo destinado para cada una de ellas.

A continuación en la **Tabla 3.9.a**, se muestran los procesos identificados como críticos y la proporción de valor agregado de su situación actual en comparación con la mejorada.

Tabla 3.9.a. Resultados del análisis de los procesos críticos de TRS

Proceso	Situación actual	Situación mejorada
Almacenamiento	29.06%	39.59%
Ventas y facturación	54.23%	65.31%
Compras de Stock	41.67%	57.85%

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonso

Se puede decir que como resultado del análisis se obtiene una mejora global de aproximadamente 13%. Considerando que cada punto porcentual de mejora es importante para la empresa.

A continuación se muestra la propuesta de mejora para las causas encontradas, según la metodología PDCA. (5W, 1H). La **Tabla 3.9.b**. contiene las causas y una descripción breve de cada una de ellas.

Tabla 3.9.b. Causas a solucionar

CAUSA	DESCRIPCION
Inventario deficiente	TRS mantiene sus productos inventariados únicamente en un sistema informático que no brinda la fiabilidad suficiente al personal que depende de la información que en él se procesa.

Ausencia de manuales	La inexistencia de manuales, ya sean estos de políticas, procesos y procedimientos ha afectado al personal de TRS ya que no poseen una guía que estandarice sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.
Falta de personal	El crecimiento de la empresa atraído consigo tareas y responsabilidades adicionales que requieren de personal para cubrirlas; sin embargo no se han tomado medidas para ello lo que trae consigo la incompatibilidad de funciones asignadas al personal.

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonzo

3.9.1. CAUSA N°1: Inventario deficiente

Tabla 3.9.1. Causa N°1: Inventario deficiente

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?			
# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS		
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4				
1	Inventario deficiente	Designar una persona que gestione el inventario.	Gerente Administrativo	Dirección														Reunión	\$	
		Determinar las existencias reales	Persona asignada	Almacenamiento															Conteo físico, kárdex	\$
		Depurar la información que consta en el sistema. Asignar nombres correctos.	Persona asignada	Almacenamiento															Cruce de información del sistema y el kárdex	\$
		Registro de entradas y salidas	Persona asignada	Almacenamiento															Sistema de inventario	\$
		Inventariar	Auditoria externa	Almacenamiento															Conteo físico de inventario y revisión del sistema.	\$

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonso

3.9.2. CAUSA N°2: Ausencia de manuales

Tabla 3.9.2. Causa N°2: Ausencia de manuales

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?			
# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS		
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4				
2	Ausencia de manuales	Buscar especialista	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa														Publicaciones en medios de comunicación	\$	
		Seleccionar candidatos	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa															Entrevistas	\$
		Negociación y contratación	Gerente General y Administrativo	Gerencia General y Adm.															Reuniones Contratos	\$
		Levantamiento de información	Empresa contratada	Todas															Entrevistas, cuestionarios.	\$
		Diseño de manuales	Empresa contratada	Todas															Documentar información.	\$
		Revisiones de resultados	Jefes de áreas Gerencias	Todas															Reuniones	\$
		Incorporar correcciones	Empresa contratada	Aéreas afectadas															Documentar información	\$
		Documentar manuales	Empresa contratada	Todas															Documentar e imprimir	\$
		Comunicar al personal manuales terminados	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa															Reuniones	\$

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonso

3.9.3. CAUSA N°3: Falta de personal

Tabla 3.9.3. Causa N°3: Falta de personal

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?			
# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS		
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4				
3	Falta de personal	Asignar actividades compatibles por puesto de trabajo.	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa														Manual de procesos	\$	
		Analizar la necesidad de contratar personal.	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa															Reuniones	\$
		Revisar disponibilidad de fondos para cubrir el gasto.	Gerente General	Gerencia General															Presupuesto de la empresa	\$
		Búsqueda de candidatos	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa															Publicaciones en medios publicitarios	\$
		Seleccionar candidatos según perfil de la vacante	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa															Entrevistas, perfil del puesto	\$
		Contratación del candidato idóneo.	Gerente General y Administrativo	Gerencia General y Administrativa															Contrato	\$
		Entrenamiento y capacitación	Jefe de área	Todas															Manuales	\$

Fuente: TRS S.A.

Preparada por: Tannia García y Abigail Alfonzo

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Con la culminación del presente trabajo se puede plantear las siguientes conclusiones:

TRS es una empresa que ha tenido un crecimiento importante conforme incorporaba nuevos productos a su actividad comercial. Realizaba sus gestiones sin un direccionamiento estratégico bien definido y sin ser comunicado al personal, no es, sino en la actualidad que se ha reconocido la importancia de establecer manuales que normalicen el trabajo ejecutado en el día a día; y sobre todo la importancia de difundir su misión, visión y objetivos que comprometan al personal y lograr la congruencia de metas.

A medida que la empresa ha incrementado sus actividades se han visto también afectada la necesidad de personas que ejecuten ciertas labores producto de este crecimiento. Trayendo como consecuencias la asignación de actividades adicionales a las establecidas para ese cargo, generando exceso de trabajo, funciones incompatibles o a su vez desorganización en el personal.

Existe desconocimiento por parte de la persona encargada del ingreso de nuevos ítems de inventario, acerca del nombre asignado previamente en el sistema para ese ítem, lo que ocasiona que exista duplicidad de registro y cantidades de inventario erróneas.

TRS ha creado en su personal el interés de lograr clientes satisfechos, mediante el seguimiento postventa permitiendo conocer el nivel de satisfacción percibido por el cliente. A la vez esto se ve manifestado en el esfuerzo por complacer los pedidos aun cuando no poseen stock de este producto, siendo el propio personal de ventas quienes ejecuten tareas pertenecientes al departamento de Adquisiciones con el propósito de reducir tiempos de espera para el cliente.

Se aprecia un interés por parte de la dirección de la empresa en la implantación de un sistema de gestión por procesos que les ayude a mejorar su rendimiento empresarial, optimizando recursos que de una u otra forma podrían afectar a los resultados esperados. Todo esto se ve reflejado en la facilidad con que se tuvo acceso a la información relacionada con la gestión de TRS, teniendo en cuenta las restricciones propias de este tipo de trabajos.

El manual de procesos, producto de este trabajo, será de gran utilidad en el desarrollo de las actividades diarias del personal de la empresa.

Los procesos considerados como críticos en la gestión de TRS son: B.1. Almacenamiento, C.1. Ventas y facturación y A.2. Compras de Stock. Los cuales han sido analizados mediante la metodología PDCA para lo que fue necesario el estudio de la situación actual de los procesos y del valor que agregan cada una de sus actividades como parte misma del proceso, permitiendo que las deficiencias existentes sean visibles y así, ser consideradas para la búsqueda de mejoras en cuanto

a la estructura y metodología de los procesos elevando la eficiencia y el nivel de satisfacción de los clientes.

Se aprecia que el valor agregado de la situación actual de los procesos críticos está por debajo del 50%, es decir, que la diferencia corresponde a tiempo muerto que no contribuye al mejoramiento de los procesos sino solo consume recursos. El análisis de valor agregado permitió que ese porcentaje de tiempo muerto disminuyera de tal modo que la gestión mejore y se optimicen los recursos empleados para ello.

4.2. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la alta Gerencia de TRS la aplicación de las acciones de mejora propuestas en el presente trabajo con el propósito de lograr que los objetivos de TRS se cumplan de manera eficiente y que el esfuerzo involucrado en este estudio contribuya a la mejora de la gestión de sus procesos apuntando al continuo crecimiento y satisfacción de sus clientes.
2. Se recomienda a la empresa formalizar su misión, visión además de establecer objetivos a corto y largo plazo; y, sobretodo hacer que el personal conozca el direccionamiento estratégico alrededor del cual trabajan y lograr un mayor compromiso hacia el logro de las metas y objetivos empresariales.
3. Elaborar una manual de políticas y procedimientos que regularicen la ejecución de las diversas tareas, teniendo en consideración la información recogida en el presente trabajo.

4. Mantener un inventario en Almacenamiento que permita a la larga emitir informes confiables acerca de las existencias.
5. Actualizar el sistema con el resultado del conteo físico de las existencias y lograr que se muestren cantidades reales.
6. Designar la tarea de ingreso de nuevos ítems al Jefe de Bodega y que la nominación otorgada al producto se comunique mediante correo al personal de ventas.
7. Planificar capacitaciones conforme al ingreso de nuevos productos, especialmente al personal de Ventas y Almacenamiento.
8. Considerar la necesidad de contratar personal para aquellas tareas que se encuentran descuidadas o la reasignación de las mismas a personal apropiado.


REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. TRUJILLO FREDDY, Direccionamiento Estratégico.
2. FLEITAN JACK, Negocios Exitosos
3. FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica.
4. MCMILLAN HAROLD, Barón de Stockton, político inglés (1894-1986)
5. UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, “Direccionamiento estratégico”.
6. CARINA SUAREZ REVOLLAR, “Generalidades de un planteamiento estratégico”.
7. MUÑIZ GONZALEZ LUIS, Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica.
8. PEREZ FERNANDEZ JOSE ANTONIO, Gestión por procesos
9. eVISUAL REPORT, “Gestión por procesos”.
10. DONNA C. S. SUMMERS, Administración de la Calidad
11. JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON. Dirección Estratégica
12. ERNESTO NEGRIN, “La gestión por procesos”.
13. BENJAMIN FRANKLIN ENRIQUE, Organización de empresas
14. ING. CRUZ LEZAMA OSAÍN, “Indicadores de gestión”
15. WIKIPEDIA, “Manual de procedimientos”

ANEXOS


“TRS”

ANEXO N°1
FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO

		FLUJOGRAMA DEL PROCESO			HOJA 1 DE 1	
PROCESO: SUBPROCESO: RESPONSABLE: MISIÓN:				CÓDIGO: CÓDIGO:		
SUBPROCESO ()						
	Almacenamiento	Compras		Gerencia		
Tipo de Indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia

Elaborado por: Tannia García y Abigail Alfonzo


ANEXO N° 2
FORMATO DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: SUBPROCESO: MISION:	CODIGO: CODIGO:
	EDICIÓN N°:	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable

Elaborado por: Tannia García y Abigail Alfonso


ANEXO N°3
FORMATO DE CARACTERIZACION DEL PROCESO

	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: CODIGO: SUBPROCESO: CODIGO:	
Misión:		

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo

Elaborado por: Tannia García y Abigail Alfonzo

ANEXO N° 4
FORMATO DESCRIPCION DEL PROCESO

		DESCRIPCION DEL PROCESO	
		PROCESO: CODIGO:	
		PROPIETARIO DEL PROCESO:	
		EDICIÓN N°:	FECHA:
Recursos			
Infraestructura:	Talento Humano:	Hardware y Software:	

Proveedores

Proceso

✕
✕
✕
✕
✕
✕
✕

Clientes

Entradas

Objetivo

Salidas

Indicadores

Controles

Registros anexos

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

ANEXO N° 5

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LOS PROCESOS

Matriz de priorización									
	Incrementar las ventas de TRS en un 13%	Optimizar el desempeño presupuestario	Implantar herramientas tecnológicas que mejoren la comunicación con el cliente	Lograr una capacitación permanente del personal de TRS en sus respectivas especialidades.	Establecer una gestión por procesos en "TRS".	Mejorar la comunicación interna.	Expandir el mercado a nivel nacional	Mejorar la calidad en el servicio al cliente.	TOTAL
Compras menores	3	2	1	2	4	3	2	5	22
Compras de Stock	4	4	1	2	4	5	4	5	29
Importaciones	4	4	1	1	4	5	4	4	27
Ventas y facturación	5	3	4	4	4	4	5	5	34
Créditos	4	4	3	3	4	3	2	4	27
Cobranzas	2	3	3	4	4	4	2	4	26
Emisión de Notas de Crédito	1	2	2	2	4	3	2	4	20
Almacenamiento	2	5	3	2	5	5	2	5	29
Despacho y Distribución	4	3	2	2	4	3	3	5	26
Servicio al cliente	4	2	3	3	4	3	2	5	26
Selección y contratación de personal	2	3	2	4	4	3	2	4	24
Nomina	1	4	2	3	4	2	3	3	22
Gestión de pagos	2	4	3	3	4	4	2	2	24



MANUAL DE

PROCESOS

“TRS”

2012

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 2 de 94 CODIGO MP-01
TABLA DE CONTENIDO	

SECCION I – GENERALIDADES

- 1.1 Introducción
- 1.2 Estructura Organizacional
- 1.3 Misión
- 1.4 Visión
- 1.5 Simbología Utilizada
- 1.6 Objetivo Del Manual
- 1.7 Justificación Del Manual
- 1.8 Metodología

SECCION II – MAPA DE PROCESOS

SECCION III – PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

PROCESOS CLAVES

- 3.1 Proceso De Adquisiciones
 - 3.1.1 Compras menores
 - 3.1.2 Compras de Stock
 - 3.1.3 Importaciones
- 3.2 Proceso De Almacenamiento
- 3.3 Proceso De Ventas y Facturación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 3 de 94 CODIGO MP-01
TABLA DE CONTENIDO	

3.4 Proceso De Crédito y Cobranza

3.4.1 Créditos

3.4.2 Cobranzas

3.4.3 Emisión de Notas de Crédito

3.5 Proceso De Despacho y Distribución

3.6 Proceso De Servicio Al Cliente

PROCESOS DE APOYO

3.7 Gestión Contable y Financiera

3.7.1 Gestión Contable

3.7.2 Gestión de pagos

3.8 Recursos Humanos

3.8.1 Selección y contratación de personal

3.8.2 Nómina

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 4 de 94 CODIGO MP-01
I.GENERALIDADES	

1.1. INTRODUCCION

Los procesos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de TRS, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos, en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro de TRS. Dichas actividades se describen con cada una de las herramientas necesarias para la construcción por fases del Manual referido, soportando cada uno de los procesos específicos, como son: Ventas y Facturación, Adquisiciones, Crédito y Cobranzas, Almacenamiento, Despacho y Distribución, etc.

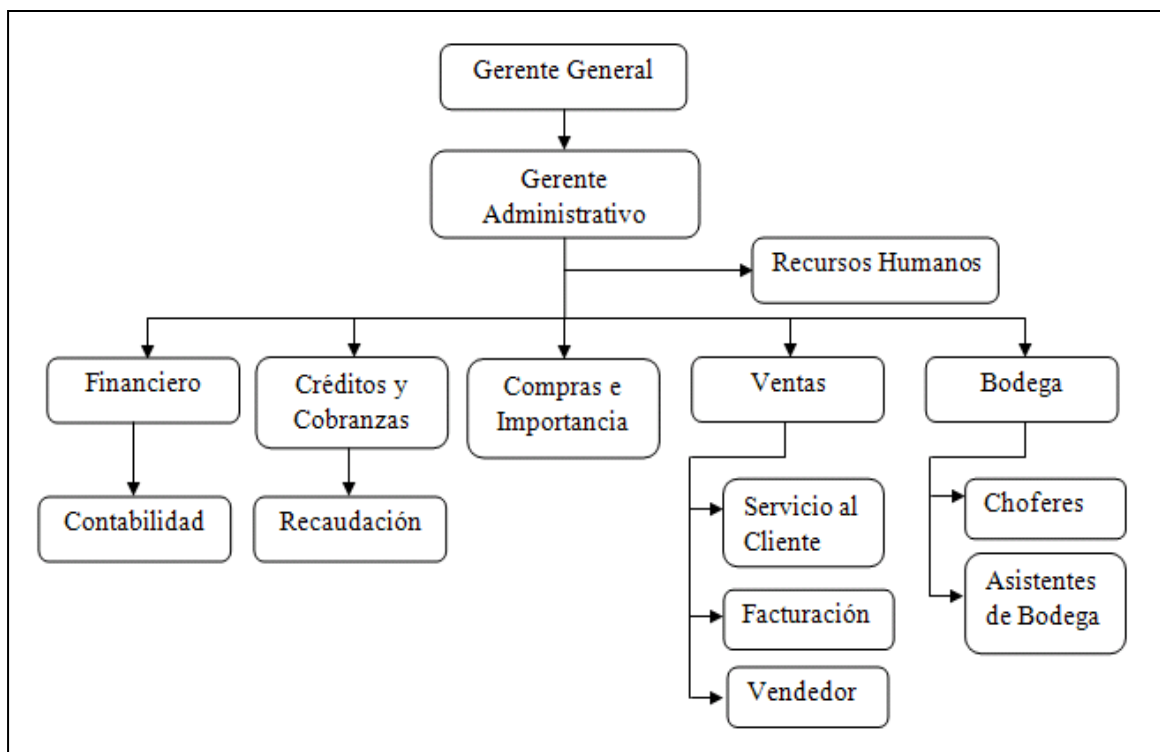
La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente entendibles de forma general con el fin de que el personal de TRS y personal externo entienda dichos procesos.

Este Manual hace parte integral de la documentación total de TRS, que debe ser actualizada cuando se crea conveniente para un mejor uso del mismo.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 5 de 94 CODIGO MP-01
I.GENERALIDADES	

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 6 de 94 CODIGO MP-01
I.GENERALIDADES	

1.3. MISION

“Somos una organización dedicada a la importación y comercialización de equipos, herramientas e insumos industriales y prestación del servicio de arriendo de equipos industriales, orientada a satisfacer las necesidades y superar las expectativas de la industria ecuatoriana. Trabajamos con el compromiso de brindar asesoría técnica en todas nuestras líneas de productos manteniendo contacto personal y un constante intercambio de información con nuestros clientes y proveedores.”

1.4. VISION

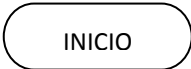

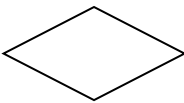
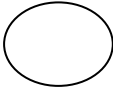


Ser la empresa líder en ecuador en la importación y comercialización de equipos, herramientas e insumos industriales y en servicio de arriendo de equipos, manteniendo como enfoque principal una cultura corporativa de servicio al cliente.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 7 de 94 CODIGO MP-01
I.GENERALIDADES	

1.5. SIMBOLOGIA UTILIZADA

Para una mayor comprensión de los procesos que se desarrollan en TRS, a continuación se representan gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos:

SIMBOLO	DESCRIPCION
	Indicador de inicio de un proceso
	Forma utilizada de un Diagrama de Flujo para representar una tarea o actividad
	Forma utilizada en un diagrama de flujo para representar una actividad de decisión
	Conector. Úsese para representar en un diagrama de flujo una entrada o una salida de un proceso a otro.
	Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.
	Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 8 de 94 CODIGO MP-01
I.GENERALIDADES	

1.6. OBJETIVOS DEL MANUAL

Dar a conocer los Procesos de TRS, la estructura, base conceptual y visión en conjunto, de las actividades claves y de apoyo de TRS, con el fin de dotar a la misma de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales.

Así mismo, se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo de las dependencias, en razón de las necesidades que se deriven de la realización de las actividades claves de TRS.

En este sentido, el Manual de Procesos está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas a TRS y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y para coadyuvar, conjuntamente con el Control Interno, en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad, asegurar la información y consolidar el cumplimiento normativo.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 9 de 94 CODIGO MP-01
I.GENERALIDADES	

Este documento describe los procesos administrativos, y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones. Contiene además, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones.

Para que tenga validez y cumpla de la mejor manera con su objetivo, este Manual requiere de revisiones periódicas para su actualización.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 10 de 94 CODIGO MP-01
I.GENERALIDADES	

1.7. JUSTIFICACION DEL MANUAL

Es importante señalar que los manuales de procesos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

1.8. METODOLOGIA

La metodología empleada se basó en sesiones que den a conocer a los trabajadores de las dependencias, en su sitio de labores, el procedimiento y las actividades que se ejecutan en el desarrollo del mismo, así como recoger sugerencias y propuestas de ajuste para el proceso respectivo.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

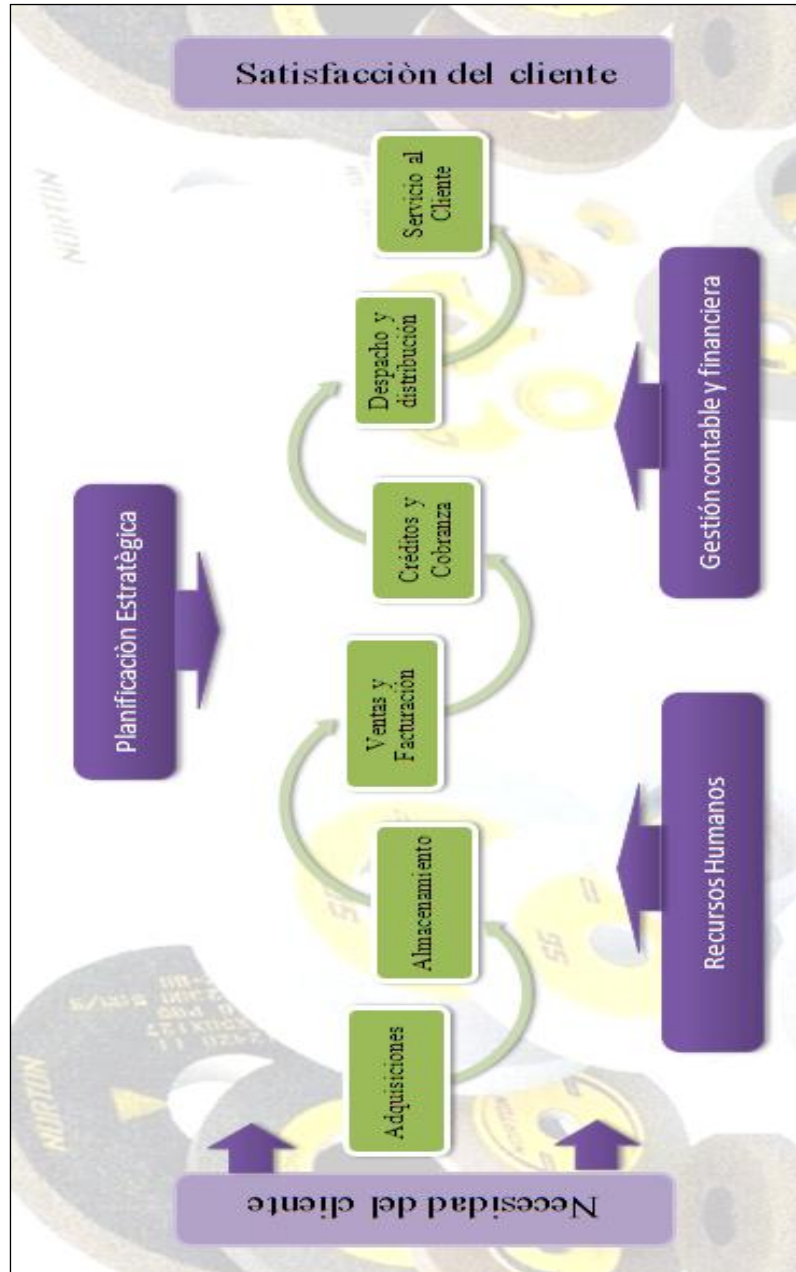
MANUAL DE PROCESOS	Pág. 11 de 94 CODIGO MP-01
I.GENERALIDADES	

Como resultados de estas sesiones, se realizaron modificaciones importantes, las cuales fueron incluidas en este Manual de Procesos y Procedimientos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MAPA DE PROCESOS

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 12 de 94 CODIGO MP-01
II.MAPA DE PROCESOS	



Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 13 de 94 CODIGO MP-01
III.PROCESOS CLAVES Y DE APOYOS	

El presente capítulo se encuentra dividido en dos, así: los procesos claves y de apoyo. Se denominan procesos claves aquellos que describen las actividades o funciones centrales de TRS, estos muestran el que hacer de la entidad y que encaminan el cumplimiento de la misión de la misma.

Los procesos de apoyo son aquellos generalmente administrativos y como su nombre lo indican apoyan las actividades claves de TRS.

PROCESOS CLAVES

NOMBRE DEL PROCESO	NOMENCLATURA
Proceso de Adquisiciones	A.
Proceso de Almacenamiento	B.
Proceso de ventas y facturación	C.
Proceso de créditos y cobranza	D.
Proceso de despacho y distribución	E.
Proceso de servicio al cliente	F.

PROCESOS DE APOYO

NOMBRE DEL PROCESO	NOMENCLATURA
Gestión contable y financiera	G.
Recursos humanos	H.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 14 de 94
3.1. PROCESO DE COMPRAS MENORES	CODIGO MP-01

DESCRIPCION

El proceso de Compras menores, incluye todas aquellas compras inmediatas que se efectúan para satisfacer a algún cliente en particular. Este tipo de adquisición se caracteriza porque en ella interviene el personal de ventas, esto como medida de acción para disminuir el tiempo de espera del cliente.

ENTRADAS

Necesidad del cliente: necesidad que surge al momento de no tener en existencia el producto solicitado por el cliente; en mayor medida ocurre cuando el cliente solicita un producto que no es comercializado por TRS, pero se considera dentro de su línea de comercialización.

SALIDAS

Orden de Compra: Documento que recoge la información de los productos que se requieren.

RECURSOS

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.
- **Hardware y software:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos y programas de computación.
- **Talento humano:** Personal de Ventas, Adquisiciones.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 15 de 94 CODIGO MP-01
3.1. PROCESO DE COMPRAS MENORES	

CONTROLES DEL PROCESO

Leyes tributarias: TRS, como toda empresa con fin de lucro debe regir sus actividades conforme lo citan los artículos pertinentes que se encuentran en la Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes bajo el control del Servicio de Rentas Internas.

Políticas de la empresa:

Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de Adquisiciones.

Políticas del proveedor:

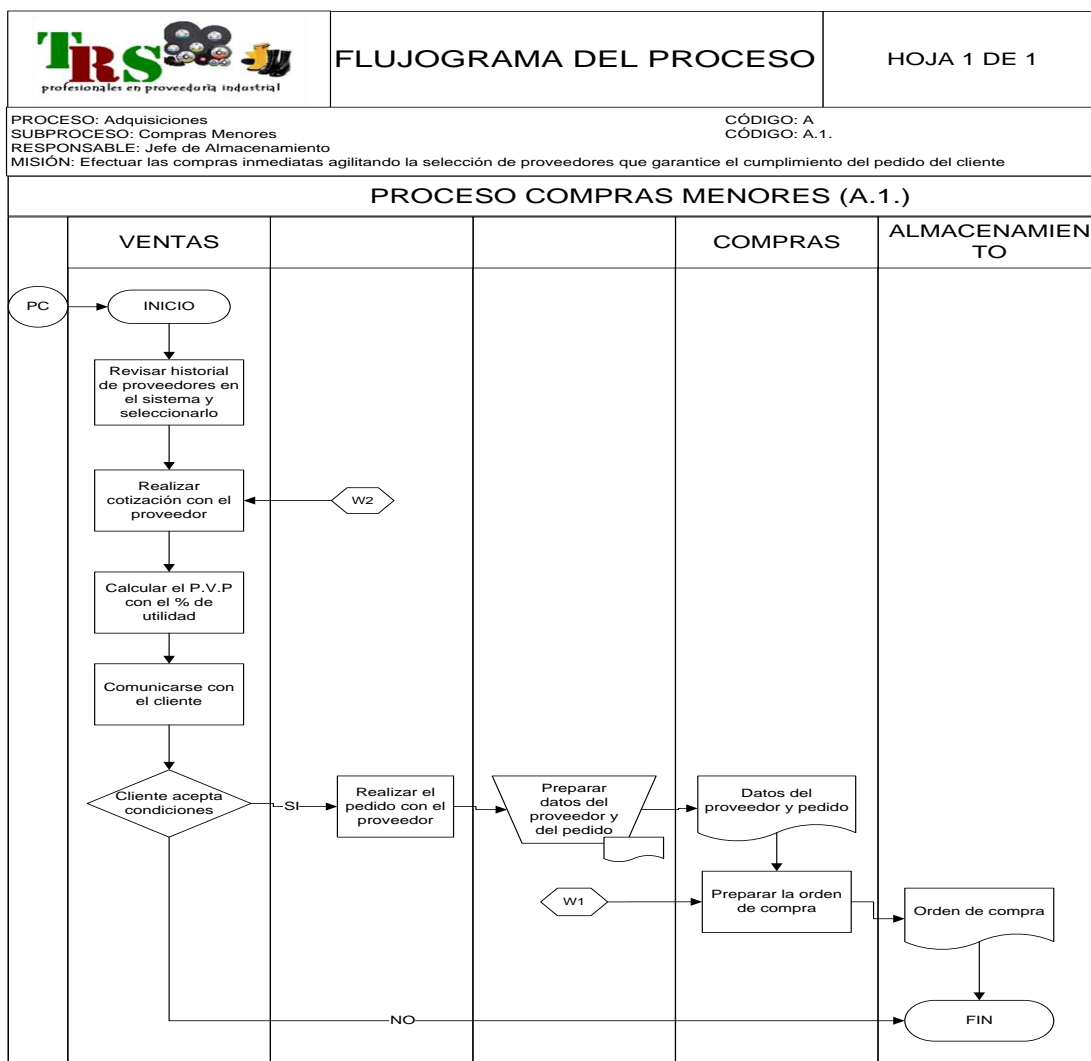
Disposiciones y acuerdos internos de la empresa proveedora que rige sus negociaciones con TRS.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3.1.1. PROCESO DE COMPRAS MENORES

CODIGO
MP-01

FLUJOGRAMA DEL PROCESO




Tipo de Indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W1	Calidad	Tasa de Órdenes de compra con errores	Mide el nivel de órdenes de compra mal elaboradas	# órdenes de compra con errores / total órdenes de compras	%	Quincenal
W2	Productividad	Tasa de proveedores contactados	Proporciona el porcentaje de proveedores contactados previa a la realización de la compra	# proveedores contactados / proveedores totales	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 17 de 94 CODIGO MP-01
3.1.1. PROCESO DE COMPRAS MENORES	


DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Adquisiciones SUBPROCESO: Compras menores MISION: Efectuar las compras inmediatas agilizando la selección de proveedores que garantice el cumplimiento del pedido del cliente	CODIGO: A CODIGO: A.1.
EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Revisar historial de proveedores en el sistema y seleccionarlo.	Ventas	El sistema informático mantiene un historial de proveedores por productos, de los cuales se selecciona el proveedor.	Buscar proveedor en el sistema.	Vendedor
2	Realizar cotización con el proveedor	Ventas	Llamada telefónica solicitando información.	Cotizaciones de diferentes proveedores	Vendedor
3	Calcular el P.V.P. con el porcentaje de utilidad	Ventas	Obtener el precio de venta según el porcentaje de utilidad establecido por la gerencia hasta la fecha.	Precio de Venta al Público actualizado	Vendedor
4	Comunicarse con el cliente	Ventas	Manifstarle información sobre el producto como tiempo de entrega y precio ya sea mediante llamada telefónica o presencial.	Llamada telefónica al cliente	Vendedor
5	Realizar el pedido con el proveedor.	Ventas	Realizar la confirmación de la compra.	Llamada telefónica confirmatoria.	Vendedor
6	Prepara datos del proveedor y del pedido	Ventas	En un papel se detalla datos relevantes para efectuar la compra	Proceso manual	Vendedor
7	Preparar la Orden de Compra	Adquisiciones	Preparar la Orden de Compra	Documento que detalla productos a comprar.	Personal de Adquisiciones

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 18 de 94 CODIGO MP-01
3.1.1. PROCESO DE COMPRAS MENORES	


	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Adquisiciones	CODIGO: A
	SUBPROCESO: Compras menores	CODIGO: A.1.
Misión: Efectuar las compras inmediatas agilizando la selección de proveedores que garantice el cumplimiento del pedido del cliente		

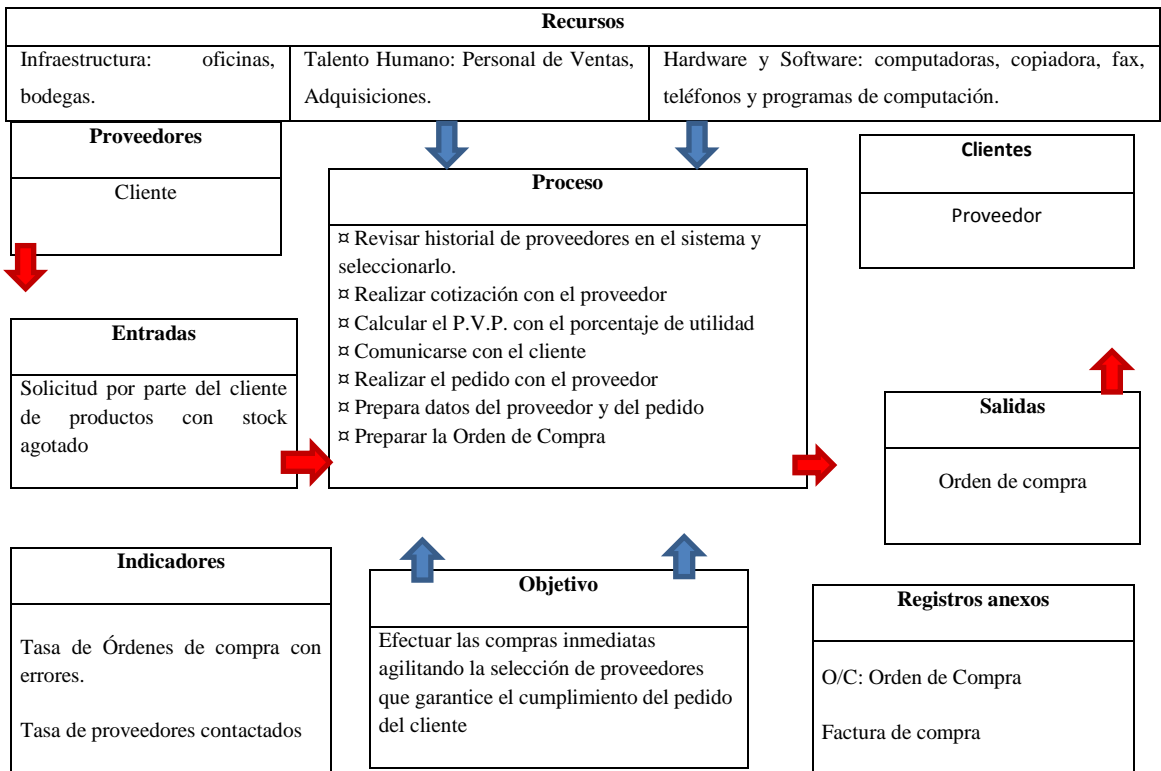
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Solicitud por parte del cliente de productos con stock agotado	<p>El pedido realizado por el cliente puede estar conformado por productos que:</p> <p>No son comercializados, pero por tratarse de productos que se encuentran dentro de la línea comercial de TRS deciden adquirirlo cuando el cliente lo solicita.</p> <p>Son comercializados y por diversas razones no se tiene stock disponible.</p> <p>El personal de ventas deberá iniciar el proceso de Adquisiciones para reducir tiempos y lograr la satisfacción del cliente.</p>	Orden de compra		Proveedor

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 19 de 94
3.1.1. PROCESO DE COMPRAS MENORES	CODIGO MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Adquisiciones	CODIGO: A
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Adquisiciones	
EDICIÓN N°: 1	FECHA:	



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 20 de 94
3.1.2. PROCESO DE COMPRAS DE STOCK	CODIGO MP-01

DESCRIPCION

Este proceso es alimentado por el proceso de Almacenamiento que identifica productos faltantes cuya procedencia sea Ecuador, para posteriormente iniciar el proceso de compra, analiza proveedores y selecciona al adecuado según factores como precio, calidad, cumplimiento, etc.

ENTRADAS

Hoja de pedido: Documento preparado por personal de Almacenamiento, que recoge el detalle de productos con poco o nada de existencias y que deben ser adquiridos.

SALIDAS

Orden de pedido: Documento que recoge la información de los productos que se requiere comprar.

RECURSOS

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.
- **Hardware y software:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos y programas de computación.
- **Talento humano:** Personal de Adquisiciones, Almacenamiento.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 21 de 94 CODIGO MP-01
3.1.2. PROCESO DE COMPRAS DE STOCK	

CONTROLES DEL PROCESO

Leyes tributarias:

TRS, como toda empresa con fin de lucro debe regir sus actividades conforme lo citan los artículos pertinentes que se encuentran en la Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes bajo el control del Servicio de Rentas Internas.

Políticas de la empresa:

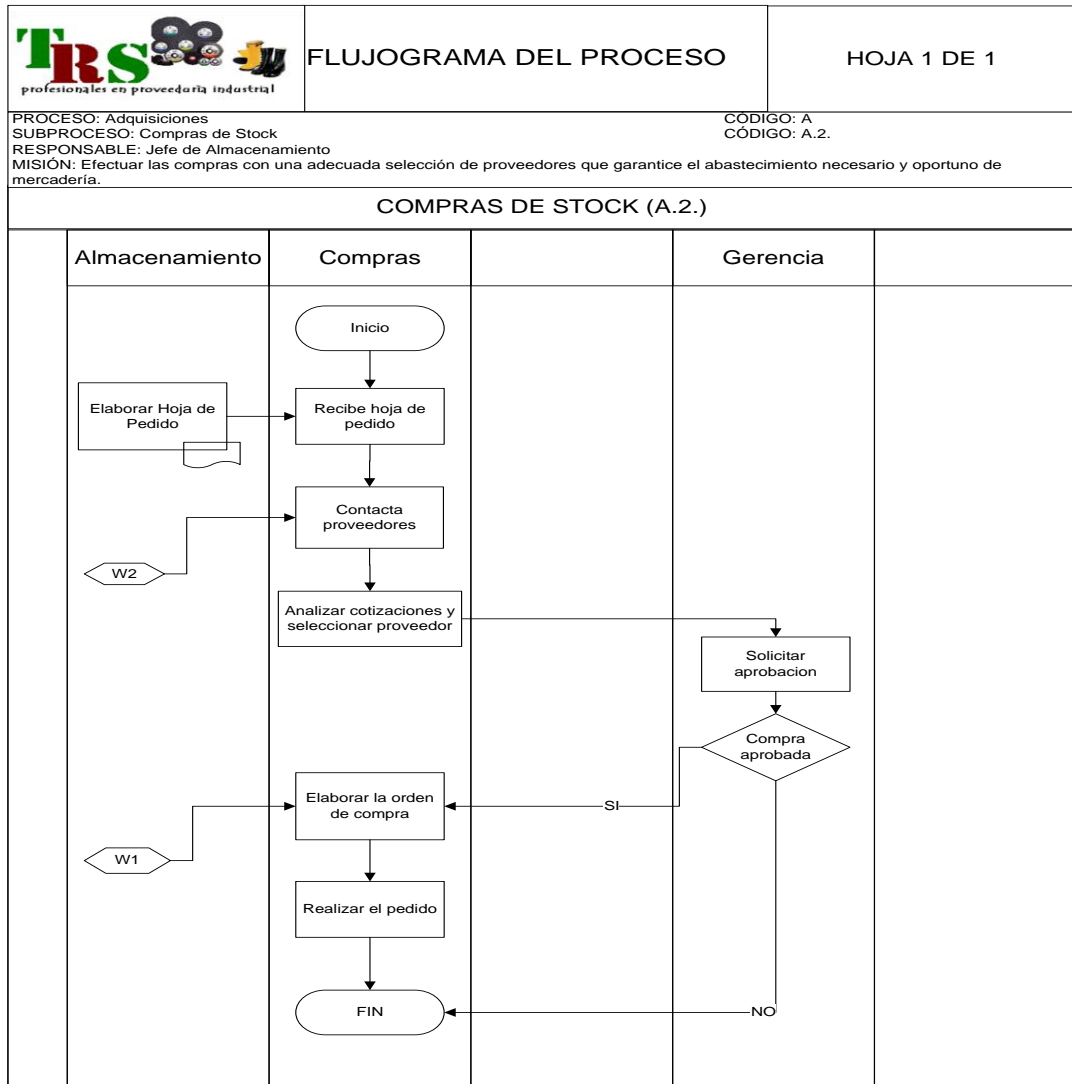
Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de Adquisiciones.

Políticas del proveedor:

Disposiciones y acuerdos internos de la empresa proveedora que rige sus negociaciones con TRS.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA




Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W1	Calidad	Tasa de Ordenes de compra con errores	Mide el nivel de órdenes de compra mal elaboradas	# órdenes de compra con errores / total órdenes de compras	%	Quincenal
W2	Productividad	Tasa de proveedores contactados	Proporciona el porcentaje de proveedores contactados previa a la realización de la compra	# proveedores contactados / proveedores totales	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 23 de 94
3.1.2. PROCESO DE COMPRAS DE STOCK	CODIGO MP-01


DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Adquisiciones SUBPROCESO: Compras de Stock MISION: Efectuar las compras con una adecuada selección de proveedores que garantice el abastecimiento necesario y oportuno de mercadería.	CODIGO: A CODIGO: A.2.
EDICIÓN N°:1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonzo	

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Elaborar hoja de pedido	Almacenamiento	Revisión de las cantidades en existencias y determinación de productos a ser adquiridos.	Hoja de pedido	Personal de Almacenamiento
2	Recibir hoja de pedido	Adquisiciones	Recibir la hoja de pedido	Hoja de pedido	Personal de Compras
3	Contactar proveedores	Adquisiciones	Comunicarse mediante llamadas telefónicas, solicitar y recibir cotizaciones vía mail.	Cotizaciones de diferentes proveedores	Personal de Compras
4	Analizar cotizaciones y seleccionar proveedor	Adquisiciones	Comparar factores de precio, calidad, cumplimiento y escoger el mejor.	Cotizaciones	Personal de Compras
5	Solicitar aprobación	Adquisiciones	Informar y solicitar aprobación de compra-proveedor al Gerente General.	Firma del Gerente General en cotización seleccionada	Personal de Compras
6	Elaborar Orden de Compra	Adquisiciones	Elaborar Orden de compra con las debidas especificaciones.	Orden de compra	Personal de Compras
7	Realizar el pedido	Adquisiciones	Confirmar al proveedor realización de compra	Confirmación	Personal de Compras

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 24 de 94
3.1.2. PROCESO DE COMPRAS DE STOCK	CODIGO MP-01


	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Adquisiciones	CODIGO: A
	SUBPROCESO: Compras de Stock	CODIGO: A.2.
Misión: Efectuar las compras con una adecuada selección de proveedores que garantice el abastecimiento necesario y oportuno de mercadería.		

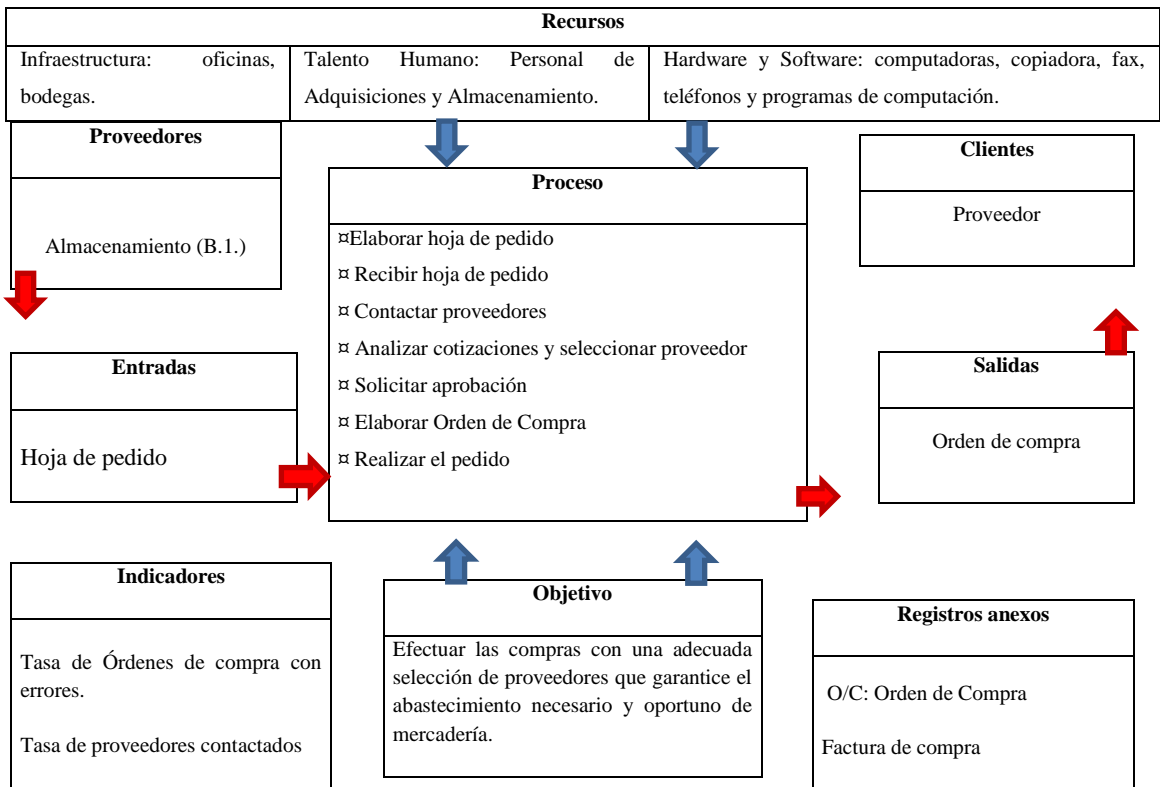
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Almacena miento (B.1.)		Hoja de pedido	La Hoja de pedido es preparada por algún asistente de Almacenamiento supervisado por el Jefe de Almacenamiento, se envía la hoja de pedido a Adquisiciones para que se efectúe el contacto con los proveedores, se solicite cotizaciones, se escoja entre ellos y se solicite autorización del proveedor al Gerente General. Para posteriormente preparar la Orden de compra y confirmar la compra con el cliente.	Orden de compra		Proveedor

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 25 de 94
3.1.2. PROCESO DE COMPRAS DE STOCK	CODIGO MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Adquisiciones	CODIGO: A
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Adquisiciones	
	EDICIÓN N°: 1	FECHA:



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 26 de 94 CODIGO MP-01
3.1.3. PROCESO DE IMPORTACIONES	

DESCRIPCION:

El proceso de importaciones ocurre en el momento en el que existe la necesidad de la adquisición de los productos que no tienen existencia en nuestro País o que son encontrados en el exterior a menor precio con una mejor calidad.

ENTRADAS:

Informe de Inventario: papel en donde el personal de almacenamiento informa al Gerente el faltante de productos en bodega.

SALIDAS:

Orden de pedido: Documento por medio del cual se formaliza el pedido de los productos a importar.

Productos importados: Son los recursos adquiridos por TRS, los mismos que son despachados por un proveedor externo al País.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.
- **Hardware y software:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos y programas de computación.
- **Talento Humano:** Personal de Adquisiciones.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 27 de 94 CODIGO MP-01
3.1.3. PROCESO DE IMPORTACIONES	

CONTROLES DEL PROCESO:

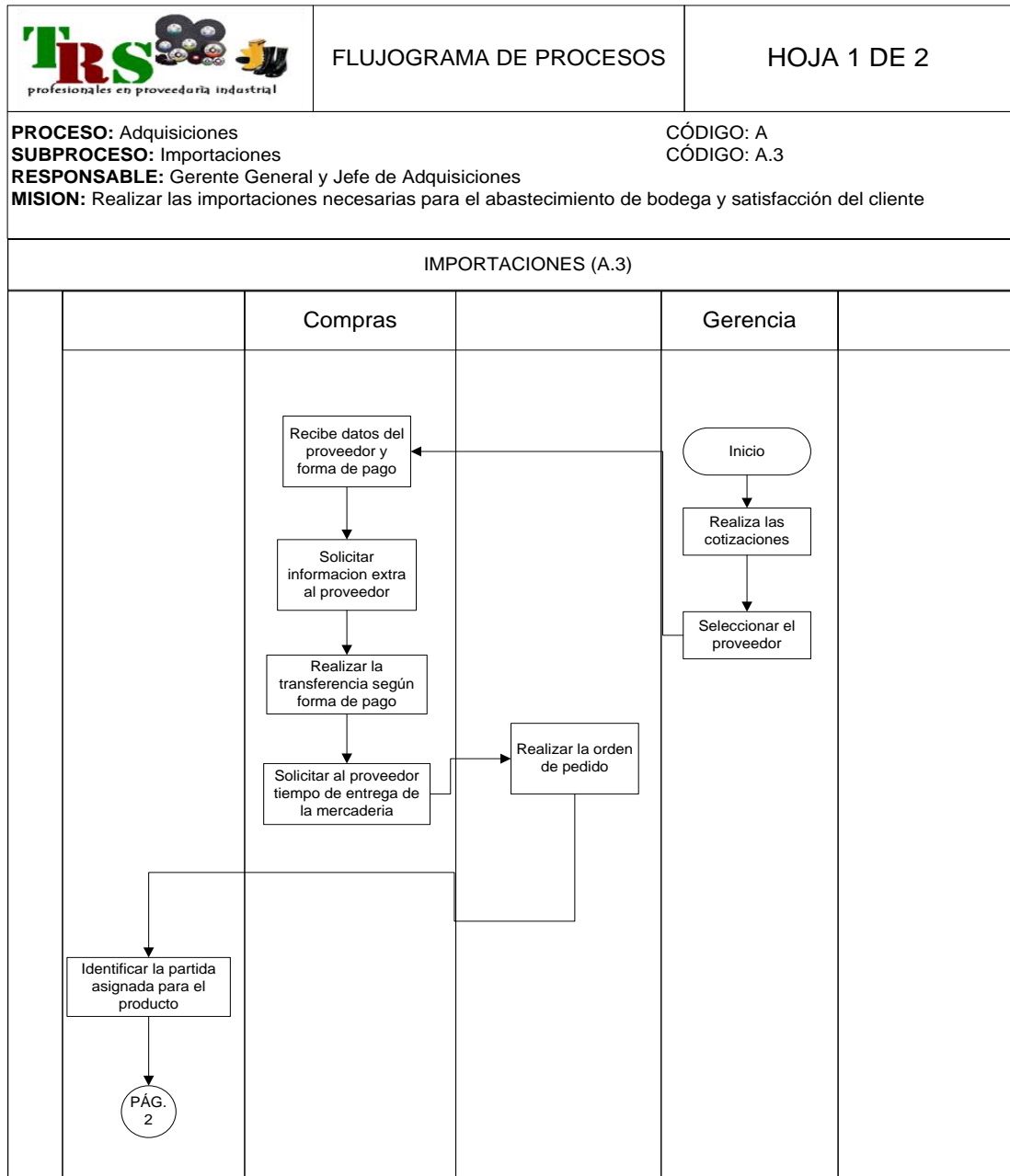
Ley Orgánica de aduanas: teniendo en cuenta que uno de los principales procesos es la importación, TRS debe regirse a lo que se estipula en la LOA.

Leyes tributarias: TRS, como toda empresa con fin de lucro debe regir sus actividades conforme lo citan los artículos pertinentes que se encuentran en la Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes bajo el control del Servicio de Rentas Internas.

Políticas del Proveedor: Disposiciones y acuerdos del proveedor.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA



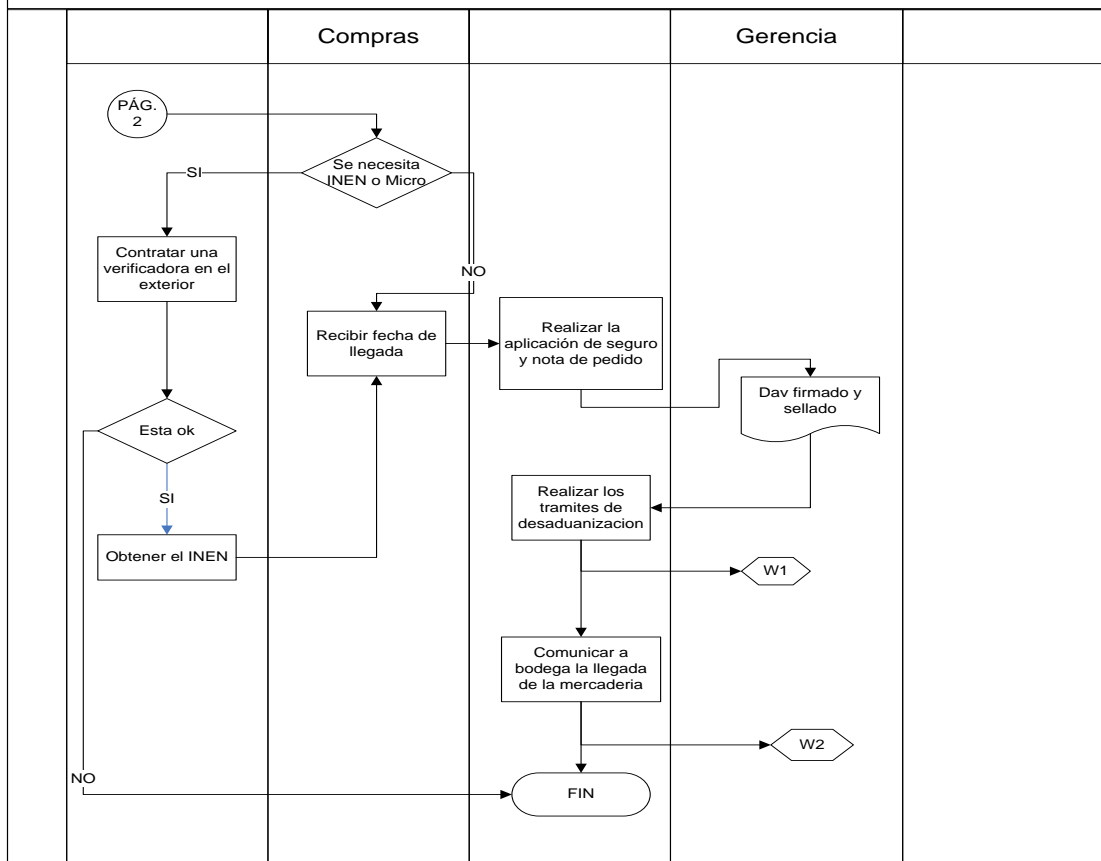
Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DE PROCESOS	HOJA 2 DE 2
---	------------------------	-------------

PROCESO: Adquisiciones SUBPROCESO: Importaciones RESPONSABLE: Gerente General y Jefe de Adquisiciones MISION: Realizar las importaciones necesarias para el abastecimiento de bodega y satisfacción del cliente	CÓDIGO: A CÓDIGO: A.3
--	--

IMPORTACIONES (A.3)




Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
w1	Calidad	Tasa de productos desaduanizados	mide la cantidad de compras legalizadas	# de importaciones desaduanizadas / # total de importaciones	%	anual
w2	Calidad	tasa de entregas perfectamente recibidas	mide la cantidad de entregas que no cumplen las especificaciones solicitadas	# de pedidos rechazados / total de pedidos	%	anual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 30 de 94
3.1.3. PROCESO DE IMPORTACIONES	CODIGO MP-01


DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Adquisiciones SUBPROCESO: Importaciones MISION: Realizar las importaciones necesarias para el abastecimiento de bodega y satisfacción del cliente.	CODIGO: A CODIGO: A.3.
EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Realiza las cotizaciones	Gerencia General	Se comunica con proveedores para realizar las distintas cotizaciones	Realiza las cotizaciones con algunos proveedores	Gerente General
2	Selecciona el proveedor	Adquisiciones	De las distintas cotizaciones se escoge el proveedor idóneo	Escoger al proveedor idóneo	Jefe de Adquisiciones
3	Recibe datos del proveedor y forma de pago	Adquisiciones	Datos del proveedor y forma de	En una hoja se recibe el nombre del proveedor y la forma de pago que va a ser la compra	Jefe de Adquisiciones
4	Solicitar información extra al proveedor	Adquisiciones	Se ponen en contacto con el	Se comunica con el proveedor para pedir información extra al mismo	Jefe de Adquisiciones
5	Realizar la transferencia según forma de pago	Adquisiciones	Transferencia para el pago del	Se efectúa la transferencia teniendo en cuenta la forma de pago pactada con anterioridad.	Jefe de Adquisiciones
6	Solicitar al proveedor tiempo de entrega de la mercadería	Adquisiciones	Comunicarse con el proveedor el tiempo de llegada de la mercadería.	Se solicita el tiempo de llegada con el propósito de tener en cuenta dicha fecha para los respectivos tramites.	Jefe de Adquisiciones
7	Realizar la orden de pedido	Adquisiciones	Se elabora la orden de pedido.	Se realiza la orden de pedido con los productos elegidos por el Gerente.	Jefe de Adquisiciones
8	Identificar la partida asignada para el producto	Adquisiciones	Relaciona el producto con la partida correspondiente.	En un documento electrónico de Adquisiciones se identifica la partida con el producto.	Jefe de Adquisiciones
9	Contratar una verificadora en el exterior	Adquisiciones	Contratación de la verificadora en el exterior para los productos	Si el producto necesita INEN se contrata a una verificadora en el exterior	Jefe de Adquisiciones
10	Obtener el INEN	Adquisiciones	Obtención del INEN	Una vez que el producto se encuentre correctamente, se obtiene el INEN de la verificadora	Jefe de Adquisiciones
11	Recibir fecha de llegada	Adquisiciones	Obtención de la fecha de llegada de la mercadería	Se comunica con el proveedor y se recibe la fecha de llegada de la mercadería	Jefe de Adquisiciones
12	Realizar la aplicación del seguro y nota de pedido	Adquisiciones	Se efectúa la aplicación del seguro y a su vez la nota de pedido	La aplicación del seguro actuara como respaldo de la mercadería, en ese momento también se realiza la respectiva	Jefe de Adquisiciones
13	Realizar los trámites de desaduanización	Adquisiciones	Se realiza los respectivos trámites para la desaduanización	Tramites que permiten que el producto sea legalizado en el País	Contrato externo
14	Comunicar a bodega la llegada de la mercadería	Adquisiciones	Comunicación a bodega acerca de la llegada de la mercadería.	Se comunica al Jefe de almacenamiento la fecha, hora de llegada de la mercadería.	Jefe de Adquisiciones

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 31 de 94 CODIGO MP-01
3.1.3. PROCESO DE IMPORTACIONES	


	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Adquisiciones	CODIGO: A
	SUBPROCESO: Importaciones	CODIGO: A.3.
Misión: Realizar las importaciones necesarias para el abastecimiento de bodega y satisfacción del cliente		

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B.1.	Proveedor	Informe de inventario	El informe de inventario es elaborado en almacenamiento una vez detectado los faltantes, este informe es llevado a gerencia general donde el propio gerente se contacta con los proveedores para realizar dichas cotizaciones, una vez que se conoce el proveedor al que se le va a realizar la compra, el jefe de adquisiciones se encarga de contactarse con el mismo para la obtención de información de la mercadería. El proveedor despacha la mercadería, en el momento que la mercadería llega al país, se contrata una persona externa para los respectivos tramites de desaduanización. Una vez listo el producto es llevado a una de las bodegas de almacenamiento	Orden de pedido Productos importados	B.1	Proveedor

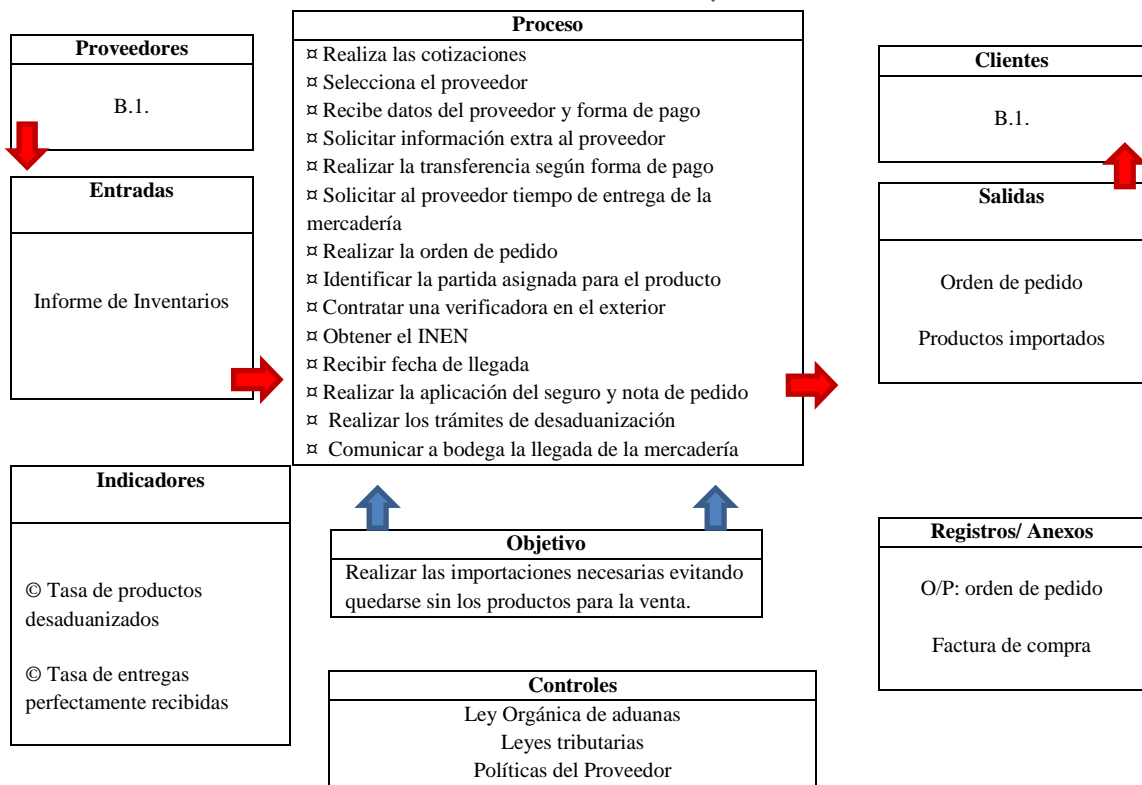
Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 32 de 94
3.1.3. PROCESO DE IMPORTACIONES	CODIGO MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Adquisiciones PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Compras	CODIGO: A
EDICIÓN N°: 1	FECHA:	

Recursos		
Infraestructura: oficinas, bodegas.	Talento humano: Personal de Adquisiciones	Hardware y Software: computadores, copadoras, fax, teléfonos, programas.



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 33 de 94 CODIGO MP-01
3.2. PROCESO DE ALMACENAMIENTO	

DESCRIPCION

Este proceso mantiene interacción con el exterior al ser quienes reciben y transportan la mercadería desde los proveedores hasta las bodegas de la empresa y además comprende el proceso de registro y mantenimiento del inventario.

ENTRADAS

Productos: comprenden únicamente aquellos productos que cumplan con las especificaciones acordadas con el proveedor.

SALIDAS

Productos: Aquellos productos que han sido debidamente facturados o aquellos que por fallas requieran ser devueltos al proveedor.

Hoja de pedido: Documento preparado por personal de Almacenamiento, que recoge el detalle de productos con poco o nada de existencias y que deben ser adquiridos.

RECURSOS

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.
- **Equipos y Vehículos:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos y programas de computación; 3 camiones pequeños.
- **Talento humano:** Personal de Almacenamiento: asistentes, choferes.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 34 de 94 CODIGO MP-01
3.2. PROCESO DE ALMACENAMIENTO	

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la empresa:

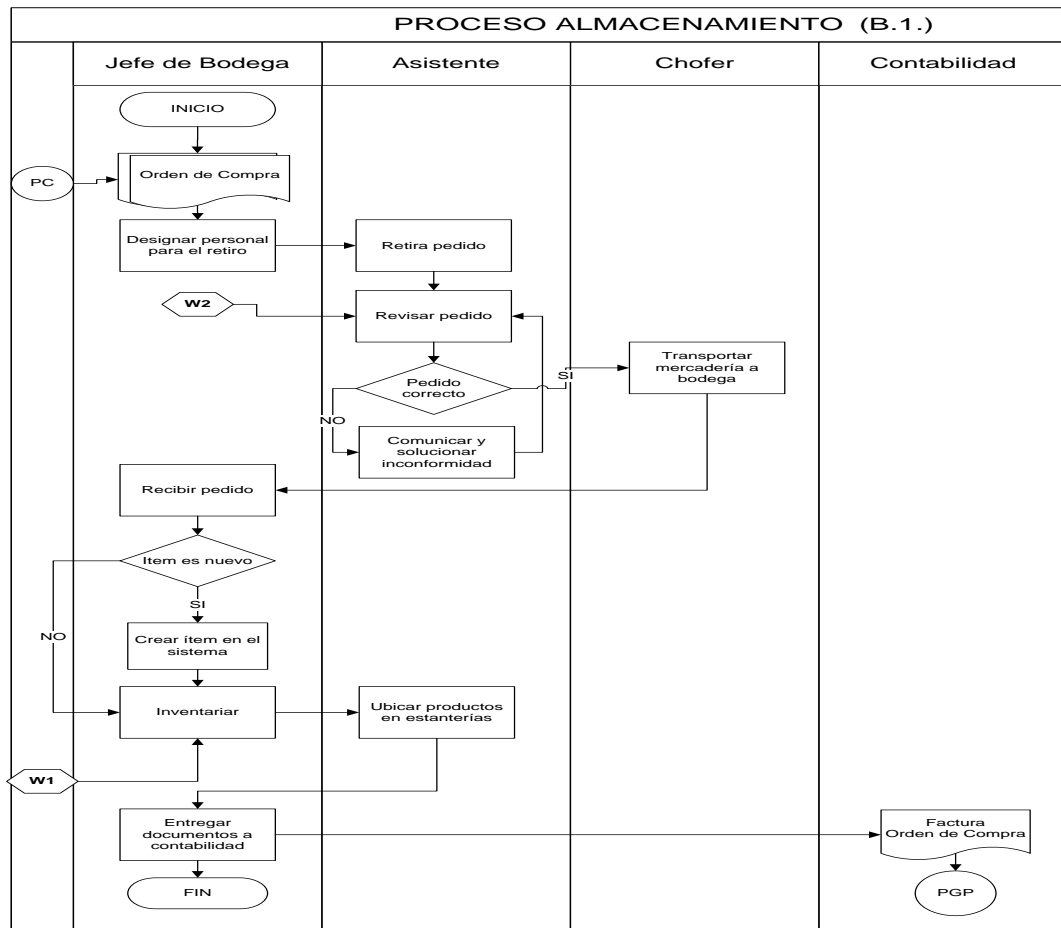
Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de Almacenamiento en cuanto a rotación de inventario y normas de ubicación de los productos en las bodegas.

Políticas del proveedor:

Disposiciones y acuerdos internos de la empresa proveedora que rige sus negociaciones con TRS.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


FLUJOGRAMA



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W1	Disponibilidad	Tasa de disponibilidad real de inventario	Mide el nivel de congruencia entre el inventario físico y el inventario teórico	$\frac{\text{Inventario real}}{\text{Inventario teórico}}$	%	trimestral
W2	Eficiencia	Tasa de productos inconformes	Mide el nivel de productos inconformes que llegan a bodega posterior a la revisión en la aduana	$\frac{\# \text{ Productos inconformes}}{\# \text{ Total de productos}}$	%	En cada importación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


MANUAL DE PROCESOS	Pág. 36 de 94
3.2. PROCESO DE ALMACENAMIENTO	CODIGO MP-01

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Almacenamiento SUBPROCESO: Almacenamiento MISION: Mantener los productos almacenados adecuadamente y controlar las entradas y salidas	CODIGO: B CODIGO: B.1.
EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso	

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Designar personal para el retiro	Almacenamiento	Recibe Bodega la orden de compra y según cantidades designa personal.	Orden de compra	Jefe de Almacenamiento
2	Retirar pedido	Almacenamiento	Retira pedido	-	Asistente
3	Revisar pedido	Almacenamiento	Conformidad con la Orden de Compra y con el estado propio del producto.	Información de Factura y Orden de compra conciliadas. Calidad y cantidad correctas	Asistente
4	Comunicar y solucionar inconformidad	Almacenamiento	Solucionar problema directamente con el proveedor.	Cambios de productos inconformes	Asistente
5	Transportar mercadería a bodega	Almacenamiento	Trasladar la mercadería procurando vías que optimicen recursos.	Uso de vehículo de TRS	Chofer
6	Recibir pedido	Almacenamiento	Recibir pedido	Descargar productos en la bodega respectiva.	Jefe de Almacenamiento
7	Crear ítem en el sistema	Almacenamiento	En caso de no existir el ítem, se debe crear y comunicar el nombre registrado.	Nombre correcto del producto.	Jefe de Almacenamiento
8	Inventariar	Almacenamiento	Ingresar en el sistema las cantidades que ingresan.	Cantidad y características del producto.	Jefe de Almacenamiento
9	Ubicar productos en estantería	Almacenamiento	Ubicar los productos respetando las estanterías designadas para cada uno.	Estanterías planificadas.	Asistente
10	Entregar documentos a contabilidad	Almacenamiento	Se envía la Factura y Orden de Compra correspondiente a esa factura	Factura y Orden de Compra	Jefe de Almacenamiento

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


MANUAL DE PROCESOS	Pág. 37 de 94 CODIGO MP-01
3.2. PROCESO DE ALMACENAMIENTO	

	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Almacenamiento	CODIGO: B
	SUBPROCESO: Almacenamiento	CODIGO: B.1.
Misión: Mantener los productos almacenados adecuadamente y controlar las entradas y salidas		

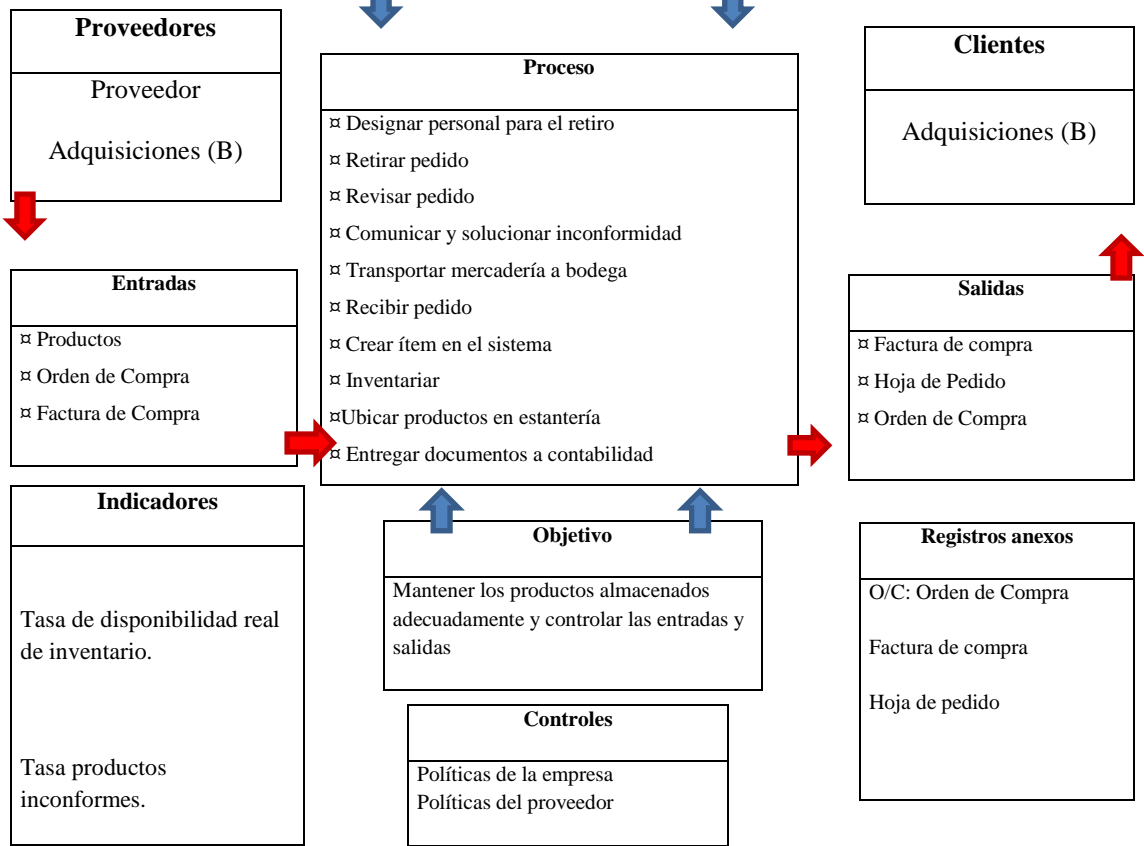
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Adquisiciones (A)	Proveedor	Productos Factura de compra Orden de Compra	La orden de compra es enviada de Adquisiciones para que se planifique el retiro del pedido, el jefe de almacenamiento indica personal para el retiro, el cual se encarga de la revisión de los productos en cantidad y calidad para posteriormente de no haber irregularidades transportarlos a la bodega respectiva. El jefe de Almacenamiento creará aquellos ítems que no estén registrados en el sistema y las entradas y salidas para luego ubicar en las estanterías respectivas. La factura y Orden de Compra será enviada a Financiero. El jefe de Almacenamiento deberá a la vez registrar los productos con un nivel bajo de inventario para ser adquiridos y alimentado el stock.	Factura de compra Hoja de pedido Orden de Compra	Adquisiciones (A)	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Almacenamiento	CODIGO: B
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Almacenamiento		FECHA:
EDICIÓN N°: 1		

Recursos			
Infraestructura: oficinas, bodegas.	Talento Humano: Almacenamiento: asistentes, choferes.	Personal de	Equipos: computadoras, copiadora, fax, teléfonos y programas de computación, camiones pequeños



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 39 de 94
3.3. PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	CODIGO MP-01

DESCRIPCION:

Ventas y facturación es el proceso por medio del cual se atiende las necesidades de los clientes a través del ofrecimiento de los productos y que una vez que se obtiene los productos deseados por el cliente, es facturado para la respectiva entrega del mismo.

ENTRADAS:

Modelos de presentación: En la infraestructura se encuentran colocados en vitrinas los principales productos que son comercializados por TRS.

Sitio Oficial Online: Página web en donde TRS oferta sus productos, servicios.

Confirmación de pedido: confirmado el pedido se procede a la facturación.

SALIDAS:

Orden de pedido: documento por medio del cual se formaliza el pedido de los productos a importar.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.
- **Hardware y software:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos y programas de computación.
- **Talento Humano:** Personal de ventas y facturación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 40 de 94 CODIGO MP-01
3.3. PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	

CONTROLES DEL PROCESO

Leyes tributarias: TRS, como toda empresa con fin de lucro debe regir sus actividades conforme lo citan los artículos pertinentes que se encuentran en la Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes bajo el control del Servicio de Rentas Internas.

Políticas del Cliente: Disposiciones del cliente, en relación a las actividades que desempeña de TRS.

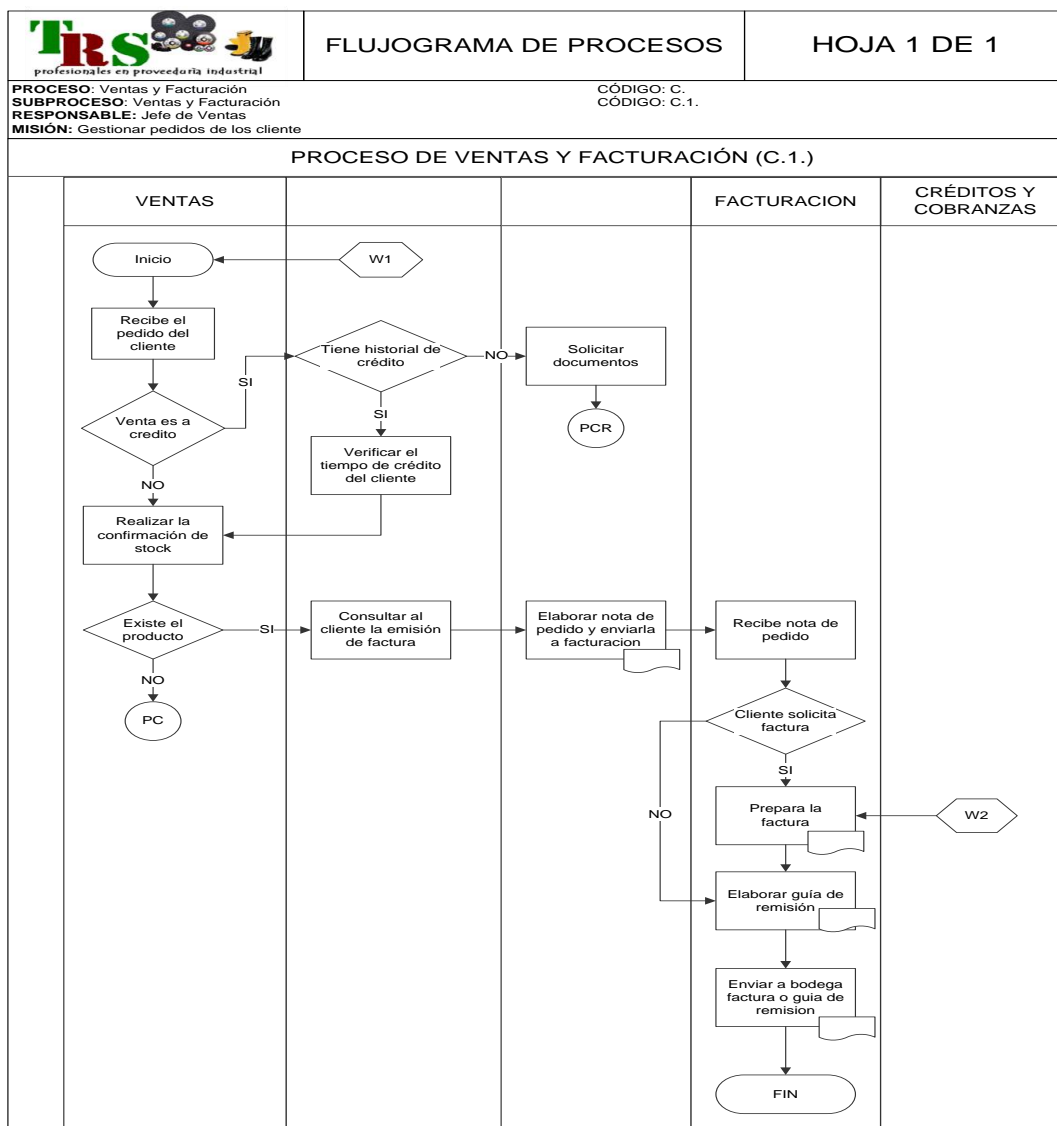
Políticas de la Empresa: Disposiciones internas de TRS establecidas para el proceso de ventas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3.3. PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION

CODIGO
MP-01

FLUJOGRAMA




Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W1	Productividad	Tasa de pedidos efectivos	Mide el nivel de pedidos efectivos del total de clientes atendidos	Total de pedidos / Total de clientes atendidos	%	Mensual
W2	Calidad	Calidad de la facturación	Proporciona el porcentaje de facturas emitidas con error	Facts emitidas con errores / Total de Facts.	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 42 de 94
3.3. PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	CODIGO MP-01


DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Ventas y Facturación SUBPROCESO: Ventas y Facturación MISION:	CODIGO: C CODIGO: C.1
EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe el pedido del cliente	Ventas	Se receipta el pedido del cliente.	Ventas toma el respectivo pedido del cliente, independientemente que este	Personal del ventas
2	Verificar el tiempo de crédito del cliente	Ventas	Consultar el tiempo de crédito al cliente.	En un documento se consulta el tiempo de crédito que tiene el cliente en la empresa.	Personal de ventas
3	Solicitar documentos	Ventas	Se solicita los respectivos documentos al cliente para la obtención de crédito	Se solicita los respectivos documentos, con el propósito de obtener la suficiente	Personal de ventas
5	Realizar la confirmación de stock.	Ventas	Se confirma el stock de los productos en bodega	En el sistema se confirma el stock de productos para poder confirmar pedido.	Personal de ventas
6	Consultar al cliente la emisión de factura	Ventas	Consulta al cliente si desea la emisión de factura o no	Se consulta al cliente si desea la emisión de factura con el propósito de evitar el registro	Personal de ventas
7	Elaborar nota de pedido y enviarla a facturación	Ventas	Se elabora la nota de pedido y es enviado a facturación.	La nota de pedido es elaborada con todo los productos deseados y se la envía a	Personal de ventas
8	Recibir nota de pedido	Facturación	Recibe nota de pedido	Se recibe la nota de pedido para realizar la factura.	Facturación
9	Prepara la factura	Facturación	Preparación de la factura	Factura con todos los productos solicitantes por el cliente.	Facturación
10	Elaborar guía de remisión	Facturación	Elaboración de la guía de remisión	Guía de remisión para la sustentación del traslado de la mercadería.	Facturación
11	Enviar a bodega factura o guía de remisión	Facturación	Envío de la factura o guía de remisión a bodega	Se le envía la factura o guía para despachar dicho pedido en bodega.	Facturación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 43 de 94 CODIGO MP-01
3.3. PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	


	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Ventas y Facturación	CODIGO: C
SUBPROCESO: Ventas y Facturación		CODIGO: C.1.
Misión: Gestiona y factura pedido de los clientes		

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Vendedor	Cliente	Modelos de presentación Sitio Oficial Online	El personal de ventas es el encargado de atender las necesidades de los clientes, ya sea este por llamadas telefónicas o de manera presencial. Una vez que se obtenga el pedido se lo gestiona y es enviado a facturación para que se realice la respectiva factura con guía de remisión.	Nota de pedido	E.1	

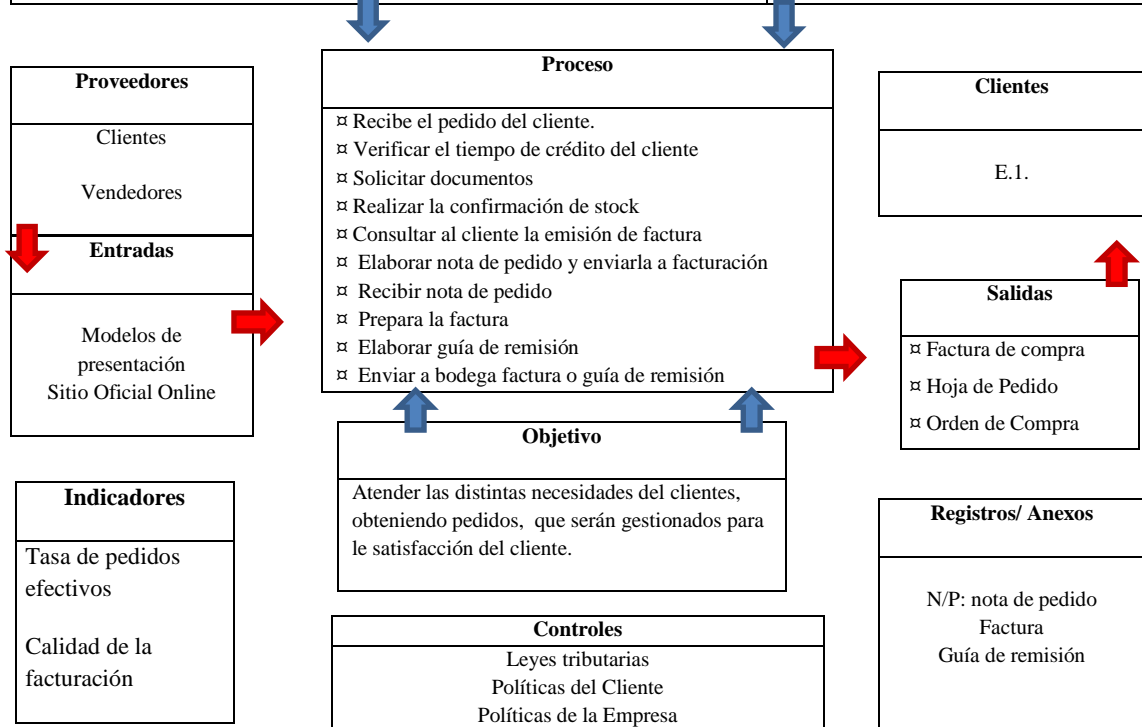
Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 44 de 94 CODIGO MP-01
3.3. PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Ventas y Facturación	CODIGO: C
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Personal de ventas y Facturación	
EDICIÓN N°: 1	FECHA:	

Recursos		
Infraestructura: oficinas, bodegas.	Talento humano: Personal de Ventas y facturación.	Hardware y Software: computadores, copiadoras, fax, teléfonos, programas.



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 45 de 94 CODIGO MP-01
3.4.1. PROCESO DE CREDITOS	

DESCRIPCION

En este proceso se concentra el análisis de la situación de clientes que participan por obtener días de créditos, que van desde 30 a 90 días. Se inicia con la recepción de documentación pertinente para la concesión de créditos y culmina con la confirmación o negación del crédito.

ENTRADAS

Documentos: documentos necesarios para otorgar créditos. Esta documentación consiste en:

- Copia de cédula de identidad o RUC
- Copia de planilla de servicio básico.
- Carta comercial

SALIDAS

Informe de créditos aprobado: Consiste en la acumulación de solicitudes de créditos aprobados: aceptadas y negadas.

RECURSOS

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 46 de 94 CODIGO MP-01
3.4.1. PROCESO DE CREDITOS	

- **Hardware y Software:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos y programas de computación;
- **Talento humano:** Personal de Créditos y Cobranza.

CONTROLES

Políticas de la empresa:

Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de Créditos: requisitos para solicitar crédito, parámetros para la evaluación de crédito.


Políticas del cliente:

Disposiciones y acuerdos internos establecidos por el cliente para el manejo de las negociaciones con TRS.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 48 de 94
3.4.1. PROCESO DE CREDITOS	CODIGO MP-01


DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Créditos y Cobranza SUBPROCESO: Créditos MISION: Lograr una cartera de clientes comprometidos y fiables; y sobre todo correctamente informados sobre sus obligaciones con TRS.	CODIGO: D CODIGO: D.1.
	EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonzo

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibir documentos del cliente	Créditos y Cobranza	El cliente que desee obtener un crédito por primera vez deberá cumplir con cierta documentación requisito para ello.	Copia de cédula /RUC; Copia de planilla de servicio básico; Carta comercial.	Jefe de Créditos y Cobranza
2	Revisar validez de documentos del cliente	Créditos y Cobranza	Cada uno de los documentos requeridos será revisado para asegurar su legalidad y vigencia.	Incluye revisión de referencias.	Jefe de Créditos y Cobranza
3	Otorgar crédito	Créditos y Cobranza	Según capacidad del cliente se otorga los días solicitados o menos.	30, 60 o 90 días de crédito.	Jefe de Créditos y Cobranza
4	Preparar informe de créditos otorgados	Créditos y Cobranza	Consiste en el total de créditos otorgados en el día para que se de el visto bueno de la Gerencia.	Informe de créditos.	Jefe de Créditos y Cobranza
5	Revisar y aprobar el crédito	Créditos y Cobranza	Por parte de la Gerencia	Firma de aprobación.	Gerente General
6	Ingresar al sistema el crédito concedido al cliente	Créditos y Cobranza	Alimentar esta información al Sistema para que personal interesado acceda a ella más fácilmente.	Sistema informático	Jefe de Créditos y Cobranza
7	Archivar documentos	Créditos y Cobranza	Archivar documentación de crédito	En la carpeta según mes correspondiente.	Jefe de Créditos y Cobranza

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 49 de 94
3.4.1. PROCESO DE CREDITOS	CODIGO MP-01


	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Créditos y Cobranzas	CODIGO: D
	SUBPROCESO: Créditos	CODIGO: D.1.
<p>Misión: Lograr una cartera de clientes comprometidos y fiables; y sobre todo correctamente informados sobre sus obligaciones con TRS.</p>		

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Documentos del solicitante: Copia de cédula /RUC; Copia de planilla de servicio básico; Carta comercial.	El vendedor es quien recibe la documentación del solicitante del crédito, documentos que son enviados a Créditos y Cobranzas para analizar la validez de los mismos y según la capacidad crediticia del cliente se otorga el crédito respectivo. Al final del análisis se prepara un informe de todos los créditos aprobados para la autorización del Gerente General que le dará el visto bueno, de ser el caso. Posterior a esto se ingresa al sistema los créditos otorgados y se comunica al cliente el resultado.	Informe de créditos aprobados autorizado		Cliente

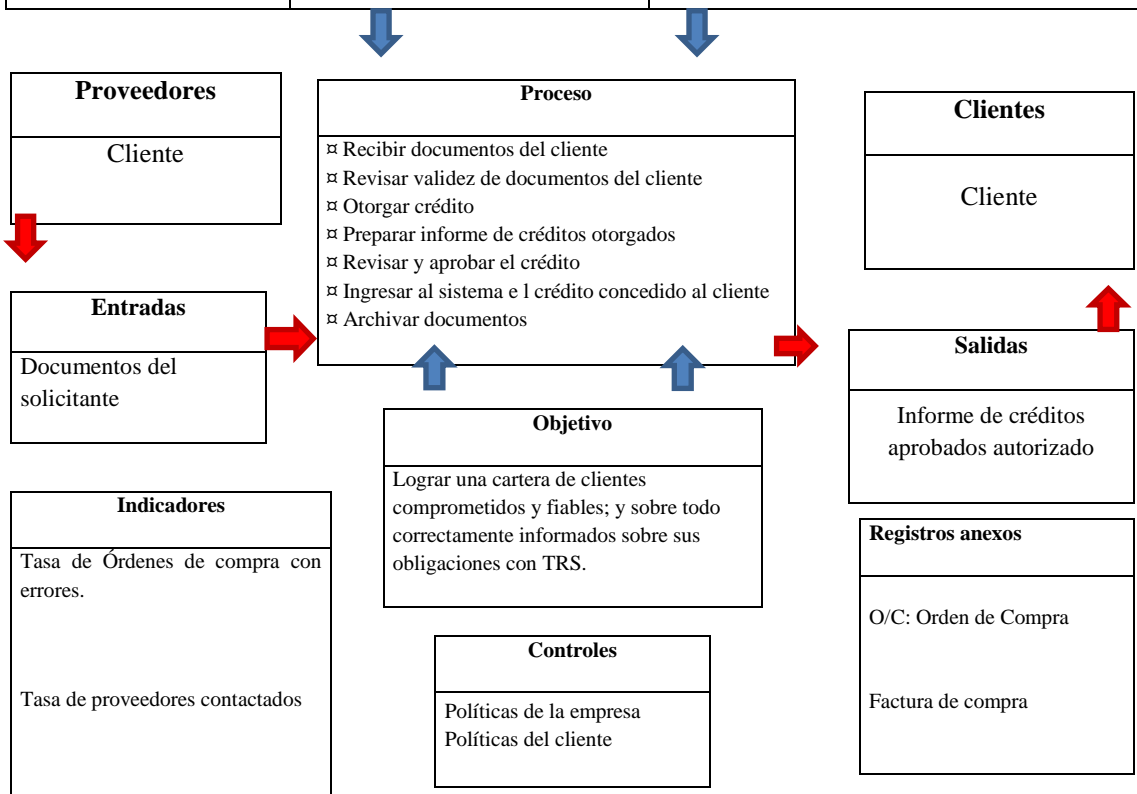
Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 50 de 94
3.4.1 PROCESO DE CREDITOS	CODIGO MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Créditos y Cobranza	CODIGO: D
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Créditos y Cobranza	
EDICIÓN N°: 1	FECHA:	

Recursos		
Infraestructura: oficinas, bodegas.	Talento Humano: Personal de Créditos y Cobranza.	Hardware y Software: computadoras, copiadora, fax, teléfonos y programas de computación.



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 51 de 94 CODIGO MP-01
3.4.2. PROCESO DE COBRANZA	

DESCRIPCION

Inicia con la existencia de cartera vencida y la organización de horarios de cobros; que posteriormente son realizados por el recaudador. También implica el mantener a los clientes informados acerca de sus cuentas pendientes con la empresa.

ENTRADAS

Efectivo o cheque.

SALIDAS

Estado de cuenta.

RECURSOS

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.
- **Hardware y Software:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos y programas de computación;
- **Talento humano:** Personal de Créditos y Cobranza.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 52 de 94 CODIGO MP-01
3.4.2. PROCESO DE COBRANZA	

CONTROLES

Políticas de la empresa:

Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de Cobranza.

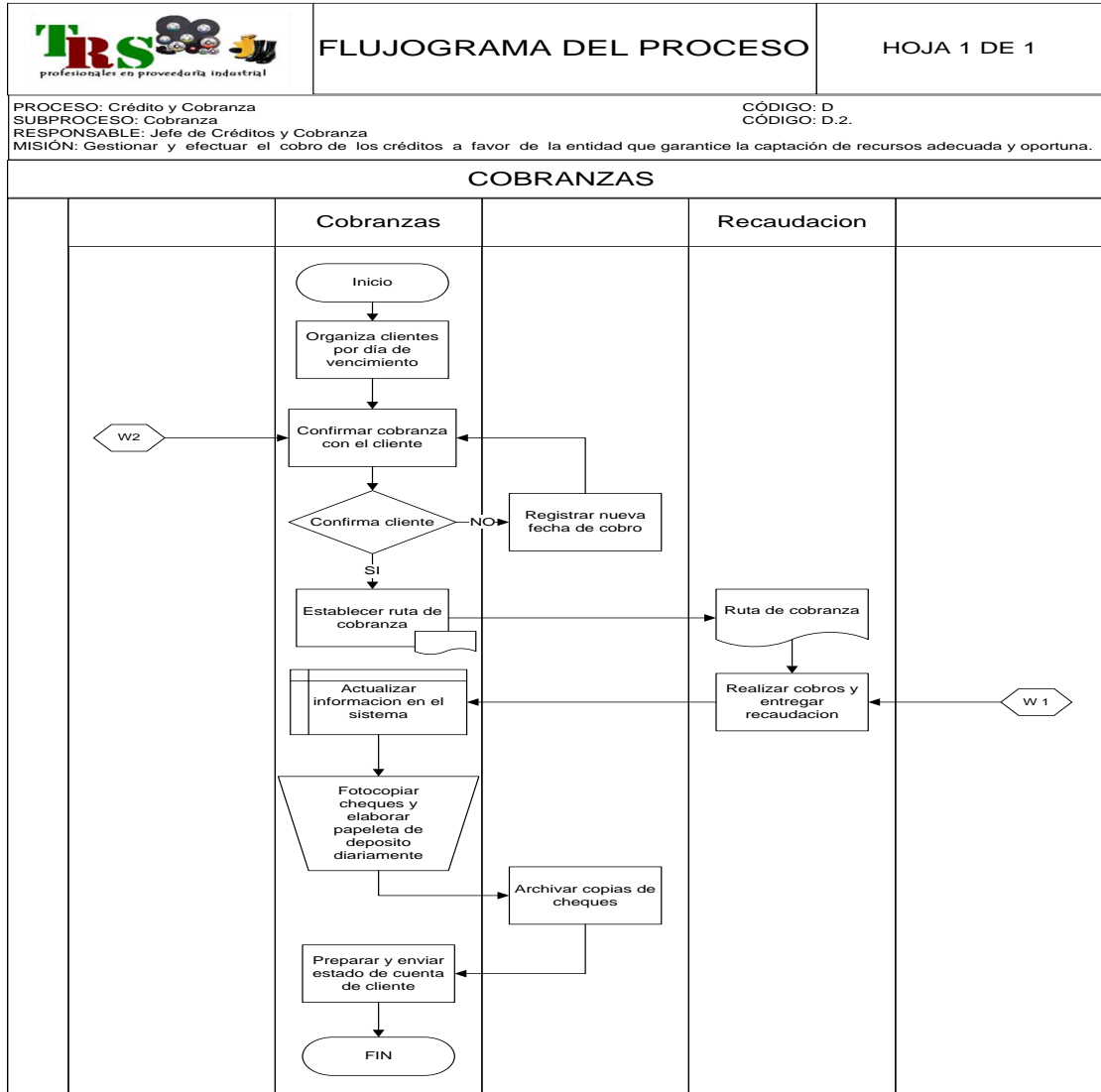
Políticas del cliente:

Disposiciones y acuerdos internos establecidos por el cliente para la gestión de pagos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 53 de 94
3.4.2. PROCESO DE COBRANZA	CODIGO MP-01

FLUJOGRAMA




Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W1	Eficiencia	Rotación de cuentas por cobrar	Mide la velocidad (lentitud) con que se convierten las cuentas por cobrar en	Ventas Netas a crédito / Cuentas por cobrar promedio	veces	Mensual
W2	Tiempo	Periodo de cobranza promedio	Mide la velocidad (lentitud) con la que los clientes pagan sus facturas, por concepto de ventas a crédito	Cuentas por cobrar promedio x Días Año / Ventas Netas a crédito	días	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 54 de 94
3.4.2. PROCESO DE COBRANZA	CODIGO MP-01


DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Créditos y Cobranza	CODIGO: D
	SUBPROCESO: Cobranza	CODIGO: D.2.
MISION: Gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad que garantice la captación de recursos adecuada y oportuna.		
EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso	

Nº	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Organiza clientes por día de vencimiento.	Créditos y Cobranza	Revisar en el sistema vencimiento de cartera y organizar a los clientes por día.	Sistema de registro de ventas a crédito.	Jefe de Créditos y Cobranza
2	Confirmar cobranza con el cliente	Créditos y Cobranza	Confirmar si el cliente realizará el pago o no del valor correspondiente.	Llamadas telefónicas	Jefe de Créditos y Cobranza
3	Registrar nueva fecha de cobro	Créditos y Cobranza	Anotar en agenda el cambio de fecha de cobro para un determinado cliente.	Cambio de fecha es válido.	Jefe de Créditos y Cobranza
4	Establecer ruta de cobranza	Créditos y Cobranza	Según ubicación de clientes con cobros confirmados.	Es realizada diariamente.	Jefe de Créditos y Cobranza
5	Realizar cobros y entregar recaudación	Créditos y Cobranza	Cobrar y entregar recaudación a Jefe departamental.	Recaudación diaria.	Recaudador
6	Fotocopiar cheques y elaborar papeleta de depósito diariamente	Créditos y Cobranza	Fotocopiar todos los cheques para el archivo y llenar la papeleta para el depósito de las recaudaciones.	Depósitos diarios.	Jefe de Créditos y Cobranza
7	Archivar copias de cheques	Créditos y Cobranza	Archivar según fecha de recaudación.	Fotocopias de cheques.	Jefe de Créditos y Cobranza
8	Preparar y enviar estado de cuenta del cliente	Créditos y Cobranza	Registrar el monto cobrado para el respectivo descuento de la deuda. Y hacerlo llegar al cliente.	Estado de cuenta actualizado.	Jefe de Créditos y Cobranza

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 55 de 94 CODIGO MP-01
3.4.2. PROCESO DE COBRANZA	


	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Créditos y Cobranzas	CODIGO: D
	SUBPROCESO: Cobranza	CODIGO: D.2.
<p>Misión: Gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad que garantice la captación de recursos adecuada y oportuna.</p>		

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Efectivo o cheque.	El jefe de Créditos y Cobranza realiza la confirmación de cobro con los clientes para luego planificar la ruta de cobro según los días de vencimiento de las deudas a favor de la empresa. Entrega el listado de clientes al recaudador, quien se traslada a las diferentes localidades y al final entrega la recaudación al Jefe de Créditos y Cobranza para que este fotocopie los cheques y efectúe el depósito diario correspondiente.	Estado de cuenta		Cliente

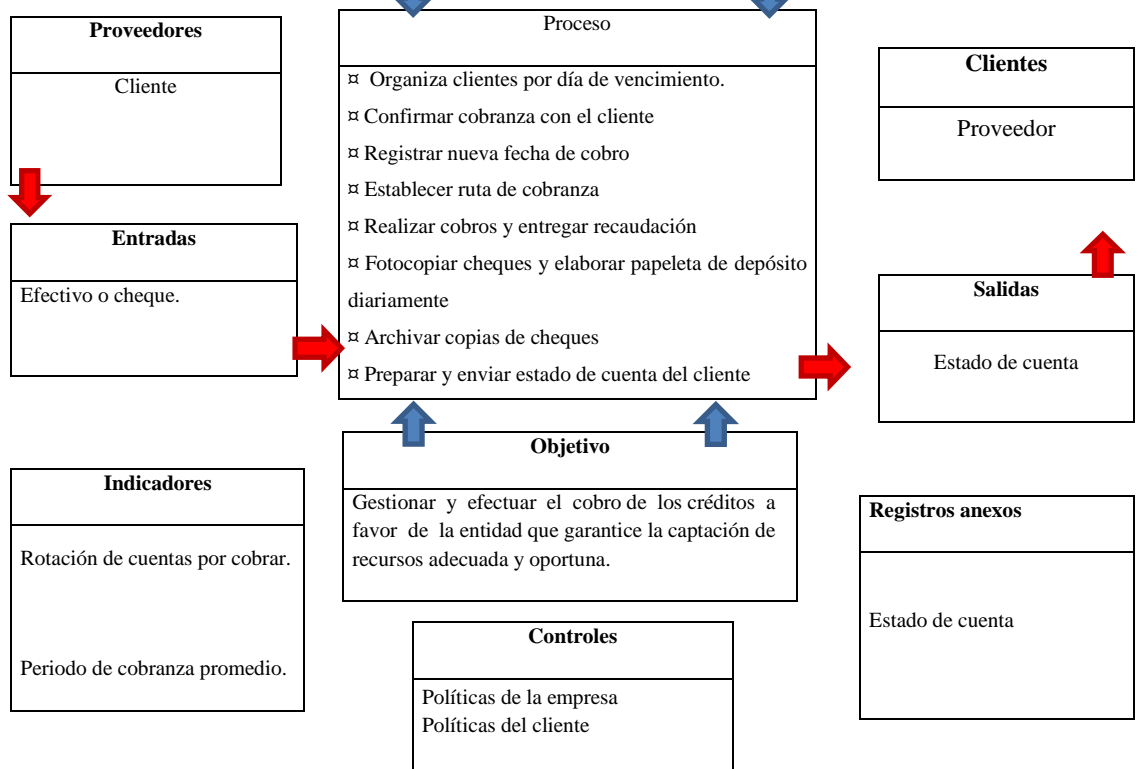
Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 56 de 94
3.4.2. PROCESO DE COBRANZA	CODIGO MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Créditos y Cobranza	CODIGO: D
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Créditos y Cobranza	
EDICIÓN N°: 1	FECHA:	

Recursos		
Infraestructura: oficinas, bodegas.	Talento Humano: Personal Créditos y Cobranza	Hardware y Software: computadoras, copiadora, fax, teléfonos y programas de computación.



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 57 de 94 CODIGO MP-01
3.4.3 PROCESO DE EMISION DE NOTAS DE CRÉDITO	

DESCRIPCION

Proceso que comprende la elaboración de notas de crédito previo análisis de las causales de la emisión de las mismas, para establecer acciones pertinentes.

ENTRADAS

Facturas anuladas: facturas que fueron anuladas y que requieren la emisión de notas de crédito. Dentro de los motivos de anulación se encuentra:

- **Vendedor:** error cometido por el vendedor en el registro del pedido facturar.
- **Cliente:** el cliente solicito un producto que ahora desea devolver; o, el cliente solicita nueva factura por cambio de fecha, para efecto de la declaración de impuestos.

SALIDAS

- **Notas de crédito:** documento que otorga formalmente al cliente un saldo a favor.
- **Sanción a vendedor:** descuentos monetarios por errores que originan anulación de factura.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 58 de 94 CODIGO MP-01
3.4.3 PROCESO DE EMISION DE NOTAS DE CRÉDITO	

RECURSOS

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.
- **Hardware y Software:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos y programas de computación;
- **Talento humano:** Personal de Créditos y Cobranza.

CONTROLES

Políticas de la empresa:

Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de Emisión de Notas de crédito.

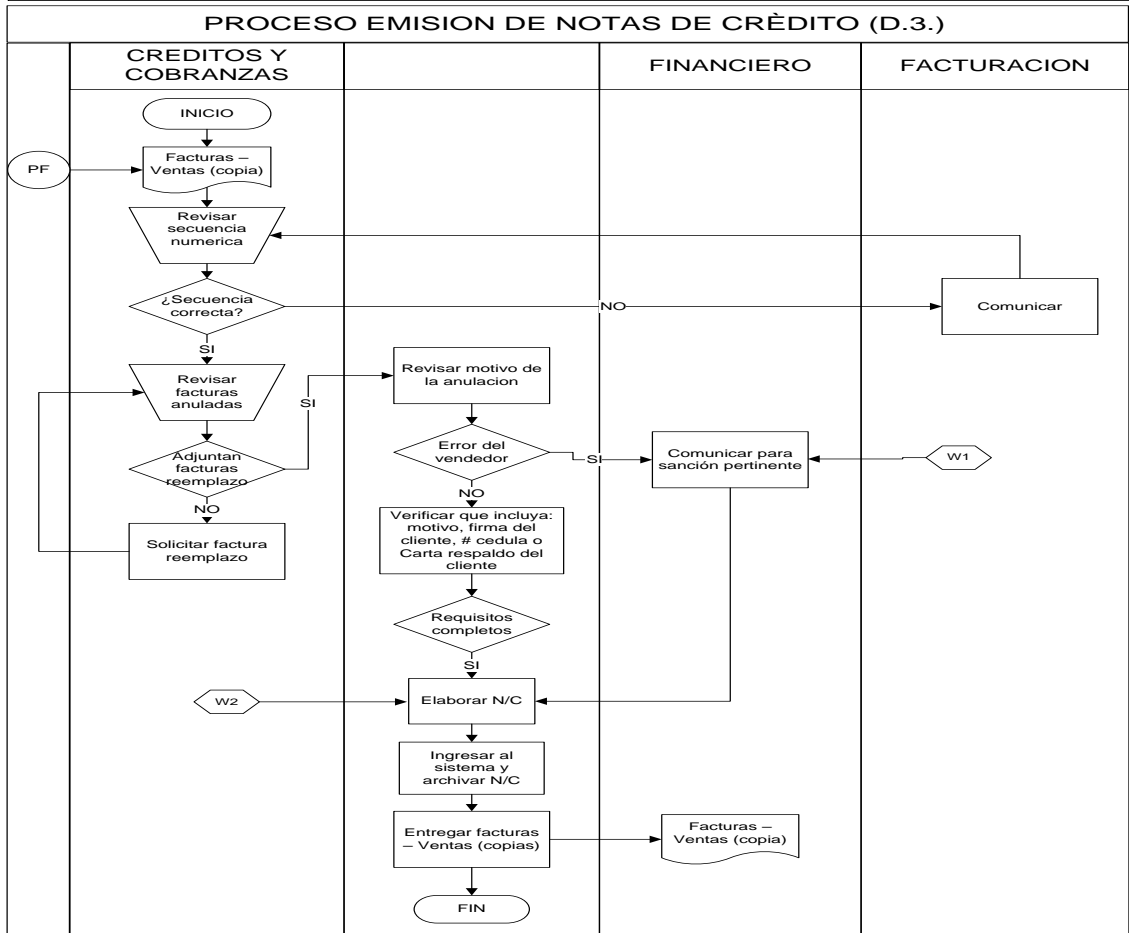
Políticas del cliente:

Disposiciones y acuerdos internos establecidos por el cliente para el manejo de las negociaciones con TRS.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
PROCESO: Crédito y Cobranza SUBPROCESO: Emisión de Notas de Crédito RESPONSABLE: Jefe de Créditos y Cobranza MISIÓN: Gestionar la emisión de notas de crédito procurando la satisfacción del cliente.		CÓDIGO: D CÓDIGO: D.3.




Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W1	Eficiencia	Facturas error vendedor	Mide la eficiencia del personal en la elaboración de las facturas.	Facturas anuladas error vendedor / Facturas anuladas	%	Mensual
W2	Eficiencia	Notas de crédito emitidas	Mide la cantidad de Notas de Crédito emitidas	Número de Notas de crédito emitidas	unidad	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.60 de 94 CODIGO MP-01
3.4.3 PROCESO DE EMISION DE NOTAS DE CRÉDITO	


DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Créditos y Cobranza SUBPROCESO: Emisión de Notas de Crédito MISION: Gestionar la emisión de notas de crédito procurando la satisfacción del cliente.	CODIGO: D CODIGO: D.3.
EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonzo	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Revisar secuencia numérica	Créditos y Cobranza	Las facturas deben estar completas incluyendo las anuladas	Factura válida y anulada	Jefe de Créditos y Cobranza
2	Revisar facturas anuladas	Créditos y Cobranza	Debe verificarse que contengan la factura que reemplaza a la anulada	Factura anulada y reemplazo.	Jefe de Créditos y Cobranza
3	Solicitar facturas de reemplazo	Créditos y Cobranza	En caso de no tener adjunta una factura válida, debe solicitarse.	-	Jefe de Créditos y Cobranza
4	Revisar motivo de anulación	Créditos y Cobranza	Según el motivo de anulación surge la acción a tomar: sanciones o información necesaria en la documentación.	Factura anulada	Jefe de Créditos y Cobranza
5	Comunicar para sanción pertinente	Créditos y Cobranza	Si es error del vendedor, se comunica a Financiero para que se realice el descuento respectivo.	Factura anulada	Jefe de Créditos y Cobranza
6	Verificar que incluya: firma del cliente, número de cédula, carta respaldo del cliente.	Créditos y Cobranza	Si es error del cliente se debe revisar que contenga la factura anulada la siguiente información: firma del cliente, número de cédula, carta respaldo del cliente.	Factura anulada	Jefe de Créditos y Cobranza
7	Elaborar Nota de Crédito	Créditos y Cobranza	Elaborar Nota de crédito	Nota de crédito	Jefe de Créditos y Cobranza
8	Ingresar al sistema y archivar Nota de Crédito.	Créditos y Cobranza	Actualizar la información en el sistema.	Archivar en la carpeta por orden cronológico.	Jefe de Créditos y Cobranza
9	Entregar facturas-ventas (copias).	Créditos y Cobranza	Entregar las copias de las facturas de ventas ya revisadas a financiero	Facturas de ventas (copias)	Jefe de Créditos y Cobranza

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 61 de 94 CODIGO MP-01
3.4.3 PROCESO DE EMISION DE NOTAS DE CRÉDITO	


	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Créditos y Cobranzas	CODIGO: D
SUBPROCESO: Emisión de Notas de Crédito		CODIGO: D.2.
Misión: Gestionar la emisión de notas de crédito procurando la satisfacción del cliente.		

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas y Facturación (C)		Facturas anuladas	Créditos y Cobranza recibe las copias de facturas de ventas incluyendo las facturas anuladas, mismas que deben incluir las facturas que las remplazan y los motivos de anulación. Se verifican estos datos y se procede a elaborar la Nota de crédito y a ingresarlas al sistema para luego archivarlas y enviar las copias de factura de ventas a Financiero.	Notas de crédito Sanciones		Cliente

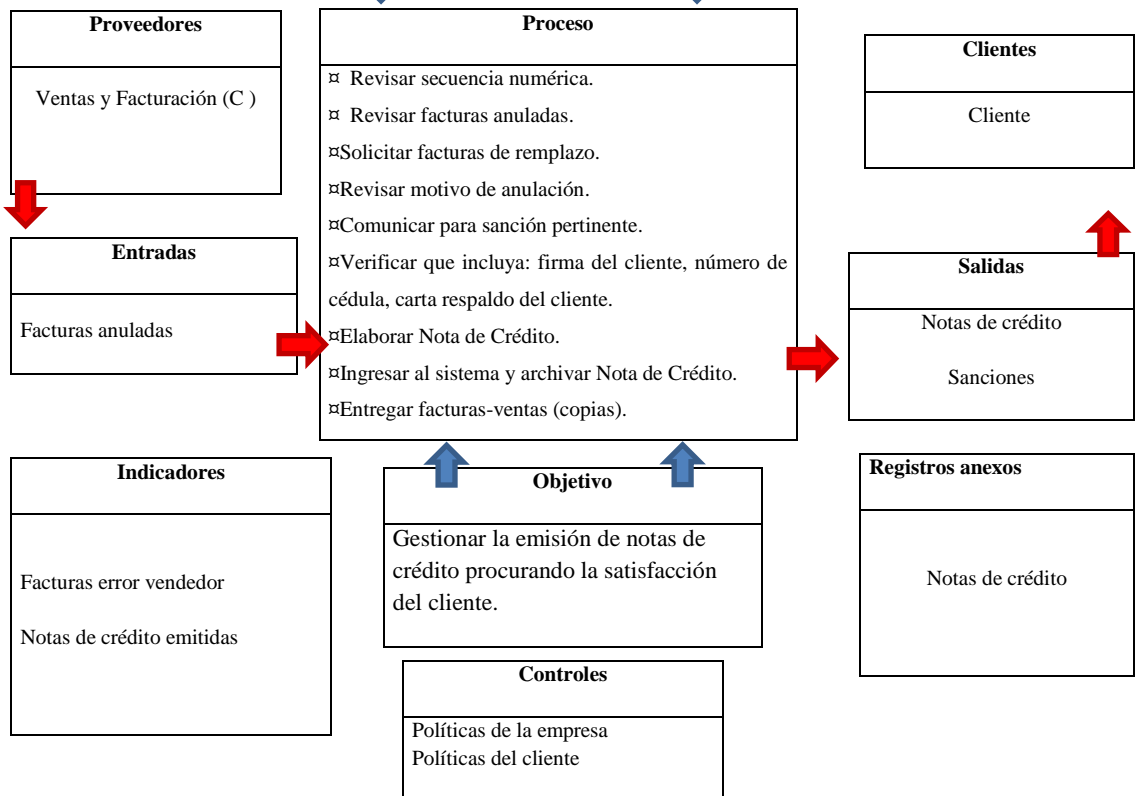
Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 62 de 94
3.4.3 PROCESO DE EMISION DE NOTAS DE CRÉDITO	CODIGO MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Créditos y Cobranza	CODIGO: D
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Créditos y Cobranza		FECHA:
EDICIÓN N°: 1		

Recursos		
Infraestructura: oficinas, bodegas.	Talento Humano: Personal de Crédito y Cobranza.	Hardware y Software: computadoras, copiadora, fax, teléfonos y programas de computación.



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 63 de 94
3.5. PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	CODIGO MP-01

DESCRIPCION

Este proceso comprende el despacho de los productos según el detalle que consta en la factura o guía de remisión, enviada del proceso de Ventas, y la entrega del pedido al cliente directamente en las instalaciones de TRS o mediante el uso de los vehículos de la empresa hasta el lugar que el cliente lo establezca.

ENTRADAS

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

SALIDAS

Productos: el pedido del cliente según detalle de factura o guía de remisión.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.
- **Equipos y Vehículos:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos, programas de computación y 3 camiones pequeños.
- **Talento humano:** Personal de Despacho y Distribución.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 64 de 94 CODIGO MP-01
3.5. PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	

CONTROLES

Políticas de la empresa:

Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de despacho y distribución de pedidos.

Políticas del cliente:

Disposiciones y acuerdos internos establecidos por el cliente para el manejo de las negociaciones con TRS.

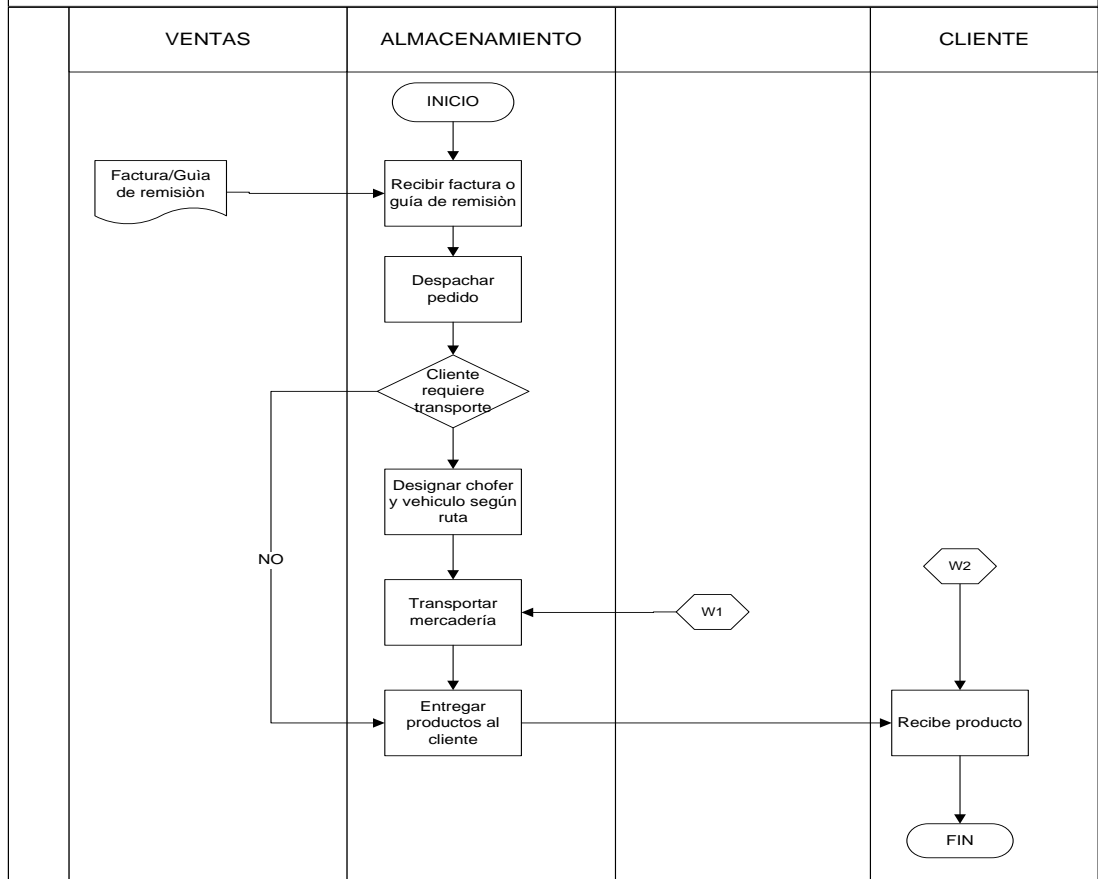
Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

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

PROCESO: Despacho y Distribución SUBPROCESO: Despacho y Distribución RESPONSABLE: Jefe de Almacenamiento MISIÓN: Cumplir en tiempo y calidad con la entrega de pedidos al cliente.	CÓDIGO: E CÓDIGO: E.1.
---	---------------------------

DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN (E)




Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W1	Productividad	Nivel de utilización de los vehiculos	Determina la capacidad real de los vehiculos respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	Capacidad real utilizada / Capacidad real del vehiculo	%	Mensual
W2	Eficiencia	Seguridad del transporte	Mide el nivel de seguridad del transporte de la mercadería hacia el cliente.	Total productos despachados / Total productos recibidos	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 66 de 94
3.5. PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	CODIGO MP-01


DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Despacho y Distribución SUBPROCESO: Despacho y Distribución MISION: Cumplir en tiempo y calidad con la entrega de pedidos al cliente.	CODIGO: E CODIGO: E.1.
EDICIÓN N°:1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Receptar factura o guía de remisión.	Almacenamiento	Dependiendo del cliente se elabora la factura o guía de remisión, para posteriormente elaborar la documentación completa.	Factura y guía de remisión.	Jefe de Almacenamiento
2	Despachar pedido	Almacenamiento	Según las características que constan en la factura o guía de remisión realizar el despacho del pedido.	Productos acorde factura o guía de remisión.	Personal de Almacenamiento
3	Designar chofer y vehículo según ruta	Almacenamiento	Se tiene planificado dos viajes por vehículos en la mañana y la tarde.	Existen 3 vehículos disponibles	Jefe de Almacenamiento
4	Transportar mercadería	Almacenamiento	Trasladar la mercadería de la manera más óptima al destino según el cliente.	Existen 3 vehículos disponibles	Chofer
5	Entregar productos al cliente	Almacenamiento	El chofer entregará el pedido conforme factura o guía de remisión.	-	Personal de Almacenamiento
6	Recibe producto	Cliente	El cliente deberá hacer constar su conformidad mediante su firma de recibido en la documentación.	Firma de conformidad en factura o guía de remisión.	Cliente

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 67 de 94 CODIGO MP-01
3.5. PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	


	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Despacho y Distribución	CODIGO: E
	SUBPROCESO: Despacho y Distribución	CODIGO: E.1.
Misión: Cumplir en tiempo y calidad con la entrega de pedidos al cliente.		

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas y facturación (C)		Factura o guía de remisión	Se recibe la factura o guía de remisión del proceso de Ventas y facturación, se despacha el pedido conforme lo indica la documentación y se entrega los productos al cliente si este se encuentra en la localidad de TRS, caso contrario se designa chofer para realizar la entrega mediante el uso de los vehículos de la empresa, el chofer realiza la entrega y solicita firma de conformidad en la factura.	Productos		Cliente

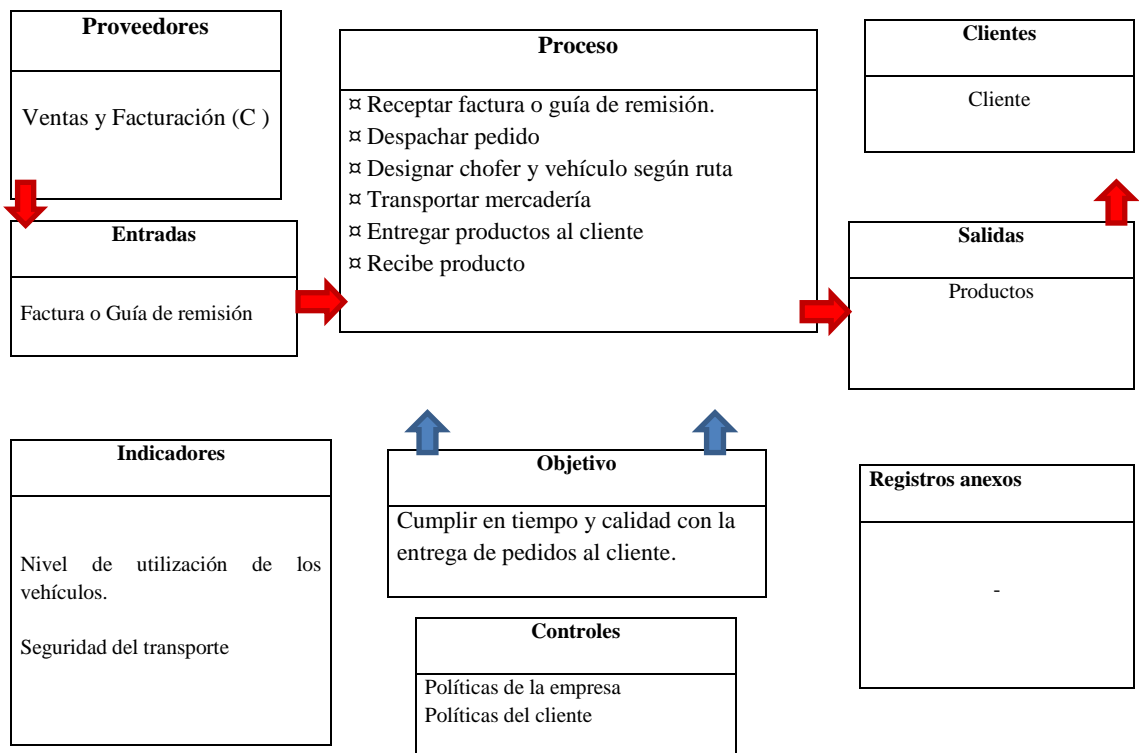
Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 68 de 94
3.5. PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	CODIGO MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Despacho y Distribución PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Despacho y Distribución	CODIGO: D
EDICIÓN N°: 1		FECHA:

Recursos		
Infraestructura: oficinas, bodegas.	Talento Humano: Personal de Almacenamiento.	Equipos y Vehículos: computadoras, copiadora, fax, teléfonos y programas de computación, 3 camiones pequeños



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 69 de 94
3.6. PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO MP-01

DESCRIPCION:

El proceso de servicio al cliente se lo realiza con el fin de dar el seguimiento apropiado a la inconformidad del cliente para que el mismo tenga una satisfacción completa en el servicio que le brinda TRS.

ENTRADAS:

Opinión del cliente: Opinión acerca del servicio, ya sean estas conformidades, inconformidades, sugerencias, Etc.

SALIDAS:

Satisfacción del cliente: Satisfacción que tiene el cliente en cuanto a los servicios y productos de TRS.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.
- **Hardware y software:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos y programas de computación.
- **Talento Humano:** Personal de Ventas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 70 de 94 CODIGO MP-01
3.6. PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	

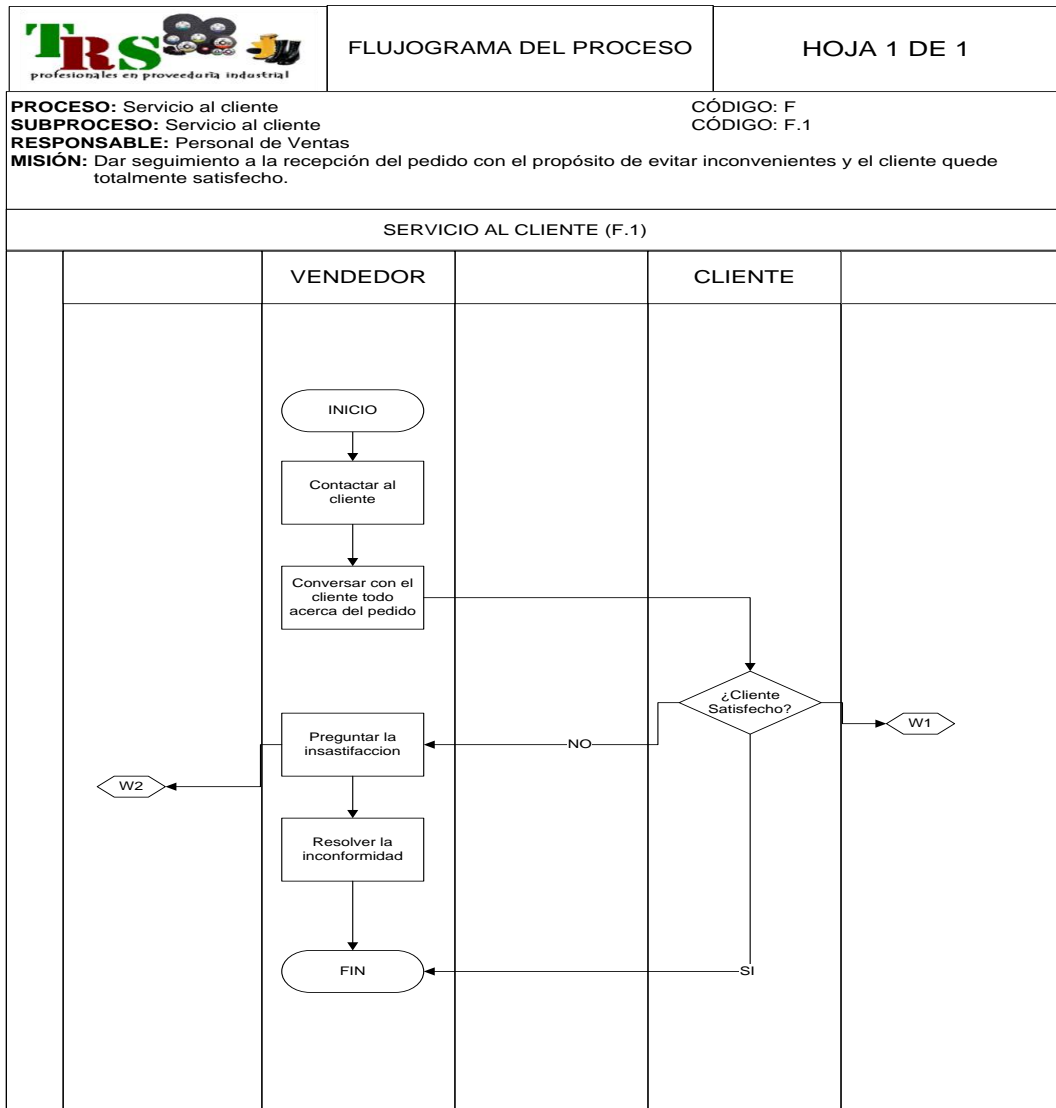
CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas del Cliente: Disposiciones del cliente, en cuanto al servicio y productos de TRS.

Políticas de la Empresa: Disposiciones internas de TRS establecidas para el proceso de ventas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA




Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
w1	Calidad	Nivel de cumplimiento de entregas	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	# de pedidos no entregados a tiempo / # total de pedidos despachados	%	trimestral
w2	Calidad	tasa de inconformidades	mide la inconformidad del cliente	# de llamadas inconformes / total llamadas	%	bimensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 72 de 94 CODIGO MP-01
3.6. PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	


DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Servicio al cliente SUBPROCESO: Servicio al cliente MISION:	CODIGO: F CODIGO: F.1
EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Contactar al cliente	Ventas	Se comunica al cliente	Se contacta al cliente por vía telefónica	Personal de ventas
2	Conversar con el cliente todo acerca del pedido	Ventas	Se conversa con el cliente acerca del pedido	Se conversa con el cliente con el propósito de preguntar todo lo referente al pedido para saber qué tan satisfecho se encuentra con el servicio.	Personal de ventas
3	Preguntar la insatisfacción	Ventas	Preguntar el motivo de la insatisfacción.	Si el cliente tiene algún inconveniente con el pedido, esta debe ser comunicada en el momento que se le pregunta con el propósito de resolver la misma.	Personal de ventas
4	Resolver la inconformidad	Ventas	Se resuelve la inconformidad	Una vez comunicada la inconformidad, se la resuelve para que el cliente quede totalmente satisfecho.	Personal de ventas

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 73 de 94 CODIGO MP-01
3.6. PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	


	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Servicio al cliente	CODIGO: F
	SUBPROCESO: Servicio al cliente	CODIGO: F.1
Misión: Dar el respectivo seguimiento a la recepción del pedido por parte del cliente		

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Inconformidad del cliente	Si el cliente no se encuentra satisfecho con el pedido o servicio de la empresa, como política de TRS el personal debe contactar al cliente con el propósito de que el mismo se encuentre totalmente satisfecho, caso contrario se debe resolver cualquier inconveniente.	Satisfacción del cliente	C.1	Cliente

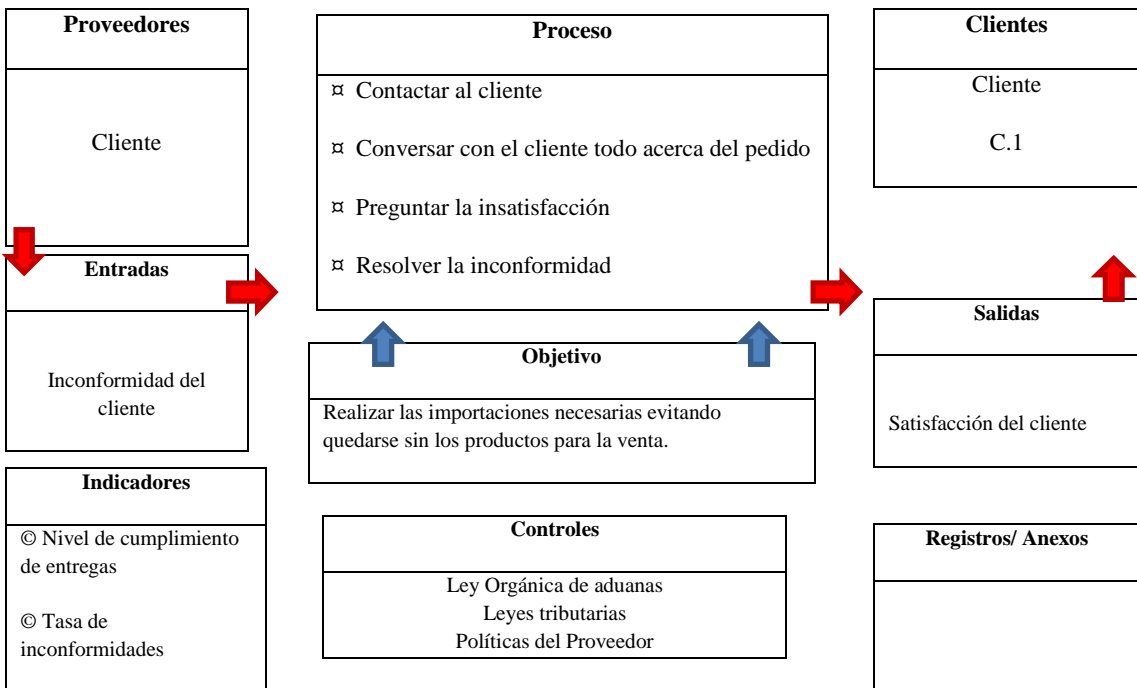
Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 74 de 94
3.6. PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Adquisiciones	CODIGO: A
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Compras	
EDICIÓN N°: 1	FECHA:	

Recursos		
Infraestructura: oficinas, bodegas.	Talento humano: Personal de Adquisiciones	Hardware y Software: computadores, copiadoras, fax, teléfonos, programas.



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 75 de 94 CODIGO MP-01
3.7.2. PROCESO DE GESTION DE PAGO	

DESCRIPCION:

Cuando se genera la orden de compra y llega a contabilidad con la respectiva factura, en ese momento se procede a realizar la gestión de pago para dicha factura, con el propósito de que la empresa este al día en sus obligaciones.

ENTRADAS:

Orden de compra / pedido: Documento en el que se registra las compras a adquirir.

Factura: Documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.

SALIDAS:

Retención: La retención es la obligación que tiene el comprador de bienes y servicios, de no entregar el valor total de la compra al proveedor, sino de guardar o retener un porcentaje en concepto de impuestos

Orden de pago: Notificación para la cancelación de dicha factura a pagar.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 76 de 94 CODIGO MP-01
3.7.2 PROCESO DE GESTION DE PAGO	

RECURSOS:

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.
- **Hardware y software:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos y programas de computación.
- **Talento Humano:** Jefe Financiero, Auxiliar Financiero.

CONTROLES DEL PROCESO:

Leyes tributarias: TRS, como toda empresa con fin de lucro debe regir sus actividades conforme lo citan los artículos pertinentes que se encuentran en la Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes bajo el control del Servicio de Rentas Internas.

Políticas del Proveedor: Disposiciones y acuerdos del proveedor.

Políticas del Banco: disposiciones y acuerdos internos por parte de la institución financiera.

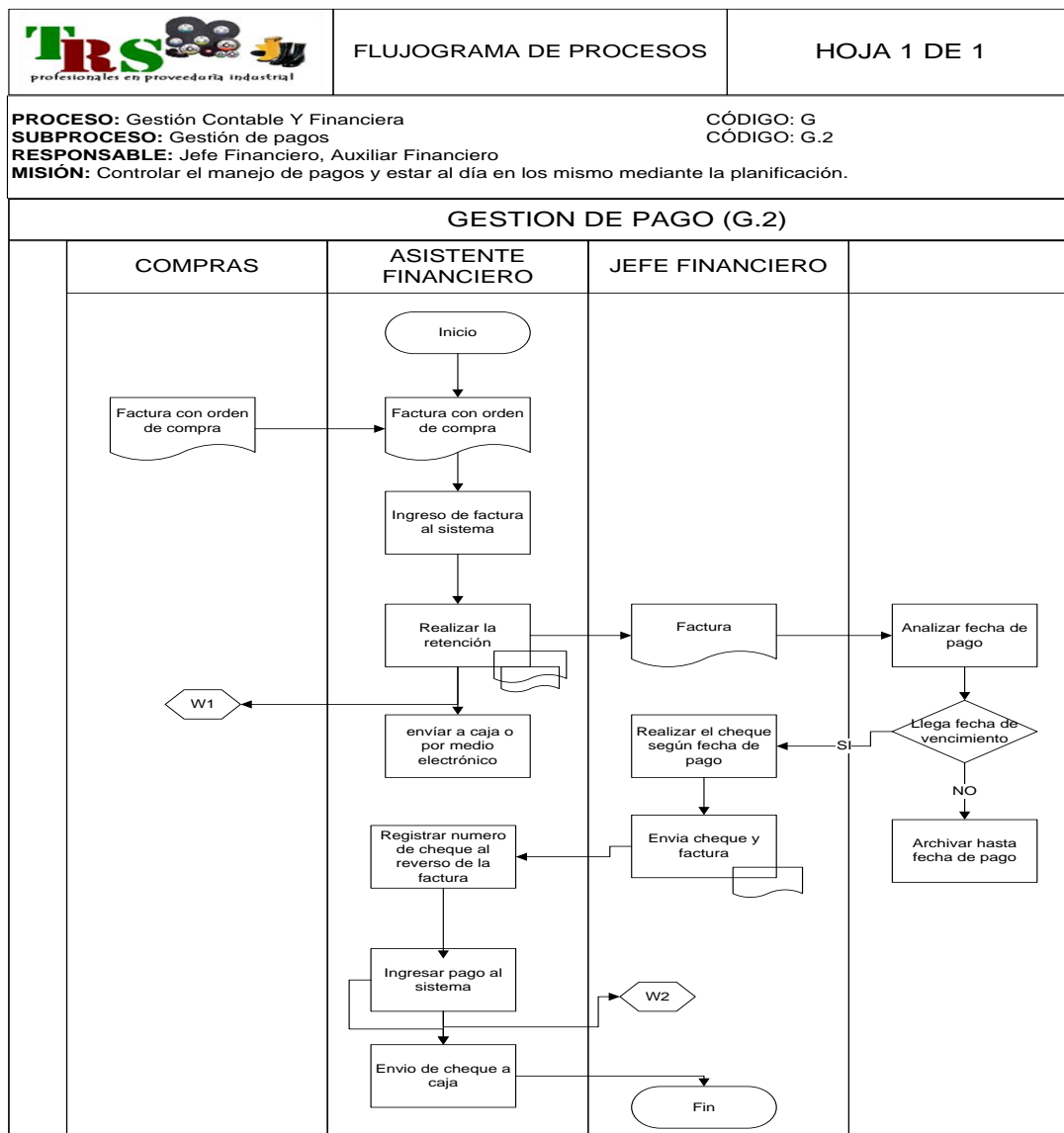
Políticas de la Empresa: Disposiciones y acuerdos internos por parte de la empresa establecidos para el proceso de Adquisiciones.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3.7.2 PROCESO DE GESTION DE PAGO

CODIGO
MP-01

FLUJOGRAMA




Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripcion	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
w1	Calidad	tasa de retenciones ok	mide la cantidad de retenciones ok	# de retenciones ok / # total de retenciones	%	trimestral
w2	Productividad	tasa de pagos efectivos	mide la cantidad de pagos realizados efectivamente	# de pagos realizados / total de la cartera	%	mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 78 de 94
3.7.2 PROCESO DE GESTION DE PAGO	CODIGO MP-01

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES


	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Gestión Contable y Financiera SUBPROCESO: Gestión de pago MISION:	CODIGO: G CODIGO: G.2.
EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Ingreso de factura al sistema	Financiero	Se ingresa la factura al sistema	El ingreso de la factura al sistema se trata el de ingresar la cantidad de productos comprados al sistema	Auxiliar Financiero
2	Realizar la retención	Financiero	Se realiza la retención	Se realiza la respectiva retención a la factura	Auxiliar Financiero
3	Enviar a caja o por medio electrónico	Financiero	Se envía a caja/facturación la retención o por mail al respectivo proveedor	Se envía la retención a caja/facturación para cuando el recaudador del proveedor vaya al retiro	Auxiliar Financiero
4	Analizar fecha de pago	Financiero	Se analiza fecha de pago	Se analiza la respectiva fecha de pago para realizar el respectivo cronograma de pago.	Jefe Financiero
5	Archivar hasta fecha de pago	Financiero	Se archiva factura hasta fecha de pago	Se archiva la factura hasta cuando tenga la fecha de vencimiento para realizar el respectivo pago	Jefe Financiero
6	Realizar el cheque según fecha de pago	Financiero	Se realiza el cheque para el pago de factura	Se realiza el cheque para realizar el respectivo pago, según fecha de pago	Jefe Financiero
7	Envía cheque y factura	Financiero	Se envía cheque y factura	Se envía el cheque y factura, cuando este ya esté listo para ser cancelado en la fecha establecida.	Jefe Financiero
8	Registrar numero de cheque al reverso de la factura	Auxiliar Financiero	Se registra el número de cheque al reverso de la factura.	como medida de control debe registrarse el número del cheque al reverso de la factura	Auxiliar Financiero

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 79 de 94 CODIGO MP-01
3.7.2 PROCESO DE GESTION DE PAGO	


DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Gestión Contable y Financiera SUBPROCESO: Gestión de pago MISION:	CODIGO: G CODIGO: G.2.
EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
9	Ingresar pago al sistema	Auxiliar Financiero	Se ingresa el pago al sistema.	Se ingresa el pago de la factura al sistema de la empresa	Auxiliar Financiero
10	Envío de cheque a caja	Auxiliar Financiero	Se envía el cheque a caja	El cheque es enviado a caja, para el recaudador de la empresa del proveedor	Auxiliar Financiero

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 80 de 94 CODIGO MP-01
3.7.2 PROCESO DE GESTION DE PAGO	


	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión Contable y Financiera	CODIGO: G
	SUBPROCESO: Gestión de Pago	CODIGO: G.2.
Misión: Controlar el manejo de pagos y estar al día en los mismos mediante la planificación.		

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A	Proveedor	Orden de compra Factura	Una vez que la orden de compra llega con la respectiva factura, se procede a realizar la gestión de pago para dicha factura la cual incluye la elaboración de la retención, y a su vez se realiza la planificación para el pago de la factura posteriormente.	Retención Cheque		Proveedor

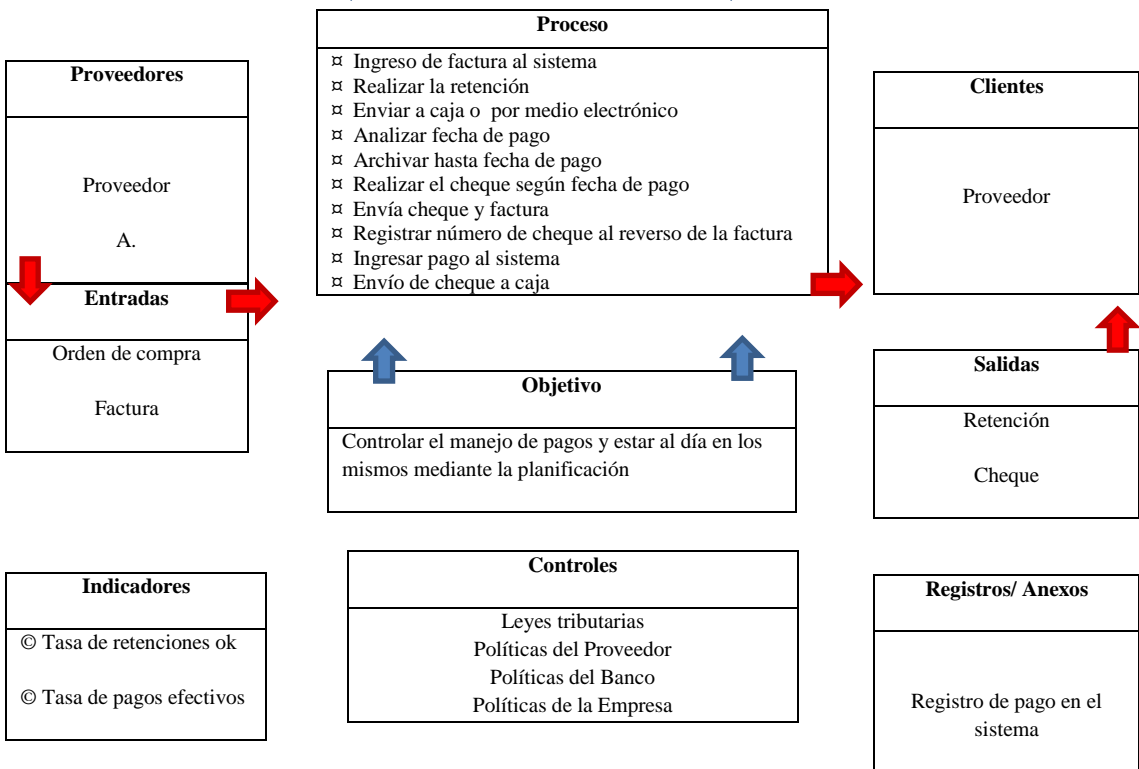
Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 81 de 94
3.7.2 PROCESO DE GESTION DE PAGO	CODIGO MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Gestión Contable y Financiera	CODIGO: G
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe Financiero	
EDICIÓN N°: 1		FECHA:

Recursos		
Infraestructura: oficinas, bodegas.	Talento humano: Personal de Adquisiciones	Hardware y Software: computadores, copiatoras, fax, teléfonos, programas.



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 82 de 94
3.8.1 PROCESO DE CONTRATACION Y SELECCIÓN DE PERSONAL	CODIGO MP-01

DESCRIPCION:

El proceso de selección y contratación de personal se origina en el momento en que se genera una solicitud para aumentar recurso humano en TRS.

ENTRADAS:

Solicitud de personal: Documento o peticiones verbales para la petición de recurso humano.

SALIDAS:

Persona contratada: Persona contratada por TRS que cumple con el perfil requerido para cubrir el puesto.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.
- **Hardware y software:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos y programas de computación.
- **Talento Humano:** Gerente Administrativa.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 83 de 94 CODIGO MP-01
3.8.1. PROCESO DE CONTRATACION Y SELECCIÓN DE PERSONAL	

CONTROLES DEL PROCESO:

Código de trabajo: Toda empresa con fines de lucro y que se encuentre ubicada en territorio ecuatoriano, debe acatar las disposiciones expuestas en el código de trabajo.

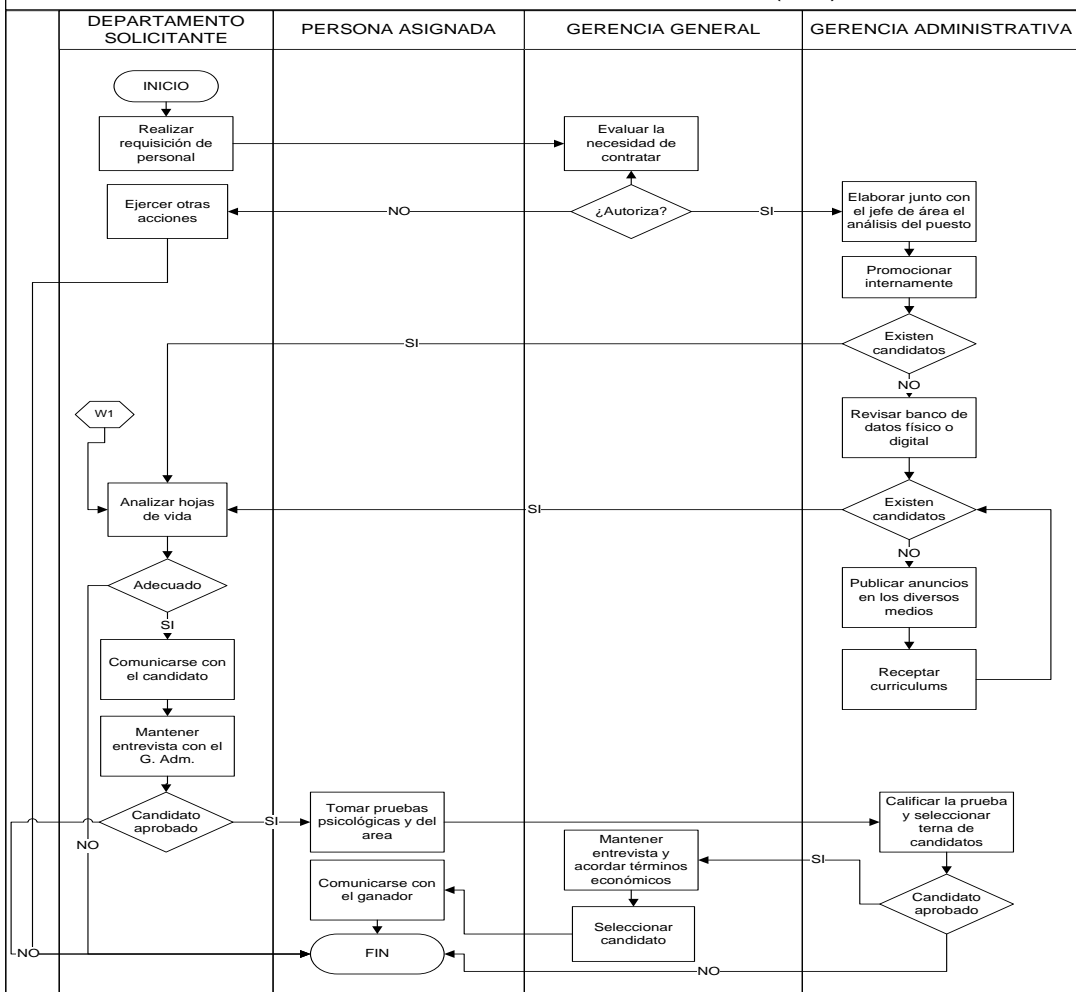
Políticas de la Empresa: Disposiciones y acuerdos internos por parte de la empresa establecidos para el proceso de Selección y Contratación de personal.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
PROCESO: Recursos Humanos SUBPROCESO: Selección y Contratación del personal RESPONSABLE: Gerente Administrativo MISIÓN: Contar con la persona idónea para realizar el cargo encomendado por la empresa.		CÓDIGO: H CÓDIGO: H.1.

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (H.1.)




Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W1	Productividad	Entrevistas por reclutamiento	Mide el número de entrevistas por cada proceso de selección	# de entrevistas	unidad	Mensual
W2	Productividad	Tasa de personas contratadas	Mide la cantidad de personas contratadas	# de personas contratadas / requeridas	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 85 de 94 CODIGO MP-01
3.8.1 PROCESO DE CONTRATACION Y SELECCIÓN DE PERSONAL	

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES


	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Recursos Humanos SUBPROCESO: Selección y Contratación de personal MISION: Contar con la persona idónea para realizar el cargo encomendado por la empresa.	CODIGO: H CODIGO: H.1.
EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Realizar requisición de personal	Departamento Solicitante	Realiza la solicitud de necesidad de personal	Si existe la necesidad de personal, se realiza una solicitud para la misma	Jefe de área
2	Evaluar la necesidad de contratar.	Gerencia General	Se evalúa la necesidad de contratar personal	Se evalúa la necesidad de adquirir recurso humano a la empresa.	Gerente General
3	Ejercer otras acciones	Departamento Solicitante	Si no se autoriza la contratación de personal, se debe ejercer otras acciones.	El jefe del departamento solicitante deberá ejercer otras medidas para administrar bien el cargo donde necesitaba recurso humano.	Jefe de área
4	Elaborar junto con el jefe de área, el análisis de puesto	Gerencia Administrativa	Se elabora junto al jefe de área el perfil idóneo.	Se analiza el perfil a requerir en el personal a contratar	Gerente administrativo y Jefe de área
5	Promocionar internamente	Gerencia Administrativa	La vacante al puesto es promocionado internamente	Como política de la empresa, se promociona la vacante internamente con el propósito de que el personal de TRS tenga posibilidad de superación	Gerente administrativo
6	Revisar banco de datos físico o digital	Gerencia Administrativa	Se revisa la base de datos de curriculums de la empresa	En caso de que no haya personal que ocupe la vacante, se busca en la base de datos de la empresa-	
7	Publicar anuncios en los diversos medios	Gerencia Administrativa	Se publica en los medios de comunicación la vacante.	Para conocimiento de personas externas se publica la vacante en distintos medios.	Gerente administrativo
8	Receptar Curriculums	Gerencia Administrativa	Se recepta los distintos curriculums	Los curriculums de las personas a tomar el cargo son receptados, para luego ser evaluados.	Gerente administrativo

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 86 de 94 CODIGO MP-01
3.8.1 PROCESO DE CONTRATACION Y SELECCIÓN DE PERSONAL	


DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Recursos Humanos SUBPROCESO: Selección y Contratación de personal MISION: Contar con la persona idónea para realizar el cargo encomendado por la empresa.	CODIGO: H CODIGO: H.1.
EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
9	Analizar hojas de vida	Gerencia Administrativa	Se analiza la hoja de vida del candidato	Al momento que se receipta la hoja de vida del candidato, esta es evaluada en relación al perfil solicitado.	Gerente administrativo
10	Comunicarse con el candidato	Gerencia Administrativa	Se comunica con el candidato	Si el candidato es el adecuado según al perfil solicitante es contactado.	Gerente administrativo
11	Mantener entrevista	Departamento Solicitante	Se entrevista al candidato	Se mantiene la entrevista con el gerente administrativo.	Jefe de área
12	Tomar pruebas psicológicas y del área	Gerencia Administrativa	Se toma las respectivas pruebas	Las pruebas miden el nivel de coeficiente de la persona entrevistada	Persona asignada
13	Calificar prueba y seleccionar terna de candidatos	Gerencia Administrativa	Se califica la prueba y se selecciona una terna de candidatos	Aquí solo se preseleccionara un grupo de candidatos para continuar con el resto del proceso.	Gerente administrativo
14	Mantener entrevista y acordar términos económicos.	Gerencia General	Se realizara otra entrevista y se acordara el termino monetario a pactarse	Dela preselección, se realizar otra entrevista y se pactara el sueldo a percibir.	Gerente General
15	Seleccionar candidato	Gerencia General	Se selecciona candidato	Se seleccionara al candidato más idóneo al cargo	Gerente General
16	Comunicarse con el ganador	Gerencia Administrativa	Se comunica a la persona ganadora	Se contacta a la persona que gano el cargo para comunicarle la noticia.	Persona asignada

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 87 de 94 CODIGO MP-01
3.8.1 PROCESO DE CONTRATACION Y SELECCIÓN DE PERSONAL	


	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Recursos Humanos	CODIGO: H.1.
	SUBPROCESO: Selección y Contratación de personal	CODIGO: H.1.
Misión: Contar con la persona idónea para realizar el cargo encomendado por la empresa.		

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Departamento solicitante	Mercado laboral	Solicitud de personal	El departamento solicitante realiza la requisición de personal a gerencia general quien evalúa la necesidad de contratar; si no autoriza el departamento solicitante deberá ejercer otras acciones, pero si el gerente da el visto bueno la gerencia administrativa deberá elaborar junto con el jefe de área el análisis del puesto. La vacante será promocionada internamente en primera instancia para después, sino existen candidatos idóneos, se deberá revisar el banco de datos físico o digital, si por este medio no se logra detectar candidatos para el puesto, se procede a publicar anuncios en los diversos medios y se receptaran los curriculums. Se analizan las hojas de vida recibidas y se comunica con los candidatos adecuados para una primera entre vista con el departamento solicitante, para una nueva depuración, la persona asignada realiza la toma de pruebas psicológicas y del área; la gerencia administrativa califica las pruebas y selecciona la terna para mantener una última entrevista con el Gerente General, para acordar términos económicos y seleccionar al ganador y la persona asignada finalmente se comunica con el cliente.	Persona contratada	Departamento solicitante	

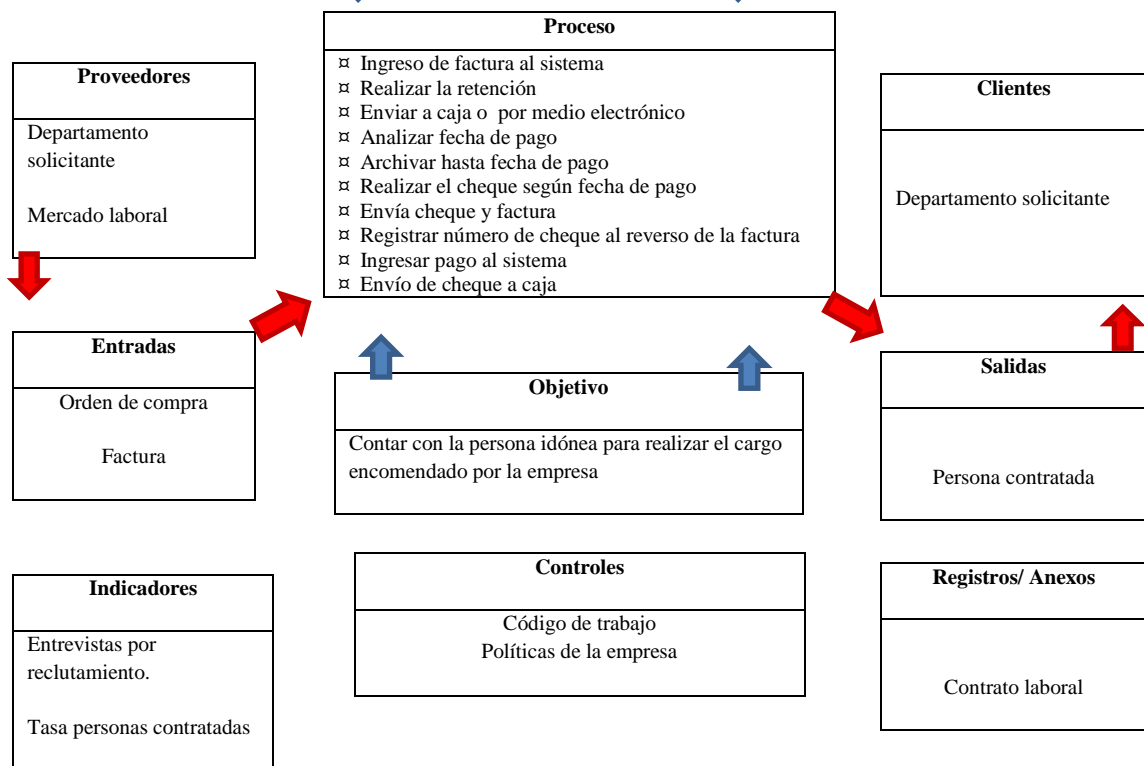
Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 88 de 94 CODIGO MP-01
3.8.1 PROCESO DE CONTRATACION Y SELECCIÓN DE PERSONAL	

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Recursos Humanos	CODIGO: H.
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente Administrativo	
EDICIÓN N°: 1	FECHA:	

Recursos		
Infraestructura: oficinas, bodegas.	Talento humano: Gerente Administrativo.	Hardware y Software: computadores, copiadoras, fax, teléfonos, programas.



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 89 de 94
3.8.2 PROCESO DE NOMINA	CODIGO MP-01

DESCRIPCION:

El proceso de Nómina se refiere al manejo de la nómina del personal de TRS, en cuanto a descuentos por emisión de facturas erróneas, permisos, etc., exceptuando el proceso de efectuar los roles de pagos, como actividad dentro de TRS, debido a que éste es ejecutado por una empresa externa.

ENTRADAS:

Información de los departamentos: Información de los departamentos referentes a permisos, multas, etc. Que alimentan el manejo de nómina.

SALIDAS:

Nómina: Nomina del personal de TRS.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** TRS cuenta con una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otras dos bodegas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil.
- **Hardware y software:** TRS en sus procesos productivos cuenta con aproximadamente 13 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 14 teléfonos y programas de computación.
- **Talento Humano:** Personal de empresa externa.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.90 de 94 CODIGO MP-01
3.8.2. PROCESO DE NOMINA	


CONTROLES DEL PROCESO:

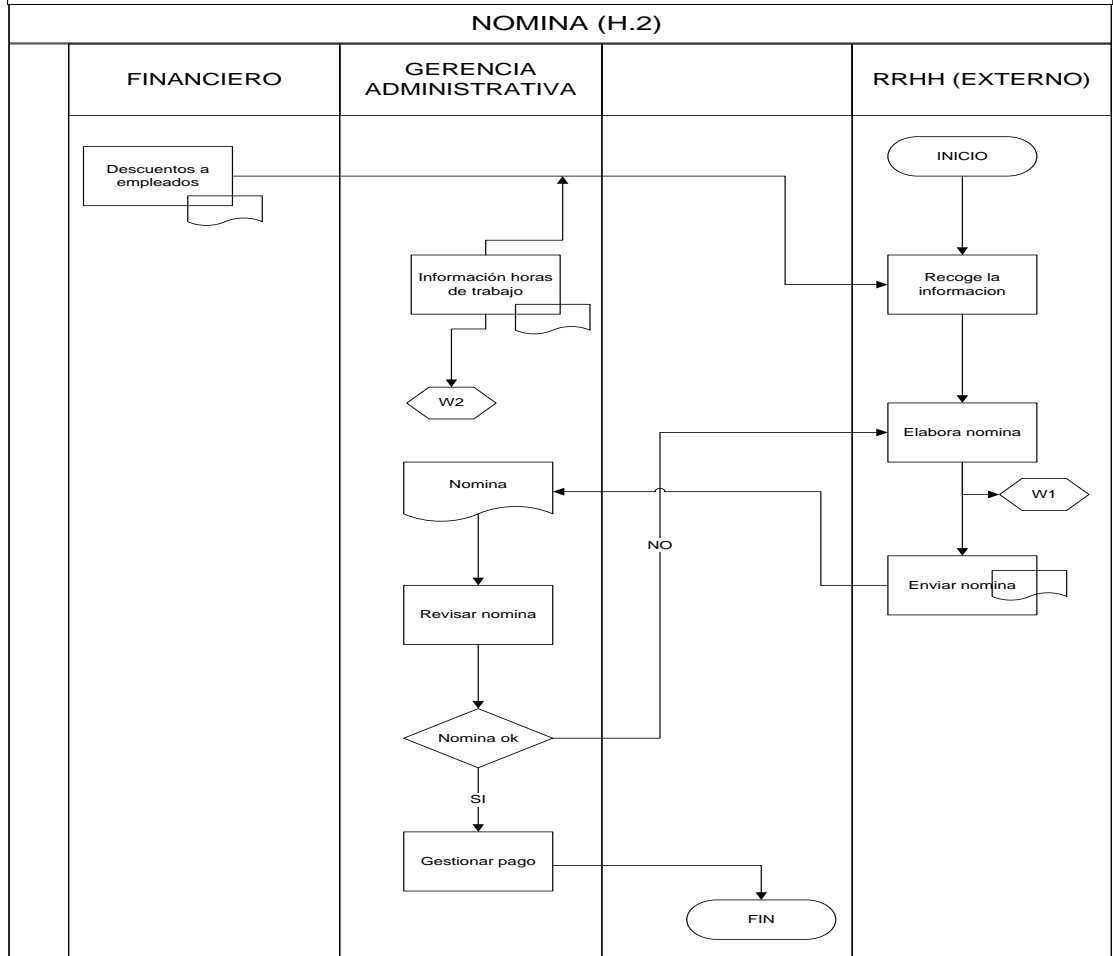
Código de trabajo: Toda empresa con fines de lucro y que se encuentre ubicada en territorio ecuatoriano, debe acatar las disposiciones expuestas en el código de trabajo.

Políticas de la Empresa: Disposiciones internas de TRS establecidas para la elaboración de la nómina.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
PROCESO: Recursos Humanos SUBPROCESO: Nomina RESPONSABLE: Personal de Empresa Externa MISIÓN: Elaborar la nomina del personal		CÓDIGO: H CÓDIGO: H.2




Tipo de Indicador	Variable	Nombre del Indicador	Descripcion	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
w1	Calidad	tasa de nominas ok	Mide la cantidad de nominas correctamente elaboradas	# de nominas ok / # total de nominas	%	mensual
w2	Productividad	Ausentismo	Mide la cantidad de ausentismo del trabajador	# de horas ausentes / total de horas a trabajar	%	mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 92 de 94 CODIGO MP-01
3.8.2 PROCESO DE NOMINA	


DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: Recursos Humanos SUBPROCESO: Nómina MISION: Elaborar la nómina del personal	CODIGO: H CODIGO: H.2
	EDICIÓN N°: 1	ELABORADO POR: Tannia García y Abigail Alfonso

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recoger la información de los departamentos pertinentes.	RRHH (externo)	Se recoge la información pertinente en los departamentos involucrados.	La información a recoger es referente a los permisos, descuentos por emisión de facturas erróneas y cualquier otra información que tenga relevancia con la nómina.	Personal externo
2	Elaboración de Nómina	RRHH (externo)	Elaboración de la nómina del personal	Lista del personal con detalle de haberes	Personal externo
3	Enviar Nómina	RRHH (externo)	Envío de nómina	Se envía la nómina para la respectiva revisión	Personal externo
4	Revisar Nómina	Gerencia Administrativa	Se revisa la nómina por cualquier error	La gerencia le da el visto bueno a la nómina	Gerente Administrativo
5	Gestionar Pago	Gerencia Administrativa	Se gestiona el pago	La gerencia da todas las indicaciones pertinentes para el pago de la nómina	Gerente Administrativo

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 93 de 94 CODIGO MP-01
3.8.2. PROCESO DE NOMINA	


	CARACTERIZACION DEL PROCESO	
	PROCESO: Recursos Humanos	CODIGO: H
	SUBPROCESO: Nómina	CODIGO: H.2.
Misión: Elaborar la nómina del personal		

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gestión Contable y Financiera		Información (asistencia, permisos)	RRHH (externo) recibe la información pertinente , con la cual puede realizar la respectiva nomina a los empleados para que reciban sus haberes mensuales	Nómina de empleados de TRS	G.2	
Gerencia Administrativa						

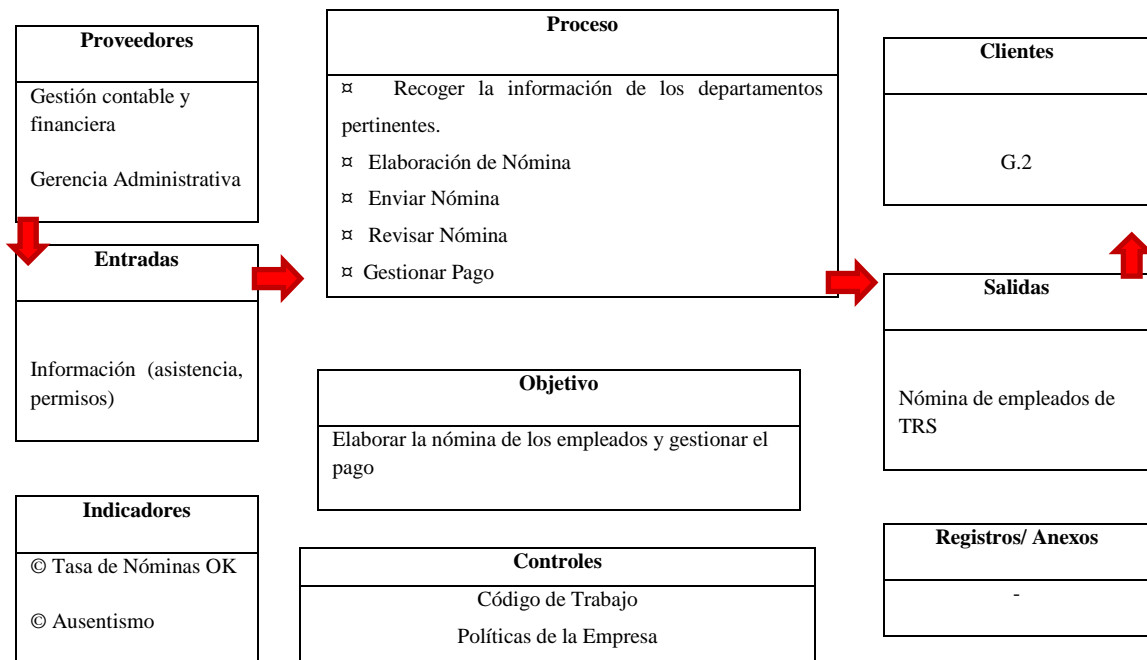
Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 94 de 94 CODIGO MP-01
3.8.2. PROCESO DE NOMINA	

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: Recursos Humanos	CODIGO: H
	PROPIETARIO DEL PROCESO: RRHH (externo)	
EDICIÓN N°: 1	FECHA:	

Recursos		
Infraestructura: oficinas, bodegas.	Talento humano: Gerente Administrativo, Empresa externa.	Hardware y Software: computadores, copiatoras, fax, teléfonos, programas.



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

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonzo		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Elaborado	Revisado	Aprobado
Tannia García, Abigail Alfonso		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha: