



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE INSUMOS MÉDICOS Y
REACTIVOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN
(DENTRO DE UNA MATERIA DE LA MALLA)**

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

PRESENTADO POR:

CINTHIA VALERIA VALENCIA LEÓN

GUAYAQUIL - ECUADOR

**AÑO
2014**

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por estar siempre a mi lado colmándome de bendiciones.

A mi familia que es un pilar fundamental en mi vida, mis amigos y compañeros de aula por los buenos momentos compartidos y a mis maestros por su apoyo y asesoría necesaria para la realización y desarrollo de este trabajo que representa el esfuerzo y la culminación de mi carrera profesional.

Y a todos los que de alguna manera, con sus opiniones y criterios contribuyeron a la realización de este trabajo.

Cinthia Valeria Valencia León

DEDICATORIA

Con amor y cariño para mis padres quienes han sido el mayor apoyo en mi vida y la razón para seguir adelante, a mi hermano que me ha enseñado a ser persistente y jamás rendirse y a todas aquellas personas que desde distintos ámbitos me apoyaron para alcanzar la meta deseada.

Cinthia Valeria Valencia León

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MAE. Julio De Alain Aguirre
Mosquera
Director del Proyecto de Graduación

MSIG. Caterine Narcisa Vásquez
Castro
Delegada FCNM

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".

Cinthia Valeria Valencia León

RESUMEN

Hoy en día las empresas se ven obligadas a cada día mejorar sus operaciones, con nuevos enfoques que están orientados a optimizar la gestión que realizan para satisfacer las necesidades de los consumidores, usuarios o clientes.

El presente proyecto de graduación pretende diseñar un sistema de gestión por procesos, puesto que su aplicación puede ayudar a mejorar significativamente en todos los ámbitos la gestión de las organizaciones, mediante la optimización de los procesos y al logro de los objetivos de la compañía.

El trabajo está formado por cuatro capítulos, los cuales se encuentran estructurados de la siguiente manera.

El capítulo I se refiere al conocimiento de la entidad de estudio como es la reseña histórica, organigrama, competidores y productos que ofrece a los clientes. Así como también el planteamiento del problema y los objetivos del presente trabajo.

En el capítulo II se plantea el marco teórico, donde se especifican los conceptos y teorías de los temas utilizados a lo largo del proyecto, con el fin de que se facilite la preparación del trabajo y el entendimiento del mismo.

En el capítulo III se presenta la gestión por procesos, diseño y propuesta de mejora, la cual incluye la situación actual de la organización mediante la cadena de valor, el mapa de procesos, diagramas de flujo. Se reconocen los procesos críticos mediante una Matriz de Priorización, luego se propone flujo diagramas mejorados e indicadores de gestión, así como también incluye la propuesta de un plan de mejoramiento en base a la metodología PDCA.

Finalmente en el capítulo IV se emiten las pertinentes conclusiones obtenidas mediante realización del proyecto y las recomendaciones propuestas las cuales servirán para mejorar el desempeño de las operaciones de la entidad de estudio.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XIV
ÍNDICE DE TABLAS	XV
LISTADO DE ANEXOS.....	XVII
Anexo 1: MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA “BSA”	XVII
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO I.....	19
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	19
1.1 Generalidades de la Organización.....	19
1.1.1 Reseña Histórica	19
1.1.2 Estructura Organizacional Actual	20
1.1.3 Marco Legal.....	21
1.1.4 Productos que ofrece	22
1.1.5 Proveedores	23
1.1.6 Clientes	23
1.1.7 Mercado de Estudio y Competidores.....	25
1.2 Planteamiento Del Problema	26
1.3 Objetivos Del Proyecto	28
1.3.1 Objetivos Generales Del Proyecto	28
1.3.2 Objetivos Específicos Del Proyecto.....	28
CAPITULO II.....	29

MARCO TEORICO	29
2.1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	29
2.1.1. Definición de la planeación estratégica	29
2.1.2 Fases de la planeación estratégica	30
2.1.3 Fundamentos Estratégicos.....	31
2.1.3.1. Misión.....	31
2.1.3.2 Visión	32
2.1.3.3 Valores.....	33
2.2. Sistema De Gestión Por Procesos	33
2.2.1 Definición.....	33
2.2.2 Ventajas de un sistema de gestión por procesos	35
2.2.3 Pasos Para La Gestión Por Procesos	36
2.2.3.1 Identificar clientes y sus necesidades	37
2.2.3.2. Definir servicios / productos	38
2.2.3.3. Desarrollar el mapa de procesos	39
2.2.3.4. Describir procesos	40
2.2.3.5. Diagramar procesos	41
2.2.3.6. Análisis de datos	42
2.2.3.7 Mejora de procesos.....	42
2.3 Procesos.....	43
2.3.1 Definición de Proceso.....	43
2.3.2 Elementos de un proceso.....	43
2.4 Cadena de Valor.....	45
2.4.1 Definición de la Cadena de Valor	45
2.4.2 Actividades Primarias	47
2.4.3 Actividades Secundarias	48
2.5. Mapa De Procesos	49
2.5.1 Definición Mapa De Procesos	49
2.5.2 Como elaborar el Mapa de Procesos	49

2.5.3 Procesos Estratégicos.....	50
2.5.4 Procesos Operativos	51
2.5.5 Procesos de Apoyo	51
2.6 Matriz de Priorización	52
2.6.1 Definición de la Matriz de Priorización.....	52
2.6.2 Pasos para elaborar la Matriz de Procesos.....	52
2.7. Diagrama De Flujos De Procesos.....	54
2.7.1. Definición	54
2.7.2 Ventajas del diagrama de flujo	55
2.7.3 Simbología de una diagrama de flujo	56
2.8. Análisis De Valor Agregado	57
2.8.1. Definición Análisis De Valor Agregado	57
2.9 Diagrama Causa –Efecto	59
2.9.1 Definición de Diagrama Causa -Efecto.....	59
2.9.2 Ventajas del Diagrama Causa- Efecto.....	61
2.10 Ciclo de DEMING	61
2.10.1 Definición del Ciclo de DEMING.....	61
2.10.2 Etapas del Ciclo de DEMING	62
2.11 Indicadores De Gestión	64
2.11.1 Definición de Indicadores De Gestión	64
2.11.2 Elaboración de Indicadores de Gestión.....	65
2.12 Definición Manual De Procesos.....	66
CAPÍTULO III.....	68
DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA GESTION POR PROCESOS.....	68
3.1 Situación Actual de la organización.....	68
3.1.1 Misión institucional	68
3.1.2 Visión institucional.....	69
3.1.3 Objetivos institucionales Propuestos.....	69
3.1.4 Principios y Valores institucionales Propuestos	70

3.1.5 Análisis FODA.....	72
3.2 Elaboración De La Cadena De Valor.....	73
3.3 Establecimiento del Mapa de Procesos.....	74
3.4 Identificación de Los Procesos	75
3.5 Reconocimiento De Procesos Críticos	76
3.6. DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	79
3.6.1 Análisis de los Procesos a mejorar.....	79
3.6.2 Proceso de Pedidos	80
3.6.2.1 Diagrama de flujo de situación actual del proceso de pedidos. 80	
3.6.2.2 Análisis de valor agregado de situación actual	81
3.6.2.3 Diagrama de flujo de situación mejorada	82
3.6.2.4 Análisis de valor agregado de situación mejorada	83
3.6.2.5 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de pedido.....	84
3.6.3 Proceso de Compras al proveedor	85
3.6.3.1 Diagrama de flujo de situación actual del proceso de compras	85
3.6.3.2 Análisis de valor agregado de situación actual	86
3.6.3.3 Diagrama de flujo de situación mejorada	87
3.6.3.4 Análisis de valor agregado de situación mejorada	88
3.6.3.5 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Compras	89
3.6.4 Proceso de Recepción y Almacenamiento	90
3.6.4.1 Diagrama de flujo de situación actual del Proceso de Recepción y Almacenamiento.....	90
3.6.4.2 Análisis de valor agregado de situación actual de Recepción y Almacenamiento	91
3.6.4.3 Diagrama de flujo de situación mejorada	92
3.6.4.4 Análisis de valor agregado de situación mejorada	93

3.6.4.5 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Recepción y Almacenamiento	94
3.6.5 Proceso de Créditos	95
3.6.5.1 Análisis de valor agregado de situación actual	95
3.6.5.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Crédito	96
3.6.6 Proceso de Ventas y Facturación.....	97
3.6.6.1 Análisis de valor agregado de situación actual de Ventas y Facturación	97
3.6.6.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Ventas y Facturación	98
3.6.7 Proceso de Cobranzas y Distribución.....	99
3.6.7.1 Análisis de valor agregado de situación actual de Cobranzas	99
3.6.7.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Cobranzas y Distribución.....	100
3.6.8 Proceso de Cobranzas y Distribución.....	101
3.6.8.1 Análisis de valor agregado de situación actual	101
3.6.8.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Cobranzas y Distribución.....	102
3.6.9 Proceso de Servicio al cliente	103
3.6.9.1 Análisis de valor agregado de situación actual	103
3.6.9.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Servicio al Cliente	104
3.6.10 Proceso de Pago de Nómina.....	105
3.6.10.1 Análisis de valor agregado de situación actual	105
3.6.10.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Pago de Nomina	106
3.6.11 Proceso de Servicio Técnico	107
3.6.11.1 Análisis de valor agregado de situación actual	107
3.6.11.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Servicio Técnico	108

3.7 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA	109
CAPITULO 4.....	114
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
4.1. CONCLUSIONES.....	114
4.2. RECOMENDACIONES.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	119
ANEXOS.....	122

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1.2: Organigrama.....	21
Ilustración 2.1.2: Fases de la Planeación Estratégica.....	30
Ilustración 2.3.2: Proceso	44
Ilustración 2.4.1: Cadena de Valor.....	46
Ilustración 2.5.3: Procesos Estratégicos	50
Ilustración 2.5.4: Procesos Operativos	51
Ilustración 2.5.5.: Procesos Estratégicos	52
Ilustración 2.6.2: Matriz de Procesos	53
Ilustración 2.7.3: Simbología de una diagrama de flujo	56
Ilustración 2.8.1: Análisis del Valor Agregado.....	57
Ilustración 2.8.1.1: Análisis del Valor Agregado.....	58
Ilustración 2.9.1: Diagrama causa-efecto.....	60
Ilustración 2.10.2: Ciclo de Mejora PHVA	63
Ilustración 3.1.4: Análisis FODA	72
Ilustración 3.2: Cadena de Valor.....	73
Ilustración 3.3: Mapa de Procesos.....	74
Ilustración 3.7: Diagrama causa y efecto deficiente control del inventario..	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.4: Línea de productos	22
Tabla 1.1.5: Tabla de Proveedores.....	23
Tabla 1.1.6: Tabla de Clientes	24
Tabla 3.4.1: Procesos Claves de la entidad.....	75
Tabla 3.4.2: Procesos de Apoyo de la entidad.	75
Tabla 3.5.1: Escala de Puntuación	76
Tabla 3.5.2: Matriz de Priorización.....	77
Tabla 3.5.3: Procesos Críticos	78
Tabla 3.6.2.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Pedidos.....	81
Tabla 3.6.2.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Pedidos.....	83
Tabla 3.6.3.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Compras	86
Tabla 3.6.3.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Compras al proveedor	88
Tabla 3.6.4.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Recepción y Almacenamiento.....	91
Tabla 3.6.4.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Recepción y Almacenamiento.....	93
Tabla 3.6.5.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Créditos	95
Tabla 3.6.6.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Ventas y Facturación	97
Tabla 3.6.7.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Cobranzas	99
Tabla 3.6.8.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Distribución	101
Tabla 3.6.9.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Servicio al cliente	103
Tabla 3.6.10.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Pago de Nómina	105

Tabla 3.6.11.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Servicio Técnico.....	107
Tabla 3.7: Resultado de los análisis de los procesos críticos	109
Tabla 3.8.1: Causa 1: Inexistencia de programas que registren el inventario de mercadería.....	112
Tabla 3.8.2: Causa 1: Inexistencia de registros del stock de mercadería ...	113

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA "BSA"

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el mundo de los negocios cada vez se vuelve más complejo y cada día se necesitan de mayores y mejores herramientas, así como de estrategias que permitan a las organizaciones mejorar las condiciones de competencia y liderazgo del mercado en el cual participan.

Ante dicha demanda surge la necesidad de implementar un sistema de gestión por procesos que impulse a optimizar recursos e incrementar la productividad. Para lo cual es necesaria una investigación profunda de la entidad de estudio y así poder recabar la información requerida para la realización del trabajo.

El proyecto pretende proporcionar sugerencias y recomendaciones para la administración a través de una propuesta de mejora de los procesos en base a la metodología PDGA, mediante la gestión por procesos se podrá mejorar las operaciones, corregir las actividades y optimizar procesos y así satisfacer las necesidades de los clientes.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

1.1 Generalidades de la Organización

1.1.1 Reseña Histórica

Es una empresa con 10 años en el mercado Ecuatoriano como proveedor de Equipos, reactivos e insumos para laboratorios. A lo largo de su trayectoria ha logrado tener el privilegio de representar en Ecuador a los fabricantes de equipos reactivos e insumos para laboratorio más prestigiosos a nivel mundial, lo que permite entregar soluciones integrales de vanguardia para su

laboratorio. Cuenta con una amplia variedad de productos diferentes e igualmente en condiciones de importar directamente aquellos productos que no mantiene en stock a requerimiento de los clientes. Actualmente sirven a más de 1,000 clientes, proveyendo de soluciones integrales en el área de laboratorio, que consideran desde insumos y reactivos básicos de uso común hasta equipamiento de alta tecnología ^[1].

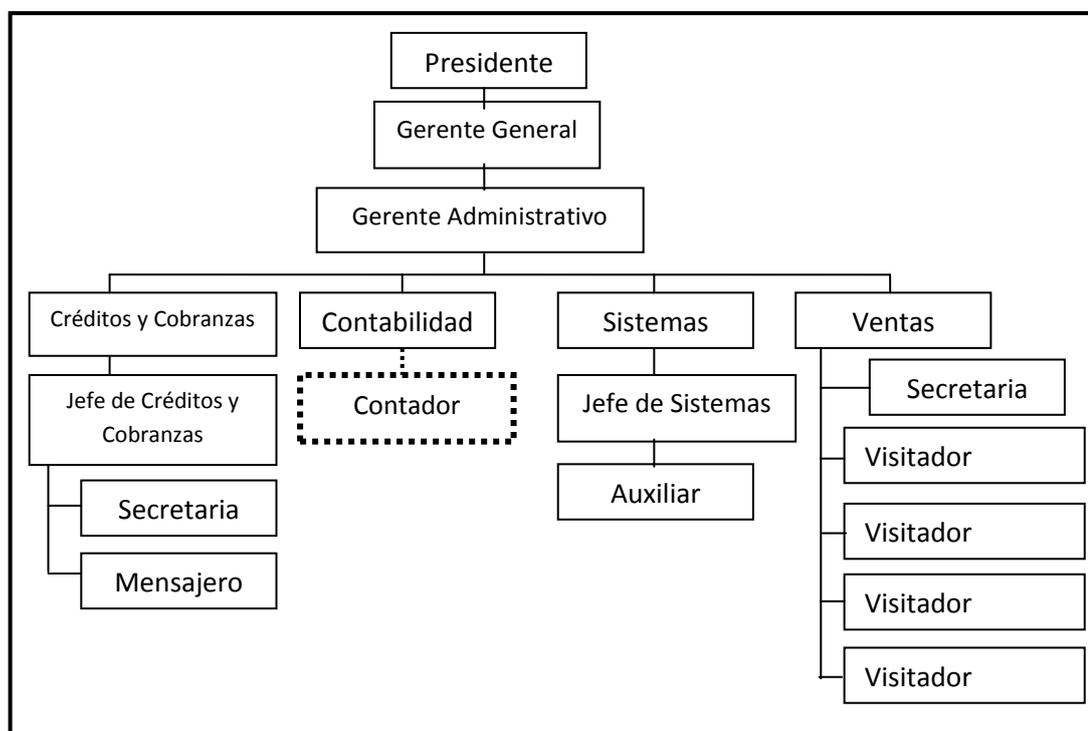
Hoy en día la empresa tiene como meta expandir las ventas a diferentes sitios tanto de la ciudad como del país, brindando productos de alta calidad y satisfaciendo los requerimientos de los clientes actuales y futuros.

1.1.2 Estructura Organizacional Actual

En la actualidad la entidad aún no cuenta con un organigrama establecido ni documentado, para lo cual fue necesaria una reunión con el gerente general, el mismo que pudo proporcionar la información necesaria para la elaboración del mismo. El organigrama actual es representado verticalmente mostrando los niveles jerárquicos.

^[1] Disponible en:

<http://www.biologicalslaboratory.com/index.php/quienes-somos>, 2013

Ilustración 1.1.2: Organigrama

Fuente: B S.A
Elaborado por: Cinthia Valencia

1.1.3 Marco Legal

La compañía se constituye en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, República del Ecuador, el 12 de Abril de 1999, conformada por dos socios fundadores que constituyeron una sociedad de responsabilidad limitada la cual se registrará por las disposiciones legales del estado ecuatoriano y es controlada por la Superintendencia de Compañías.

Para desempeñar sus funciones la entidad cuenta con un Registro Único del Contribuyente y además se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Guayaquil.

1.1.4 Productos que ofrece

La entidad se dedica a la venta y distribución de productos médicos, los cuales están divididos en tres segmentos: Insumos médicos, Reactivos y Equipos médicos. La entidad ofrece una amplia gama de productos médicos con la más alta calidad satisfaciendo necesidades de los clientes.

Entre los principales productos que distribuyen se tienen:

Tabla 1.1.4: Línea de productos

1)	INSUMOS MÉDICOS
a)	Jeringuillas
b)	Guantes
c)	Algodón
d)	Tubos
e)	Tapas
f)	Alcohol
g)	Botas descartables
h)	Espéculos
2)	REACTIVOS
a)	Grupos Sanguíneos
b)	Bioquímica Química
c)	Medios Cultivos
d)	Reactivos Químicos
3)	EQUIPOS MÉDICOS
a)	Microscopios
b)	Centrífugas
c)	Mueblería Hospitalaria
d)	Analizadores de Bioquímica
e)	Analizadores Hematológicos
f)	Analizadores de Orina

Fuente: B S.A

Elaborado por: Cinthia Valencia

1.1.5 Proveedores

Debido a la naturaleza del negocio, la entidad cuenta con varios proveedores que proporcionan los productos médicos para que luego éstos sean vendidos en el mercado. La totalidad de los productos son comprados en la ciudad de Guayaquil procedentes de diferentes proveedores como se detallan los principales a continuación:

Tabla 1.1.5: Tabla de Proveedores

PROVEEDORES
✓ MV Asociados
✓ Al Servilab S.C.C
✓ Nipro
✓ Importadora Bohórquez
✓ Recor Dental

Fuente: B S.A

Elaborado por: Cinthia Valencia

1.1.6 Clientes

La empresa cuenta con una amplia lista de clientes lo cual muestra la preferencia que los clientes tienen hacia la empresa, siendo el resultado de varios años de experiencia. A continuación se muestra los principales clientes que la empresa posee:

Tabla 1.1.6: Tabla de Clientes

Nº	ORGANIZACIÓN	ENTIDAD
1)	H. JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hospital Luis Vernaza. ✓ Hospital Enrique C. Sotomayor. ✓ Hospital Psiquiátrico Lorenzo Ponce. ✓ Hospital Dr. Roberto Gilbert Elizalde.
2)	ARMADA DEL ECUADOR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hospital Naval. ✓ Dirección de Sanidad de la Armada. ✓ BIMEDU
3)	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA AREA DE SALUD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nº 7 Rocafuerte ✓ nº 7 Huaquillas ✓ Nº 2 Quevedo ✓ Nº 2 La Libertad ✓ Nº 3 Salinas ✓ Nº 1 Santa Elena ✓ Nº 1 Guayaquil
4)	HOSPITALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ General De Chone ✓ General Guayaquil ✓ Dr. Abel Gilbert Pontón ✓ Israel Quinteros ✓ General Dr. Liborio ✓ Panchana Sotomayor
5)	CLINICA FAE DE GUAYAQUIL	
6)	CRUZ ROJA DE SANTA CRUZ-GALAPAGOS	
7)	FUNDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cristo Redentor ✓ Cristiana Para La Salud
8)	UNIDAD ONCOLOGICA PENINSULAR	
9)	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD N°09D23	

Fuente: B S.A
Elaborado por: Cinthia Valencia

1.1.7 Mercado de Estudio y Competidores

En las últimas décadas, el mercado mundial de insumos y equipamiento médico ha registrado una amplia expansión. En la actualidad existe una gran expansión de población, para lo cual es de entera importancia el incremento en la inversión en la salud pública. El Gobierno Central ha puesto un gran interés por mejorar la atención en el área de la salud. El número creciente de centros de salud gracias a la reciente inversión del estado contribuye a proyectar una expansión en el mercado al que pertenece la entidad.

La venta y distribución de insumos médicos es muy atractivo para los inversionistas ya que no solo existen ventajas de ámbito político sino también que son productos no perecibles, es un producto que puede ser vendido tanto al por mayor como al por menor. Además existe una oportunidad en el mercado chino, ya que éste mercado produce al por mayor y en serie haciendo que los productos sean de menor precio.

En base a las oportunidades que existen en el mercado no sólo se crea la entidad de estudio sino también se constituyen muchas otras empresas dedicadas a la venta de insumos médicos y reactivos, generando claros competidores para entidad en cuanto a la distribución de productos médicos, la lista es muy extensa pero a continuación se mencionan los principales competidores:

- Vibag
- Laboratorio Zumba
- Bactobiology
- Frisonex

1.2 Planteamiento del Problema

Todas las empresas atraviesan por diferentes tipos de problemas ya sean financieros, de operación, administrativos entre otras. Las empresas tienen la necesidad constantemente de buscar mejoras a sus operaciones obligando a las entidades a desarrollar diferentes métodos que ayuden a encontrar las causas que están originando ciertos problemas, lo cual impide el logro de las metas y objetivos propuestos.

La entidad de estudio no es la excepción por lo cual requiere métodos eficientes que mejoren los procesos y los controles existentes relacionados a las áreas de compras de mercadería, almacenamiento de productos, ventas y Distribución. Para la detección de los problemas se recurrió a entrevistas y cuestionarios, encontrando algunas falencias como se detallarán a continuación.

Se ha notado problemas relacionados con el método para llevar el inventario de mercadería, al no tener un control de la mercadería es difícil valorar el

costo total de la mercadería, complicando saber con certeza cuanto se debe invertir en un periodo determinado.

Actualmente la entidad no cuenta con ningún proceso formalmente establecido ni tampoco cuenta con un manual de procedimientos, todas las actividades realizadas en la empresa son de forma empírica o por órdenes de la gerencia. La carencia de éstos provoca que haya desperdicios, pérdidas de tiempo y dinero, duplicidad de tareas y actividades y discordia entre departamentos.

Adicionalmente la capacidad de la bodega no es el adecuado ya que no soporta el volumen demandado, ni tampoco cuentan con el transporte adecuado para la distribución de la mercadería, lo cual complica poder cumplir con los pedidos establecidos. Las situaciones antes mencionadas podrían perjudicar la estabilidad de la entidad, debido a los inconvenientes que esta contrae.

Para solucionar las problemáticas de la entidad se establece la implementación de un sistema de control de gestión por procesos, el cuál será de gran ayuda para la entidad. Mediante la gestión de procesos se realizará el diseño de la cadena de valor, realización de mapa de procesos, levantamiento de procesos, identificación de los procesos críticos y establecer indicadores de gestión. Y por ende ayudará a la entidad a mejorar sus procesos, optimizar recursos e incrementar la productividad.

1.3 Objetivos Del Proyecto

1.3.1 Objetivos Generales Del Proyecto

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos, con el fin de optimizar y mejorar las operaciones existentes e incrementar la productividad de una empresa dedicada a la venta de insumos médicos y reactivos.

1.3.2 Objetivos Específicos Del Proyecto

- Realizar el levantamiento de información de los procesos actuales.
- Analizar la información actual de la entidad.
- Diseñar la cadena de valor
- Elaborar mapa de procesos para la empresa.
- Diseñar flujo diagramas para cada proceso que realiza la entidad.
- Diseñar el cuadro de análisis de valor agregado
- Reconocer procesos críticos mediante la implementación de la Matriz de Priorización.
- Formular un sistema de indicadores de gestión.
- Elaborar el manual de procesos.
- Generar recomendaciones y conclusiones para la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

2.1.1. Definición de la planeación estratégica

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” [2].

[2] Ortiz Orduz Elizabeth, docente USTA, *La Planeación Estratégica*, disponible en: <http://www.slideshare.net/30207042/p-l-a-n-e-a-c-i-n-e-s-t-r-a-t-g-i-c-a> , 2013.

En la planeación estratégica es fundamental realizar las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos ir? Y ¿Qué tenemos que hacer para llegar ahí?. Mediante estas preguntas se puede comenzar a plantear la planeación estratégica para una entidad.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que permite procesar y analizar la información presente de la empresa, definir estrategias y políticas para alcanzar los objetivos y desarrollar planes detallados para así conseguir las metas planteadas.

La planeación estratégica busca diferentes caminos para solucionar muchos problemas de la entidad. Mediante la implementación de estas estrategias se busca mejoras continuas, ayuda a incrementar el éxito de la empresa, permite organizar los recursos y las personas y por último permite a una organización ser proactiva en la formulación de su futuro.

2.1.2 Fases de la planeación estratégica

Ilustración 2.1.2: Fases de la Planeación Estratégica



Fuente: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estratgica.html>

Formulación de las Estrategias: Esta etapa establece los mecanismos que se van a aplicar en la planeación estratégica. Los cuales se plantean a continuación: Misión, Visión, Análisis FODA, los objetivos y estrategias que se llevarán a cabo.

Implantación de Estrategias: En esta etapa se llevan a cabo los mecanismos estratégicos que fueron expuestos en la primera etapa. Para lo cual la entidad debe llevar un control y seguimiento de lo que se llevó a cabo.

Evaluación de Estrategias: En esta etapa se lleva una valoración de la planeación estratégica. Mediante el análisis y revisión de las estrategias actuales hacer una medición del desempeño para que finalmente se tomen acciones correctivas.

2.1.3 Fundamentos Estratégicos

2.1.3.1. Misión

La misión en una organización manifiesta la razón de ser de la entidad, en otras palabras establece por qué y para fue creada, así como también describe el objetivo central que la distingue de otras organizaciones similares.

La misión por lo general describe el concepto de la empresa a lo que se dedica o la naturaleza en el que se desenvuelve la entidad. La misión debe ser corta y sencilla sin tecnicismos para que las personas que las lean les sea fácil de comprender, debe ser inspiradora motivando al personal, clientes y proveedores acerca de la entidad y sus operaciones y por último y los principios y valores por los cuales la empresa proyecta funcionar.

2.1.3.2 Visión

La visión en una entidad pretende dar una reseña de lo que la unidad quiere ser en el futuro. Además señala el rumbo y hacia dónde se dirige la organización a largo plazo. La visión debe ser futurista, proyectando la empresa en lo posterior, tiene que ser clara para que todos puedan entender la visión de la organización y debe ser audaz reflejando las aspiraciones de la organización.

Es creada con la finalidad de demostrar a sus clientes, proveedores, empleados una visión de cómo quiere ser en el futuro, mas no como esta en la actualidad. Además pretende inspirar a los demás sobre el futuro de la empresa. Es importante la implementación de la visión en una empresa puesto que ayuda a la toma de decisiones, ayuda a crear unión entre departamentos, motiva al personal y pretende incentivar las aspiraciones en el personal.

2.1.3.3 Valores

Los valores determinan como vamos a comportarnos dentro y fuera de la empresa y además muestra las creencias de cada individuo. Los valores son de suma importancia en una empresa ya que proyecta a los clientes y proveedores la identidad de la organización. La visión debe contar con un número coherente de valores ya que de esta forma es más fácil llevarlos a cabo. Los valores tienen que ser compartidos, siendo estos los que representen la organización. Los valores van a determinar cuáles son las expectativas que la organización tiene con los empleados, entre ellos y hacia el cliente.

Los valores son establecidos por la alta gerencia y estos valores deben ser acatados por todo el personal de la organización.

2.2. Sistema De Gestión Por Procesos

2.2.1 Definición

Hoy en día las empresas se ven obligadas a cada día mejorar sus operaciones, con nuevos enfoques que están orientados a optimizar la gestión que realizan para satisfacer las necesidades de los consumidores, clientes o usuarios. Por tal motivo se debe definir mecanismos que ayuden a la optimización de procesos y al logro de los objetivos de la compañía.

La gestión por procesos es, por tanto, “un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente”, frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas. Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.”^[3].

El Sistema de Gestión por Procesos es el conjunto de procesos, los procedimientos, los recursos, la estructura organizativa para cumplir con los objetivos propuestos. Por tal motivo es de suma ayuda para las organizaciones ya que ayuda a mejorar las actividades, optimizan recursos y satisfacen necesidades.

La gestión por procesos nos va ayudar de forma significativa a alcanzar los objetivos propuestos, la gestión por procesos partiendo de una estrategia permite alinear la organización y alinear los sistemas de gestión de las empresas. La gestión por procesos también nos va ayudar a tener una

^[3] Herrera, J. V. Trabajando con los procesos: *Guía para la gestión por procesos 2*. Junta de Castilla y León. , 2004, pp. 40

organización más eficiente por medio del control de los costos y los ciclos, lo cual va permitir satisfacer las necesidades de los clientes.

2.2.2 Ventajas de un sistema de gestión por procesos^[4]

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

- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con especial atención a los ciudadanos, entidades, organizaciones y otra tipología de terceros receptores de los servicios de la organización.
- Favorece la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas, ya que los procesos “cruzan” unidades.
- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.
- Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de los procesos.

^[4] Herrera, J. V. Trabajando con los procesos: *Guía para la gestión por procesos 2*. Junta de Castilla y León. , 2004, pp. 39

- Ayuda a entender como añade valor el proceso realizado y permite disminuir costes como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Involucra, implica y faculta al personal en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente: las personas conocen su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Desarrolla un sistema completo de medida para las áreas de actuación, contribuyendo a la optimización de los recursos disponibles.
- Dota a la organización de una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información, de cara a acometer cambios rápidamente, metódicamente y con una adecuada gestión para reducir al máximo el riesgo”.

2.2.3 Pasos Para La Gestión Por Procesos^[5]

“Para la implementación de un sistema de gestión por procesos en una organización es necesario de una metodología de trabajo estructurada, mediante las etapas o pasos para la gestión por procesos como se estipula a continuación:

^[5]Walter Patricio Paredes Calle- Wilson Xavier Vinueza Guaraca, Facultad De Ingenierías - Universidad Politécnica Salesiana, Definición del proceso del área de metalmecánica en la empresa Ecuamueble, disponible en: http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf , 2013.

2.2.3.1 Identificar clientes y sus necesidades

Objetivo: Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

La gestión por procesos ayuda a que las relaciones entre los diversos departamentos, áreas o divisiones de una empresa sean las propias de lo que son: clientes y / o proveedores internos.

En las organizaciones transformadoras el cliente pasa a ser el centro de las actividades de todos sus integrantes; todas buscan la consecución de su máxima satisfacción presente y futura. Además, no se trata solo de satisfacer al cliente externo. Es importante conseguir que los proveedores internos satisfagan a sus clientes, de la misma forma la gestión de los proveedores externos es crucial para conseguir que se genere valor para el cliente final, desde los primeros eslabones de la cadena de creación de valor. Establecer estándares y relaciones de asociación con los proveedores es, con frecuencia, fundamental.

Las siguientes son técnicas para reconocer las necesidades, requerimientos y niveles de satisfacción del cliente:

- Herramientas cualitativas:

- Entrevistas (abiertas o estructuradas).
- Grupos enfocados.
- Estudio de actitudes y usos.

Retroalimentación de los clientes (consultas, quejas, etc.)

- Brainstorming creativo.

- Herramientas cuantitativas:

- Encuestas (personales, telefónico o por correo)
- Comparaciones de la importancia de determinados atributos con la satisfacción que producen en los clientes.
- Análisis de preferencias forzadas.”

2.2.3.2. Definir servicios / productos

Una vez conocidos los clientes se puede determinar qué productos y/o servicios se les va a ofrecer.

“En primer lugar se define un bien o servicio sobre la base de sus funciones (para que sirve). Es entonces cuando se diseña el producto, es decir, la firma determina la forma cómo va a lograrse la realización de esas funciones. La dirección suele disponer de una variedad de opciones sobre como un producto ha de plasmar en la realidad su propósito funcional.” Es decir, definir como aspectos del producto (como el color, tamaño, capacidad, etc.) pueden representar una diferencia notable en la facilidad de fabricación, la calidad y la aceptación del cliente.

“Son necesarias unas especificaciones rigurosas de un producto para garantizar una producción eficiente. No se puede determinar el equipamiento,

las inversiones ni los recursos humanos hasta que el producto no haya sido definido, diseñado y documentado. Por consiguiente, toda organización necesita disponer de documentos que definan sus productos.

2.2.3.3. Desarrollar el mapa de procesos

El mapa de procesos nos ofrece una visión general del sistema. En él se representan los procesos que componen el sistema y sus relaciones. Esta cantidad de procesos puede variar dependiendo del enfoque de la persona que esté analizando el sistema.

El tamaño o la forma de los procesos, que componen el mapa, no lo alterará. La limitación es que los procesos encajen perfectamente y que sus tamaños sean similares entre sí. Con pocos procesos el mapa será sencillo y fácil de comprender, pero la descripción de cada uno será más compleja. Al contrario, con muchos procesos la descripción individual será más sencilla, pero el mapa será más complejo. Lo óptimo será encontrar un punto intermedio entre estos dos extremos. Es recomendable, además, elegir un tamaño de procesos que permita encontrar un único responsable de cada proceso.

También se debe tener en cuenta, al identificar los procesos, que cada uno se describe en un único procedimiento, así que la estructura de procesos establece al mismo tiempo la estructura de la documentación del sistema.

En el mapa de procesos es muy útil colorear los procesos para distinguirlos o agruparlos atendiendo a distintos criterios.

La definición del mapa de procesos debería ser establecida por consenso de todo el equipo directivo. Es conveniente volver a revisar el mapa, y si procede actualizarlo.

Ahora, para armar el mapa de procesos se va a tener muy en cuenta la clasificación de los procesos:

- Procesos estratégicos: Procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte.
- Procesos clave: La razón de ser de nuestra empresa o unidad, el objetivo principal de actividad
- Procesos de apoyo: Los que apoyan a uno o más de nuestros procesos clave.

2.2.3.4. Describir procesos

Cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para una mejor comprensión de los diagramas de flujo, y poder definir con mayor precisión y claridad los procesos, es recomendable que en el procedimiento se incluya los siguientes apartados:

-CLIENTE: Es la razón de ser del proceso. “Persona o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso”. Valoración de sus expectativas y necesidades.

- REQUISITOS: Condicionantes que limitan nuestra capacidad de acción, que pueden ser legales, estratégicas, medioambientales, etc.

- RECURSOS: son de tipo humano, material, técnico.

- METODOS/PROCEDIMIENTOS: conocimiento sobre la forma de actuar.

- SALIDA: La aplicación del proceso sobre los recursos genera una salida. La repetición del proceso genera un flujo de salida que se puede medir.

2.2.3.5. Diagramar procesos

Diagrama de flujo: es una herramienta de representación gráfica, de fácil aplicación a cualquier secuencia de actividades que forman parte de un proceso y que se repiten cíclicamente. Debe ser flexible y sencillo.

Un diagrama de flujo será útil para:

- Comprender un proceso.
- Conocer las responsabilidades de cada persona
- Instruir a las personas
- Recordatorio
- Identificar problemas y oportunidades para la mejora de los procesos
- Clarificar la relación cliente – proveedor.

2.2.3.6. Análisis de datos

En esta etapa el objetivo es identificar las causas de raíz que están generando el problema que se quiere reducir o eliminar.

- Desarrollar criterios, indicadores y estándares:
 - Criterio: Aspecto no medible del proceso que interesa evaluar. Objetivo a evaluar del proceso.
 - Indicador: Instrumento que permite medir los procesos y por lo tanto evaluar su calidad.
 - Estándar: Es el grado de cumplimiento del criterio de calidad.
- Diseño de un calendario de recogida de datos
- Recolección y codificación de datos
- Elaboración de cuadros de mando.

2.2.3.7 Mejora de procesos

En este paso se propone desarrollar un plan de acción que ataque las causas principales y más significativas identificadas y validadas en la fase de análisis, y finalmente implantar las acciones correctivas planificadas.

- Oportunidades internas: para la mejora de la efectividad y eficiencia.
- Oportunidades externas: cambios en el entorno que hagan aconsejable una modificación del proceso”.

2.3 Procesos

2.3.1 Definición de Proceso

Se denomina proceso al conjunto de actividades, acciones o eventos repetitivos, sistemáticos, e interrelacionadas entre sí, que de una u otra manera están orientadas a generar valor por medio de entradas, los cuales se administran, regulan bajo modelos de gestión particulares para al final crear salidas o resultados esperados.

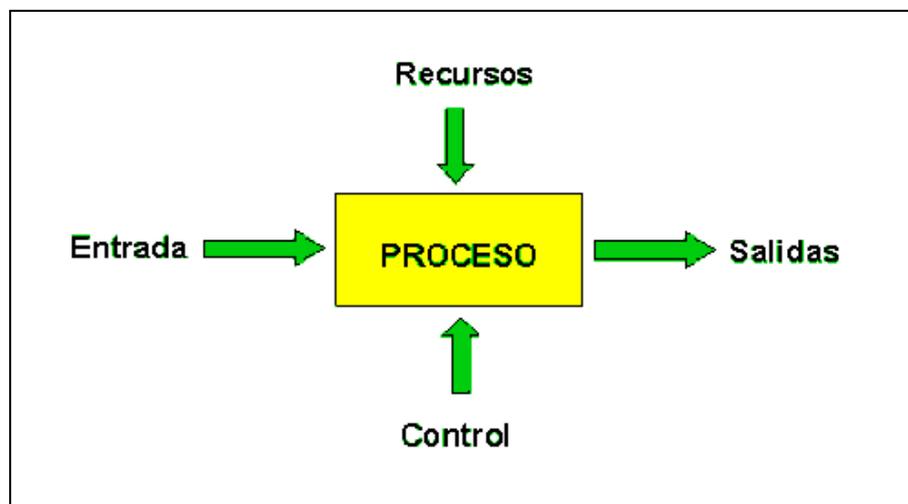
Se considera que proceso y procedimiento es lo mismo, pero no es lo mismo, un proceso estipula las actividades y tareas que se debe realizar en una entidad. Mientras que los procedimientos son las reglas y las instrucciones de cómo proceder.

2.3.2 Elementos de un proceso

- Entradas: Las entradas o inputs de un proceso son elementos físicos o elementos técnicos procedentes de proveedores, las entradas son vitales para el comienzo del proceso, sin ello no es posible llevar a cabo el proceso.
- Recursos: Los recursos o medios son necesarios para desarrollo del proceso.

- **Salidas:** Las salidas o outputs son los productos resultantes del proceso, de acuerdo a los estándares exigidos por los clientes.
- **Controles:** Los controles permiten monitorear los procesos, se usan diferentes medidas y herramientas para controlar que esté operando correctamente satisfaciendo las necesidades del cliente.
- **Alcance o Límite:** Cada proceso debe limitar el comienzo y el final del proceso. Mediante iniciando con el requerimiento y finalizando con la satisfacción del mismo.

Ilustración 2.3.2: Proceso



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

2.4 Cadena de Valor

2.4.1 Definición de la Cadena de Valor

La cadena de valor es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para realizar la operación comercial de la empresa. Cada actividad emplea insumos y crea información, es decir son todas aquellas actividades que forman parte de la empresa desde el abastecimiento de materiales hasta la entrega del producto final a los clientes.

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

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.”^[6].

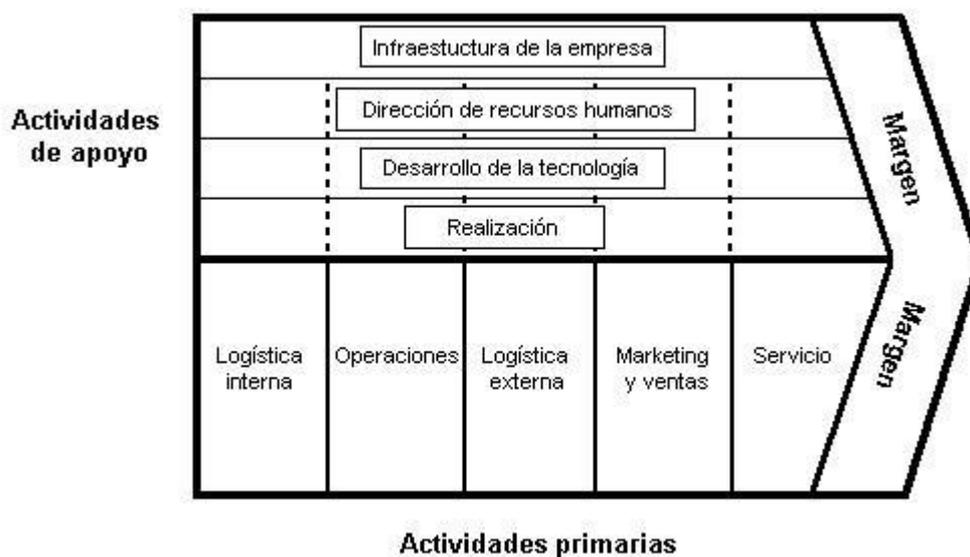
El principal aporte de la cadena de valor es que ayuda a considerar todas las actividades de forma conjunta, posibilitando una mejor comprensión de la realización de cada actividad afecta a las demás y en especial de cómo afecta al valor creado para el cliente. Además su contribución es brindar un

^[6] Komiya Arturo, *Gestión de negocios*, disponible en: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>, 2010

valor agregado a sus funciones, entre más adicionales se agregan más valor se está dando a los productos y por ende hay mayor posibilidad de éxito.

En La cadena de valor las actividades se clasifican en dos grandes grupos según su vinculación con el proceso productivo, éstas se pueden dividir en actividades primarias y actividades de apoyo.

Ilustración 2.4.1: Cadena de Valor



Fuente: <http://egea.cl/cadena-de-valor-estrategica/>

2.4.2 Actividades Primarias

Las actividades primarias son las que forman parte del proceso productivo básico de la empresa, las cuales implican la logística interna y externa, producción, Marketing y asistencia post-venta.

- Logística interna:
 - Recepción
 - Almacenamiento
 - Control de existencias
 - Devoluciones
 - Distribución interna

- Producción:
 - Transformación de insumos en producto final
 - Ensamble y empaque
 - Mantenimiento de Equipo

- Logística externa:
 - Almacenamiento
 - Distribución

- Marketing
 - Internet
 - Ofertas
 - Llamadas

- Servicio Post-Venta
 - Mantenimiento
 - Soporte técnico

2.4.3 Actividades Secundarias

Las actividades Secundarias o de apoyo son las actividades que no forman parte del proceso productivo pero sirven para brindar apoyo a las actividades primarias. Las actividades de apoyo son abastecimiento, desarrollo tecnológico, Administración de Recursos Humanos, Infraestructura de la entidad.

- Abastecimiento:
 - Compra de materiales e insumos
 - Maquinaria
 - Edificios

- Tecnología:
 - Hardwares
 - Software

- Recurso Humano:
 - Contratación
 - Capacitación
 - Nómina de empleados

- Infraestructura:
 - Planeación
 - Finanzas
 - Contabilidad
 - Asuntos Legales

2.5. Mapa De Procesos

2.5.1 Definición Mapa De Procesos

El mapa de proceso constituye una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización, en él quedan recogidos todos los procesos que la entidad realiza.

El mapa de procesos, no solo es una simbolización gráfica de todos los procesos macro de la organización, sino también puede exponer las interrelaciones de los procesos entre sí y, si deriva, con el exterior.

2.5.2 Como elaborar el Mapa de Procesos^[7]

“Lo primero es contar con la visión de conjunto, global, porque muestra todos los procesos de la empresa. Este mapa debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada área.

Al principio puede ser necesario el apoyo de una consultoría, por ejemplo un mapa de procesos en una empresa productiva con un negocio más o menos focalizado.

Otro aspecto a tener en cuenta en la elaboración del mapa de procesos es la

^[7] Carrasco Bravo Julio, *Libro Gestión de Procesos*, Editorial Evolución S.A., Santiago de Chile, 2008, pp. 38

Estructura de la organización. En este sentido, hay que considerar que algunos procesos se engloban exclusivamente dentro de una unidad administrativa (procesos funcionales o intradepatamentales), mientras que otros, en cambio, exceden el alcance de una unidad administrativa (procesos interfuncionales o interdepartamentales).

2.5.3 Procesos Estratégicos

Procesos estratégicos. Van arriba y están orientados al diseño de toda la organización y a cumplir con las actividades de planeación, investigación y de gestión en general. Definen los grandes caminos para cumplir cada vez mejor con la misión de la organización.

Ejemplo de un Proceso Estratégico de un mapa de procesos de una empresa dedicada a la venta de productos de línea blanca y electrónica.

Ilustración 2.5.3: Procesos Estratégicos



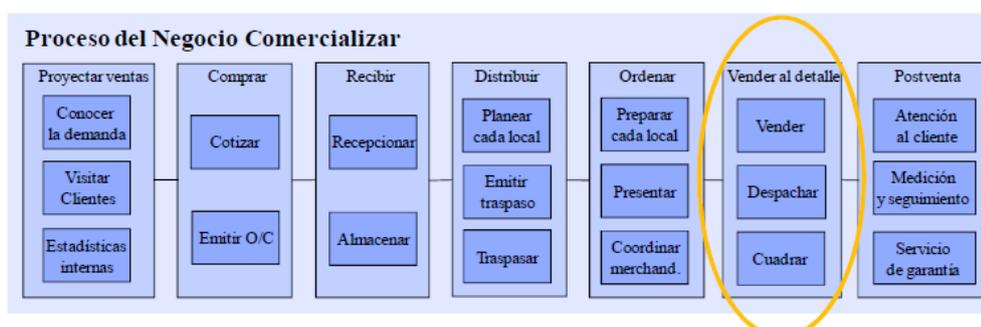
Fuente: Libro Gestión de Procesos, Juan Bravo Carrasco. 2008.

2.5.4 Procesos Operativos

Procesos del negocio. Van al centro y derivan directamente de la misión. Se les puede llamar también procesos de misión.

Ejemplo de un Proceso Operativo de un mapa de procesos de una empresa dedicada a la venta de productos de línea blanca y electrónica.

Ilustración 2.5.4: Procesos Operativos



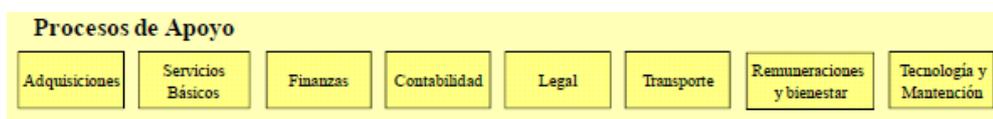
Fuente: Libro Gestión de Procesos, Juan Bravo Carrasco. 2008.

2.5.5 Procesos de Apoyo

Procesos de apoyo. Van abajo y dan soporte a toda la organización son los aspectos operativos que no son directamente del negocio, por lo tanto. Aunque no interactúan con los clientes en el día a día, igualmente deben contactarse con ellos para conocer de primera mano sus necesidades.

Ejemplo de un Proceso de Apoyo de un mapa de procesos de una empresa dedicada a la venta de productos de línea blanca y electrónica”.

Ilustración 2.5.5.: Procesos Estratégicos



Fuente: Libro Gestión de Procesos, Juan Bravo Carrasco. 2008.

2.6 Matriz de Priorización

2.6.1 Definición de la Matriz de Priorización

La matriz de priorización es una de las 7 herramientas administrativas de la calidad que nos sirve para tomar decisiones por medio de criterios ponderados los cuales se asignan aspectos, tareas y otras opciones.

La matriz de priorización es una de las pocas herramientas administrativas que utiliza un análisis matemático y así mismo esta herramienta es utilizada por varios miembros de un equipo para poder llegar a un acuerdo sobre determinado problema, ayuda a ordenar los aspectos con respecto a un criterio importante que es establecido por la organización. De esta manera es más fácil detectar los problemas que son más importantes y por lo tanto resolverlos primero.

2.6.2 Pasos para elaborar la Matriz de Procesos

Paso 1: Seleccionar los criterios que sean necesarios para evaluar las opciones.

Paso 2: A cada criterio dar un orden de importancia de manera decreciente, el más importante con más valor y el de menor importancia con el menor valor.

Paso 3: Dar una puntaje a cada criterio.

Paso 4: Luego, multiplicar la valoración dada por el número de importancia del criterio.

Paso 5: Insertar los datos en una matriz, la cual mostrará un valor total para cada opción a elegir.

Ilustración 2.6.2: Matriz de Procesos

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

Fuente: Diseño de un sistema de gestión por procesos en una empresa dedicada a la distribución de licores y demás productos de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil

2.7. Diagrama De Flujos De Procesos

2.7.1. Definición ^[8]

“Un diagrama de flujo detalla el flujo de información, clientes, equipo o materiales a través de los distintos pasos de un proceso. Los diagramas de flujo también se conocen con los nombres de mapas de procesos, mapas de relaciones o planos. Un diagrama es una forma esquemática de representar ideas y conceptos en relación. Los diagramas de flujo no tienen ni un formato preciso y por lo general se trazan con cuadros, con líneas y flechas para indicar las secuencias. La forma rectangular es la opción más común para un cuadro, aunque otras formas pueden diferenciar varios tipos de pasos.

Se pueden crear diagramas de flujos para varios niveles de la organización. En el nivel estratégico, los diagramas de flujo no contienen mucho detalle; sin embargo, presentan una vista rápida y general de la empresa en su conjunto.

Los diagramas de flujo permiten al analista de procesos y a los gerentes ver la organización horizontal, en lugar de la organización vertical y las fronteras entre departamentos que muestra un organigrama típico. Los diagramas de flujo muestran cómo las organizaciones producen sus productos por medio de procesos de trabajos interfuncionales, y que permiten al equipo de diseño

^[8] Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj, *Administración De Operaciones. Octava edición, Procesos Y Cadenas De Valor*, Pearson Education, México, 2008, pp. 155

ver todos los puntos de contacto críticos entre las funciones y los departamentos”.

2.7.2 Ventajas del diagrama de flujo^[9]

“Entre las ventajas que presenta el uso de flujogramas, las más relevantes son:

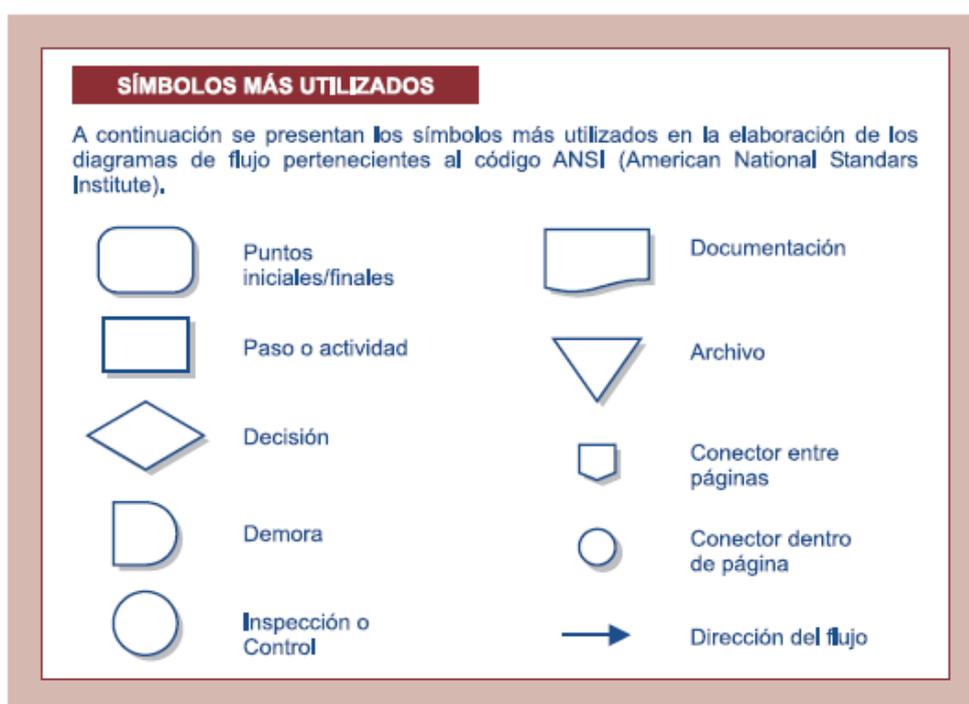
- Favorecer la realización y organización de las actividades y tareas dentro del proceso.
- Permitir la identificación de las tareas y de los responsables de los procesos.
- Ayudan a detectar las áreas de mejora, al identificar aquellas zonas claves donde existen carencias u oportunidades para optimizar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

^[9] Herrera J. V. Trabajando con los procesos: *Guía para la gestión por procesos 2*. Junta de Castilla y León. , 2004, pp. 75

2.7.3 Simbología de una diagrama de flujo

En el diagrama de flujo la simbología representa una actividad y tiene un significado específico. Es de vital importancia que los símbolos que representan las actividades deben estar colocados en forma secuencial para facilitar su comprensión y así evitar alguna confusión en la interpretación del proceso.

Ilustración 2.7.3: Simbología de una diagrama de flujo



Fuente: Junta de Castilla León, Guía para la Gestión por Procesos.

2.8. Análisis De Valor Agregado ^[10]

2.8.1. Definición Análisis De Valor Agregado

“Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso

Las combinaciones de estas dos dimensiones son:

- Sí agrega valor y Sí es necesaria.
- No agrega valor pero Sí es necesaria.
- Sí agrega valor pero No es necesaria.
- No agrega valor y No es necesaria.

Ilustración 2.8.1: Análisis del Valor Agregado

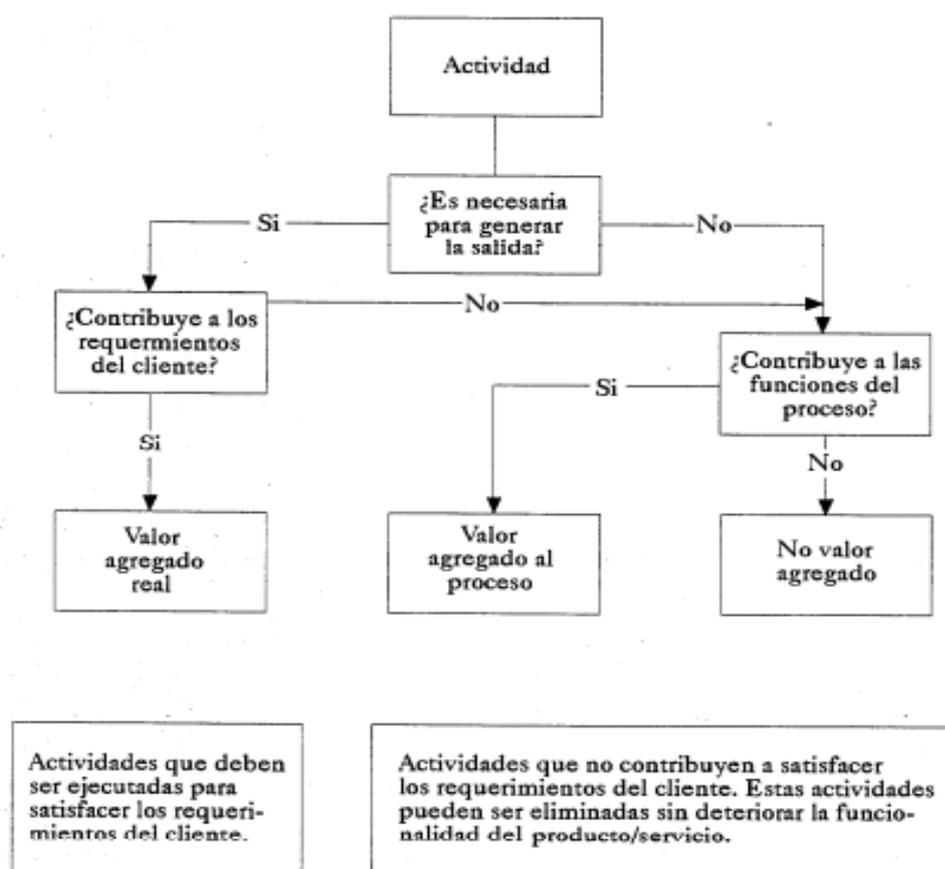
		AGREGA VALOR	
		SÍ	NO
N E C E S A R I A	SÍ	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSFERIR (a otra área)	ELIMINAR

Fuente: <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>

^[10] Gobierno Federal (SFP), Programa especial de mejora de la gestión en la Administración Pública Federal, *Herramientas para el Análisis y Mejora de los Procesos*, México, disponible en: <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>, 2008

Para determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente diagrama, considerando que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades”.

Ilustración 2.8.1.1: Análisis del Valor Agregado



Fuente: Business Process Improvement, Harrington H.J., Pag. 139

2.9 Diagrama Causa –Efecto ^[11]

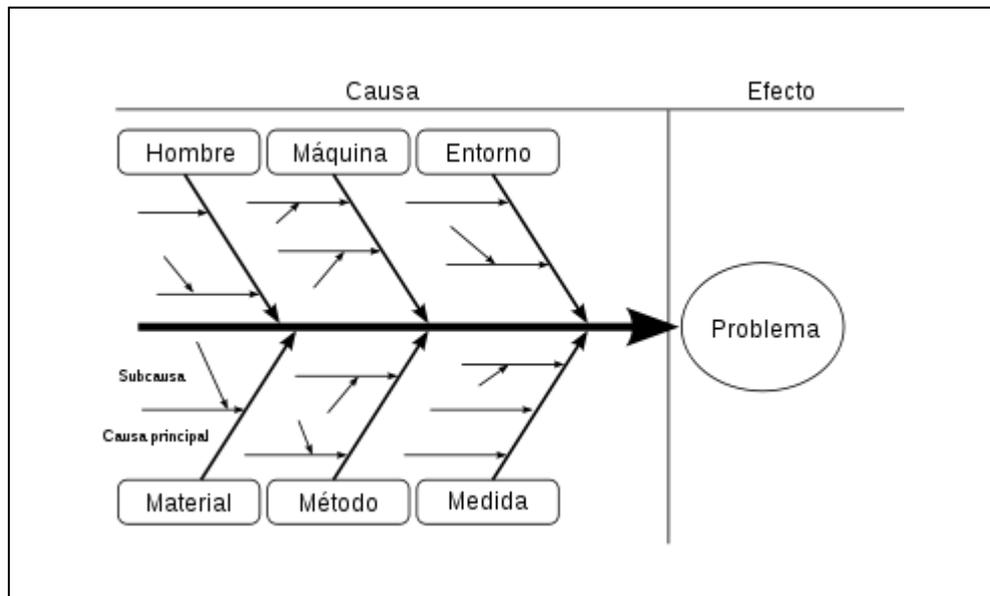
2.9.1 Definición de Diagrama Causa -Efecto

“El diagrama causa y efecto se conoce a veces como *diagrama espina de pescado*. La principal brecha de desempeño se rotula como la “cabeza” del pescado; las categorías más importantes de las posibles causas se representan como la “espinas” estructurales; y las causas probables específicas aparecen como las “espinas menores”.

Un aspecto importante del análisis de procesos consiste en vincular cada medición con los insumos, métodos y pasos del proceso que incorporan en el servicio o producto un atributo en particular. El diagrama de causa y efecto es un diagrama que relaciona un problema clave de desempeño con sus posibles causas.

Al elaborar y utilizar un diagrama de causa y efecto se identifican todas las categorías importantes de las posibles causas del problema y luego elaborar una lista de todas de todas las causas del problema de la brecha de desempeño.

^[11] Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj, *Administración De Operaciones. Octava edición, Procesos Y Cadenas De Valor*, Pearson Education, México, 2008, pp. 205

Ilustración 2.9.1: Diagrama causa-efecto

Fuente: http://www.empresa-pyme.com/_blog/Herramientas-Empresariales

2.9.2 Ventajas del Diagrama Causa- Efecto

- El diagrama de causa y efecto promueve una manera de identificar un inconveniente de diseño, que relaciona un problema clave de desempeño con sus posibles causas.
- El diagrama de causa y efecto apoya a la gerencia establecer una relación directa entre las desconexiones de las operaciones.
- El diagrama causa y efecto ayuda a descifrar donde están los problemas y porqué se originan.
- El diagrama causa y efecto obliga a los administradores y recursos humanos a centralizar su atención en los principales elementos que afectan la calidad del producto o servicio”.

2.10 Ciclo de DEMING

2.10.1 Definición del Ciclo de DEMING

El ciclo de PDCA también se lo conoce como ciclo Shewart o ciclo Deming. Shewart fue el primero que habló del PDCA, dijo que una evaluación constante y la disponibilidad de los empresarios son claves para la evolución de un proyecto. Deming promovió el PDCA como CPI (Continous Process Improve). El PDCA (plan, do, check, act) es un modelo para mejoramiento continuo la cual enseña a las organizaciones a planear una acción, hacerla, revisarla y actuar.

2.10.2 Etapas del Ciclo de DEMING

- 1) Planificar: Esta etapa consiste en la planificación de qué se va hacer y cómo se va hacer.
 - a) Identificar los problemas: Definir el problema y establecer una meta.
 - b) Análisis del fenómeno: Conocer el problema en detalle.
 - c) Análisis de proceso: Identificar las causas que generan el problema.
 - d) Plan de Acción: Montar un plan de acción sobre las causas.

- 2) Hacer: La segunda etapa es la que hace conforme al plan establecido.
 - a) Ejecución: Ejecutar conforme lo planeado.

- 3) Verificar: Esta etapa establece en revisar si logró con las metas.
 - a) Verificación: Verificar si se cumplió la meta.

- 4) Actuar: Consiste en la estandarización, actuar en función de los resultados.
 - a) Estandarización: Ajustar para mantener buenos resultados.
 - b) Conclusión: Reflexionar sobre experiencia.

Ilustración 2.10.2: Ciclo de Mejora PHVA



Fuente: <http://jessilogistic.blogspot.com/2010/12/ciclo-deming.html>

2.11 Indicadores De Gestión

2.11.1 Definición de Indicadores De Gestión ^[12]

“Los indicadores deben establecerse de manera que podamos verificar el cumplimiento de parámetros de calidad y detectar los aspectos o actuaciones de un proceso que son susceptibles de mejora. A través de los indicadores deberemos medir el grado de consecución de los objetivos propuestos y, sobre todo, el nivel de resultados alcanzado en términos de satisfacción del cliente.

Los indicadores van a permitir que los grupos de mejora puedan evaluar la situación de partida previa a sus esfuerzos y, luego, los resultados y logros alcanzados.

En consecuencia, el hecho de que las personas que trabajan por la mejora de los procesos puedan visualizar y controlar el buen funcionamiento y sentirse parte responsable de éste, constituye la mejor manera de garantizar la motivación necesaria para seguir trabajando en la mejora continua de los mismos.

Por último, es preciso indicar que los indicadores pueden clasificarse en: indicadores de proceso e indicadores de resultados.

Los indicadores de proceso son aquellos que miden una fase o actividad concreta del proceso objeto de mejora. Los indicadores de resultados van a

^[12] Procedimiento Operativo “Gestión por Procesos”, *Guía Sobre La Implantación De La Gestión Por Procesos en la PCASUS*, Sevilla, 2006, pp. 17

evaluar el resultado final del proceso, es decir el producto o servicio que finalmente percibe el cliente interno o externo”.

2.11.2 Elaboración de Indicadores de Gestión^[13]

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

Solamente puede mejorarse aquello que se mide, como decía Tom Peters “sólo lo que se puede medir se puede conseguir”.

No se deben establecer mediciones de aquello que no es necesario. Efectivamente, medir innecesariamente una actividad es un despilfarro, puesto que el diseño, creación y mantenimiento de un indicador supone un coste para la organización. Este coste es mucho mayor si se añaden al mismo, las posibles acciones correctoras que el responsable del proceso tendría que llevar a efecto sobre un aspecto que no aporta ningún valor añadido.

Para la elaboración de los indicadores deben tenerse en cuenta las siguientes premisas: Deben diseñarse primero los indicadores de calidad y luego los de procesos.

^[13] Herrera, J. V. Trabajando con los procesos: *Guía para la gestión por procesos 2*. Junta de Castilla y León. , 2004, pp. 87-88

- Deben fijarse los objetivos estratégicos y los requerimientos del cliente que se van a medir mediante el indicador. Estos objetivos deben suponer un desafío pero ser alcanzables.
- Deben medirse aquellos aspectos de los procesos que en mayor medida satisfacen los requerimientos del cliente, mayor incidencia tienen en los costes, o que mayor impacto tienen sobre los objetivos generales de la organización.
- Que la medición de un determinado aspecto sea factible.
- Determinar quiénes serán las personas responsables de llevar a cabo la medición.
- Establecer la periodicidad con que se van a repetir las mediciones.
- Que el número de indicadores identificados no sea muy extenso, para evitar solapamientos y favorecer el manejo de la información”.

2.12 Definición Manual De Procesos^[14]

“El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización; algunas de las funciones básicas del manual de procesos son:

^[14] *Creando tu Manual de Procesos*, disponible en:
http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm, 2013

- El establecimiento de objetivos
- La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

El manual de procesos esta direccionado aquellos procesos que realmente genera valor agregado a las organizaciones con el fin de obtener ganancias económicas. Gracias al manual de procesos es posible incrementar la productividad, transferir el conocimiento organizacional mediante el registro físico y virtual de las labores de la empresa, así como estandarizar las actividades de manera óptima”.

CAPÍTULO III

DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA GESTION POR PROCESOS

3.1 Situación Actual de la organización

3.1.1 Misión institucional

Nuestra misión es satisfacer las necesidades del entorno médico y crear valor para nuestros clientes dándoles la oportunidad de desarrollarse en sus competencias profesionales proporcionando equipos, reactivos e insumos médicos para laboratorio de la más alta calidad y de última tecnología, a

través de un servicio personalizado que cubra las exigencias de nuestros clientes.

3.1.2 Visión Institucional

Ser la compañía elegida por nuestros clientes por el servicio, innovación y trato justo en lo acordado. Expandiéndonos en todo el Territorio Nacional para así llegar a cada rincón de nuestro País.

3.1.3 Objetivos Institucionales

Los objetivos de la entidad son establecidos por la alta gerencia y es ésta misma la encargada de comunicarlos al resto. Los objetivos institucionales de la entidad están basados en las perspectivas del Balanced Score Card, los cuales se detallan a continuación:

Perspectiva Financiera:

1. Incrementar las ventas en un 20% en comparación con las ventas del año anterior.

Perspectiva del Cliente:

2. Realizar importaciones del mercado Chino y obtener líneas de exclusividad de marcas extranjeras para expenderlas en el país.
3. Mejorar los servicios orientados al cliente.

Perspectiva Procesos Internos:

4. Mejorar los procesos que la entidad realiza para reducir costos y tiempos.
5. Mejorar el control del inventario para evitar la pérdida u obsolescencia de los productos.

Perspectiva de Aprendizaje y Tecnológica:

6. Aumentar el número de capacitaciones para el personal administrativo y de ventas.
7. Implementar herramientas tecnológicas de acuerdo a las necesidades de cada área.

3.1.4 Principios y Valores institucionales

Los principios y valores de la entidad son un marco referencial para orientar continuamente la cultura institucional, concediéndole al personal que labora en la entidad una guía del comportamiento y manera de proceder dentro de la empresa.

- Honestidad.- Es proceder en todo momento con rectitud e integridad conforme con la ley y los principios constituidos por la empresa.

- Responsabilidad.- Es cumplir con el trabajo y hacerse cargo de las consecuencias de las palabras, las decisiones y los compromisos adquiridos.

- Compromiso y Lealtad.- Asumir y comprometerse con la entidad a entregar lo mejor de sí, promover una buena imagen, ser fiel a la empresa y aceptar los objetivos y principios establecidos por la entidad.

- Respeto: Es mantener la consideración hacia los clientes y para el personal que labora en la empresa.

- Trabajo en Grupo.- Es juntar las habilidades, el conocimiento, las experiencias de cada uno de los integrantes de la organización para que juntos puedan alcanzar el logro de los objetivos y metas propuestas.

3.1.5 Análisis FODA:

A continuación se presenta el análisis FODA de la entidad de estudio, la cual muestra las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas.

Ilustración 3.1.4: Análisis FODA



Fuente: BSA

Elaborado por: Cinthia Valencia

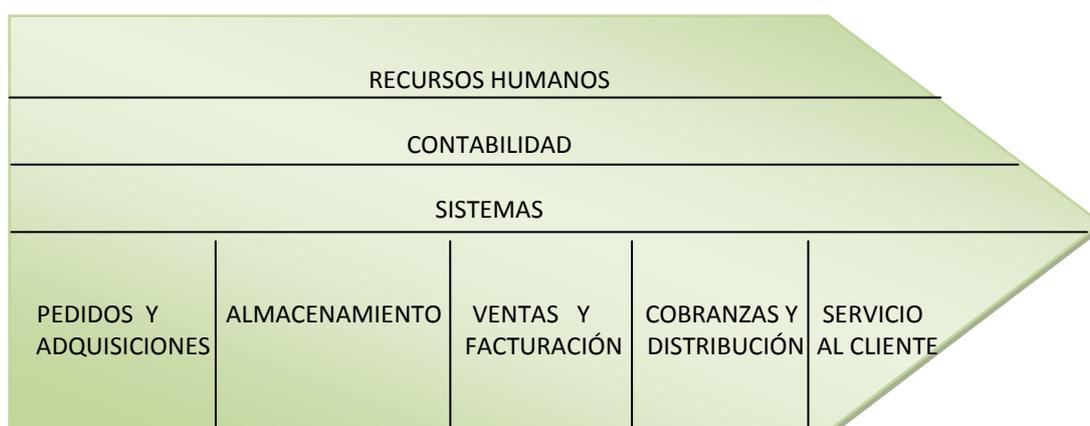
3.2 Elaboración De La Cadena De Valor

En la actualidad la empresa no cuenta con ningún proceso establecido ni identificado, para lo cual fue necesario hacer visitas de campo al establecimiento y realizar entrevistas para realizar el levantamiento de información.

En base a la información recabada se pueden establecer las actividades que la entidad realiza, las cuales serán las bases para la elaboración de la cadena de valor y otros diagramas posteriormente.

A continuación se presenta la cadena de valor de la entidad en estudio, la cual contiene cinco procesos claves que son: Pedidos y Adquisiciones, Almacenamiento, Ventas y Facturación, Cobranzas y Distribución y Servicio al cliente; y cuatro actividades de apoyo que son: Recursos Humanos, Contabilidad y Sistemas.

Ilustración 3.2: Cadena de Valor

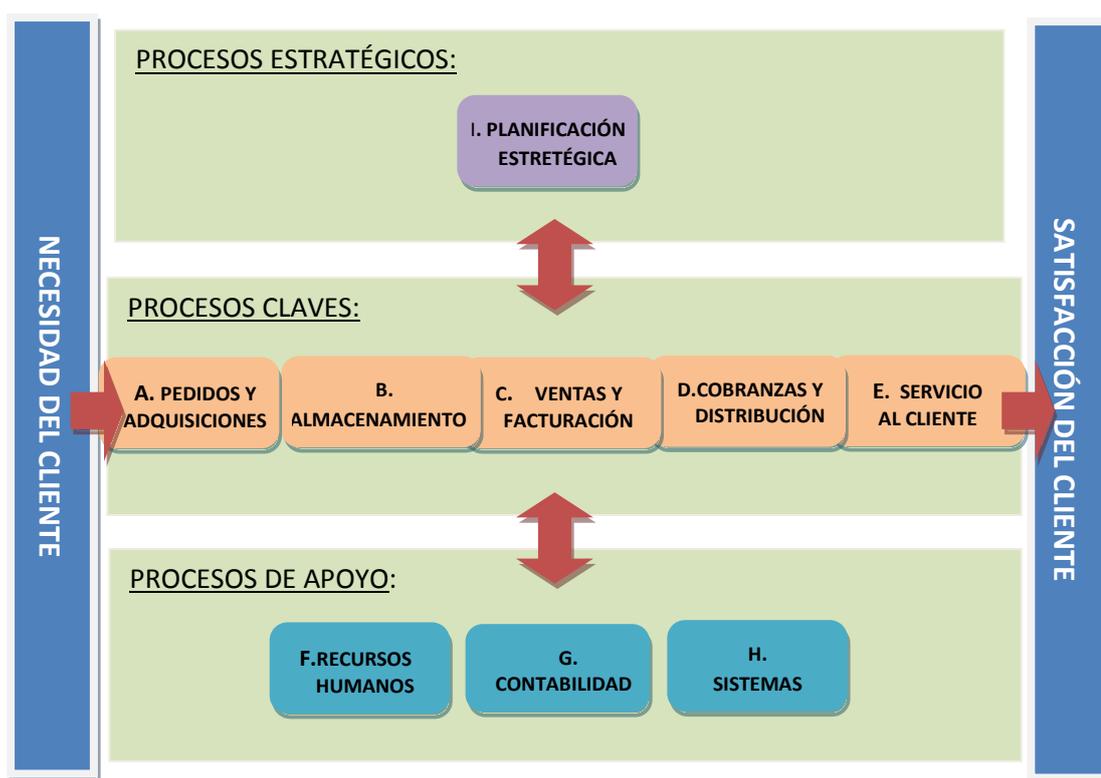


Elaborado por: Cinthia Valencia

3.3 Establecimiento del Mapa de Procesos

Para la elaboración del mapa de procesos fue necesario realizar visitas y entrevistas para establecer los procesos estratégicos, Procesos claves y Procesos de apoyo. A continuación se presenta el mapa de procesos de la entidad de estudio, la cual muestra la información actual de la organización.

Ilustración 3.3: Mapa de Procesos



Fuente: BSA

Elaborado por: Cinthia Valencia

3.4 Identificación de Los Procesos

Seguidamente del mapa de procesos, a continuación se muestra la tabla que contiene la gestión de los procesos y los subprocesos que se realizan en los procesos claves y los procesos de apoyo.

Procesos Claves:

Tabla 3.4.1: Procesos Claves de la entidad.

Procesos y Subprocesos	
Procesos	Subproceso
A. Pedidos y Adquisiciones	A1. Pedidos del cliente
	A 2. Créditos
	A 3. Compras al proveedor
B. Almacenamiento	B1. Recepción y Almacenamiento
C. Ventas y Facturación	C1. Ventas y Facturación
D. Cobranzas y Distribución	D1. Cobranzas
	D2. .Distribución
E. Servicio al cliente	E1. Servicio al Cliente

Elaborado por: Cinthia Valencia

Procesos de Apoyo:

Tabla 3.4.2: Procesos de Apoyo de la entidad.

Procesos y Subprocesos	
Procesos	Subproceso
F. Recursos Humanos	F1.Pago de nómina
G. Contabilidad	G1. Gestión Contable
H. Sistemas	H1. Servicio Técnico

Elaborado por: Cinthia Valencia

3.5 Reconocimiento de Procesos Críticos

Para el reconocimiento de los procesos críticos es necesario elaborar una matriz de Priorización, la cual contiene los objetivos que la entidad estableció y los subprocesos encontrados. Mediante la comparación y análisis entre ambos se puede llegar a encontrar falencias las cuales perjudican el logro de objetivos, para ello se proponen mejoras las cuales servirán de gran ayuda para mejorar el rendimiento de la organización.

La siguiente tabla muestra la escala de puntuación que se utilizará en la matriz de Priorización:

Tabla 3.5.1: Escala de Puntuación

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

Fuente: BSA

Elaborado por: Cinthia Valencia

Tabla 3.5.2: Matriz de Priorización

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN								
	Incrementar las ventas en un 20%	Realizar importaciones y obtener líneas de exclusividad	Mejorar los servicios orientados al cliente	Mejorar los procesos de la entidad	Mejorar el control del inventario	Aumentar las capacitaciones para el personal	Implementar herramientas tecnológicas en todas las áreas.	TOTAL
A1. Pedidos del cliente	5	5	5	2	4	3	3	27
A2. Crédito	5	3	3	3	1	1	4	20
A.3 Compras al proveedor	5	5	1	3	5	1	4	24
B1. Recepción y Almacenamiento	4	1	3	4	5	2	3	22
C1. Ventas y Facturación	2	1	3	1	5	1	3	16
D1. Cobranzas	1	1	4	3	1	1	1	12
D2. Distribución	3	1	3	2	1	1	1	12
E1. Servicio al Cliente	5	1	5	4	1	3	1	20
F1. Pago de nómina	1	1	1	1	1	1	1	7
G1. Gestión Contable	1	1	1	1	1	1	1	7
H1. Servicio Técnico	1	1	1	5	5	1	5	19

Fuente: BSA
Elaborado por: Cinthia Valencia

Mediante la elaboración de la matriz de Priorización se han identificado los procesos críticos de la entidad los cuales se hallaron en base a los objetivos. Por medio de los resultados obtenidos se llegó a identificar los siguientes puntos críticos:

Tabla 3.5.3: Procesos Críticos

PROCESO	CALIFICACIÓN
A1	27
A3	24
B1	22

Fuente: BSA

Elaborado por: Cinthia Valencia

Los procesos críticos de la entidad son:

Pedidos (A1)

Compras (A3)

Recepción y Almacenamiento (B1)

Una vez hallados los procesos críticos de la entidad, éstos deben ser sobre los cuales se deben trabajar primero, ya que son los procesos más significativos que la entidad posee. Estos procesos requieren de mayor atención y su desempeño debe ser mejorado, puesto que tiene un gran impacto en la incidencia en el logro de objetivos y a satisfacer las necesidades de los clientes.

3.6. DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Para la elaboración del diseño y propuesta de mejora se establecerá el diseño de gestión por proceso, por tal motivo fue necesario el levantamiento de información y con ello determinar los procesos y las actividades que la entidad realiza en la actualidad. Mediante la gestión por procesos se podrá mejorar o corregir las actividades y optimizar procesos para así satisfacer las necesidades de los clientes.

3.6.1 Análisis de los Procesos a mejorar

Mediante la información obtenida anteriormente en la matriz de procesos se procederá al análisis de los procesos críticos lo cual incluye lo siguiente:

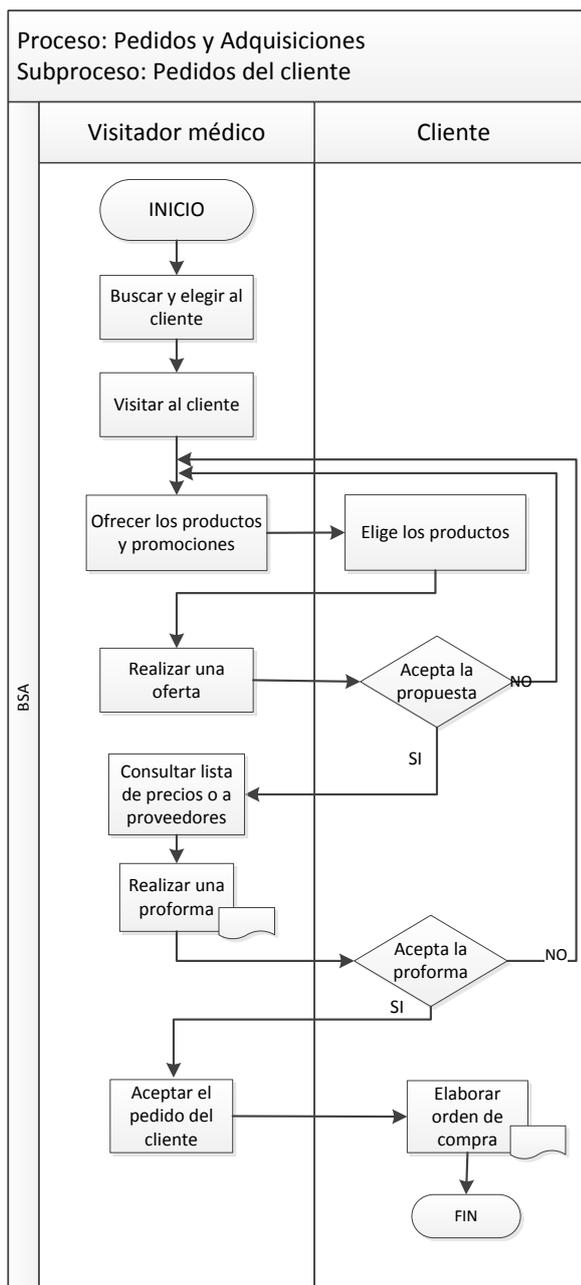
1. Diagramas de flujo de la situación actual y la situación mejorada.
2. Análisis del valor agregado de la situación actual y la situación mejorada.
3. Indicadores de gestión

Y para los procesos no críticos se procederá a realizar lo siguiente:

4. Análisis del valor agregado de la situación actual.

3.6.2 Proceso de Pedidos

3.6.2.1 Diagrama de flujo de situación actual del proceso de pedidos



Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.2.2 Análisis de valor agregado de situación actual

Tabla 3.6.2.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Pedidos

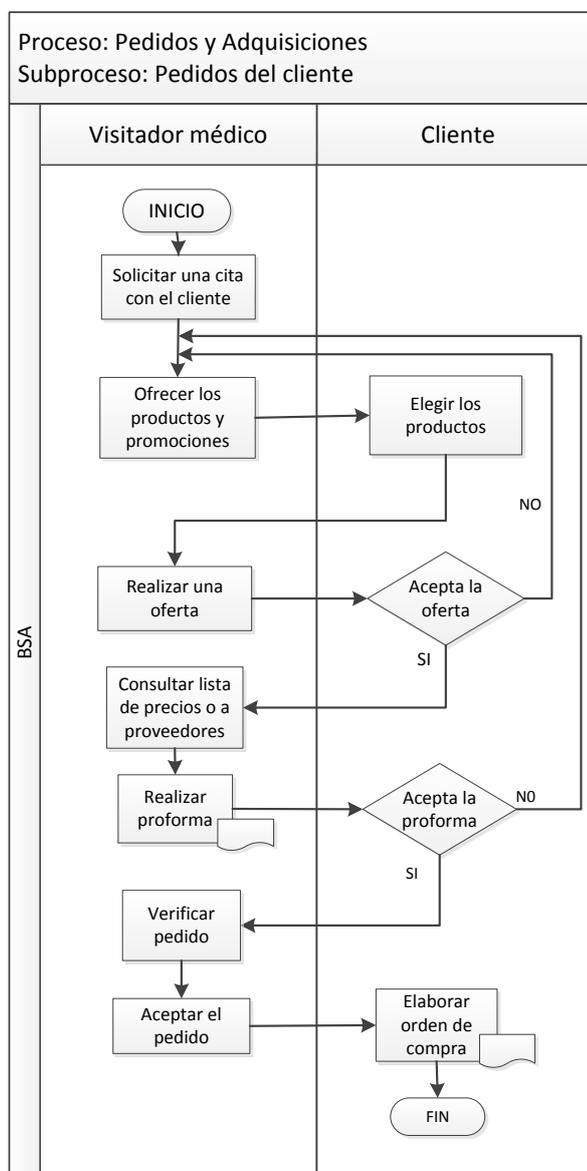
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: Pedidos y Adquisiciones									
SUBPROCESO: Pedidos del cliente									
No	Actividad	VA		NVA					TIEMPO EFECTIVO
		VAC	VAE	P	E	M	I	A	
1	Buscar y elegir al cliente			1					40
2	Visitar al cliente				1				180
3	Ofrecer los productos y promociones	1							15
4	Elige los productos		1						5
5	Realizar una oferta	1							60
6	Consultar lista de precios o a proveedores					1			30
7	Realizar una proforma	1							10
8	Aceptar el pedido del cliente		1						15
9	Elaborar orden de compra		1						20
	TOTALES	3	3	1	1	1	0	0	375

Siglas	Composición de Actividades	Situación Actual		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	85	22,67%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	40	10,67%
P	PREPARACIÓN	1	40	10,67%
E	ESPERA	1	180	48%
M	MOVIMIENTO	1	30	8%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
	TOTAL	9	375	100%
VA	VALOR AGREGADO		33,33%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		66,67%	

Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.2.3 Diagrama de flujo de situación mejorada



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida
Calidad	Índice de pedidos aceptados	Mide la cantidad de pedidos que fueron admitidos por el cliente	# de pedidos aceptados / # total de pedidos solicitados	%
Calidad	Índice de pedidos con errores	Mide el nivel de pedidos mal elaborados	# de pedidos con errores / # total de pedidos	%

Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.2.4 Análisis de valor agregado de situación mejorada

Tabla 3.6.2.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Pedidos

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: Pedidos y Adquisiciones									
SUBPROCESO: Pedidos del cliente									
No	Actividad	VA		NVA					TIEMPO EFECCTIVO
		VAC	VAE	P	E	M	I	A	
1	Solicitar una cita con el cliente		1						20
2	Ofrecer los productos y promociones	1							15
3	Elegir los productos		1						5
4	Realizar una oferta	1							60
5	Consultar lista de precios o a proveedores					1			30
6	Realizar proforma	1							10
7	Verificar el pedido						1		15
8	Aceptar el pedido		1						15
9	Elaborar orden de compra		1						20
	TOTALES	3	4	0	0	1	1	0	190

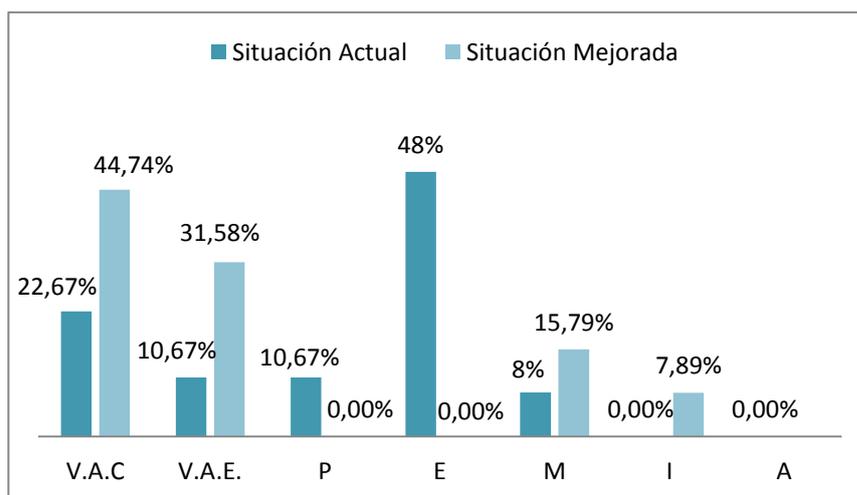
Siglas	Composición de Actividades	Situación Mejorada		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	85	44,74%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	60	31,58%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	30	15,79%
I	INSPECCIÓN	1	15	7,89%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
	TOTAL	9	190	100%
VA	VALOR AGREGADO		76,32%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		23,68%	

Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

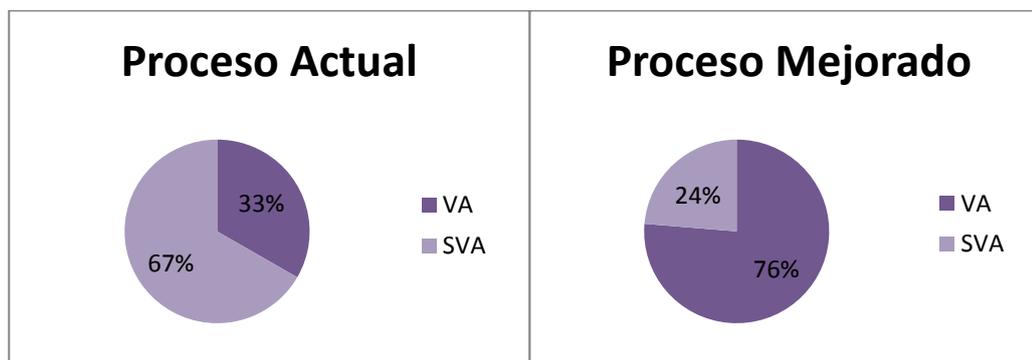
3.6.2.5 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de pedido

Diagrama: Diagrama comparativo de la situación actual y mejorada del proceso



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

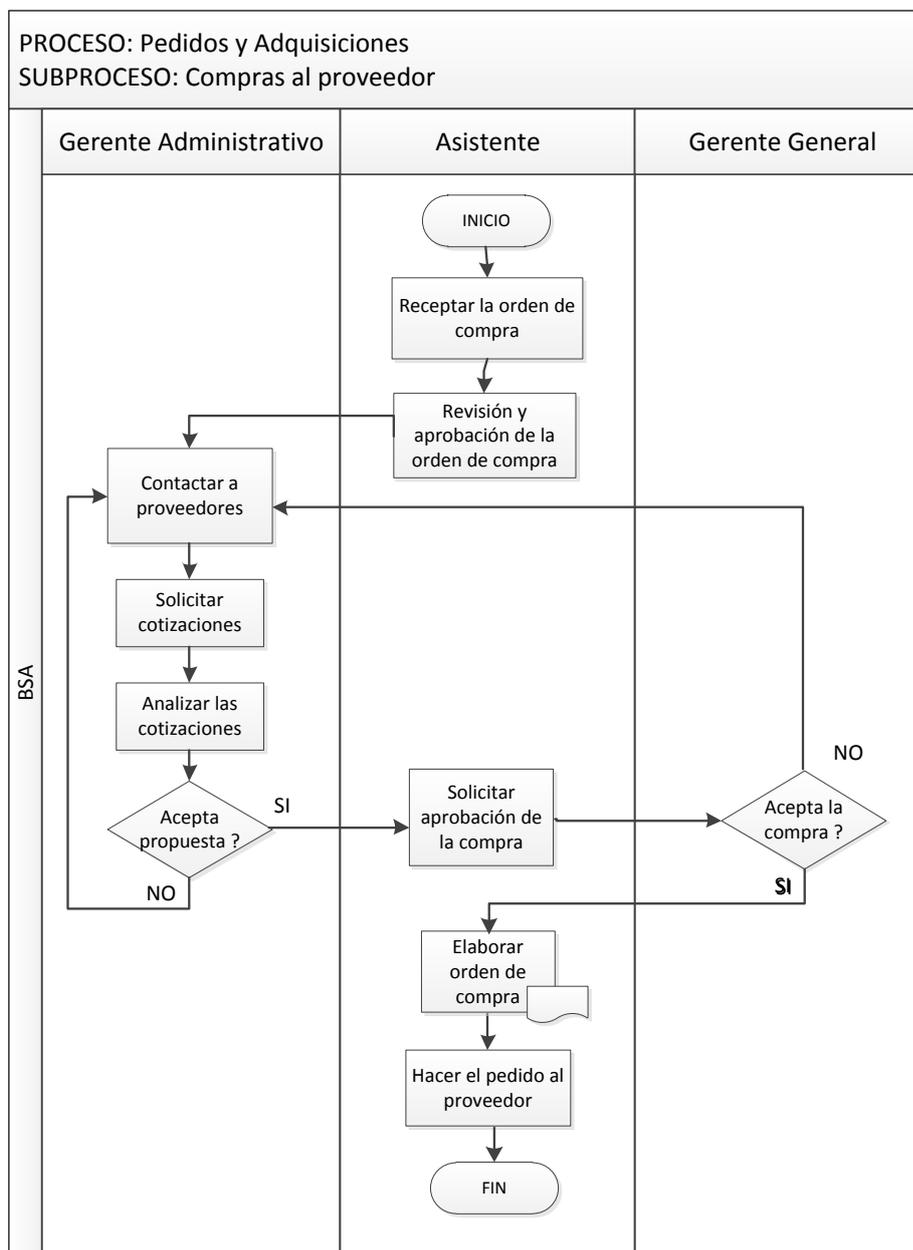
Figura: Análisis de valor agregado situación actual y situación mejorada



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.3 Proceso de Compras al proveedor

3.6.3.1 Diagrama de flujo de situación actual del proceso de compras



Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.3.2 Análisis de valor agregado de situación actual

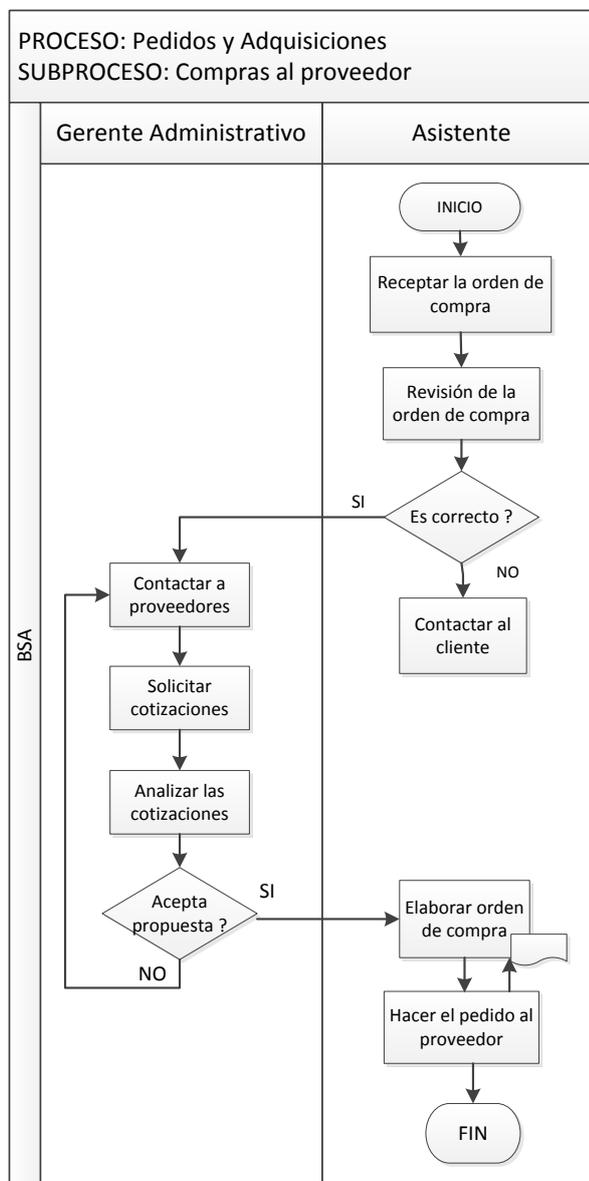
Tabla 3.6.3.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Compras

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: Pedidos y Adquisiciones									
SUBPROCESO: Compras al proveedor									
No	Actividad	VA		NVA					TIEMPO
		VAC	VAE	P	E	M	I	A	
1	Receptar la orden de compra		1						2
2	Revisión y aprobación de la orden de compra						1		25
3	Contactar a proveedores		1						30
4	Solicitar cotizaciones		1						70
5	Analizar las cotizaciones			1					10
6	Solicitar aprobación de la compra				1				20
7	Elaborar orden de compra					1			15
8	Hacer el pedido al proveedor		1						15
	TOTAL	0	4	1	1	1	1	0	187

Siglas	Composición de Actividades	Situación Actual		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	117	62,57
P	PREPARACIÓN	1	10	5,35
E	ESPERA	1	20	10,70%
M	MOVIMIENTO	1	15	8,02%
I	INSPECCIÓN	1	25	13,37%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
	TOTAL	8	187	100%
VA	VALOR AGREGADO		62,57%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		37,43%	

Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.3.3 Diagrama de flujo de situación mejorada



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida
Eficiencia	Tiempo real para contactar a proveedores	Mide la cantidad de tiempo necesario para encontrar a un proveedor	Tiempo en horas de espera del contacto al proveedor.	Horas
Eficiencia	Plazo de aprovisionamiento	Mide el tiempo promedio entre la fecha del pedido y la fecha de entrega	Fecha de recepción del pedido al proveedor-fecha de emisión del pedido al proveedor	Días

Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.3.4 Análisis de valor agregado de situación mejorada

Tabla 3.6.3.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Compras al proveedor

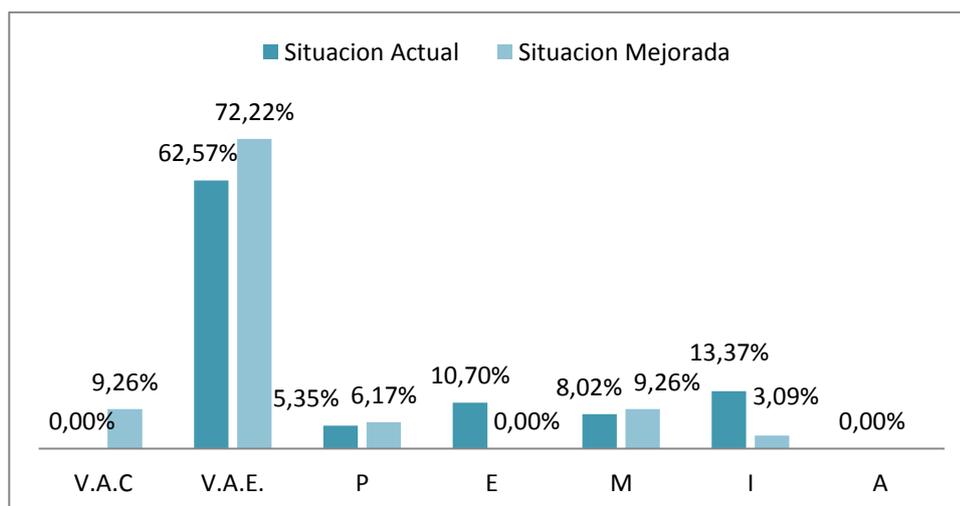
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: Pedidos y Adquisiciones									
SUBPROCESO: Compras al proveedor									
N o	Actividad	VA		NVA					TIEMPO
		VAC	VAE	P	E	M	I	A	
1	Receptar la orden de compra		1						2
2	Revisión de la orden de compra						1		5
3	Contactar al cliente	1							15
4	Contactar a proveedores		1						30
5	Solicitar cotizaciones		1						70
6	Analizar las cotizaciones			1					10
7	Elaborar orden de compra					1			15
8	Hacer el pedido al proveedor		1						15
	TOTAL	1	4	1	0	1	1	0	162

Siglas	Composición de Actividades	Situación Actual		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	15	9,26%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	117	72,22%
P	PREPARACIÓN	1	10	6,17%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	15	9,26%
I	INSPECCIÓN	1	5	3,09%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
	TOTAL	8	162	100%
VA	VALOR AGREGADO		81,48%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		18,52%	

Fuente: BSA
 Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.3.5 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Compras

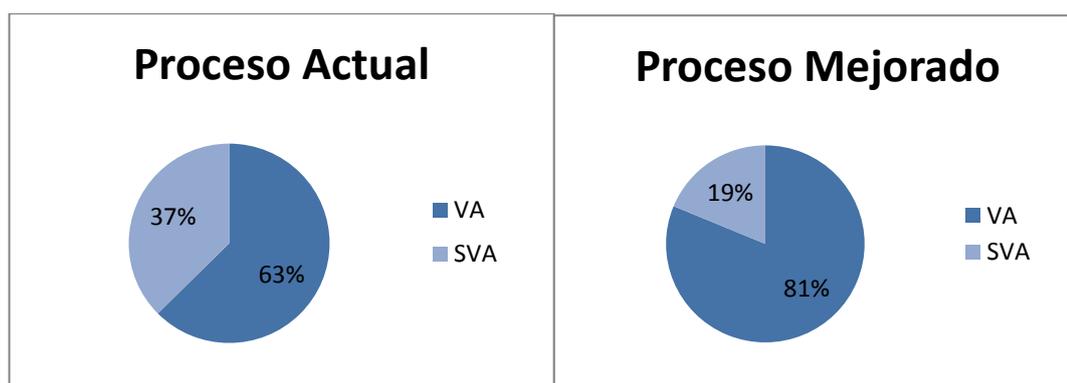
Diagrama: Diagrama comparativo de la situación actual y mejorada del proceso de compras



Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

Figura: Análisis de valor agregado situación actual y situación mejorada

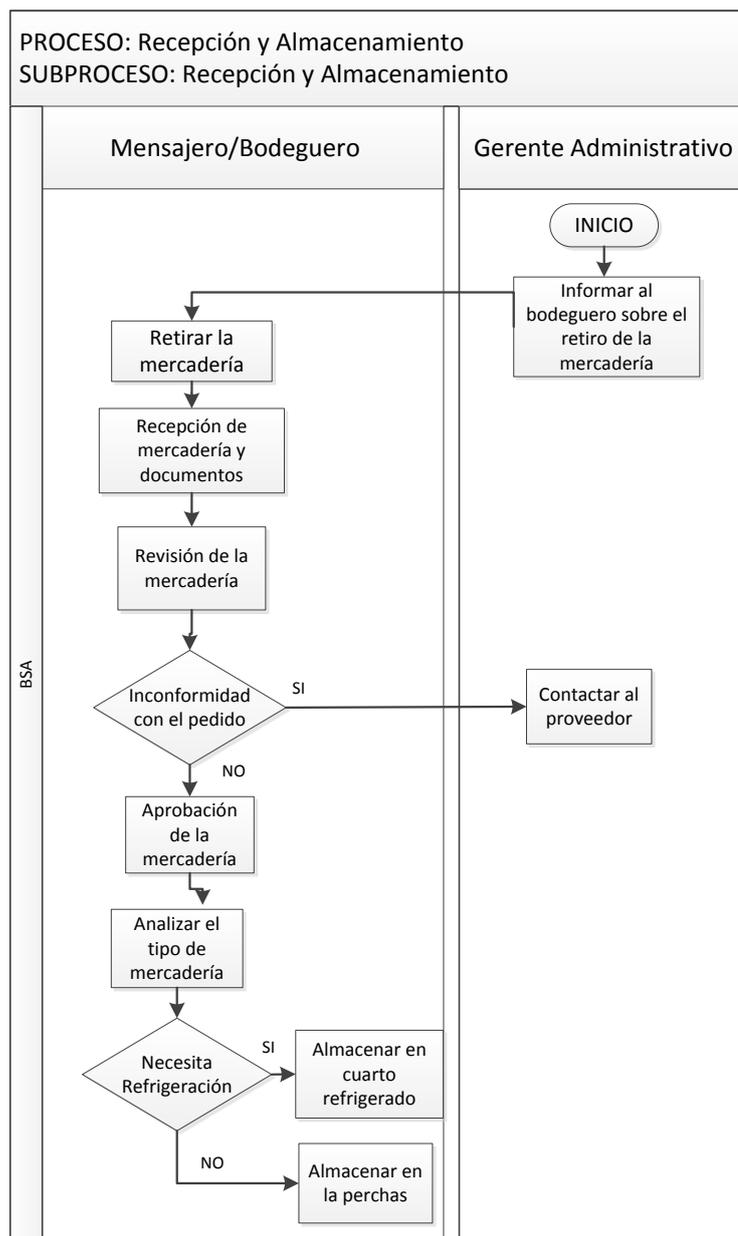


Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.4 Proceso de Recepción y Almacenamiento

3.6.4.1 Diagrama de flujo de situación actual del Proceso de Recepción y Almacenamiento



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.4.2 Análisis de valor agregado de situación actual de Recepción y Almacenamiento

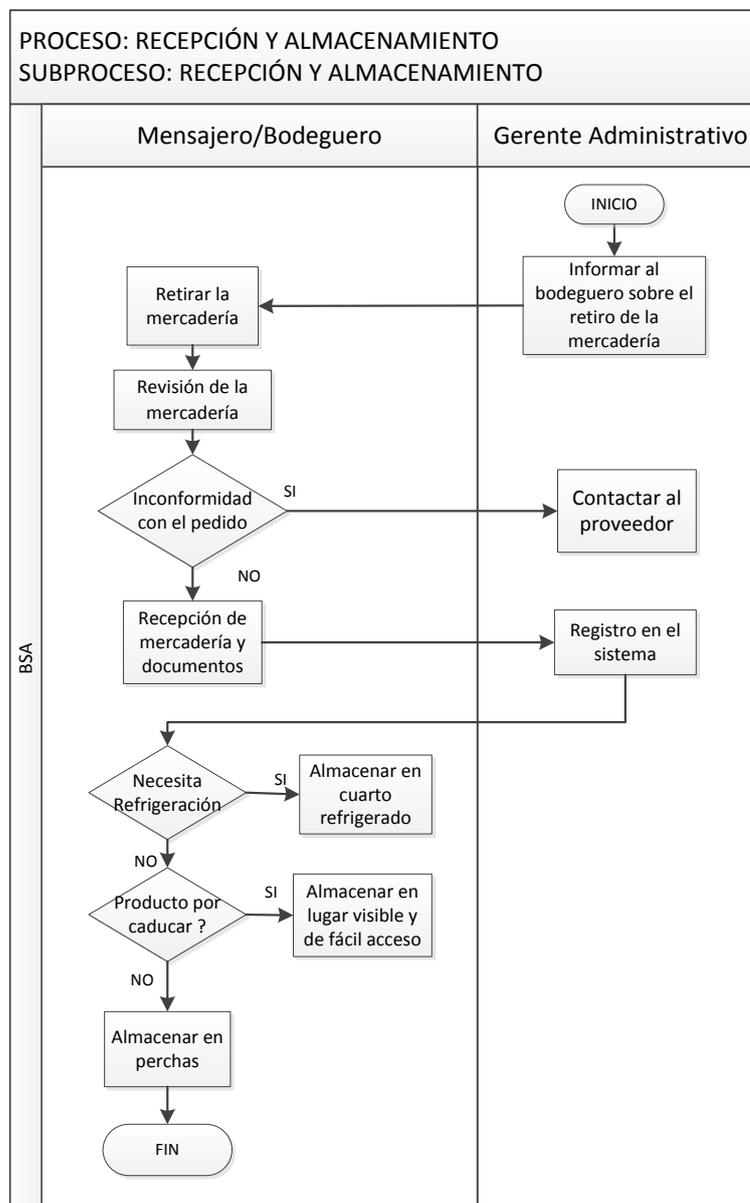
Tabla 3.6.4.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Recepción y Almacenamiento

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: Recepción y Almacenamiento									
SUBPROCESO: Recepción y Almacenamiento									
No	Actividad	VA		NVA					TIEMPO EFECTIVO
		VAC	VAE	P	E	M	I	A	
1	Informar al bodeguero sobre el retiro de la mercadería			1					5
2	Retirar la mercadería					1			15
3	Recepción de mercadería y documentos		1						15
4	Revisión de la mercadería						1		30
5	Contactar al proveedor		1						30
6	Aprobación de la mercadería					1			10
7	Analizar el tipo de mercadería						1		30
8	Almacenar en cuarto refrigerado		1						15
9	Almacenar en perchas		1						15
	TOTAL	0	4	1	0	2	2	0	165

Siglas	Composición de Actividades	Situación Actual		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	75	45,45%
P	PREPARACIÓN	1	5	3,03%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	2	25	15,15%
I	INSPECCIÓN	2	60	36,36%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
	TOTAL	9	165	100%
VA	VALOR AGREGADO		45,45%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		54,55%	

Fuente: BSA
 Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.4.3 Diagrama de flujo de situación mejorada



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida
Eficiencia	Tasa de mercadería inconforme	Mide la cantidad de mercadería que se reciben con problemas.	$\frac{\# \text{ mercadería inconforme}}{\# \text{ total de mercadería recibida}}$	%
Calidad	Índice de mercadería caducada	Mide el nivel de deterioro de la mercadería en las bodegas.	$\frac{\# \text{ de mercadería caducada}}{\# \text{ total de productos almacenados}}$	%

Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.4.4 Análisis de valor agregado de situación mejorada

Tabla 3.6.4.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Recepción y Almacenamiento

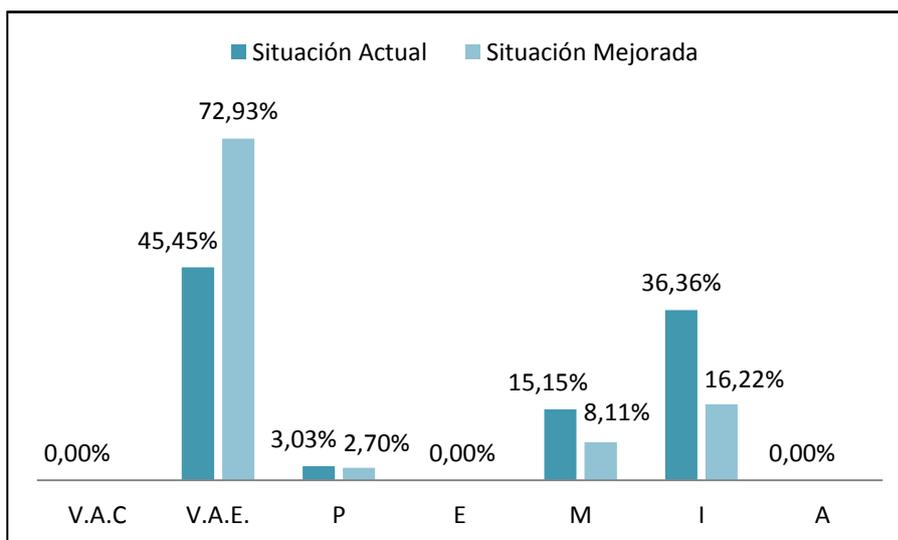
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: Recepción y Almacenamiento										
SUBPROCESO: Recepción y Almacenamiento										
No	Actividad	VA		NVA					TIEMPO EFECTIVO	
		VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	Informar al bodeguero sobre el retiro de la mercadería			1						5
2	Retirar la mercadería					1				15
3	Revisión de la mercadería						1			30
4	Contactar al proveedor		1							30
5	Recepción de mercadería y documentos		1							15
6	Registro en el sistema		1							40
7	Almacenar en cuarto refrigerado		1							15
8	Almacenar en lugar visible y de fácil acceso.		1							20
9	Almacenar en perchas		1							15
	TOTAL	0	6	1	0	1	1	0		185

Siglas	Composición de Actividades	Situación Actual		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	135	72,97%
P	PREPARACIÓN	1	5	2,70%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	15	8,11%
I	INSPECCIÓN	1	30	16,22%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
	TOTAL	9	185	100%
VA	VALOR AGREGADO		72,97%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		27,03%	

Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

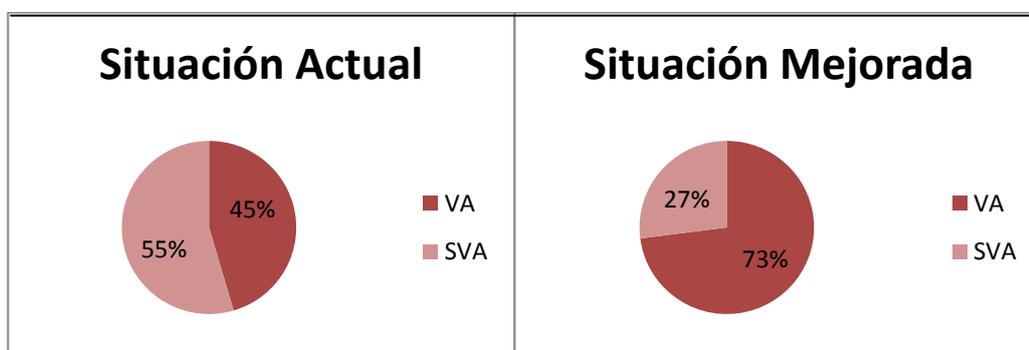
3.6.4.5 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Recepción y Almacenamiento

Diagrama: Diagrama comparativo de la situación actual y mejorada del proceso



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

Figura: Análisis de valor agregado situación actual y situación mejorada



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.5 Proceso de Créditos

3.6.5.1 Análisis de valor agregado de situación actual

Tabla 3.6.5.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Créditos

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: Pedidos y Adquisiciones									
SUBPROCESO: Crédito									
No	Actividad	VA		NVA					TIEMPO EFECTIVO
		VAC	VAE	P	E	M	I	A	
1	Enviar detalle del pedido		1						6
2	Revisar la recurrencia del cliente			1					10
3	Identificar el tipo de institución			1					5
4	Verificar el valor de la mercadería			1					5
5	Otorgar el plazo del crédito 15,20 y 30 días	1							15
6	Comunicar al cliente la resolución	1							5
7	Archivar documentos							1	3
	TOTAL	2	1	3	0	0	0	1	49

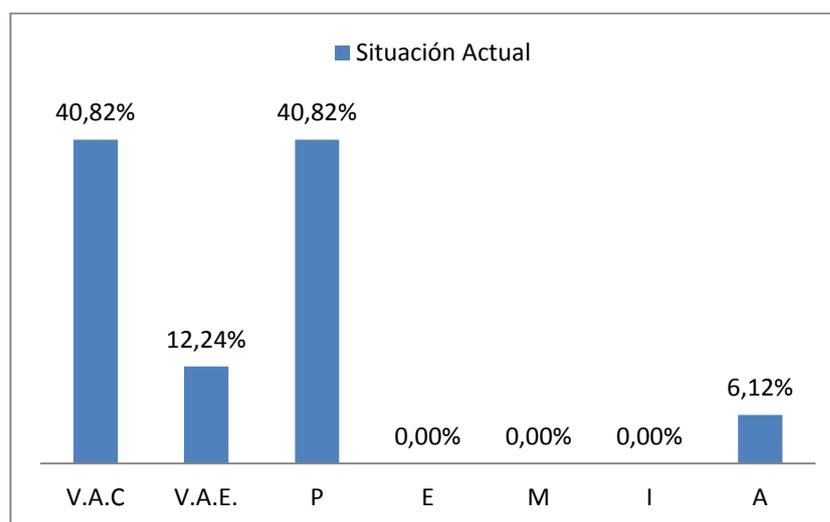
Siglas	Composición de Actividades	Situación Actual		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	20	40,82%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	6	12,24%
P	PREPARACIÓN	3	20	40,82%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	1	3	6,12%
	TOTAL	7	49	100%
VA	VALOR AGREGADO		53,06%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		46,94%	

Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

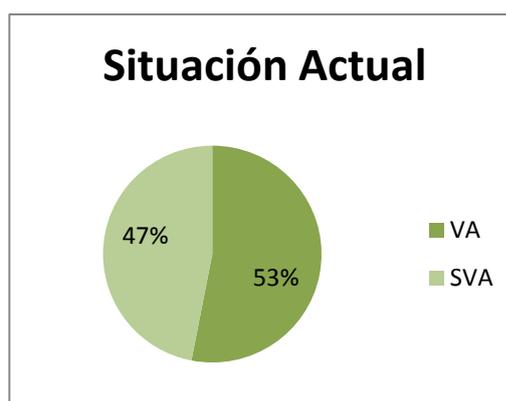
3.6.5.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Crédito

Diagrama: Diagrama de la situación actual



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

Figura: Análisis de valor agregado situación actual



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.6 Proceso de Ventas y Facturación

3.6.6.1 Análisis de valor agregado de situación actual de Ventas y Facturación

Tabla 3.6.6.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Ventas y Facturación

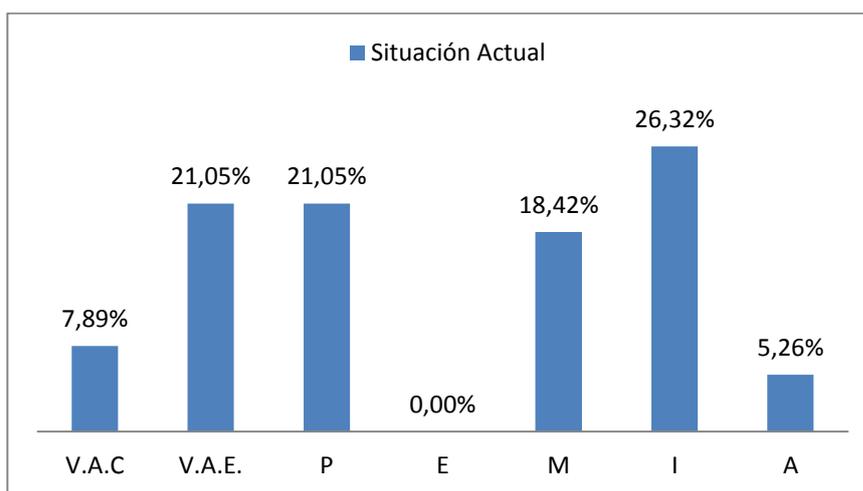
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: Ventas y Facturación									
SUBPROCESO: Ventas y Facturación									
No	Actividad	VA		NVA					TIEMPO EFECTIVO
		VAC	VAE	P	E	M	I	A	
1	Recibir pedido del cliente		1						8
2	Revisar stock de mercadería			1					5
3	Presentar proforma al cliente	1							3
4	Llenar la factura					1			5
5	Imprimir la factura					1			2
6	Remitir la factura a la bodega			1					3
7	Verificar físico y Factura						1		10
8	Archivar copia de la factura							1	2
	TOTAL	1	1	2	0	2	1	1	38

Siglas	Composición de Actividades	Situación Actual		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	3	7,89%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	8	21,05%
P	PREPARACIÓN	2	8	21,05%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	2	7	18,42%
I	INSPECCIÓN	1	10	26,32%
A	ARCHIVO	1	2	5,26%
	TOTAL	8	38	100%
VA	VALOR AGREGADO		28,95%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		71,05%	

Fuente: BSA
 Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.6.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Ventas y Facturación

Diagrama: Diagrama de la situación actual



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

Figura: Análisis de valor agregado situación actual



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.7 Proceso de Cobranzas y Distribución

3.6.7.1 Análisis de valor agregado de situación actual de Cobranzas

Tabla 3.6.7.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Cobranzas

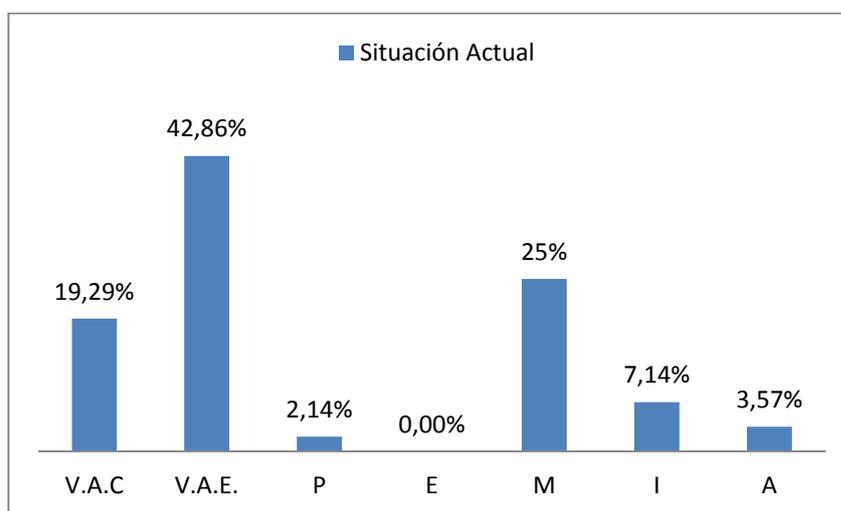
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: Cobranzas y Distribución									
SUBPROCESO: Cobranzas									
No	Actividad	VA		NVA					TIEMPO EFECTIVO
		VAC	VAE	P	E	M	I	A	
1	Verificar el vencimiento de las facturas						1		10
2	Confirmar fecha de cobro con el cliente.	1							7
3	Extender la fecha de cobro	1							15
4	Confirmar cobro con el cliente	1							5
5	Receptar el cobro		1						60
6	Sellar las facturas canceladas			1					3
7	Depositar los cobros					1			35
8	Archivar documentos							1	5
	TOTAL	3	1	1	0	1	1	1	140

Siglas	Composición de Actividades	Situación Actual		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	27	19,29%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	60	42,86%
P	PREPARACIÓN	1	3	2,14%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	35	25%
I	INSPECCIÓN	1	10	7,14%
A	ARCHIVO	1	5	3,57%
	TOTAL	8	140	100%
VA	VALOR AGREGADO		62,14%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		37,86%	

Fuente: BSA
 Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.7.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Cobranzas y Distribución

Diagrama: Diagrama de la situación actual



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

Figura: Análisis de valor agregado situación actual



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.8 Proceso de Cobranzas y Distribución

3.6.8.1 Análisis de valor agregado de situación actual

Tabla 3.6.8.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Distribución

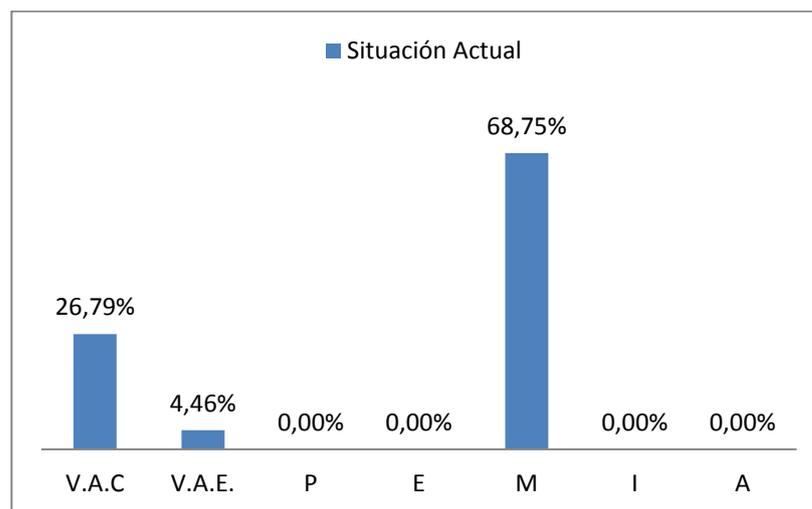
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: Cobranzas y Distribución									
SUBPROCESO: Distribución									
No	Actividad	VA		NVA					TIEMPO EFECTIVO
		VAC	VAE	P	E	M	I	A	
1	Recibir la factura		1						5
2	Despachar la mercadería de la factura					1			15
3	Embalar la mercadería					1			7
4	Embarcar y transportar la mercadería					1			50
5	Descargar la mercadería					1			5
6	Entregar la mercadería	1							20
7	Validar la factura	1							10
	TOTAL	2	1	0	0	4	0	0	112

Siglas	Composición de Actividades	Situación Actual		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	30	26,79%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	5	4,46%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	4	77	68,75%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
	TOTAL	7	112	100%
VA	VALOR AGREGADO		31,25%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		68,75%	

Fuente: BSA
 Autora: Cinthia Valeria Valencia León

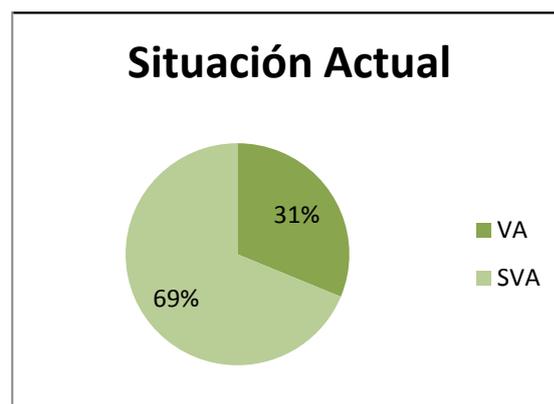
3.6.8.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Cobranzas y Distribución

Diagrama: Diagrama de la situación actual



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

Figura: Análisis de valor agregado situación actual



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.9 Proceso de Servicio al cliente

3.6.9.1 Análisis de valor agregado de situación actual

Tabla 3.6.9.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Servicio al cliente

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: Servicio al cliente									
SUBPROCESO: Servicio al cliente									
No	Actividad	VA		NVA					TIEMPO EFECTIVO
		VAC	VAE	P	E	M	I	A	
1	Recepción de la queja del cliente		1						5
2	Analizar la queja				1				10
3	Resolver el problema	1							20
4	Informar a la gerencia lo resuelto		1						5
	TOTAL	1	2	0	1	0	0	0	40

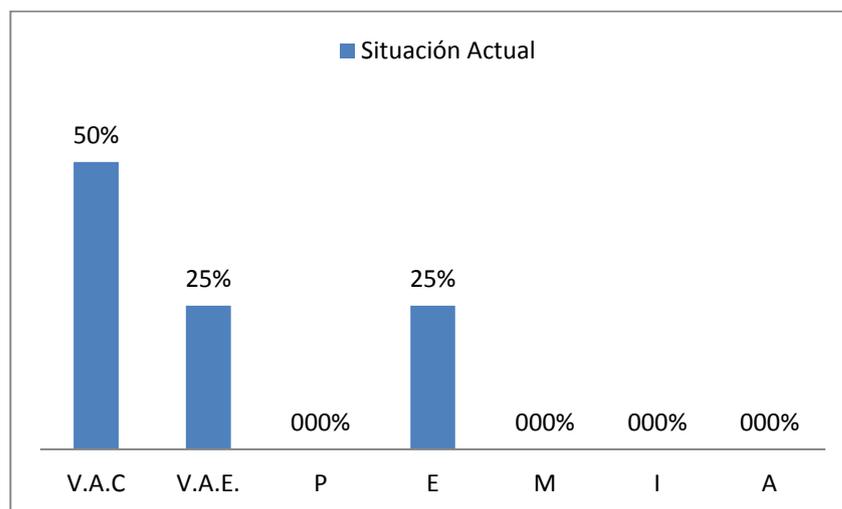
Siglas	Composición de Actividades	Situación Actual		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	20	50%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	10	25%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	1	10	25%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
	TOTAL	4	40	100%
VA	VALOR AGREGADO		75%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		25%	

Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

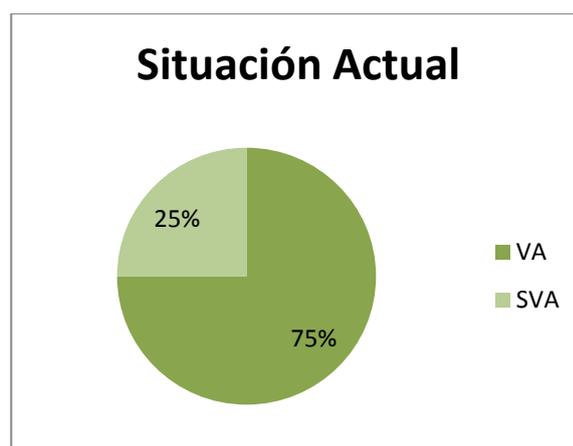
3.6.9.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Servicio al Cliente

Diagrama: Diagrama de la situación actual



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

Figura: Análisis de valor agregado situación actual



Fuente: BSA
Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.10 Proceso de Pago de Nómina

3.6.10.1 Análisis de valor agregado de situación actual

Tabla 3.6.10.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Pago de Nómina

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: Recursos Humanos									
SUBPROCESO: Pago de Nómina									
No	Actividad	VA		NVA					TIEMPO EFECTIVO
		VAC	VAE	P	E	M	I	A	
1	Verificar fondos en la cuenta corriente de la empresa		1						15
2	Solicitar préstamo bancario		1						90
3	Recabar información de cada empleado					1			20
4	Elaborar el rol de pagos						1		40
5	Llenar los cheques					1			25
6	Autorizar y firmar los cheques					1			5
7	Realizar los pagos correspondientes		1						15
TOTAL		0	3	0	0	3	1	0	210

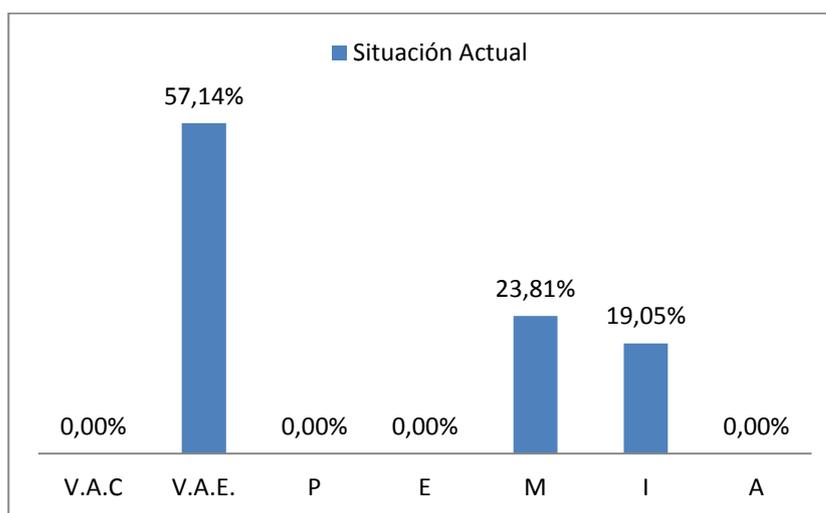
Siglas	Composición de Actividades	Situación Actual		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	120	57,14%
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	3	50	23,81
I	INSPECCIÓN	1	40	19,05%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
	TOTAL	7	210	100%
VA	VALOR AGREGADO		57,14%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		42,86%	

Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.10.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Pago de Nomina

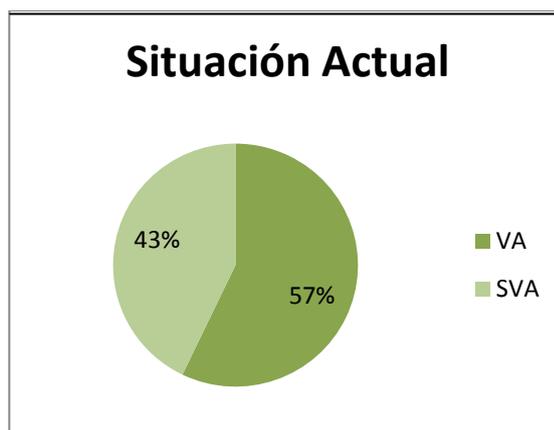
Diagrama: Diagrama de la situación actual



Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

Figura: Análisis de valor agregado situación actual



Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.11 Proceso de Servicio Técnico

3.6.11.1 Análisis de valor agregado de situación actual

Tabla 3.6.11.1. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Servicio Técnico

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: Sistemas									
SUBPROCESO: Servicio Técnico									
N o	Actividad	VA		NVA					TIEMPO EFECTIVO
		VAC	VAE	P	E	M	I	A	
1	Receptar la queja del usuario		1						10
2	Llenar bitácora					1			5
3	Informar al técnico y dar indicaciones.			1					3
4	Revisar el equipo						1		20
5	Solucionar problema		1						30
	TOTAL	0	2	1	0	1	1	0	68

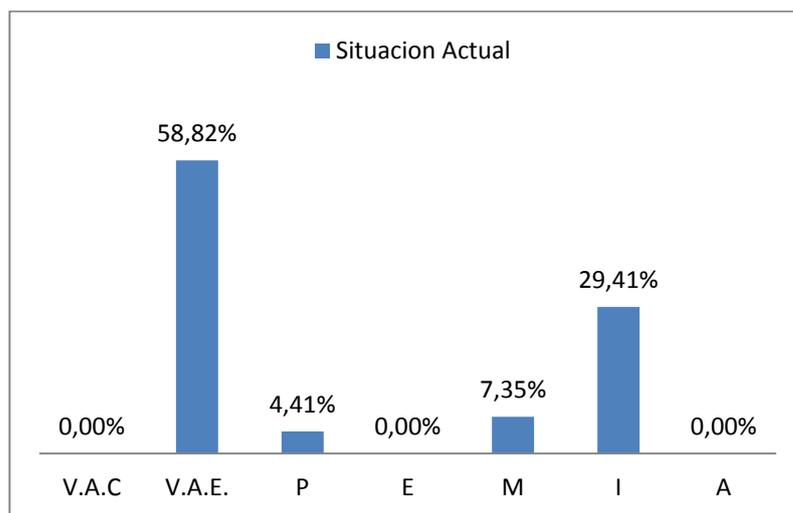
Siglas	Composición de Actividades	Situación Actual		
		No	Tiempo	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	40	58,82%
P	PREPARACIÓN	1	3	4,41%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	1	5	7,35%
I	INSPECCIÓN	1	20	29,41%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
	TOTAL	5	68	100%
VA	VALOR AGREGADO		58,82%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		41,18%	

Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

3.6.11.2 Cuadro representativo grafico del análisis del valor agregado del proceso de Servicio Técnico

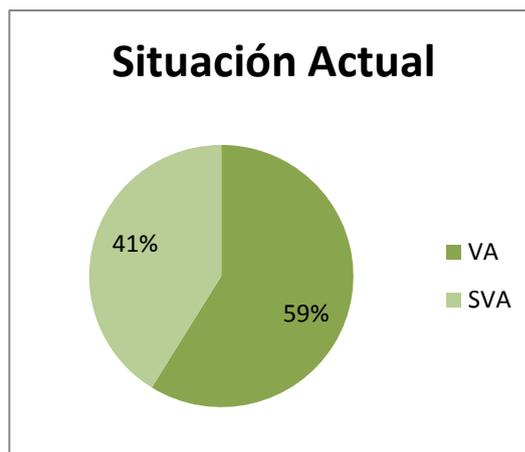
Diagrama: Diagrama de la situación actual



Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

Figura: Análisis de valor agregado situación actual



Fuente: BSA

Autora: Cinthia Valeria Valencia León

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

En base al levantamiento de la información anterior y el análisis detallado de los procesos críticos como son el proceso de Pedidos del cliente, Compras al proveedor y Recepción y Almacenamiento, existe la posibilidad de poder mejorar estos procesos críticos por medio del incremento de actividades que generen valor, mediante la disminución de actividades que no generan valor como es la pérdida de tiempo, actividades innecesarias, actividades repetitivas, lo cual podrá ayudar a la entidad a mejorar los procesos y a optimizar su desempeño.

A continuación en la siguiente tabla se presentaran los porcentajes obtenidos en el Análisis de Valor Agregado de los procesos actuales y Mejorados de los procesos críticos encontrados:

Tabla 3.7: Resultado de los análisis de los procesos críticos

Proceso	Situación Actual	Situación Mejorado
Pedidos del cliente	33,33%	76,32%
Compras al proveedor	62,57%	81,48%
Recepción y Almacenamiento	45,45%	72,97%

Fuente: BSA

Elaborado por: Cinthia Valencia

Según el resultado de los análisis de los procesos críticos se determina que en promedio se obtiene un incremento del 29,73% de mejora entre los procesos actuales y el proceso mejorado.

Este resultado muestra que se pueden incrementar las actividades de valor en los demás procesos lo cual ayuda a la empresa a mejorar sus actividades.

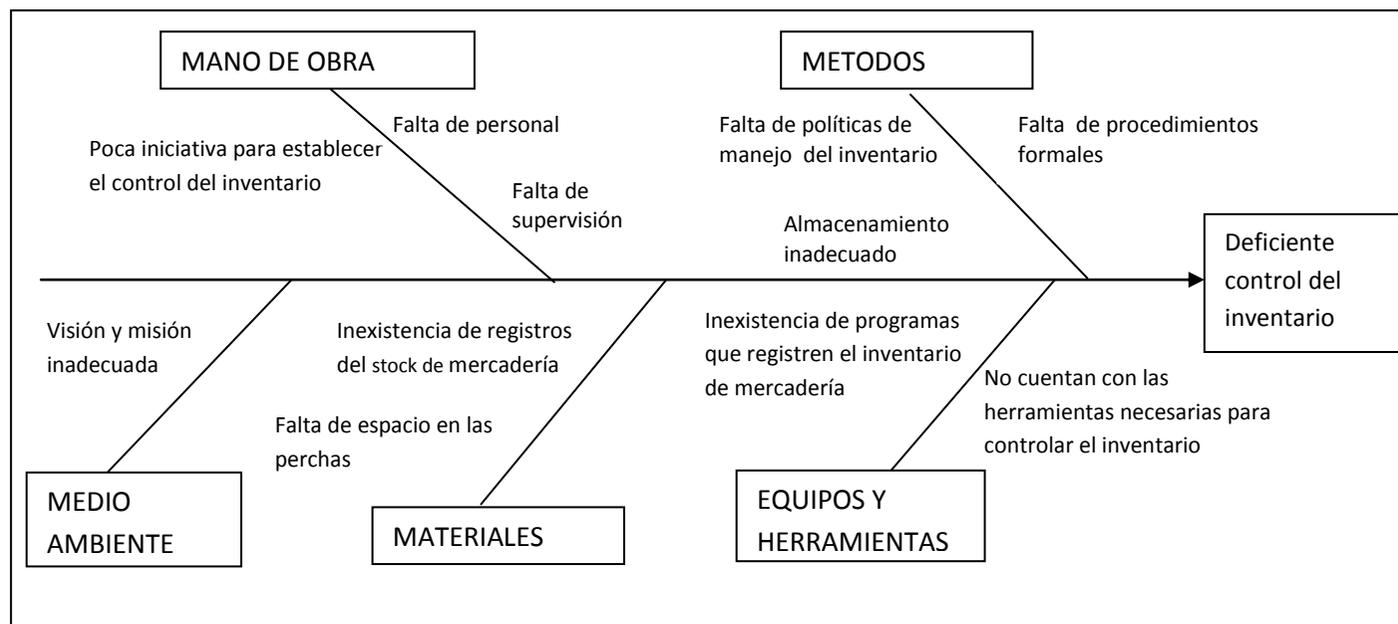
Considerando que este es un tema de mucha importancia para la entidad se utiliza un plan de mejoramiento de los procesos en base a la metodología PDCA, la cual ayuda a la entidad a mejorar los procesos.

Por mucho tiempo la entidad ha realizado sus actividades de manera empírica sin emplear procesos formalizados ni procedimientos actualizados, debido a estas carencias la entidad ha presentado algunas fallas las cuales mediante el diagrama de causa y efecto se puede llegar a detectar las causas de un determinado problema.

A continuación se detallaran las causas y efectos de un problema detectado en el proceso de Recepción y Almacenamiento en la entidad de estudio.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO: DEFICIENTE CONTROL DEL INVENTARIO

Ilustración 3.7: Diagrama causa y efecto deficiente control del inventario



Fuente: BSA
Elaborado por: Cinthia Valencia

Tabla 3.8.1: Causa 1: Inexistencia de programas que registren el inventario de mercadería

CAUSAS	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUANDO?								¿DONDE?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?
	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	MES				MES				AREA	MOTIVO	INSTRUMENTO
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
Inexistencia de programas que registren el inventario de mercadería	Asignar presupuesto	Gerente General									Gerencia	Es necesario asignar el presupuesto para comprar el software.	Presupuesto
	Contactar a proveedor de software	Gerente Administrativo									Administración	Para realizar negociaciones y buscar la mejor opción.	
	Analizar la propuesta	Gerente General									Gerencia	Para considerar los beneficios para la entidad.	Análisis
	Reunión y entrevista con los proveedores	Gerente General									Gerencia	Explicación del funcionamiento y sus ventajas.	Reunión
	Capacitar al personal encargado del inventario	Programadores									Entidad	Para poder operar correctamente el software.	Documentos
	Implementar el software	Programadores									Entidad	Para llevar un control de la mercadería.	Software

Fuente: BSA
Elaborado por: Cinthia Valencia

Tabla 3.8.2: Causa 1: Inexistencia de registros del stock de mercadería

CAUSAS	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUANDO?								¿DONDE?	¿POR QUE?	¿CÓMO?
	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	MES				MES				AREA	MOTIVO	INSTRUMENTO
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
Inexistencia de registros del stock de mercadería	Organizar reunión con la alta gerencia	Gerente General									Gerencia	Para definir los procedimientos para el registro del stock de mercadería	Reunión
	Elaborar un plan de acción	Gerente Administrativo									Administración	Para tener una guía de lo se debe hacer.	Documento
	Informar al personal los procedimientos a seguir	Gerente General									Gerencia	Permite Informar al personal los procedimientos a seguir	Reunión
	Elaboración de fichas	Asistente Administrativo									Administración	Para documentar la información.	Documento
	Conteo de la mercadería	Bodeguero									Bodega	Para saber el número de unidades de cada producto.	Conteo
	Documentar la información recabada	Bodeguero,									Bodega	Para luego ingresa la información al sistema	Documento
	Ingresar al sistema	Asistente administrativo									Sistemas	Para tener una base de datos del stock de mercadería.	Software

Fuente: BSA

Elaborado por: Cinthia Valencia

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de los capítulos precedentes se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La situación actual de la entidad requiere de modificaciones, pues se ha detectado que durante su funcionamiento no existe una adecuada gestión, ya que no cuenta con procesos formalmente establecidos, ni un manual de las actividades que se deben realizar.

- El direccionamiento estratégico de la entidad requiere modificaciones, ya que se ha encontrado que la entidad no contaba con objetivos institucionales, ni principios y valores corporativos, además la misión tuvo que ser modificada ya que no era clara y carecía de contenido.
- En la actualidad la entidad carece de una estructura organizacional, mediante la implementación de la misma se determinará formalmente las funciones que debe cumplir cada empleado, evitando la ineficiencia en las actividades e incrementando la productividad.
- Mediante la información obtenida se ha diseñado una cadena de valor, con el propósito de registrar y clasificar ordenadamente los procesos de la entidad permitiendo generar valor a sus operaciones.
- Se puede determinar que la entidad no posee sistemas de información adecuados para la recopilación de datos en ninguno de los procesos claves en la entidad.
- En base a la información recabada se ha diseñado un mapa de procesos compuesto por los elementos de la cadena de valor, ayudando a obtener un sentido más amplio del negocio y su

Funcionalidad, de esta manera la gerencia tenga una visión más clara para hacer una mejor toma de decisiones.

- Mediante el análisis de valor agregado de los procesos de la organización, se determinó que los procesos críticos son: Pedidos del cliente, Compras al proveedor y Recepción y Almacenamiento, los cuales serán analizados para realizar las mejoras pertinentes y ayudar a optimizar los procesos.

- El levantamiento de la información permitió analizar a profundidad los procesos críticos que desarrolla la entidad de estudio, mostrando que existe un bajo porcentaje de valor agregado. La implementación de la propuesta de mejora permite incrementar el valor agregado y mejorar los tiempos de los mismos, los porcentajes obtenidos de los procesos actuales y mejorados de los procesos críticos son los siguientes: Pedidos del cliente con un incremento del 42,99%, Compras al proveedor con un incremento del 14.69% y Recepción y almacenamiento con un incremento del 27,52%.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la alta gerencia de la entidad implementar el sistema de gestión por procesos propuesto en este proyecto, permitiendo de esta manera reducir costos y tiempo para mejorar la efectividad y la productividad de la empresa.

- Es necesario incrementar la cantidad de empleados en la empresa para así poder liberar la carga de trabajo que algunos empleados realizan y lograr un mejor desempeño laboral.

- Es de suma importancia capacitar periódicamente al personal de la empresa especialmente al área de ventas para que puedan brindar un mejor servicio y una asesoría adecuada.

- Se sugiere que los directivos de la empresa implemente un sistema Informático el mismo que servirá para optimizar y dinamizar a las actividades de todas las aéreas. Primordialmente para poder llevar un control, registro y evidencia del stock de mercadería que posee la empresa, puesto que existe un alto riesgo de pérdida del inventario.

- Se recomienda a los vendedores que al momento de realizar las visitas y gestionar el pedido de los clientes se haga una planificación previa para evitar pérdida de tiempo.
- También se debe considerar que el departamento de ventas lleve un registro de las ventas cumplidas por cada vendedor y un reporte de las actividades realizadas a diario.
- Se recomienda acatar las disposiciones del manual de procesos presente en este proyecto para mejorar las operaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Disponible en:

<http://www.biologicalslaboratory.com/index.php/quienes-somos>,

11 Nov. 2013.

2. Ortiz Orduz Elizabeth, docente USTA, *La Planeación Estratégica*, disponible en:

<http://www.slideshare.net/30207042/p-l-a-n-e-a-c-i-n-e-s-t-r-a-t-g-i-c-a> ,

14 Nov. 2013.

3. Herrera, J. V. Trabajando con los procesos: *Guía para la gestión por procesos 2*. Junta de Castilla y León. , 2004, pp. 40.

4. Herrera, J. V. Trabajando con los procesos: *Guía para la gestión por procesos 2*. Junta de Castilla y León. , 2004, pp. 39.

5. Walter Patricio Paredes Calle- Wilson Xavier Vinueza Guaraca, Facultad De Ingenierías - Universidad Politécnica Salesiana, Definición del proceso del área de metalmecánica en la empresa Ecuamueble, disponible en:

http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf ,

16 Nov. 2013.

6. Komiya Arturo, *Gestión de negocios*, disponible en:

<http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>, 20 Nov. 2013.
7. Carrasco Bravo Julio, *Libro Gestión de Procesos*, Editorial Evolución S.A., Santiago de Chile, 2008, pp. 38.
8. Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj, *Administración De Operaciones. Octava edición, Procesos Y Cadenas De Valor*, Pearson Education, México, 2008, pp. 155.
9. Herrera J. V. *Trabajando con los procesos: Guía para la gestión por procesos 2*. Junta de Castilla y León. , 2004, pp. 75.
10. Gobierno Federal (SFP), Programa especial de mejora de la gestión en la Administración Pública Federal, *Herramientas para el Análisis y Mejora de los Procesos*, México, disponible en:

<http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>, 25 Nov. 2013.
11. Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj, *Administración De Operaciones. Octava edición, Procesos Y Cadenas De Valor*, Pearson Education, México, 2008, pp. 205.

12. Procedimiento Operativo "Gestión por Procesos", *Guía Sobre La Implantación De La Gestión Por Procesos en la PCASUS*, Sevilla, 2006, pp. 17.
13. Herrera, J. V. Trabajando con los procesos: *Guía para la gestión por procesos 2*. Junta de Castilla y León. , 2004, pp. 87-88.
14. *Creando tu Manual de Procesos*, disponible en:
http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm,
02 Dic 2013.

ANEXOS

MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA “BSA”

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	2	De	68

INDICE

1. OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS
2. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS
3. DEFINICIONES
4. CADENA DE VALOR
5. MAPA DE PROCESOS
6. PROCESOS CLAVES
 - 6.1. PROCESOS DE PEDIDOS Y ADQUISICIONES
 - 6.1.1. SUBPROCESO: PEDIDOS DEL CLIENTE.- DESCRIPCION, RESPONSABLE, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS Y CONTROLES.
 - 6.1.2. SUBPROCESO: CRÉDITOS.- DESCRIPCION, RESPONSABLE, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS Y CONTROLES.
 - 6.1.3. SUBPROCESO: COMPRAS AL PROVEEDOR.- DESCRIPCION, RESPONSABLE, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS Y CONTROLES.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	3	De	68

6.2. PROCESOS DE ALMACENAMIENTO

6.2.1. SUBPROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO.- DESCRIPCION, RESPONSABLE, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS Y CONTROLES.

6.3. PROCESOS DE VENTAS Y FACTURACIÓN

6.3.1. SUBPROCESO: VENTAS Y FACTURACIÓN.- DESCRIPCION, RESPONSABLE, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS Y CONTROLES.

6.4. PROCESOS DE COBRANZAS Y DISTRIBUCIÓN

6.4.1. SUBPROCESO: COBRANZAS.- DESCRIPCION, RESPONSABLE, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS Y CONTROLES.

6.4.2. SUBPROCESO: DISTRIBUCIÓN- DESCRIPCION, RESPONSABLE, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS Y CONTROLES.

6.5. PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE

6.5.1. SUBPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE.- DESCRIPCION, RESPONSABLE, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS Y CONTROLES.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	4	De	68

PROCESOS DE APOYO

6.6. PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

6.6.1. SUBPROCESO: PAGO DE NÓMINA.- DESCRIPCION, RESPONSABLE, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS Y CONTROLES.

6.7. PROCESOS DE SISTEMAS

6.7.1. SUBPROCESO: CONTROL Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS.- DESCRIPCION, RESPONSABLE, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS Y CONTROLES.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	5	De	68

1. OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS:

Los objetivos del manual de proceso son los siguientes:

15. Documentar y difundir a los empleados la descripción, recursos, responsables, entradas, salidas, diagramas de flujo y controles de cada proceso realizado por la empresa.
16. Identificar y definir los procesos que se desarrollan dentro de la organización con el fin de establecer responsabilidades y como deben ser ejecutados.
17. Brindar una guía para el nuevo personal que se incorporará a la empresa.

2. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS:

El alcance de este manual de procesos comprende los procesos claves y los procesos de apoyo de la entidad de estudio.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS:

1. **Actividad.-** Un conjunto de acciones diseñadas para alcanzar un resultado específico. La secuencia ordenada de actividades da como resultado a un proceso. y se documentan en Procedimientos

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	6	De	68

2. **Proceso.-** Conjunto de acciones que se realizan de forma secuencial y que en su conjunto proporcionan valor añadido a las entradas, con el fin de producir salidas que satisfagan las necesidades de los/las clientes.
3. **Subproceso.-** Partes bien definidas en un proceso, y cuya identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
4. **Mapa de Procesos.-** Es una descripción gráfica que sirve para especificar operativamente los procesos clave y los procesos de apoyo de una entidad.
5. **Diagramas de flujo.-** Es la descripción gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso.
6. **Entradas.-** Es toda la materia prima, datos, equipamiento, recursos humanos, recursos físicos y monetarios necesarias para llevar a cabo el proceso.
7. **Salidas.-** Es el producto terminado o servicio que se le entrega al cliente luego de haber cumplido con todo el proceso..

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	7	De	68

8. **Recursos.-** Conjunto de medios necesarios que hacen posible la transformación de una materia prima a un producto terminado o servicio que ofrece una empresa.

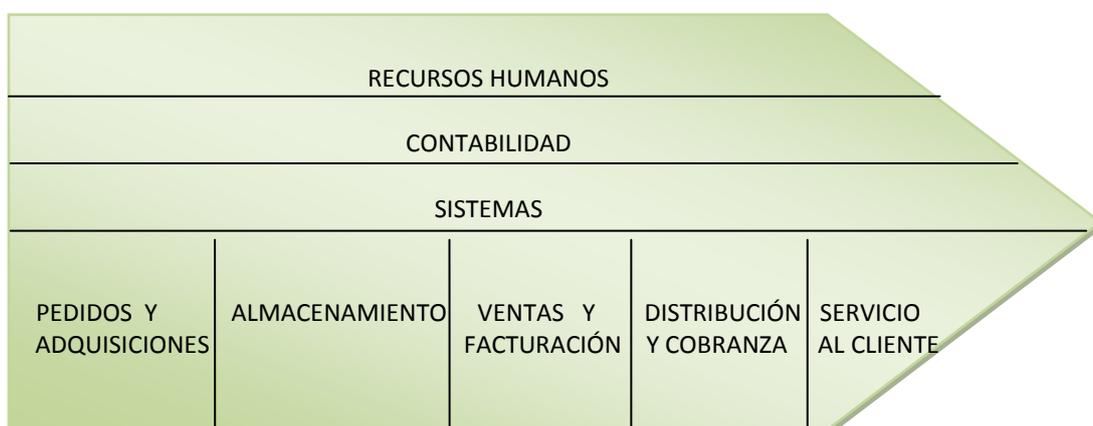
9. **Controles:** Es un parámetro usado para verificar el cumplimiento de un proceso.

10. **Indicador:** Expresión cuantitativa que permite evaluar el grado de cumplimiento de requisitos y objetivos. Los indicadores se utilizan para realizar un seguimiento de la eficacia de cualquier aspecto de la gestión.

11. **Proceso Clave:** Son los procesos que afectan mas significativamente a la entidad. Proceso central o crítico para para lograr los objetivos.

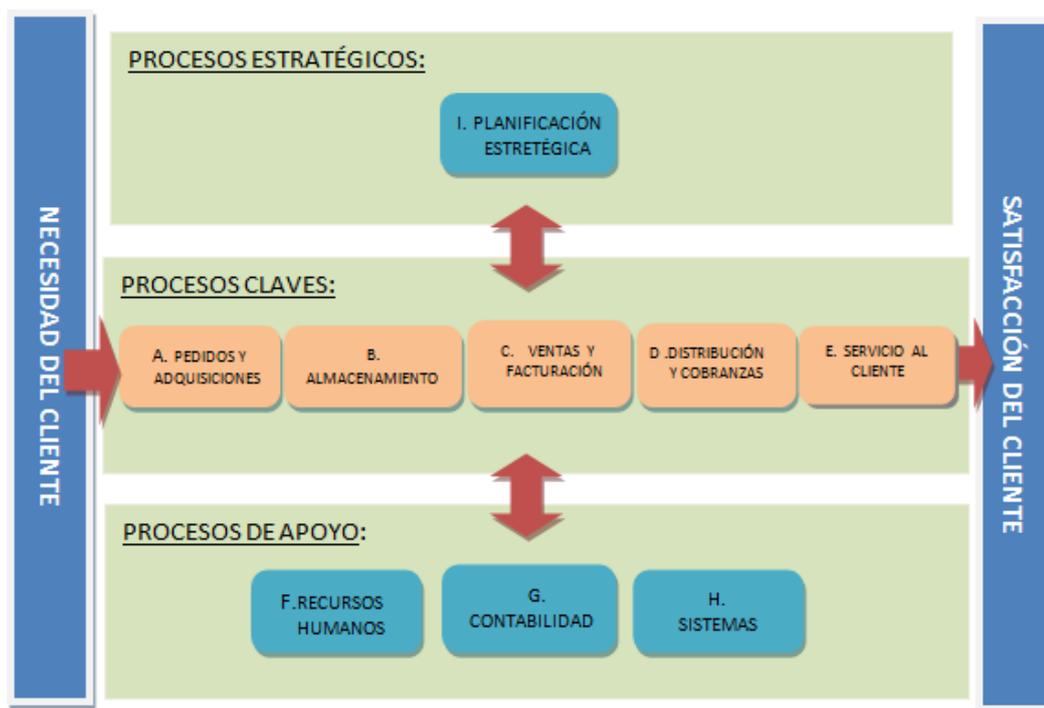
12. **Proceso de Apoyo:** Procesos que dan apoyo a los procesos claves y facilitan el desarrollo de las actividades que la entidad realiza.

13. CADENA DE VALOR DE DISTEC



	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	8	De	68

14. MAPA DE PROCESOS DE DISTEC



	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	9	De	68

PROCESOS CLAVES

6.1. PROCESOS DE PEDIDOS Y ADQUISICIONES

6.1.1. SUBPROCESO: PEDIDOS DEL CLIENTE

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

La gestión del pedido del cliente abarca los requerimientos de los clientes, satisfaciendo sus exigencias ya sean en marcas o en precios, por medio de un servicio de asesoría personalizada por parte de los vendedores.

RESPONSABLES:

Visitadores Médicos

ENTRADAS:

Pedido: Detalle de los productos que el cliente solicita.

Proforma: Documento que detalla el precio de los insumos médicos, reactivos y maquinas.

Tabla de precios: Lista de precios de los productos.

SALIDAS:

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

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	10	De	68

RECURSOS:

Recursos Humanos: Visitadores Médicos, Secretaria

Recursos Físicos: La entidad de estudio labora en un área de aproximadamente 150 m2.

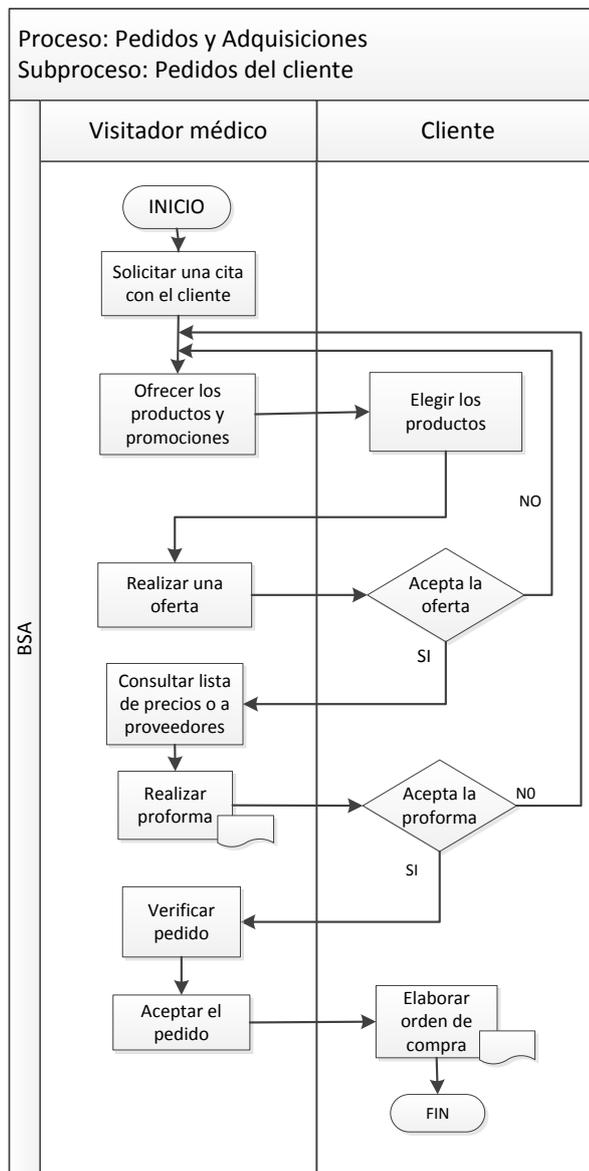
Recursos Informáticos: La entidad de estudio cuenta con 5 laptops, 1 computadora de escritorio, impresora, scanner, fotocopiadora y paquete de Microsoft Office.

CONTROLES

Políticas Empresariales:

Son los lineamientos generales que rigen los procesos establecidos y la forma de realizar las actividades dentro de la entidad.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PEDIDO DEL CLIENTE:



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida
Calidad	Índice de pedidos aceptados	Mide la cantidad de pedidos que fueron admitidos por el cliente	# de pedidos aceptados / # total de pedidos solicitados	%
Calidad	Índice de pedidos con errores	Mide el nivel de pedidos mal elaborados	# de pedidos con errores / # total de pedidos	%

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	12	De	68

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

BSA	PROCESO: Pedidos y Adquisiciones SUBPROCESO: Pedidos del cliente MISIÓN: Gestionar los requerimientos del cliente y satisfacer sus necesidades	CODIGO: A CODIGO: A1
------------	---	---------------------------------------

NO	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Solicitar una cita con el cliente	Ventas	Se realiza una cita previa con el cliente.	Visitador Médico
2	Ofrecer los productos y promociones	Ventas	El visitador muestra el catálogo de insumos dando a conocer los productos, características, marcas, y promociones que existen.	Visitador Médico
3	Elegir los productos	Cliente	El cliente analiza y elegir los productos que desea.	Cliente
4	Realizar una propuesta	Ventas	El visitador propone posible lista de precios de los productos y marcas elegidos por el cliente, además de brindar asesoría.	Visitador Médico
5	Consultar lista de precios o a proveedores	Ventas	Revisar la lista de precios de los productos solicitados o contacta a proveedores.	Visitador Médico
6	Realizar proforma	Ventas	Preparar un documento que detalla el precio de los productos solicitados.	Visitador Médico
7	Verificar el pedido	Ventas	Comprobar que las cantidades y totales sean lo solicitados por el cliente.	Visitador Médico
8	Aceptar el pedido	Ventas	Aceptar el pedido del cliente.	Visitador Médico
9	Elaborar orden de compra	Cliente	Emitir una orden de compra.	Cliente

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	13	De	68

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

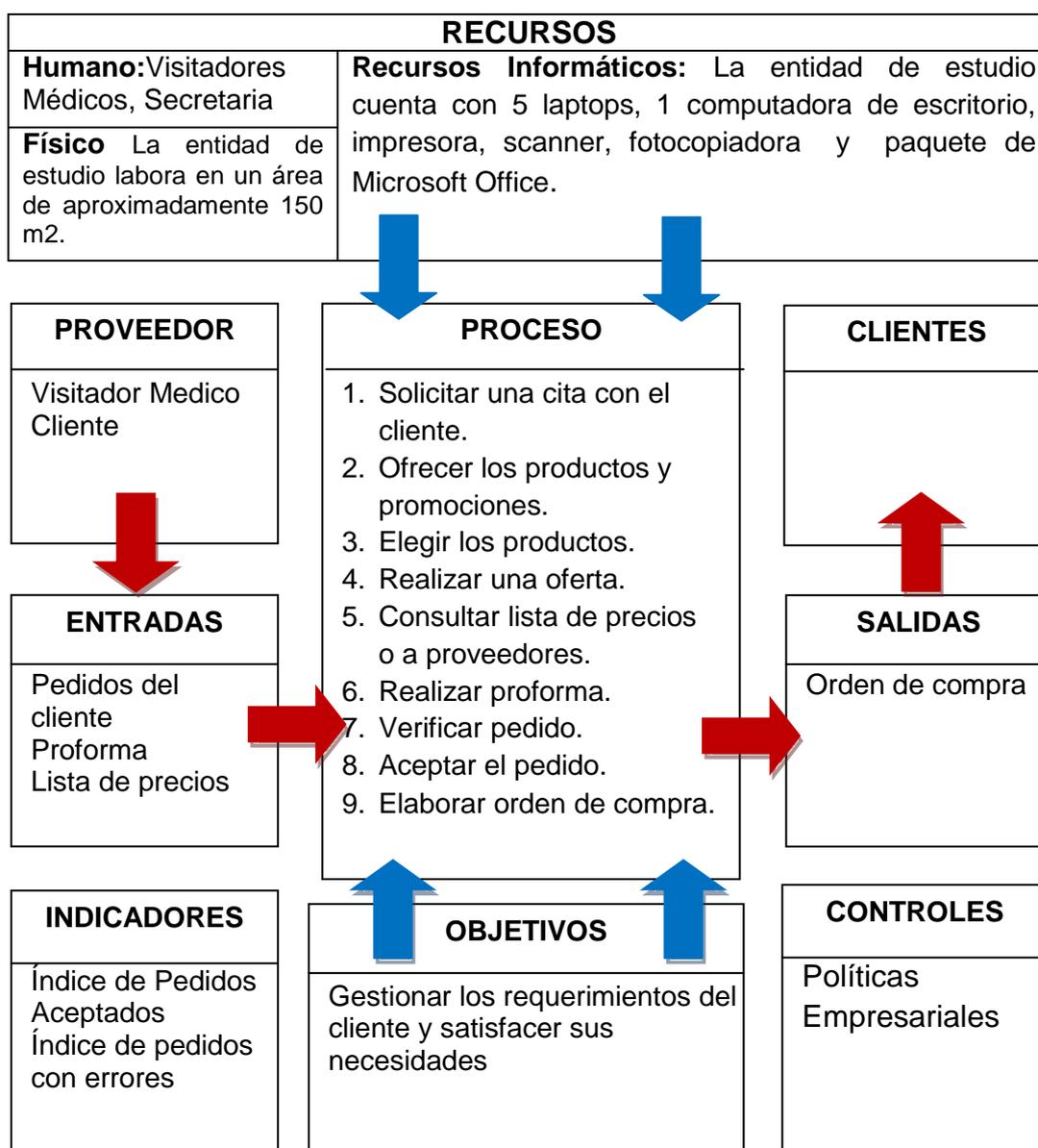
BSA	PROCESO: Pedidos y Adquisiciones SUBPROCESO: Pedidos del cliente MISIÓN: Gestionar los requerimientos del cliente y satisfacer sus necesidades	CODIGO: A CODIGO: A1
------------	---	---------------------------------------

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Clientes	
Interno	Externo				interno	Externo
Visitador Médico	Cliente	Pedido del cliente, proforma y tabla de precios.	El visitador médico se contacta con el cliente para arreglar una cita. Éste promociona los productos y sus características, el cliente analiza la propuesta y si la acepta el visitador médico consulta a su lista de precios o a los proveedores para realizar la proforma y enviarla al cliente. La cual será analizada y posteriormente aceptada. Para que finalmente el cliente emita una orden de compra con las firmas pertinentes hacia la empresa.	Orden de compra	Créditos (A2) Compras al proveedor (A3)	

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	14	De	68

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

BSA	PROCESO: Pedidos y Adquisiciones SUBPROCESO: Pedidos del cliente ALCANCE: El proceso de gestión de pedido del cliente comienza por medio de la visita y oferta de los productos hasta recibir la orden de compra que detalla el pedido del cliente.	CODIGO: A CODIGO: A1
------------	--	---------------------------------------



	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	15	De	68

6.1 PROCESOS DE PEDIDOS Y ADQUISICIONES

6.1.2 SUBPROCESO: CREDITO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El proceso de crédito consiste en el análisis del cliente, la cual se basa en la verificación del monto, la recurrencia de compras y el tipo de institución. Según el caso se otorgará el crédito la cual compre entre 15, 20 y 30 días.

RESPONSABLES:

Visitador Médico
 Jefe de Créditos y Cobranzas
 Secretaria

ENTRADAS:

Detalle del pedido: Contiene los productos y precios del pedido que el cliente realizó.

Información del cliente: Se verifica la recurrencia del cliente, el valor de la mercadería y el tipo de institución.

SALIDAS:

Crédito concedido: Aceptación del crédito y el tiempo otorgado de crédito al cliente.

RECURSOS:

Recursos Humanos: Visitador Médico, Jefe de Créditos y Cobranzas y Secretaria.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	16	De	68

Recursos Físicos: La entidad de estudio labora en un área de aproximadamente 150 m2.

Recursos Informáticos: La entidad de estudio cuenta con 5 laptops, 1 computadora de escritorio, impresora, scanner, fotocopiadora y paquete de Microsoft Office.

CONTROLES

Políticas Institucionales:

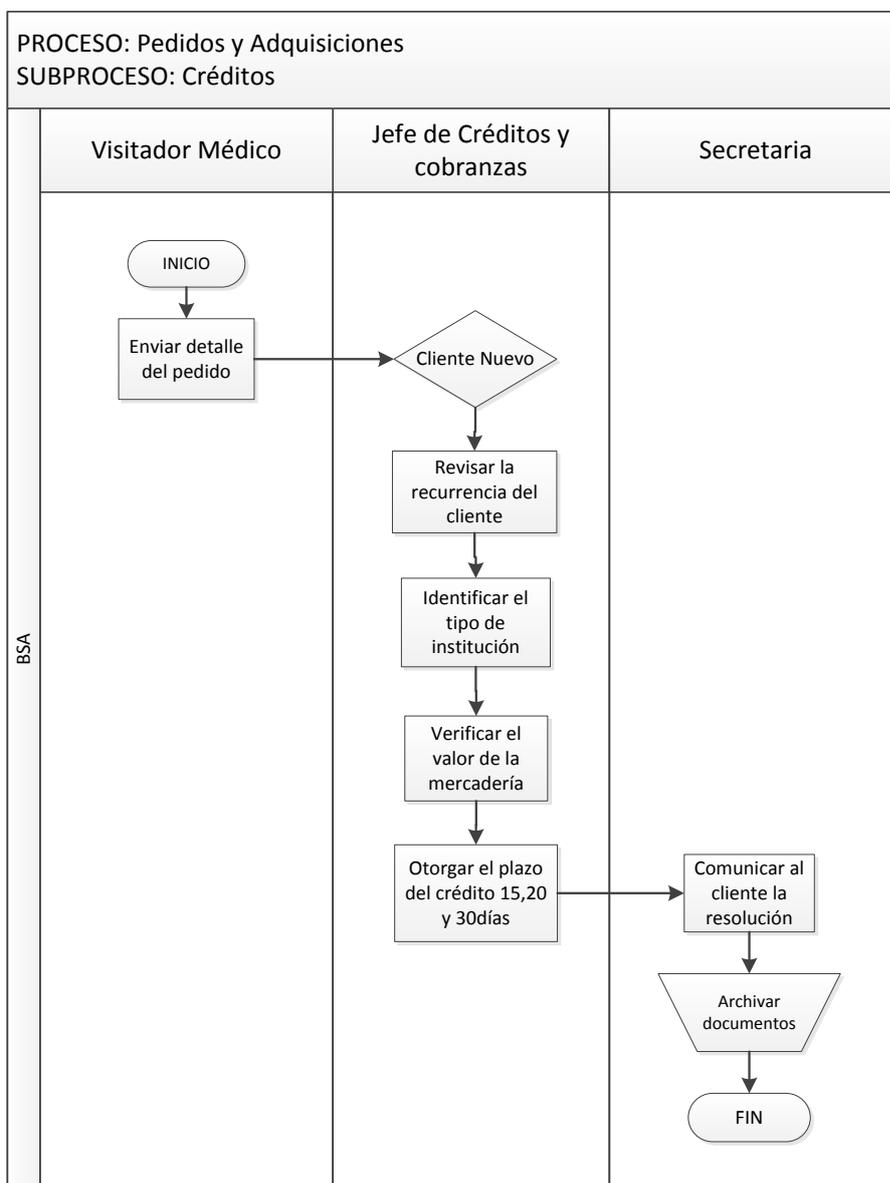
Son los lineamientos generales que rigen el proceso de pedido del cliente y la forma de realizar la gestión de los requerimientos.

Políticas de los consumidores:

Son los lineamientos establecido por los consumidores para realizar los pedidos de mercadería.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	17	De	68

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CRÉDITO:



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida
Eficiencia	Índice de créditos concedidos	Mide la cantidad de créditos que fueron concedidos por la entidad.	# de pedidos aceptados / # total de pedidos solicitados	%
Eficiencia	Índice de clientes Nuevos	Mide el nivel de clientes nuevos con los que la empresa negocia	# de clientes nuevo/ # total de clientes	%

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	18	De	68

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

BSA	PROCESO: Pedidos y Adquisiciones SUBPROCESO: Crédito MISIÓN: Implementar una base de datos con la información y el historial crediticio de los clientes.	CODIGO: A CODIGO: A2
------------	---	---------------------------------------

NO	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Enviar detalle del pedido	Ventas	Contiene los productos y precios del pedido que el cliente realizó.	Visitador Médico
2	Revisar la recurrencia del cliente	Créditos y Cobranzas	Examinar la recurrencia con la que compra el cliente.	Jefe de Créditos y Cobranzas
3	Identificar el tipo de institución	Créditos y Cobranzas	Identificar si el cliente pertenece a una institución pública o del estado.	Jefe de Créditos y Cobranzas
4	Verificar el valor de la mercadería	Créditos y Cobranzas	Verificar el monto del pedido de mercadería.	Jefe de Créditos y Cobranzas
5	Otorgar el plazo del crédito 15, 20 y 30 días	Créditos y Cobranzas	Según la información del cliente se otorgará el crédito la cual compre entre 15, 20 y 30 días.	Jefe de Créditos y Cobranzas
6	Comunicar al cliente la resolución	Créditos y Cobranzas	Contactar al cliente para comunicar el tiempo otorgado de crédito.	Jefe de Créditos y Cobranzas
7	Archivar documentos	Créditos y Cobranzas	Se guarda la documentación de crédito.	Jefe de Créditos y Cobranzas

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	19	De	68

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

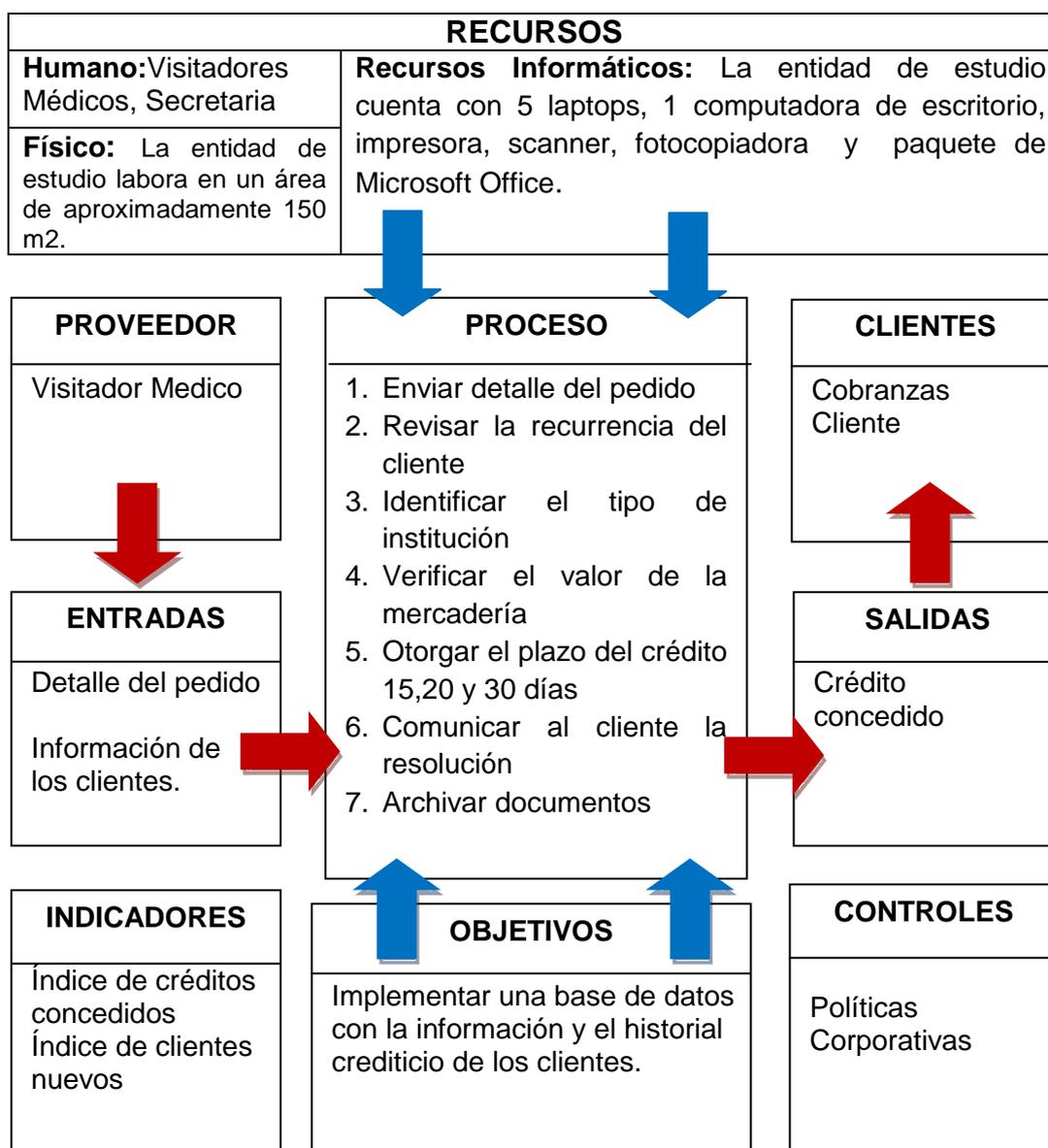
BSA	PROCESO: Pedidos y Adquisiciones SUBPROCESO: Crédito MISIÓN: Implementar una base de datos con la información y el historial crediticio de los clientes.	CODIGO: A CODIGO: A2
------------	---	---------------------------------------

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Clientes	
Interno	Externo				interno	Externo
Visitador Médico		Detalle del pedido, Información de los clientes.	El visitador médico envía el detalle del pedido del cliente al jefe de créditos y cobranzas el cual analiza si es un cliente nuevo, mediante la verificación del monto, la recurrencia de compras y el tipo de de institución. Según la información del cliente se otorgará el crédito la cual compre entre 15, 20 y 30 días. Finalmente se comunica al cliente la resolución y luego se archiva la documentación del crédito,	Crédito concedido	Cobranzas (D1)	Cliente

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	20	De	68

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

BSA	PROCESO: Pedidos y Adquisiciones SUBPROCESO: Pedidos del cliente ALCANCE: El proceso de gestión de pedido del cliente comienza por medio del análisis del cliente, según la información se otorgará o no el crédito al cliente.	CODIGO: A CODIGO: A2
------------	--	---------------------------------------



	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	21	De	68

6.1 PROCESOS DE PEDIDOS Y ADQUISICIONES

6.1.3 SUBPROCESO: COMPRAS AL PROVEEDOR

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El proceso de compra al proveedor consiste en la recepción del pedido del cliente, en base a este pedido se contacta al proveedor y se solicitan cotizaciones, donde se analizan precios y marcas, para finalmente elegir la mejor opción y de esta forma poder satisfacer la necesidad del cliente.

RESPONSABLES:

Gerente Administrativo

Secretaria

ENTRADAS:

Orden de compra: Documento que recoge la información de los productos que el cliente requiere.

Proforma: Documento que detalla el precio de los insumos médicos, reactivos y maquinas.

SALIDAS:

Pedido al proveedor: Detalle de los productos que la entidad solicita a los proveedores.

RECURSOS:

Recursos Humanos: Gerente Administrativo, Secretaria, Gerente General.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	22	De	68

Recursos Físicos: La entidad de estudio labora en un área de aproximadamente 150 m2.

Recursos Informáticos: La entidad de estudio cuenta con 5 laptops, 1 computadora de escritorio, impresora, scanner, fotocopiadora y paquete de Microsoft Office.

CONTROLES

Leyes Tributarias:

Se regulan las relaciones entre el estado y los contribuyentes quienes tienen obligaciones tributarias, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por Ley.

Código Tributario (Obligación Tributaria)

Políticas de Proveedores:

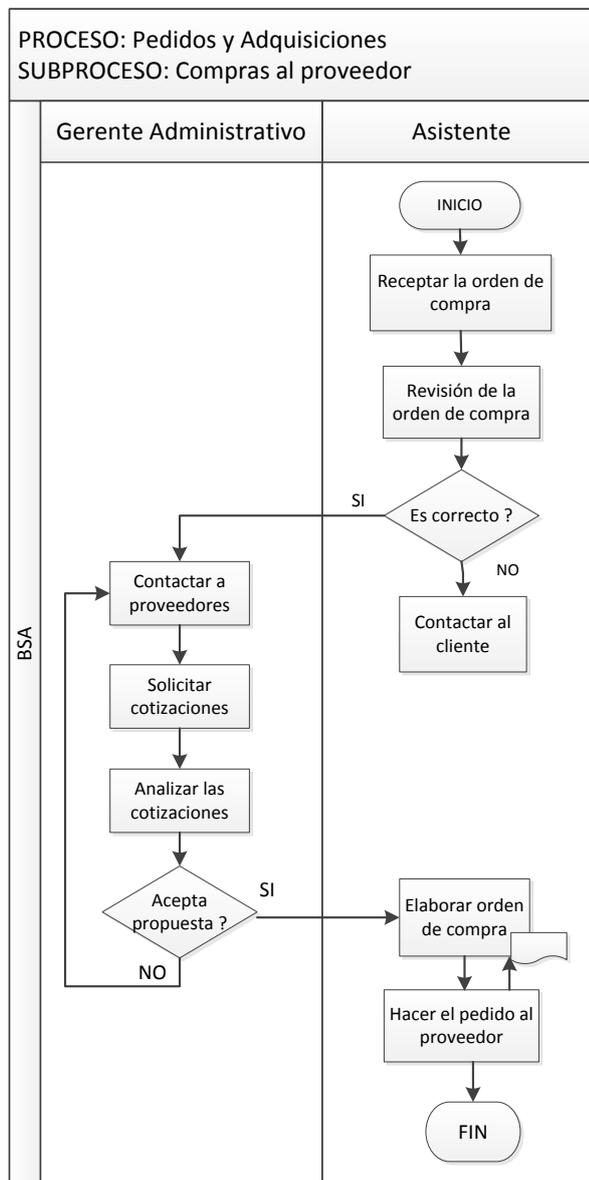
Tiene como finalidad establecer un marco de referencia entre la entidad y los proveedores, con el fin de promover relaciones confiables y duraderas.

Políticas de Adquisiciones:

Define parámetros de acción, requisitos y condiciones para la adquisición de mercadería.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	23	De	68

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS AL PROVEEDOR:



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida
Eficiencia	Tiempo real para contactar a proveedores	Mide la cantidad de tiempo necesario para encontrar a un proveedor	Tiempo en horas de espera del contacto al proveedor.	Horas
Eficiencia	Plazo de aprovisionamiento	Mide el tiempo promedio entre la fecha del pedido y la fecha de entrega	Fecha de recepción del pedido al proveedor-fecha de emisión del pedido al proveedor	Días

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	24	De	68

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

BSA	PROCESO: Pedidos y Adquisiciones SUBPROCESO: Compras al proveedor MISIÓN: Asegurar la adquisición del suministro de mercadería para satisfacer los pedidos del cliente.	CODIGO: A CODIGO: A3
------------	--	---------------------------------------

NO	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Receptar la orden de compra	Ventas	Recibir Documento que recoge la información de los productos que el cliente requiere.	Secretaria Administrativa
2	Revisión de la orden de compra	Adquisiciones	Verificar los datos de la orden de compra.	Secretaria Administrativa
3	Contactar al cliente	Adquisiciones	Se contacta con el cliente en caso de que existan irregularidades en la orden de compra.	Secretaria Administrativa
4	Contactar a proveedores	Adquisiciones	Comunicarse vía telefónica con los proveedores fijos y complementarios.	Gerente Administrativo
5	Solicitar cotizaciones	Adquisiciones	Solicitar cotizaciones de los productos requeridos.	Gerente Administrativo
6	Analizar las cotizaciones	Adquisiciones	Analizar y escoger la mejor opción.	Gerente Administrativo
7	Elaborar orden de compra	Adquisiciones	Se elabora una orden de compra con los productos requeridos.	Secretaria Administrativa
8	Hacer el pedido al proveedor	Adquisiciones	Confirmar al proveedor la compra de productos.	Secretaria Administrativa

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	25	De	68

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

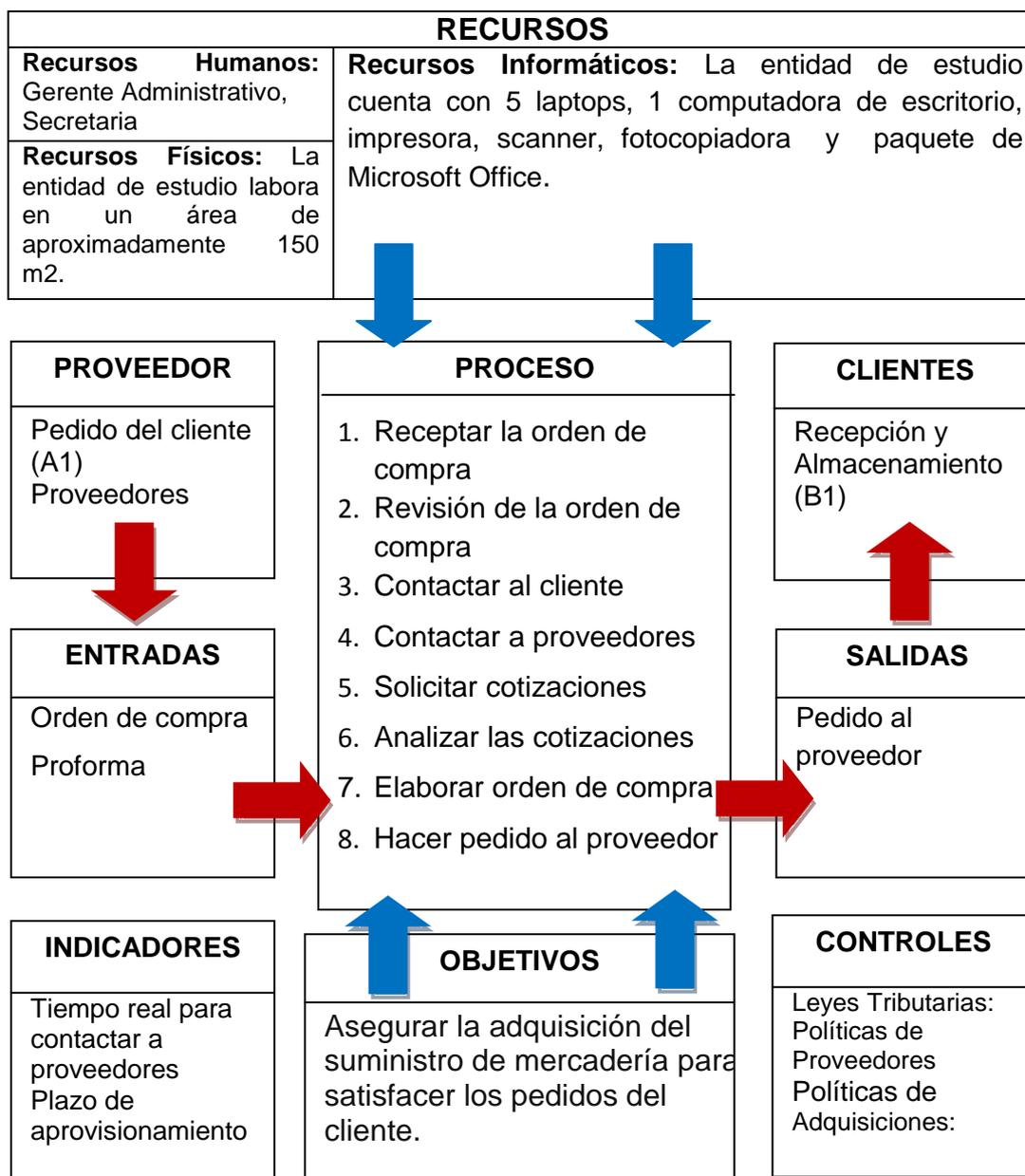
BSA	PROCESO: Pedidos y Adquisiciones SUBPROCESO: Compras al proveedor MISIÓN: Asegurar la adquisición del suministro de mercadería para satisfacer los pedidos del cliente.	CODIGO: A CODIGO: A3
------------	--	---------------------------------------

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Clientes	
Interno	Externo				interno	Externo
Pedido del cliente (A1)	Proveedores	Orden de compra	El asistente administrativo recepta la orden de compra, la revisa y en caso de modificaciones se contacta con el cliente. Luego el gerente administrativo aprueba la orden de compra para luego contactar a proveedores, solicitar y analizar cotizaciones. Finalmente preparar la orden de compra y hacer el pedido al proveedor.	Pedido al proveedor y	Recepción y Almacenamiento (B1)	

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	26	De	68

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

BSA	PROCESO: Pedidos y Adquisiciones SUBPROCESO: Compras al proveedor ALCANCE: El proceso de compra al proveedor comienza mediante la recepción de la orden de compra hasta realizar el pedido al proveedor.	CODIGO: A CODIGO: A3
------------	---	---------------------------------------



	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	27	De	68

6.2. PROCESOS DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

6.2.1. SUBPROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El proceso de Recepción y Almacenamiento consiste en la recepción de la mercadería, registrar los productos receptados en el sistema para finalmente almacenarla dependiendo del tipo de mercadería a una bodega refrigerada o en las perchas y de la forma adecuada revisando la fecha de caducidad del producto.

RESPONSABLES:

Gerente Administrativo

Secretaria

Bodeguero

ENTRADAS:

Orden de compra: Documento que recoge la información de los productos que el cliente requiere.

Factura: Documento que detalla el precio de los insumos médicos, reactivos y maquinas; y el total a pagar.

SALIDAS:

Mercadería: Se receptan los productos comprados y se almacenan en la bodega o en espacio refrigerado.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	28	De	68

RECURSOS:

Recursos Humanos: Secretaria Administrativo, Bodeguero

Recursos Físicos: La entidad de estudio labora en un área de aproximadamente 150 m2.

Recursos Informáticos: La entidad de estudio cuenta con 5 laptops, 1 computadora de escritorio, impresora, scanner, fotocopiadora y paquete de Microsoft Office.

CONTROLES

Leyes Tributarias:

Se regulan las relaciones entre el estado y los contribuyentes quienes tienen obligaciones tributarias, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por Ley.

Código Tributario (Obligación Tributaria)

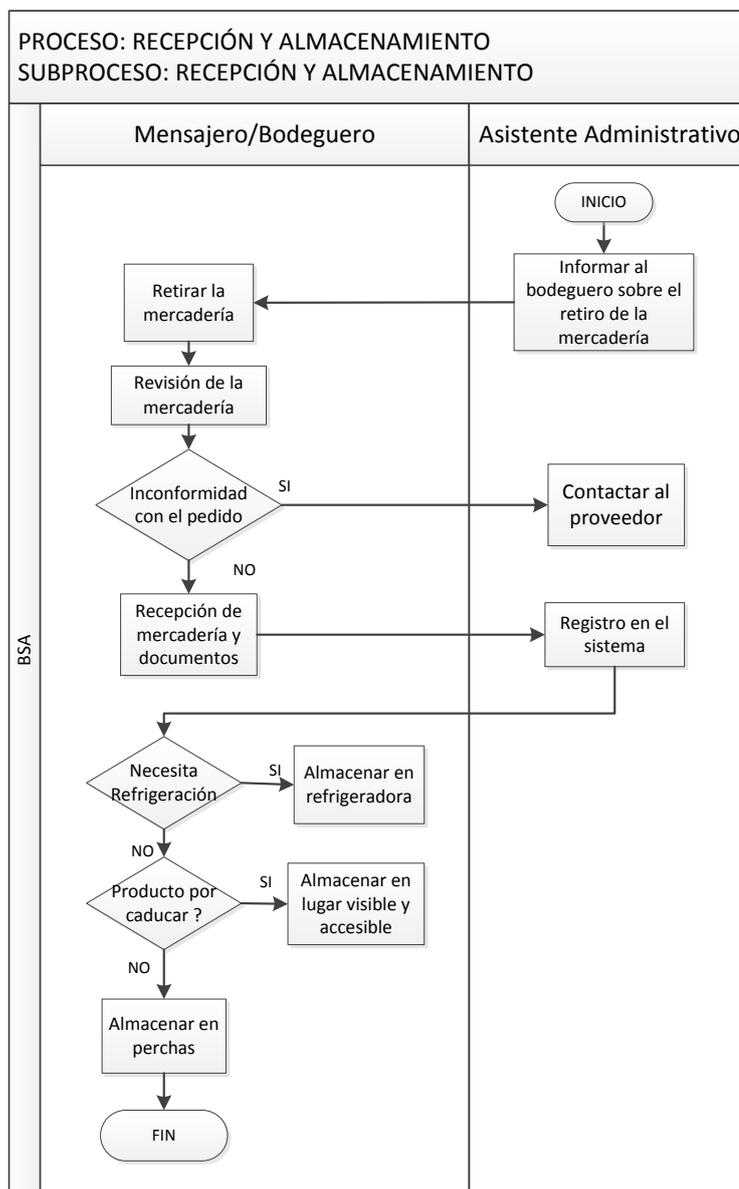
Políticas de Proveedores:

Tiene como finalidad establecer un marco de referencia entre la entidad y los proveedores, con el fin de promover relaciones confiables y duraderas.

Políticas de Almacenamiento:

Define parámetros de acción, requisitos y condiciones para el correcto almacenamiento de la mercadería.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO:



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida
Eficiencia	Tasa de mercadería inconforme	Mide la cantidad de mercadería que se reciben con problemas.	# mercadería inconforme/ # total de mercadería recibida	%
Calidad	Índice de mercadería caducada	Mide el nivel de deterioro de la mercadería en las bodegas.	# de mercadería caducada/ # total de productos almacenados	%

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	30	De	68

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

BSA	PROCESO: Recepción y Almacenamiento SUBPROCESO: Recepción y Almacenamiento MISIÓN: Asegurar el adecuado almacenamiento de acuerdo al tipo de producto y así proteger la integridad de la mercadería.	CODIGO: B CODIGO: B1
------------	---	---------------------------------------

NO	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Informar al bodeguero sobre el retiro de la mercadería	Recepción y Almacenamiento	Designar e informar al bodeguero acerca del retiro de la mercadería.	Secretaria Administrativa
2	Retirar la mercadería	Recepción y Almacenamiento	Retirar la mercadería del proveedor	Bodeguero
3	Revisión de la mercadería	Recepción y Almacenamiento	Análisis y comparación entre el documento y la mercadería recibida.	Bodeguero
4	Contactar al proveedor por inconformidad	Recepción y Almacenamiento	En caso de que haya inconformidad se contacta al proveedor para solucionar el problema.	Secretaria Administrativo
5	Recepción de la mercadería y documentos	Recepción y Almacenamiento	Se acepta y se recibe la mercadería y documentos.	Bodeguero
6	Registro en el sistema	Recepción y Almacenamiento	Ingresar al sistema la cantidad de productos receptados, respaldado con las respectivas facturas.	Secretaria Administrativo
7	Almacenar en cuarto refrigerado.	Recepción y Almacenamiento	Si el producto contiene algún reactivo o químicos es recomendable almacenar en bodega refrigerada.	Bodeguero
8	Almacenar en lugar visible y de fácil acceso.	Recepción y Almacenamiento	Cuando el producto esta por vencer, se debe almacenar en un lugar de fácil acceso y visible.	Bodeguero
9	Almacenar en perchas	Recepción y Almacenamiento	Se distribuye almacena los productos en las perchas	Bodeguero

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	31	De	68

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

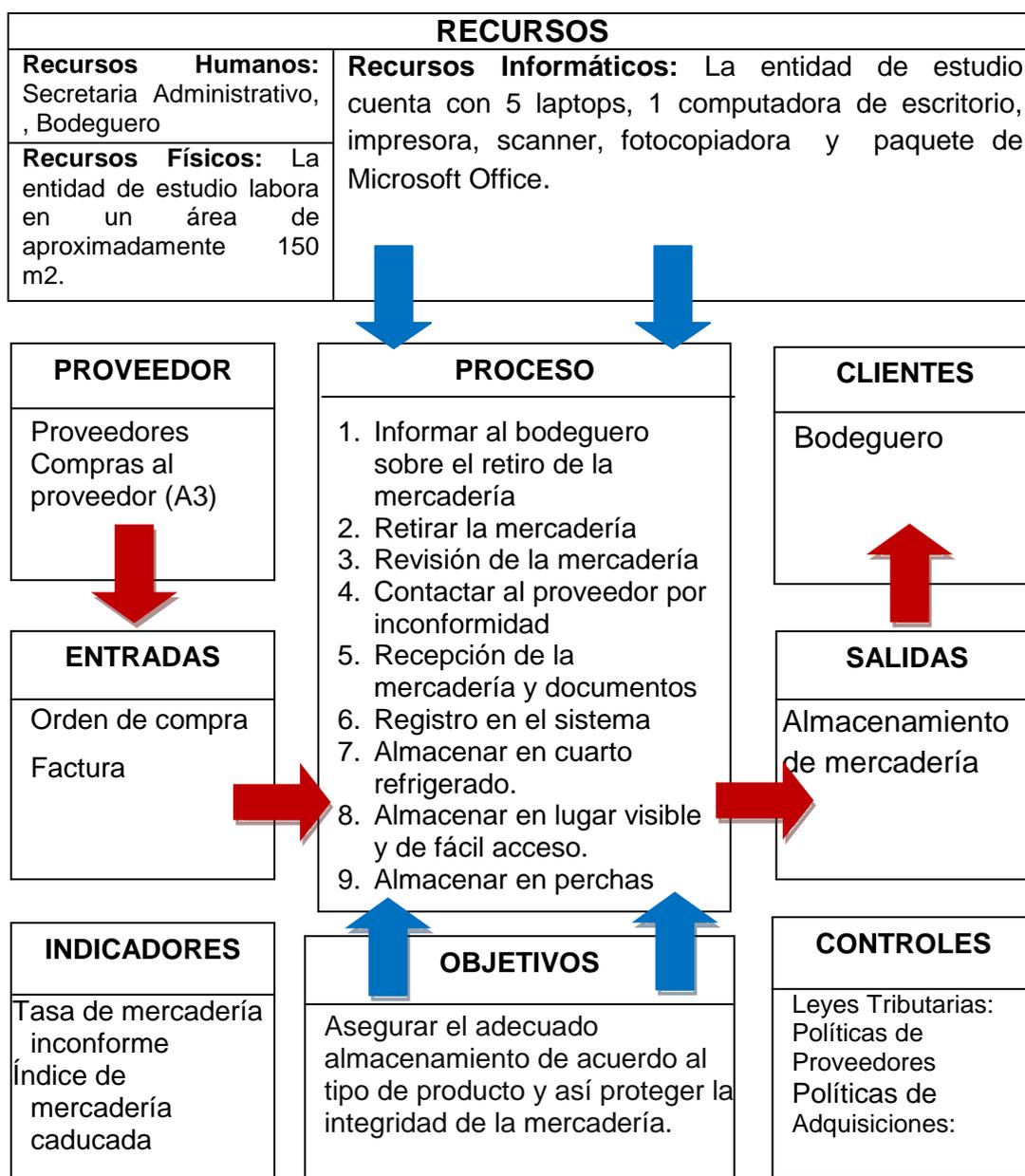
BSA	PROCESO: Recepción y Almacenamiento SUBPROCESO: Recepción y Almacenamiento MISIÓN: Asegurar el adecuado almacenamiento de acuerdo al tipo de producto y así proteger la integridad de la mercadería.	CODIGO: B CODIGO: B1
------------	---	---------------------------------------

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Clientes	
Interno	Externo				interno	Externo
Compras al proveedor (A3)	Proveedores	Orden de compra Factura	Se informa al bodeguero sobre el retiro de la mercadería, el mismo que retira y revisa la mercadería, en caso de inconformidad el asistente se contacta con el proveedor para solucionar el problema. Luego se receipta la mercadería y se registra en el sistema la cantidad de productos adquirida para finalmente almacenarla dependiendo del tipo de mercadería a una bodega refrigerada o en las perchas y de la forma adecuada revisando la fecha de caducidad del producto.	Almacenamiento de mercadería	Bodega	

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	32	De	68

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

BSA	PROCESO: Recepción y Almacenamiento SUBPROCESO: Recepción y Almacenamiento ALCANCE: El proceso de compra al proveedor comienza mediante el retiro de la mercadería hasta almacenar adecuadamente la mercadería.	CODIGO: B CODIGO: B1
------------	--	---------------------------------------



	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	33	De	68

6.3. PROCESOS DE VENTAS Y FACTURACIÓN

6.3.1. SUBPROCESO: VENTAS Y FACTURACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El proceso de Ventas y Facturación ocurre cuando la transacción o la gestión de venta, la cual consiste en la recepción del pedido, la verificación de su existencia en la bodega y posteriormente la realización de la gestión de la facturación de la mercadería vendida, se efectúa en el momento y el pago se realiza en efectivo.

RESPONSABLES:

Visitador Médico

Asistente Administrativo

ENTRADAS:

Pedido del cliente: Detalle de los productos que el cliente solicita.

Proforma: Documento que detalla el precio de los insumos médicos, reactivos y maquinas.

SALIDAS:

Factura: Documento que detalla el precio de los insumos médicos, reactivos y maquinas; y el total a pagar.

RECURSOS:

Recursos Humanos: Visitador Médico, Asistente Administrativo.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	34	De	68

Recursos Físicos: La entidad de estudio labora en un área de aproximadamente 150 m2.

Recursos Informáticos: La entidad de estudio cuenta con 5 laptops, 1 computadora de escritorio, impresora, scanner, fotocopiadora y paquete de Microsoft Office.

CONTROLES

Leyes Tributarias:

Se regulan las relaciones entre el estado y los contribuyentes quienes tienen obligaciones tributarias, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por Ley.

Código Tributario (Obligación Tributaria)

Políticas de Proveedores:

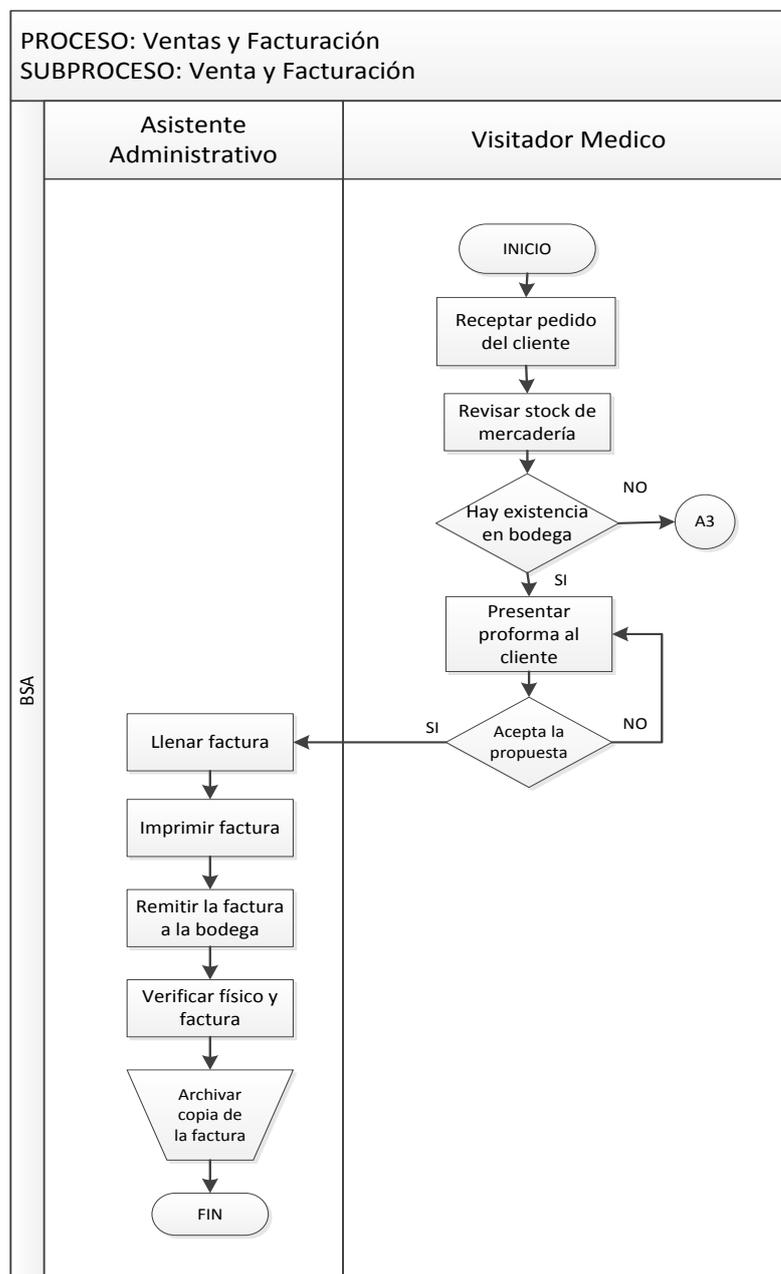
Tiene como finalidad establecer un marco de referencia entre la entidad y los proveedores, con el fin de promover relaciones confiables y duraderas.

Políticas Empresariales:

Son los lineamientos generales que rigen los procesos establecidos y la forma de realizar las actividades dentro de la entidad.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	35	De	68

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTA Y FACTURACIÓN



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Uni. de medida
Productividad	Índice de pagos de contado	Mide la cantidad de pedidos pagados de contado	# de pagos de contado/ # total de pedidos	%
Eficiencia	Total de facturación	Mide la cantidad de ventas que han sido facturadas	TV= Total facturas al mes	Unidades

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	36	De	68

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

BSA	PROCESO: Ventas y Facturación SUBPROCESO: Ventas y Facturación MISIÓN: Incrementar la cartera de clientes nuevos e incentivar la fidelidad por parte de ellos.	CODIGO: C CODIGO: C1
------------	---	---------------------------------------

NO	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Receptar pedido del cliente	Ventas y Facturación	Recibir el pedido de los productos que el cliente necesita.	Visitador Médico
2	Revisar stock de mercadería	Ventas y Facturación	Verificar existencia en bodega de los productos requeridos por el cliente.	Visitador Médico
3	Presentar proforma al cliente	Ventas y Facturación	Preparar un documento que detalla el precio de los productos solicitados.	Visitador Médico
4	Llenar la factura	Ventas y Facturación	Ingresar al documento el detalle de los productos vendidos, el valor correspondiente y el total a pagar.	Asistente Administrativa
5	Imprimir la factura	Ventas y Facturación	Imprimir la factura	Asistente Administrativa
6	Remitir la factura a la bodega	Ventas y Facturación	Envío de la factura a la bodega	Asistente Administrativa
7	Verificar físico y Factura	Ventas y Facturación	Corroborar que lo impreso en la factura es igual a la mercadería vendida.	Asistente Administrativa
8	Archivar copia de la factura	Ventas y Facturación	Archivar copia de la factura	Asistente Administrativa

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	37	De	68

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

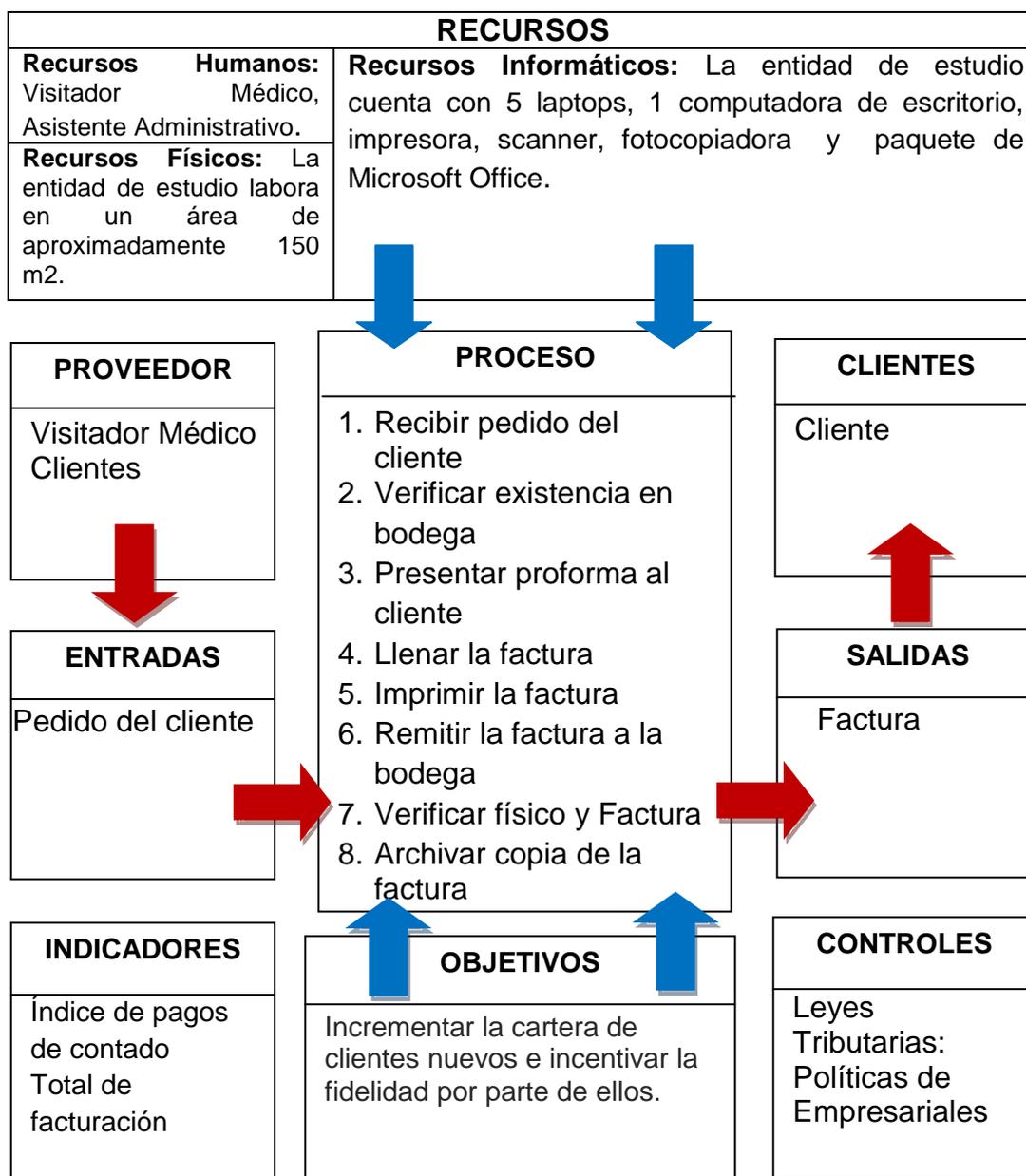
BSA	PROCESO: Ventas y Facturación SUBPROCESO: Ventas y Facturación MISIÓN: Incrementar la cartera de clientes nuevos e incentivar la fidelidad por parte de ellos.	CODIGO: C CODIGO: C1
------------	---	---------------------------------------

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Clientes	
Interno	Externo				interno	Externo
Visitador Médico	Cliente	Pedido del cliente	El visitador médico recepta el pedido del cliente, luego revisa si el producto se encuentra en bodega, en caso de que haya existencia en bodega se le envía una proforma al cliente la cual será analizada y aceptada por el cliente. Una vez aprobado el pedido se envía a la secretaria administrativa para gestionar la facturación y finalmente archivar la copia de la factura.	Factura		Cliente

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	38	De	68

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

BSA	PROCESO: Ventas y Facturación SUBPROCESO: Ventas y Facturación ALCANCE: El proceso de compra al proveedor comienza mediante el pedido del cliente hasta gestionar la facturación de la mercadería.	CODIGO: C CODIGO: C1
------------	---	---------------------------------------



	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	39	De	68

6.4. PROCESOS DE COBRANZAS Y DISTRIBUCIÓN

6.4.2. SUBPROCESO: COBRANZAS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El proceso de Cobranzas comprende la verificación del vencimiento de las facturas, luego se contacta al cliente para realizar el cobro, el cual será receptado y finalmente depositado. En caso de que se haya culminado el plazo se extiende la fecha de cobro.

RESPONSABLES:

Gerente Administrativo

ENTRADAS:

Factura: Documento que detalla el precio de los insumos médicos, reactivos y maquinas; y el total a pagar.

Forma de pago: Pago realizado por el cliente ya sea en efectivo o cheque

SALIDAS:

Cobro: El resultado es una factura con la consigna de cancelado.

RECURSOS:

Recursos Humanos: Gerente Administrativo.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	40	De	68

Recursos Físicos: La entidad de estudio labora en un área de aproximadamente 150 m2.

Recursos Informáticos: La entidad de estudio cuenta con 5 laptops, 1 computadora de escritorio, impresora, scanner, fotocopidora y paquete de Microsoft Office.

CONTROLES

Políticas Institucionales:

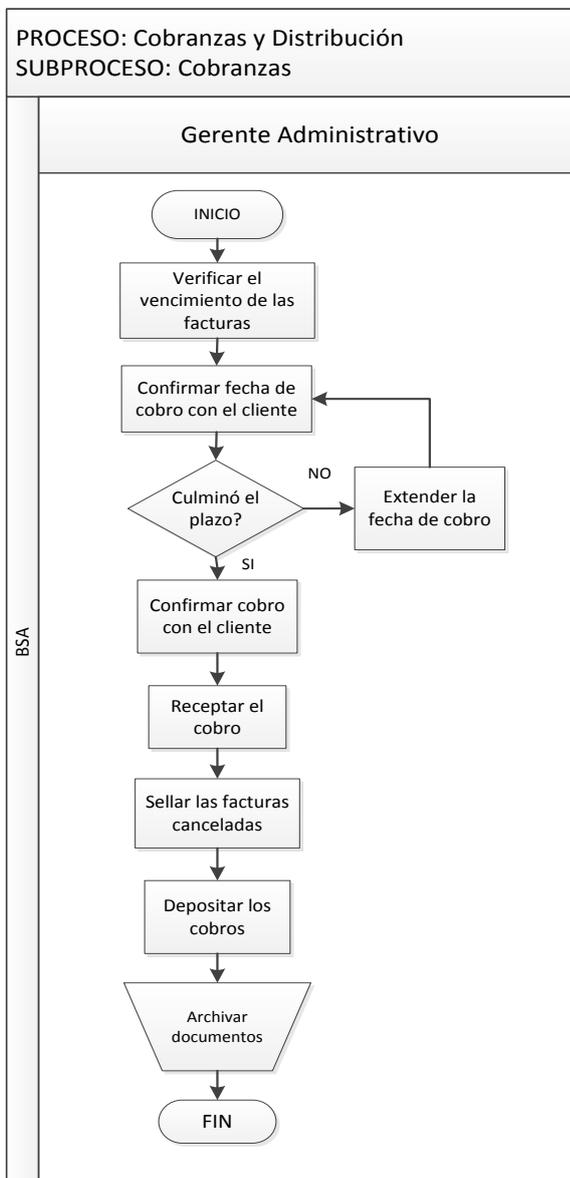
Son los lineamientos generales que rigen el proceso de cobranzas y la forma de realizar la gestión de cobranzas a los clientes.

Políticas de los consumidores:

Son los lineamientos establecido por los consumidores para realizar el pago de los productos adquiridos.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	41	De	68

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COBRANZAS Y DISTRIBUCIÓN



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida
Eficiencia	Índice de rotación	Mide la cantidad de veces que las cuentas por cobrar rotan durante un año.	ventas anuales a créditos/promedio de cuentas pendientes por cobrar	%
Eficiencia	Tasa de cuentas por cobrar a ventas	Mide las ventas anuales que están pendientes a liquidarse	Cuentas por cobrar/ventas netas de crédito	%

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	42	De	68

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

BSA	PROCESO: Cobranzas y Distribución SUBPROCESO: Cobranzas MISIÓN: Asegurar que la gestión de cobro se efectúe correctamente y así evitar pérdidas para la empresa.	CODIGO: D CODIGO: D1
------------	---	---------------------------------------

NO	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Verificar el vencimiento de las facturas	Créditos y Cobranzas	Ordenar las facturas y verificar el vencimiento de cada una.	Gerente Administrativo
2	Confirmar fecha de cobro con el cliente.	Créditos y Cobranzas	Se contacta con cliente vía telefónica para confirmar la fecha de cobro.	Gerente Administrativo
3	Extender la fecha de cobro	Créditos y Cobranzas	Establecer nueva fecha de cobro en caso de que se haya vencido el plazo de cobro.	Gerente Administrativo
4	Confirmar cobro con el cliente	Créditos y Cobranzas	Es la confirmación y el compromiso del cliente de realizar el pago a la entidad.	Gerente Administrativo
5	Receptar el cobro	Créditos y Cobranzas	Recibir los recursos monetarios, ya sea en efectivo o en cheque.	Gerente Administrativo
6	Sellar las facturas canceladas	Créditos y Cobranzas	Poner la consigna de anulado a las facturas canceladas.	Gerente Administrativo
7	Depositar los cobros	Créditos y Cobranzas	Depositar los cobros en la cuenta corriente de la entidad.	Gerente Administrativo
8	Archivar documentos	Créditos y Cobranzas	Archivar documentos	Gerente Administrativo

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	43	De	68

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

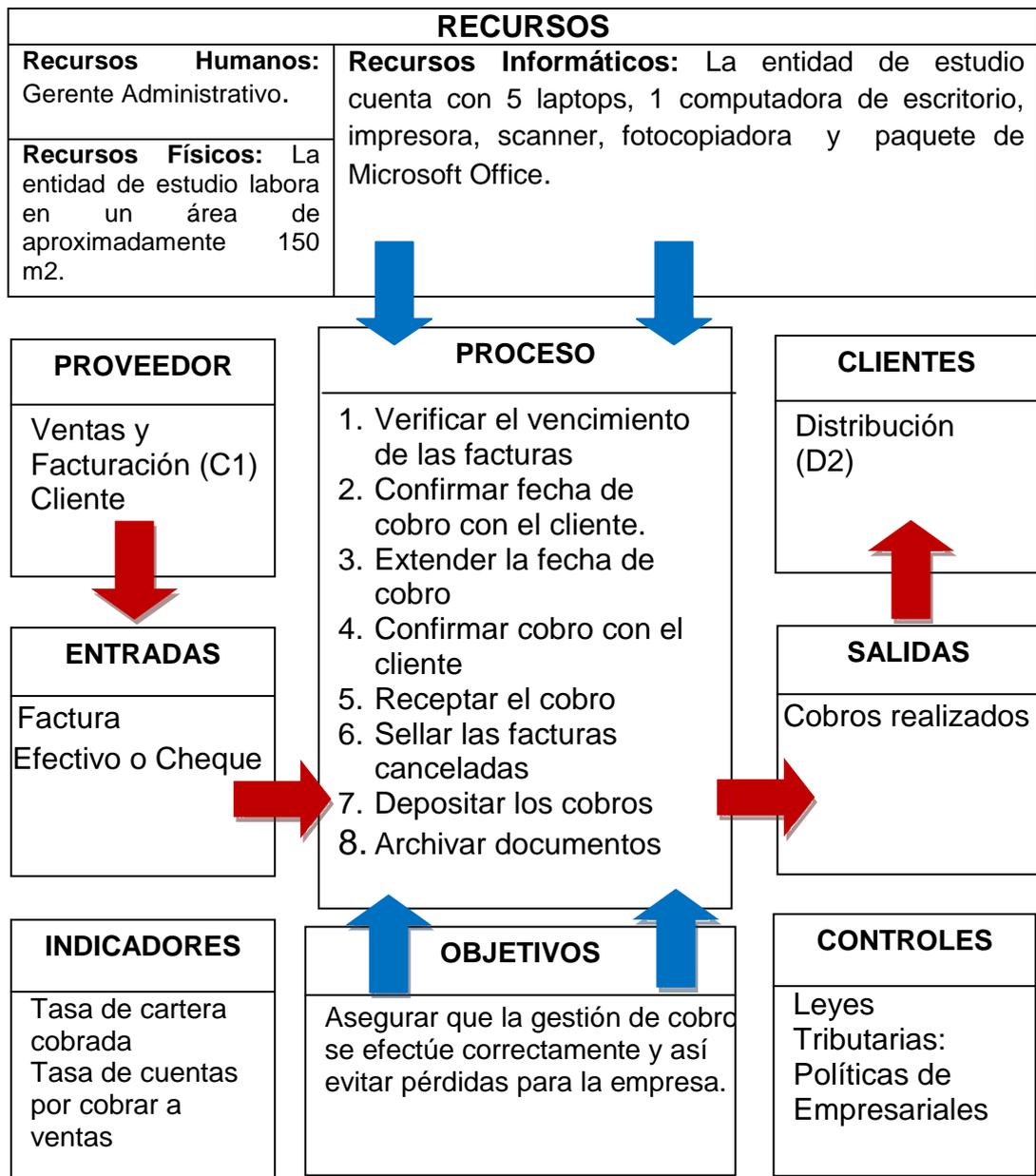
BSA	PROCESO: Cobranzas y Distribución SUBPROCESO: Cobranzas MISIÓN: Asegurar que la gestión de cobro se efectúe correctamente y así evitar pérdidas para la empresa.	CODIGO: D CODIGO: D1
------------	---	---------------------------------------

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Clientes	
Interno	Externo				interno	Externo
Ventas y Facturación (C1)	Cliente	Factura Efectivo o Cheque	El gerente administrativo verifica las facturas y los vencimientos, entonces se contacta con el cliente para recordar la fecha de pago, en caso de vencimiento se extenderá el plazo de pago. Luego se confirma el cobro con el cliente, se receipta el cobro y se sellan las facturas canceladas para depositarlos en el banco y finalmente archivar los documentos.	Cobros realizados Factura cancelada	Distribución (D2)	

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	44	De	68

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

BSA	PROCESO: Cobranzas y Distribución SUBPROCESO: Cobranzas ALCANCE: El proceso de cobranzas comienza cuando la cartera esta vencida, hasta que se efectúa el pago de las facturas.	CODIGO: D CODIGO: D1
------------	--	---------------------------------------



	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	45	De	68

6.4. PROCESOS DE COBRANZAS Y DISTRIBUCIÓN

6.4.2. SUBPROCESO: DISTRIBUCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El proceso de Distribución consiste en la recepción de la factura la cual contiene la información necesaria para la distribución de la mercadería, se embarca y se transporta la mercadería y finalmente se valida la factura por medio de firmas o sellos, lo cual asegura que la entrega llegó a su destino.

RESPONSABLES:

Bodeguero

Chofer

ENTRADAS:

Factura: Documento que detalla el precio de los insumos médicos, reactivos y maquinas; y el total a pagar.

SALIDAS:

Despacho de la mercadería: Entrega de los productos requeridos por los clientes.

RECURSOS:

Recursos Humanos: Bodeguero, Chofer.

Recursos Físicos: La entidad de estudio labora en un área de aproximadamente 150 m2.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	46	De	68

Recursos Informáticos: La entidad de estudio cuenta con 5 laptops, 1 computadora de escritorio, impresora, scanner, fotocopiadora y paquete de Microsoft Office.

CONTROLES

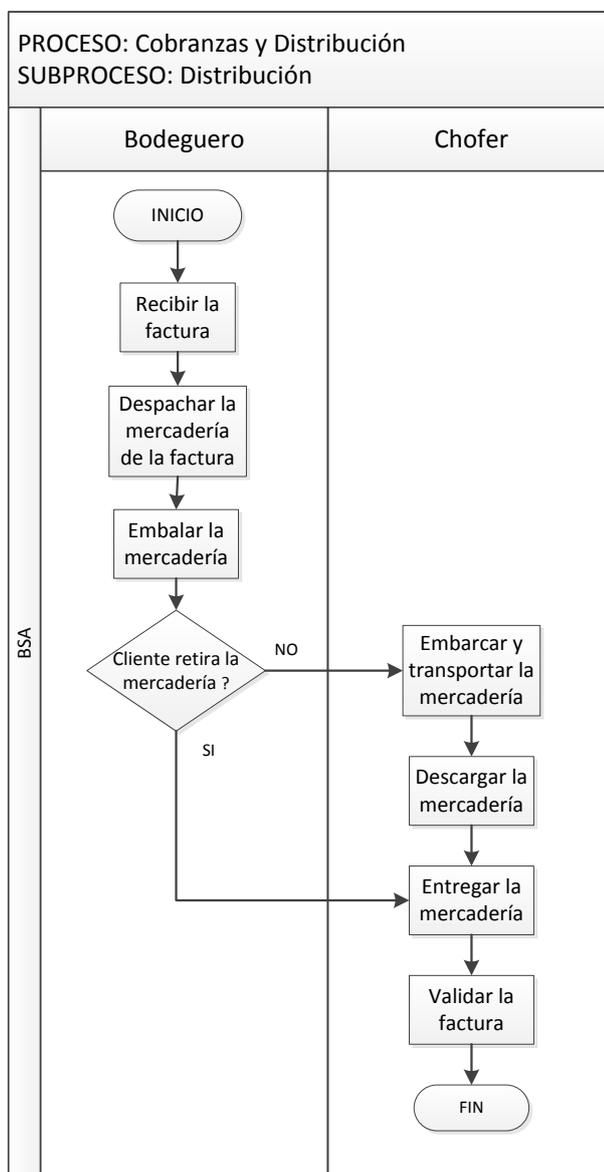
Políticas Institucionales:

Son los lineamientos generales que rigen el proceso de distribución y la forma de realizar la gestión de distribución a los clientes.

Políticas de los consumidores:

Son los lineamientos establecido por los consumidores para la aceptación de la gestión de distribución.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida
Eficiencia	Índice de pedidos entregados a tiempo	Mide el tiempo transcurrido desde la recepción del pedido hasta la entrega	Tiempo de ciclo de entrega del pedido al cliente	Horas
Eficiencia	Índice de entregas conformes	Mide la cantidad de pedidos entregados acorde al pedido del cliente	Entregas conformes/ total de entregas	%

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	48	De	68

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

BSA	PROCESO: Cobranzas y Distribución SUBPROCESO: Distribución MISIÓN: Asegurar que la mercadería arribe a su destino en óptimas condiciones satisfaciendo las necesidades del cliente.	CODIGO: D CODIGO: D2
------------	--	---------------------------------------

NO	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Recibir la factura	Almacenamiento	El bodeguero receipta la factura de la venta efectuada anteriormente.	Bodeguero
2	Despachar la mercadería de la factura	Almacenamiento	Despachar la mercadería según los datos que constan en la factura.	Bodeguero
3	Embalar la mercadería	Almacenamiento	Embalar la mercadería	Bodeguero
4	Embarcar y transportar la mercadería	Distribución	Ingresar la mercadería al transporte y trasladar la mercadería a su destino.	Chofer
5	Descargar la mercadería	Distribución	Descargar la mercadería	Chofer
6	Entregar la mercadería	Distribución	Entregar la mercadería al cliente.	Chofer
7	Validar la factura	Distribución	El chofer hará validar la factura por medio de firmas o sellos, lo cual asegura que la entrega se realizó.	Chofer

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	49	De	68

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

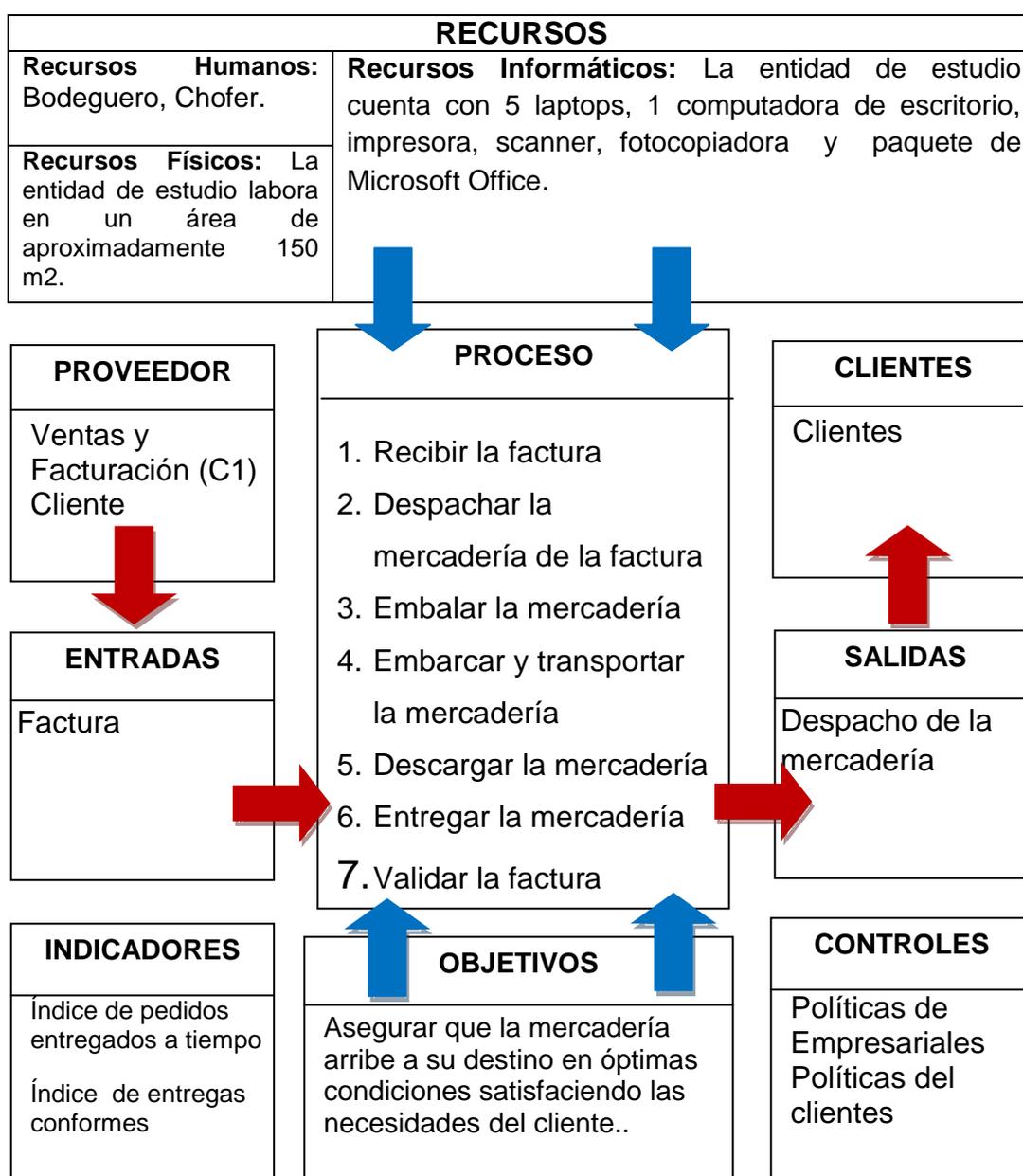
BSA	PROCESO: Cobranzas y Distribución SUBPROCESO: Distribución MISIÓN: Asegurar que la mercadería arribe a su destino en óptimas condiciones satisfaciendo las necesidades del cliente.	CODIGO: D CODIGO: D2
------------	--	---------------------------------------

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Clientes	
Interno	Externo				interno	Externo
Ventas y Facturación (C1)		Factura	El bodeguero receipta la factura la cual contiene el detalle de los productos vendidos, luego despacha la mercadería y embala la mercadería. Si el cliente no retira la mercadería el chofer se encargará de embarcar la mercadería para transportarla a su destino y descarga la mercadería. Caso contrario el cliente retirará personalmente la mercadería y finalmente se validará la factura por medio de firmas o sellos, lo cual asegura que la entrega se realizó.	Despacho de la mercadería		Cliente

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	50	De	68

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

BSA	PROCESO: Cobranzas y Distribución SUBPROCESO: Distribución ALCANCE: El proceso de distribución comienza cuando se receipta la factura y finaliza cuando se entrega el producto al cliente.	CODIGO: D CODIGO: D2
------------	---	---------------------------------------



	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	51	De	68

6.5. PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE

6.5.1. SUBPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El proceso de Servicio al cliente consiste en la recepción de la inconformidad del cliente, la que luego será analizada para darle una resolución que satisfaga las necesidades del cliente.

RESPONSABLES:

Visitador Médico

ENTRADAS:

Inconformidad del cliente: Queja que el cliente tiene respecto a los productos y servicios recibidos.

SALIDAS:

Queja resuelta: Conformidad que el cliente obtiene luego de haber solucionado su problema.

RECURSOS:

Recursos Humanos: Visitador Médico

Recursos Físicos: La entidad de estudio labora en un área de aproximadamente 150 m².

Recursos Informáticos: La entidad de estudio cuenta con 5 laptops, 1 computadora de escritorio, impresora, scanner, fotocopiadora y paquete de Microsoft Office.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	52	De	68

CONTROLES

Políticas Institucionales:

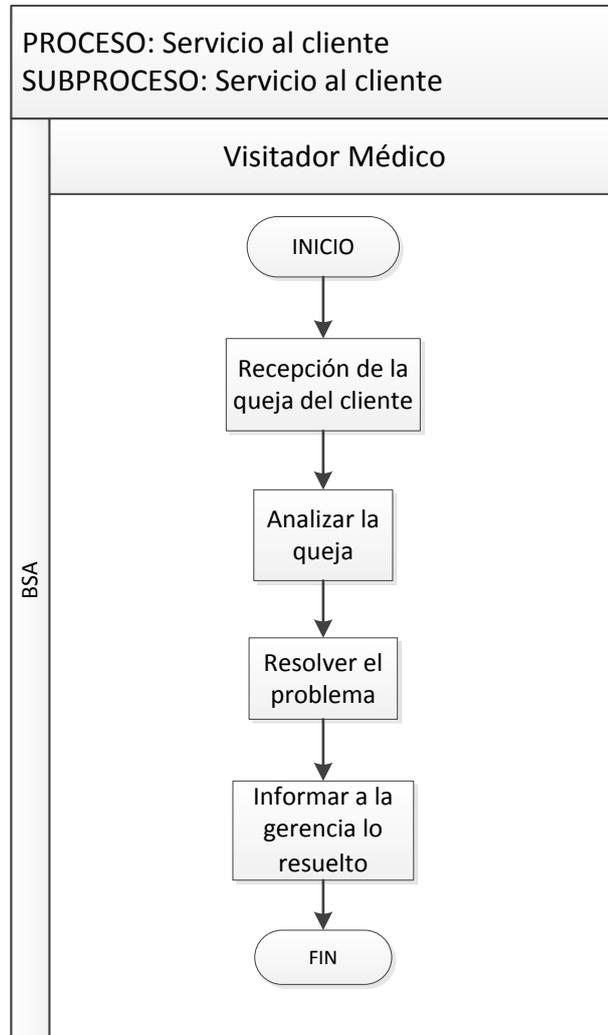
Son los lineamientos generales que rigen el proceso de servicio al cliente y la forma de solucionar la inconformidad.

Políticas de los consumidores:

Son los lineamientos establecido por los consumidores para la realización de la gestión de servicio al cliente.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	53	De	68

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida
Eficacia	Índice de quejas recibidas	Mide la cantidad de clientes que han reportado problemas	Quejas recibidas/ Número total de ventas	%
Eficiencia	Índice de quejas resueltas	Mide la cantidad de problemas que fueron resueltos	Quejas resueltas/ Número total de quejas	%

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	54	De	68

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

BSA	PROCESO: Servicio al cliente SUBPROCESO: Servicio al cliente MISIÓN: Garantizar la resolución del problema en el menor tiempo posible, satisfaciendo las necesidades del cliente.	CODIGO: E CODIGO: E1
------------	--	---------------------------------------

NO	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Recepción de la queja del cliente	Servicio al cliente	El visitador médico recibe la queja del cliente ya sea por correo electrónico o vía telefónica.	Visitador Médico
2	Analizar la queja	Servicio al cliente	Se estudia las opciones a considerar para resolver el problema.	Visitador Médico
3	Resolver el problema	Servicio al cliente	Solucionar el problema para satisfacer las quejas del cliente.	Visitador Médico
4	Informar a la gerencia lo resuelto	Servicio al cliente	Comunicar a la gerencia general la resolución del problema.	Visitador Médico

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	55	De	68

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

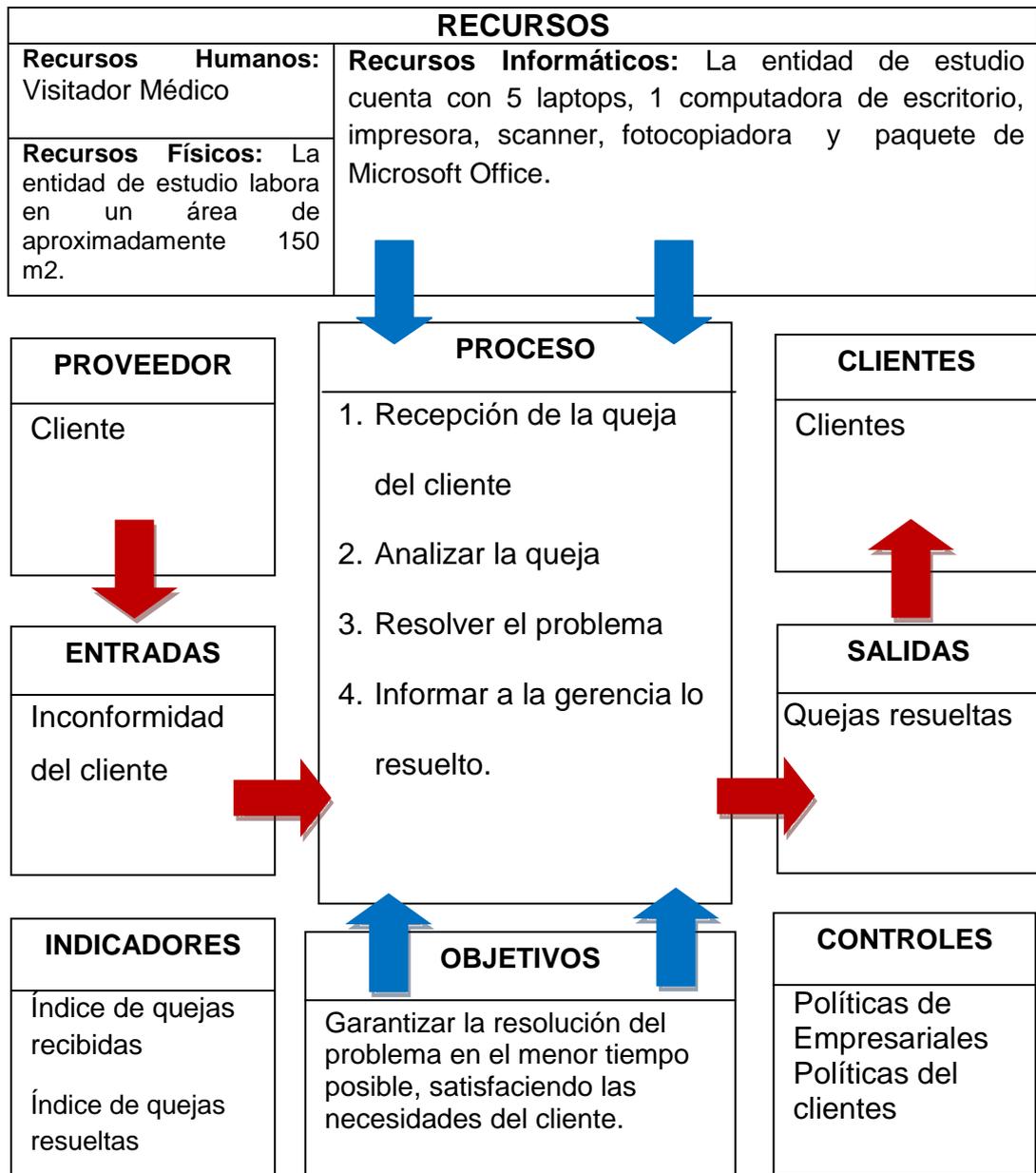
BSA	PROCESO: Servicio al cliente SUBPROCESO: Servicio al cliente MISIÓN: Garantizar la resolución del problema en el menor tiempo posible, satisfaciendo las necesidades del cliente.	CODIGO: E CODIGO: E1
------------	--	---------------------------------------

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Clientes	
Interno	Externo				interno	Externo
	Cliente	Inconformidad del cliente	El visitador médico recibe la queja del cliente ya sea por correo electrónico o vía telefónica. Se estudia las opciones a considerar para resolver el problema Finalmente se soluciona el problema y se le comunica a la gerencia general la resolución del problema.	Quejas resueltas		Cliente

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	56	De	68

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

BSA	PROCESO: Cobranzas y Distribución SUBPROCESO: Distribución ALCANCE: El proceso de servicio al cliente empieza cuando se receipta inconformidad del cliente y finaliza cuando se resuelve la queja.	CODIGO: E CODIGO: E1
------------	---	---------------------------------------



	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	57	De	68

PROCESO DE APOYO

6.6. PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

6.6.1. SUBPROCESO: PAGO DE NÓMINA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El proceso de pago de nómina consiste en la elaboración de roles de pagos para cancelar los haberes de cada empleado correspondientes a los días laborados, permisos, descuentos y comisiones por ventas, y estos son cancelados por medio de cheques.

RESPONSABLES:

Gerente Administrativo

Gerente General

ENTRADAS:

Información del empleado: Recaba Información referente a los días laborados, permisos, descuentos y comisiones por ventas de cada empleado.

SALIDAS:

Pago de nómina: Pago de la nómina al personal de la entidad de estudio.

RECURSOS:

Recursos Humanos: Gerente Administrativo, Gerente General.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	58	De	68

Recursos Físicos: La entidad de estudio labora en un área de aproximadamente 150 m2.

Recursos Informáticos: La entidad de estudio cuenta con 5 laptops, 1 computadora de escritorio, impresora, scanner, fotocopiadora y paquete de Microsoft Office.

CONTROLES

Políticas Empresariales:

Son los lineamientos generales que rigen el proceso de pago de nómina y la forma de realizar la gestión del pago de los salarios.

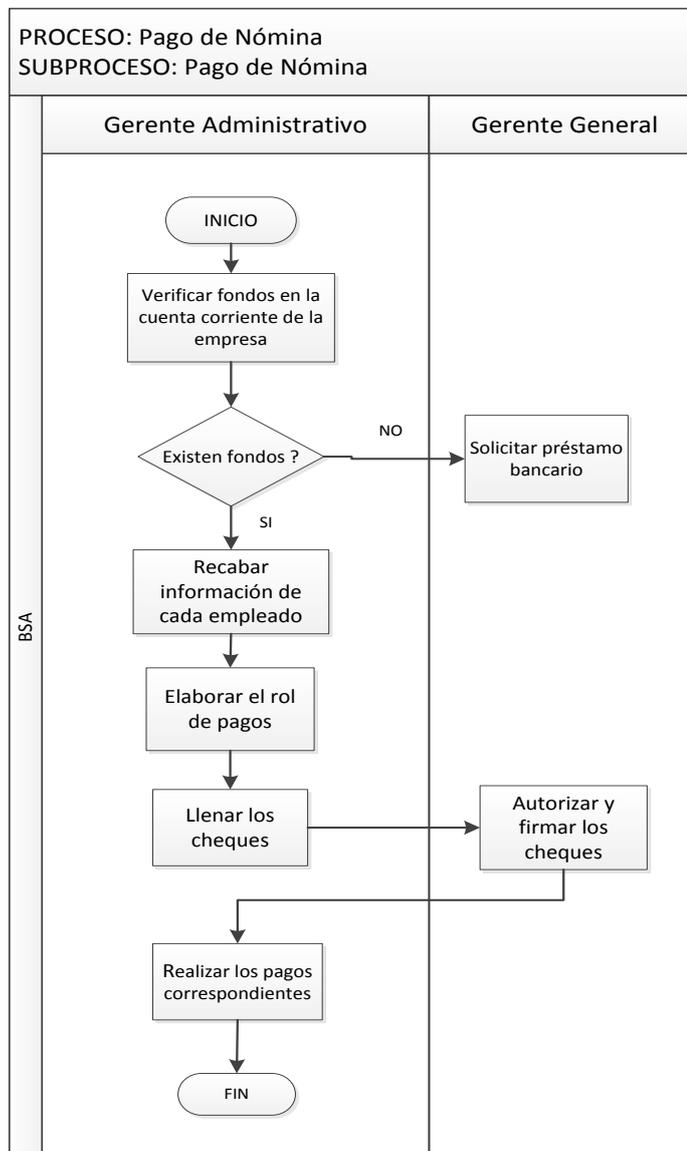
Código del trabajo:

Art. 1- Código del Trabajo

Los preceptos del Código de trabajo regulan las relaciones entre empleadores trabajadores y se aplican a las diversas modalidades, condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados en el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PAGO DE NÓMINA



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida
Eficacia	Índice de pagos entregados a tiempo	Mide el tiempo que se tardó para la realización del pago al personal.	Tiempo de ciclo de entrega del pago al personal	Horas
Productividad	Índice de días no laborados	Mide la cantidad de Faltas laborables por parte de los empleados.	Días no laborados/ Total de días laborales	%

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	60	De	68

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

BSA	PROCESO: Recursos Humanos SUBPROCESO: Pago de Nómina MISIÓN: Gestionar correctamente el pago de nómina y así evitar el retraso del pago del personal.	CODIGO: F CODIGO: F1
------------	--	---------------------------------------

NO	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Verificar fondos en la cuenta corriente de la empresa	Recursos Humanos	Verificar si la cuenta corriente de la entidad cuenta con fondos para realizar el pago de sueldos.	Gerente Administrativo
2	Solicitar préstamo bancario	Recursos Humanos	En caso que no existan fondos disponibles en la cuenta corriente, el gerente general recurre a solicitar un préstamo bancario con el monto necesario.	Gerente General
3	Recabar información de cada empleado	Recursos Humanos	Se recolecta la Información referente a los días laborados, permisos, descuentos y comisiones por ventas de cada empleado.	Gerente Administrativo
4	Elaborar el rol de pagos	Recursos Humanos	Elaborar el rol de pagos del personal de la entidad.	Gerente Administrativo
5	Llenar los cheques	Recursos Humanos	Llenar los cheques con la información pertinente.	Gerente Administrativo
6	Autorizar y firmar los cheques	Recursos Humanos	Se examina la nómina y se autoriza para finalmente firmar los cheques.	Gerente General
7	Realizar los pagos correspondientes	Recursos Humanos	Se realizan los pagos a los empleados.	Gerente Administrativo

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	61	De	68

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

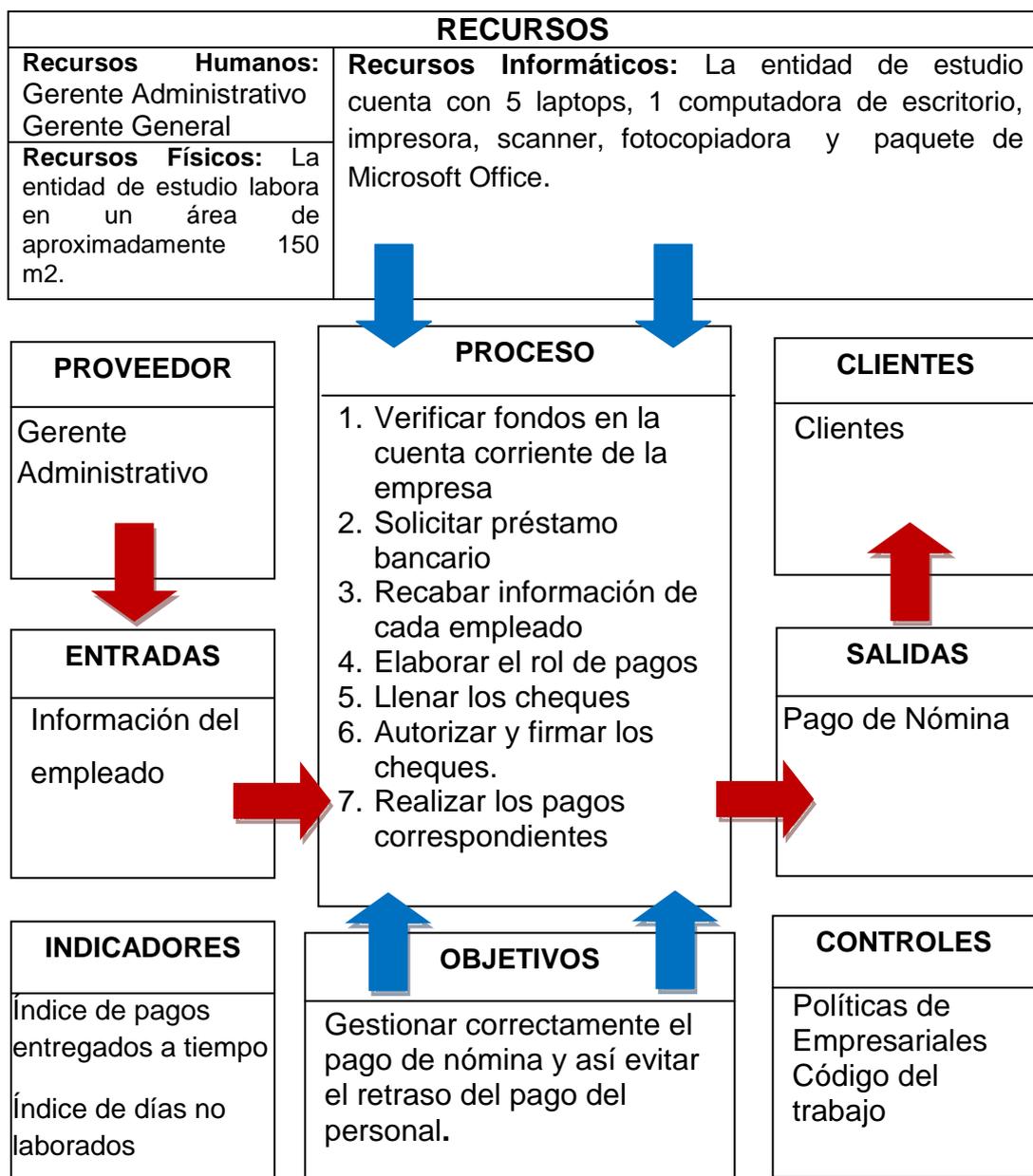
BSA	PROCESO: Pago de Nómina SUBPROCESO: Pago de Nómina MISIÓN: Gestionar correctamente el pago de nómina y así evitar el retraso del pago del personal.	CODIGO: F CODIGO: F1
------------	--	---------------------------------------

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerente Administrativo		Información del empleado	El Gerente Administrativo verifica los fondos en la cuenta corriente, en caso que no hubieran fondos el gerente general solicita un préstamo bancario. Si existen los fondos necesarios se recaba la información de cada empleado para elaborar la nómina y realizar el pago de cada empleado.	Pago de Nómina	Personal	

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	62	De	68

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

BSA	PROCESO: Pago de Nómina SUBPROCESO: Pago de Nómina ALCANCE: El proceso de pago de nómina empieza cuando se verifica los fondos disponibles hasta realizar el pago a los empleados.	CODIGO: F CODIGO: F1
------------	---	---------------------------------------



	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	63	De	68

6.7. PROCESOS DE SISTEMAS

6.7.1. SUBPROCESO: SERVICIO TÉCNICO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El proceso de Servicio Técnico consiste en la recepción de la queja del usuario, la cual será analizada para buscar la mejor solución para resolver el problema, de esta forma poder operar de manera eficiente.

RESPONSABLES:

Jefe de Sistemas

Técnico

ENTRADAS:

Queja del usuario: Recibir especificaciones del problema que el usuario tiene con el hardware o software.

SALIDAS:

Problema Solucionado: Se da solución al problema satisfaciendo las necesidades del usuario.

RECURSOS:

Recursos Humanos: Jefe de Sistemas y Técnico.

Recursos Físicos: La entidad de estudio labora en un área de aproximadamente 150 m2.

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	64	De	68

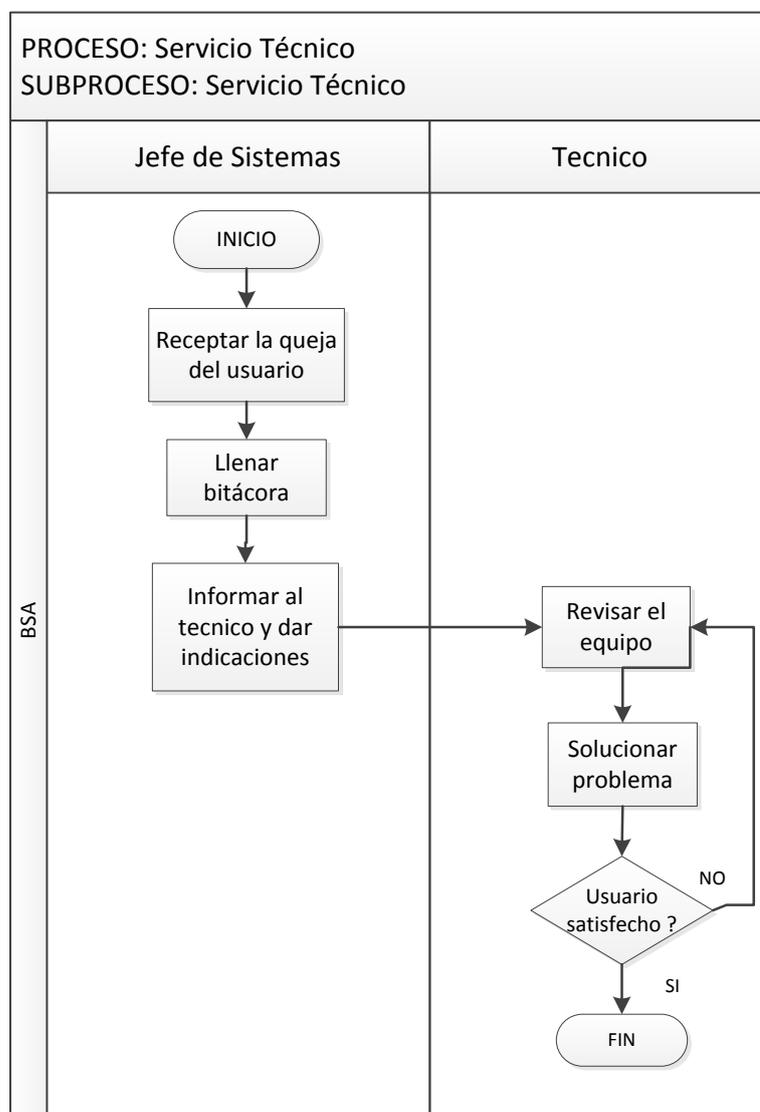
Recursos Informáticos: La entidad de estudio cuenta con 5 laptops, 1 computadora de escritorio, impresora, scanner, fotocopiadora y paquete de Microsoft Office.

CONTROLES

Políticas Institucionales:

Son los lineamientos generales que rigen el proceso de distribución y la forma de realizar la gestión de distribución a los clientes.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SERVICIO TÉCNICO



Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida
Eficiencia	Índice de usuarios insatisfechos	Mide la cantidad de usuarios insatisfechos con la solución del problema.	usuarios insatisfechos/ usuarios atendidos	%
Eficacia	Índice de servicio solucionado a tiempo	Mide el tiempo que se tardó para la resolución del problema, desde la recepción de la queja hasta la solución del problema	Tiempo de ciclo de resolución de la queja.	Horas

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	66	De	68

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

BSA	PROCESO: Sistemas SUBPROCESO: Servicio Técnico MISIÓN: Realizar periódicamente el mantenimiento de los equipos para operar de manera eficiente.	CODIGO: H CODIGO: H1
------------	--	---------------------------------------

NO	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Receptar la queja del usuario	Sistemas	Recibir especificaciones del problema que el usuario tiene con el hardware o software.	Jefe de Sistemas
2	Llenar bitácora	Sistemas	Llenar bitácora.	Jefe de Sistemas
3	Informar al técnico y dar indicaciones.	Sistemas	Informar al técnico y dar indicaciones del problema y su resolución.	Jefe de Sistemas
4	Revisar el equipo	Sistemas	Se revisa el equipo para verificar físicamente los daños.	Técnico
5	Solucionar problema	Sistemas	Se da solución al problema del usuario.	Técnico

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	67	De	68

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

BSA	PROCESO: Sistemas SUBPROCESO: Servicio Técnico MISIÓN: Realizar periódicamente el mantenimiento de los equipos para operar de manera eficiente.	CODIGO: H CODIGO: H1
------------	--	---------------------------------------

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Personal		Queja del usuario	El Jefe de Sistemas receipta la queja del usuario con las especificaciones del problema que el usuario tiene con el hardware o software, luego se llena la bitácora, informar al técnico y da indicaciones al mismo. El técnico revisa el equipo y soluciona el problema satisfaciendo las necesidades del usuario, en caso contrario el técnico vuelve a revisar el equipo.	Problema solucionado	Personal	

	Manual de Procesos	Código:	MP-001		
	BSA	Página	68	De	68

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

BSA	PROCESO: Sistemas SUBPROCESO: Servicio Técnico ALCANCE: El proceso de pago de nómina empieza cuando se receipta la queja del usuario hasta solucionar el problema del personal.	CODIGO: H CODIGO: H1
------------	--	---------------------------------------

RECURSOS	
Recursos Humanos: Jefe de Sistemas, Técnico	Recursos Informáticos: La entidad de estudio cuenta con 5 laptops, 1 computadora de escritorio, impresora, scanner, fotocopiadora y paquete de Microsoft Office.
Recursos Físicos: La entidad de estudio labora en un área de aproximadamente 150 m2.	<div style="text-align: center;">   </div>

