



ESPOL
“Impulsando la sociedad del conocimiento”

**Elaboración de un sistema de gestión por procesos para una empresa de
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS
ELÉCTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil**

PROYECTO INTEGRADOR

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Dennisse Stephanie Merino Quimi & Biverly Isabel Aguirre Bove

Febrero 2018.

Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador

Agradecimiento

En primer lugar agradezco a Dios, mi motor, por brindarme la fuerza y sabiduría necesaria para enfrentar cada reto de mi vida y lograr culminar una de mis tantas metas.

A mis padres Wilson Merino y Sandra Quimi a quienes amo tanto, gracias por mostrarme su apoyo, motivarme, aconsejarme y trabajar arduo para que yo goce de la mejor educación, a Ángela Cruz la mejor mamita de todas, Gracias por ser una parte esencial en mi vida.

A mis Queridos hermanos Ivelisa y Emanuel quienes estuvieron conmigo en todo momento.

A Marlon Bayona, por ser de gran apoyo en mi etapa Universitaria, Muchas gracias por la ayuda incondicional y consejos brindados.

A mi amiga y compañera de tesis Biverly, Gracias por el apoyo y juntas culminaremos esta etapa importante de nuestras vidas, y a mis maestros de ESPOL por las enseñanzas impartidas.

Dennisse Stephanie Merino Quimi

Agradecimiento

A los mejores padres Felipe Aguirre Sánchez y Jannett Bove Ramírez por el apoyo, amor y paciencia brindada durante esta etapa importante de mi vida.

Mis bellísimas hermanas, Vanessa y Paola Aguirre por ser cómplices del mar de emociones que me ha permitido experimentar esta vida junto a ellas y ahora con mi sobrina hermosa, mi Lore.

Miguel Aguirre Sánchez por ser más que un tío y padrino, un ejemplo a seguir en compañía de mi tía Sandra, una mujer de admirar con amor, mis primas Narcisa y Génesis Aguirre.

To Pablo Guerrero for accompanying me during this time of learning in my life.

Andrea y Flavio por ser de esos amigos que se encuentran siempre prestos a ayudarte con sus mensajes llenos de cariño. A Dennisse, Bryan y Deysi por haber sido excelentes compañeros y amigos durante mi vida universitaria.

Al Teatro y amigos de arte por mostrarme esa parte mágica de estar vivos, sentir y soñar. Mis familiares, amigos, conocidos, clientes, vecinos porque me han permitido crecer.

¡A todos! ¡¡GRACIAS!!

Biverly Isabel Aguirre Bove

Dedicatoria

Este proyecto Integrador se lo dedico a mis padres, por creer en mí, ser mis guías en mi formación académica, por enseñarme a ser perseverante y a dar todo de mi para cumplir uno de mis sueño, el lograr ser una profesional.

A mi familia en general, hermanos, mamita, primos quienes son un pilar fundamental en mi vida.

A Marlon Bayona quien siempre estuvo ayudándome a lograr mis metas, por ser un guía importante a nivel personal y profesional, y de manera muy especial a la familia Bayona por ser como mi segunda familia.

A mi Sobrina Itzel Hernández, un ser de luz, Le dedico este logro por ser la alegría de mi corazón, Te amo.

Dennisse Stephanie Merino Quimi

Dedicatoria

A la mejor de todas, mi querida madre Jannett Magali Bove Ramírez. Una mujer trabajadora y soñadora que, con ejemplo, dedicación y amor, me ha otorgado un obsequio de incalculable valor, la educación.

Mi corazón rebosa de dicha, pues he alcanzado una meta importante que, en esta ocasión, puedo celebrar junto con ella y mis tan apreciadas hermanas Vanessa y Paola Aguirre.

Para mi padre, Felipe Aguirre Sánchez, por sus sabios consejos que me han permitido preservar a lo largo de este camino.

A mi familia de valores, amor y apoyo incondicional, quiero decirles: He cumplido uno de mis innumerables sueños, así que ¡Vamos por más!

Biverly Isabel Aguirre Bove

Tribunal de Graduación

MAE. Julio Aguirre Mosquera

Proyecto Integrador

Ing. Christian Vera Alcívar

Delegado

Declaración Expresa

La responsabilidad del contenido desarrollado en la presente propuesta de la materia integradora corresponde exclusivamente al equipo conformado por:

Dennisse Stephanie Merino Quimi

Biverly Isabel Aguirre Bove

Y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

Dennisse Stephanie Merino Quimi

Biverly Isabel Aguirre Bove

Resumen

Hoy en día lo primordial en una empresa es satisfacer al cliente, y para poder lograrlo tiene que asegurarse que el producto y servicio que ofrece cumpla con las expectativas del cliente, además de que sea de calidad, ya que el mercado en el que se encuentra es muy competitivo y siempre tendrá que ofrecer un plus en su producto para poder captar clientes. Para la creación de este proyecto integrador hemos elaborado un sistema de gestión por procesos para una empresa que se dedica a la venta al por mayor y menor de ascensores y escaleras eléctricas, el cual nos ayuda a que los procesos con los que la empresa cuenta estén estandarizados, usando aquellos recursos que poseen de manera óptima, con el fin de evitar tener productos con fallas. Además es fundamental realizar la medición y control de las actividades que realizan para que cumplan con los objetivos propuestos por la empresa.

En el Capítulo 1, se hace referencia al giro del negocio de la empresa en general, estructura organizacional, objetivos, alcance, cuyo fin es identificar aquellos problemas causen un daño grave a la empresa mediante un análisis de riesgo, gracias a ello podemos justificar el presente proyecto utilizando herramientas administrativas aprendidas durante nuestra carrera universitaria para disminuir las deficiencias operativas.

En el Capítulo 2, se muestra el marco teórico, en él se encontraran detalladas las herramientas aplicadas, conceptos básicos y definiciones metodológicas que se emplearán para la elaboración del sistema de gestión por procesos.

En el Capítulo 3, se elabora el sistema de gestión por procesos, primero se realiza la planificación estratégica, el análisis actual de la empresa, se definen los procesos y subprocesos, se establecerá aquellos procesos que sean críticos para la empresa, a través de una Análisis de Valor Agregado (AVA), elaborando indicadores que nos ayuden a controlar la eficiencias en todos los procesos, adicionalmente, se aplicara la herramienta Ishikawa para determinar la causa de los problemas que tiene la empresa, implementando el plan de acción que el gerente se propuso cumplir.

En el Cuarto y último capítulo, se encuentran las conclusiones y recomendaciones, anteriormente analizadas de nuestro proyecto, con el fin de que le sirva a la empresa para la toma de decisiones y su respectiva ejecución. Como anexos se encuentran las entrevistas realizadas con el gerente general de la compañía, y el manual de proceso

Palabras clave: Herramientas administrativas, eficiencia, eficacia, procesos, gestión, manual, análisis de valor agregado.

Índice

Agradecimiento	2
Dedicatoria	4
Tribunal de Graduación	6
Declaración Expresa	7
Resumen	8
CAPÍTULO 1	16
1. ESTUDIO DEL NEGOCIO	16
1.1. Resumen histórico de la empresa	16
1.2. Descripción de la Empresa	16
1.4. Organigrama	17
1.5. Proveedores	18
1.6. Productos	18
1.6.1. Producto Estrella	19
1.7. Servicios	20
1.8. Clientes	22
1.9. Requerimientos legales y Normativos	22
1.10. Estudio de Riesgo	23
1.11. Justificación	25
1.12. Objetivos	25
1.12.1. Objetivo General	25
1.12.2. Objetivos Específicos	26
1.13. Alcance	26
Capítulo 2	27
2. MARCO TEÓRICO	27
2.1. Planeación estratégica	27
2.1.1. Misión	27
2.1.2. Visión	27
2.1.3. Objetivos Estratégicos	28
2.1.4. Políticas	28
2.2. Gestión de la Calidad	28
2.2.1. Gestión de la Calidad	28
2.2.2. Principios de Calidad según ISO 9001:2015	28

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

2.2.3.	Enfoque al Cliente	29
2.2.3.1.	Liderazgo	29
2.2.3.2.	Obligación del personal	29
2.2.3.3.	Mejora continua	29
2.2.3.4.	Toma de decisiones basada en evidencia	30
2.2.3.5.	Gestión de las relaciones	30
2.2.3.6.	Enfoque a procesos	30
2.3.	Gestión Por Procesos	30
2.3.1.	Concepto de procesos	30
2.3.2.	Elementos de un proceso	31
2.3.3.	Ventajas de la Gestión a través de procesos	32
2.3.4.	Mapa de Procesos	33
2.3.5.	Cadena de Valor.	34
2.3.6.	Diagrama de flujo	35
2.3.7.	Análisis de valor agregado.	37
2.3.8.	Manual de procesos	37
2.3.9.	Indicadores de Gestión.	38
2.3.9.1.	Definición de Indicadores de Gestión	38
2.3.9.2.	Tipos de Indicadores de gestión	38
2.3.9.3.	Planteamiento de objetivos SMART	39
2.3.9.4.	Elaboración de indicadores basado en objetivos.	41
2.3.9.5.	Preparación de indicadores de gestión.	42
2.4.	Herramientas Administrativas.	43
2.4.1.	Matriz de Riesgo	43
2.4.2.	Análisis FODA.	43
2.4.3.	Matriz de impacto interno.	44
2.4.4.	Matriz de impacto externo.	45
2.4.5.	Matriz de Aprovechabilidad.	45
2.4.6.	Matriz de vulnerabilidad.	46
2.4.7.	FODA Estratégico	46
2.4.8.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	47
2.4.9.	Ishikawa – Análisis causa y efecto	48
2.4.9.1.	<i>Espina de pescado</i>	48
2.4.9.2.	Diseño del diagrama de Ishikawa	49
2.4.9.3.	Ventajas y desventajas del diagrama de Ishikawa o Espina de pescado. 49	

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

2.4.9.4.	Matriz de Priorización	50
2.4.9.5.	Plan de Acción.	50
Capítulo 3		52
3. Elaboración y Propuesta de mejora		52
3.1. Diagnóstico Inicial de la empresa.		52
3.1.1.	Análisis FODA	52
3.1.2.	Análisis de Impacto Interno	53
3.1.3.	Análisis de Impacto Externo	54
3.1.4.	Análisis de Aprovechabilidad	55
3.1.5.	Análisis de Vulnerabilidad	56
3.1.6.	FODA estratégico	57
3.1.7.	Análisis de las Herramientas Aplicadas.	58
3.2. Evaluación Estratégica Actual		58
3.2.1.	Misión	58
3.2.2.	Visión	58
3.2.3.	Objetivo Principal	59
3.2.4.	Objetivos Estratégicos	59
3.2.5.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	60
3.2.5.1.	Poder de negociación de los proveedores	60
3.2.5.2.	Poder de negociación de consumidores	60
3.2.5.3.	Amenaza con entrada de nuevos competidores	61
3.2.5.4.	Amenaza de productos sustitutos	61
3.2.5.5.	Rivalidad entre competidores	62
3.3. Balanced Scorecard		63
3.4. Planteamiento del sistema de Gestión por procesos		64
3.4.1.	Cadena de Valor	64
3.4.2.	Mapa de procesos.	65
3.4.3.	Reconocimiento de procesos y subprocesos	66
3.4.4.	Matriz de Priorización	67
3.4.4.1.	Procesos Críticos	68
3.4. Estudio de procesos por área.		68
3.4.1.	Análisis del subproceso de compra y almacenaje	69
3.4.1.1.	Flujograma de la situación actual del subproceso de compra y almacenaje (las flechas debe estar unidas al símbolo)	69
3.4.1.2.	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de compra y almacenaje.	71

3.4.1.3.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual	72
3.4.1.4.	Flujograma de la situación mejorada del subproceso compras y almacenamiento.	73
3.4.1.5.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso compras y almacenamiento.	76
3.4.1.6.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso compras y almacenamiento	77
3.4.1.7.	Cuadro comparativo de valor agregado de ambas situaciones del subproceso de compras y almacenamiento.	78
3.4.1.8.	Indicadores de subproceso de compras y almacenaje.	79
3.4.2.	Análisis del subproceso de Marketing y Venta	81
3.4.2.1.	Flujograma de la situación actual del subproceso de Marketing y Ventas	81
3.4.2.2.	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Marketing y Ventas	83
3.4.2.3.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual	84
3.4.2.4.	Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Marketing y Ventas	85
3.4.2.5.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Marketing y Ventas	88
3.4.2.6.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual	89
3.4.2.7.	Cuadro comparativo de valor agregado de ambas situaciones del subproceso de Marketing y Ventas	90
3.4.2.8.	Indicadores de subproceso de Marketing y Ventas	91
3.4.3.	Análisis del subproceso de Facturación y Cobranzas.	93
3.4.3.1.	Flujograma de la situación actual del subproceso de Facturación y cobranzas.	93
3.4.3.3.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual	95
3.4.3.4.	Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Facturación y cobranzas.	96
3.4.3.5.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Facturación y Cobranzas.	99
3.4.3.6.	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada	100
0		
3.4.3.7.	Cuadro comparativo de valor agregado de ambas situaciones del subproceso de Facturación y cobranzas.	101

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.4.3.8.	Indicadores de subproceso de Facturación y cobranzas.	102
3.4.3.9.	Resumen de indicadores.	104
3.5.	Diagrama de Ishikawa	105
3.5.1.	Problema 1: Falta de Repuestos para el Montaje del Ascensor	105
3.5.2.	Problema 2: Entrega del Elevador no acorde a las especificaciones del cliente.	106
3.5.3.	Problema 3: Incumplimiento de pago por parte de los clientes.	107
3.6.	Matriz 5W+1H, para el respectivo análisis de las causas.	108
3.6.1.	Personal no entrenado en control de inventarios.	108
3.6.2.	Deficiente comunicación en términos de ventas.	109
3.6.3.	No existe Planificación previa en cobranzas	110
4.	Conclusiones y Recomendaciones	111
4.1.	Conclusiones	111
	Referencias	114
	ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1	Productos que ofrece la Empresa.	18
Tabla 1-2	Servicios que ofrece la empresa.	21
Tabla 1-3	Detalle de servicios que ofrece la Empresa.	21
Tabla 1-4	Clientes principales de la empresa.	22
Tabla 1-5	Requisitos legales y regulatorios.	22
Tabla 1-6	Matriz de Riesgo de la Empresa.	23
Tabla 2-1	Matriz de Objetivos Smart.	39
Tabla 3-1	Matriz FODA de la Empresa.	52
Tabla 3-2	Análisis de Impacto Interno.	53
Tabla 3-3	Análisis de Impacto Externos.	54
Tabla 3-4	Análisis de Aprovechabilidad.	55
Tabla 3-5	Análisis de Vulnerabilidad.	56
Tabla 3-6	FODA Estratégico.	57
Tabla 3-7	Fuerza de negociación de los Proveedores.	60
Tabla 3-8	Fuerza de negociación de los consumidores	61
Tabla 3-9	Amenaza de entrada de nuevos competidores.	61
Tabla 3-10	Amenaza de productos sustitutos.	62
Tabla 3-11	Rivalidad entre Competidores	62
Tabla 3-12	Herramienta Balance Scorecard.	63
Tabla 3-13	Identificación de procesos y subprocesos por área.	66
Tabla 3-14	Matriz de priorización.	67
Tabla 3-15	Procesos Críticos.	68
Tabla 3-16	Diagrama de flujo del subproceso de compras y almacenaje actual	69

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

Tabla 3-17 AVA de la situación actual del subproceso de compras y almacenaje....	71
Tabla 3-18 Diagrama de flujo del Subproceso de compras y almacenaje mejorado.	73
Tabla 3-19 AVA de la situación mejorada del subproceso de compras.....	76
Tabla 3-20 Diagrama de flujo situación actual del subproceso de marketing y ventas	81
Tabla 3-21 Diagrama de Flujo de la situación mejorada del subproceso marketing y ventas.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1-1 Organigrama de una empresa que vende ascensores y escaleras automáticas.	17
Ilustración 1-2 Productos que ofrece la empresa.	19
Ilustración 1-3 Fotografía del producto Estrella.	19
Ilustración 1-4 Producto Estrella MP GO!	20
Ilustración 2-1 Interrelación de Procesos	31
Ilustración 2-2 Elementos de un proceso.	32
Ilustración 2-3 Modelo de Mapa de procesos.	33
Ilustración 2-4 Modelo de una Cadena de Valor.	35
Ilustración 2-5 Simbología de Diagrama de Flujo ANSI.	36
Ilustración 2-6 Diagrama de Flujo.	36
Ilustración 2-7 Modelo de la Herramienta Balance Scorecard	42
Ilustración 2-8 Modelo de la herramienta FODA	44
Ilustración 2-9 Modelo de la Matriz de Impacto interno.	44
Ilustración 2-10 Modelo de la Matriz de Impacto Externo.	45
Ilustración 2-11 Modelo de la Matriz de Aprovechabilidad.	45
Ilustración 2-12 Modelo de la Matriz de Vulnerabilidad	46
Ilustración 2-13 Modelo del FODA Estratégico.	47
Ilustración 2-14 Modelo del Análisis de Causa y Efecto.	49
Ilustración 3-1 Cadena de Valor de la Empresa	64
Ilustración 3-2 Mapa de procesos de la Empresa	65
Ilustración 3-3 Situación Actual del subproceso de Compra	72
Ilustración 3-4 Situación mejorada del subproceso de compras y almacenaje.	77
Ilustración 3-5 Figura Comparativo entre la situación actual vs la mejorada.	78

CAPÍTULO 1

1. ESTUDIO DEL NEGOCIO

1.1. Resumen histórico de la empresa

La empresa nació gracias a la perseverancia de un joven emprendedor en el año 2007, desde entonces se mantiene comercializando ascensores y escaleras eléctricas, además de ofrecer servicios de mantenimiento, asesoría técnica e instalación de los mismos en el mercado ecuatoriano.

Su servicio ha sido caracterizado por otorgar calidad y una excelente capacidad humana prestos a generar confianza en sus clientes. En el año 2011 la compañía se disolvió debido a un quiebre económico, este hecho no fue razón suficiente para detenerse, por lo que en el 2012 surgió nuevamente con más fuerzas para competir en el mercado apoyándose en tecnología de punta que le ha permitido expandir su servicio a varias provincias del país.

1.2. Descripción de la Empresa

Su actividad principal radica en la venta de ascensores, además brindan servicios de mantenimiento, instalación y asesoría técnica del producto que ofrecen.

La empresa tiene una trayectoria de aproximadamente 10 años en el país, tiempo en el que ha adquirido la experiencia necesaria para posicionarse con más fuerza en el mercado que opera, diferenciándose de la competencia a través de la innovación ha provocado que muchas empresas prefieran adquirir los servicios que ellos ofrecen ya que el trabajo que realizan es de calidad y garantizado.

Promocionan ascensores para oficinas, bodegas, panorámicos, centros comerciales, hospitales, bancos, entre otros.

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

Sus clientes principales son empresas grandes que requieren de una transportación vertical para el correcto desarrollo de sus operaciones y actividades.

El ambiente laboral que se maneja dentro de la organización es de mucho respeto y cortesía, sin dejar de mencionar que la empresa posee muy buenas condiciones físicas para que las tareas que realizan los colaboradores sean desarrolladas de manera correcta.

1.3. Dirección

La Dirección exacta es Boyacá 905 entre Junín y Víctor Manuel Rendón, en el centro de la ciudad de Guayaquil, la misma que cuenta con una Bodega en Durán.

1.4. Organigrama

La Estructura Organizacional que posee la empresa es de forma piramidal y se encuentra seccionada de la siguiente manera:

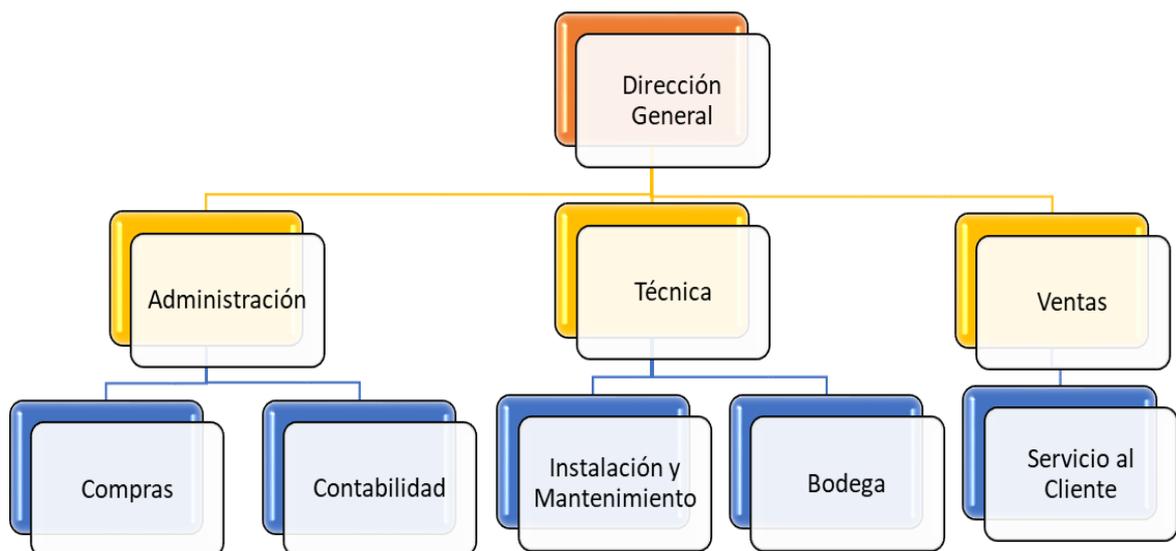


Ilustración 1-1 Organigrama de una empresa que vende ascensores y escaleras automáticas.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.5. Proveedores

Los principales proveedores de la entidad son empresas internacionales con mucho prestigio en el país dónde efectúan sus actividades.

En la Actualidad los proveedores que abastecen a la empresa de los repuestos que necesitan para la instalación, reparación y mantenimiento de ascensores y escaleras eléctricas son los siguientes:



Ilustración 1-2 Proveedores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **MP ASCENSORES (ESPAÑA):** Equipos completos ascensores y escaleras mecánicas.
- **H&Q LIFT PARTS (CHINA):** Repuestos para equipos Multimarcas (Mitsubishi, schindler, otis, thyssen, etc.) para ascensores y escaleras mecánicas.
- **SYMAX ELEVATORS (CHINA):** Ascensores residenciales y Dumdwaiter (montapalos).

1.6. Productos

Ofrecen una variada gama de tipos y modelos de equipo según la necesidad del usuario.

A continuación se muestran, los siguientes productos los cuales son elaborados con tecnología de punta, eficiencia, eficacia y efectividad de nuestro talento humano:

Tabla 1-1 Productos que ofrece la Empresa.

Ascensores
Ascensores para pasajeros
Ascensores panorámicos
Ascensores para hospitales
Ascensores montacargas y monta carros
Ascensores para zonas determinadas
Escaleras y corredores movibles

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

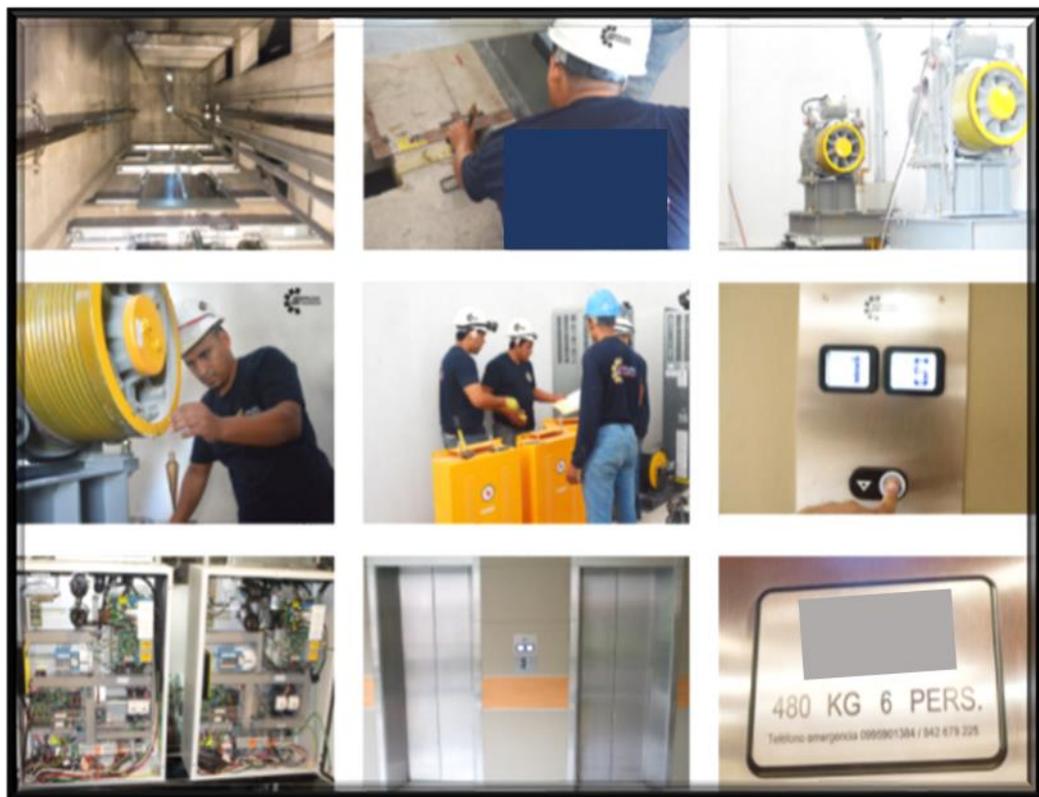


Ilustración 1-3 Productos que ofrece la empresa.

Fuente: Fotografía tomada de la empresa.

1.6.1. Producto Estrella



Ilustración 1-4 Fotografía del producto Estrella.

MP GO

Fuente: Fotografía proporcionada por la empresa.

MP GO Evolution es el producto estrella de la empresa, ya que esta Reformado, con alto nivel eco eficiente y versátil. Además está hecho con la tecnología de punta Gearless, por eso se denomina el ascensor más avanzado de toda nuestra

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

variedad de productos.

Una de las características más importantes del producto en mención, es que está fabricado con un máximo nivel de energía eficiente, por lo que lo enfocan en dar soluciones de subida a hospitales, edificios públicos, edificios residenciales, oficinas. Garantizado por la CERTIFICACIÓN DE NIVEL A en la lista energética VDI.



El Lujo y comodidad de un ascensor lo aprecia no solo el comprador, también los residentes del edificio, quienes son los que más uso le dan en el día a día.

Para el usuario un viaje de calidad es aquel que se nota por las sensaciones que se dan en el interior de la cabina, durante la duración del recorrido.

Ilustración 1-5 Producto Estrella MP GO!

Fuente: Catalogo de la Empresa.

1.7. Servicios

La empresa busca satisfacer al cliente brindándoles servicios de calidad, dicha responsabilidad exige una gestión dirigida a la ejecución de máximos modelos de calidad, por ese motivo la empresa se basa en lo siguiente:

- Trabajo Eficiente
- Satisfacción al Cliente
- Cultura Organizacional con un enfoque al mejoramiento continuo y al desarrollo de la empresa.

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

Los servicios que brindan son los nombrados a continuación:

Tabla 1-2 Servicios que ofrece la empresa.

Instalación
Mantenimiento y Reparación Multimarcas
Actualización
Venta de Equipos
Asesoría Técnica

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 1-3 Detalle de servicios que ofrece la Empresa.

Instalación	Mantenimiento y Reparación Multimarca	Actualización	Venta de Equipos	Asesoría Técnica
<p>Implementación y montaje de los equipos, con técnicos calificados. La seguridad es lo MÁS IMPORTANTE y no es asunto negociable.</p> <p>Nuestros instaladores, son técnicos calificados, totalmente capacitados en el tema de protección y seguridad en el trabajo.</p> <p>La organización y la gestión es un pilar fundamental para evitar demoras en los tiempos de entrega, además de asegurar una óptima instalación y funcionamiento de los equipos.</p>	<p>Llamadas de emergencia 24 horas, 7 días de la semana.</p> <p>Nuestros clientes requieren un servicio confiable y seguro, con técnicos capacitados y con experiencia, que detecten anomalías en el funcionamiento de los equipos para prevenir daños parciales o totales.</p> <p>Es de vital importancia cumplir con la normativa de seguridad de equipos de transporte vertical.</p>	<p>Actualizar elevadores es de vital importancia para extender la duración del equipo, además su principal objetivo es asegurar la confianza y bienestar de los usuarios.</p> <p>Actualizar es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad al transportarse, (tranquilidad para los usuarios). 2.- Optimizar los recursos energéticos, (ahorro en facturas de luz). 3.-Estética, (repotenciar su inmueble). 4.- Ecoeficiencia, (reducción de ruidos y de c02). 	<p>Ascensores y escaleras eléctricas.</p>	<p>Construcción de nuevas edificaciones.</p>

Fuente: Tabla proporcionada por la empresa.

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

1.8. Clientes

Los clientes son empresas de diferentes ciudades del país, que necesiten de ascensores o escaleras eléctricas, como edificios, centros comerciales, entre otros. En el cuadro que se muestra a continuación están los clientes principales.

Grand Hotel Guayaquil
Inbalnor
Corporación Favorita
Gran Aki
Constructora AmbiensA
Produbanco
Centro de Atención Ciudadana Salinas
Mega maxi
Juguetón
Mall el Fortín

Tabla 1-4 Clientes principales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2017.



Ilustración 1-6 Clientes principales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.9. Requerimientos legales y Normativos

La empresa actualmente está legalmente constituida y las entidades que la regulan son la Superintendencia de Compañías y otras entidades de control, tales como:

Tabla 1-5 Requisitos legales y regulatorios.

Uso en la Empresa	Requisito legal
I.V.A. Impuesto al Valor Agregado	L.O.R.T.I. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
I.R . Impuesto a la Renta	Reglamento de LORTI
Requisitos del producto	Reglamento técnico ecuatoriano PRTE INEN 095 "ascensores y escaleras mecánicas"

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.10. Estudio de Riesgo

Tabla 1-6 Matriz de Riesgo de la Empresa.

PROCESO	SUBPROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		EFECTO	PLAN DE ACCIÓN
				PROBABILIDAD DE AMENAZA	MAGNITUD DE DAÑO				
Abastecimiento	Compras y Almacenaje	Inadecuada solicitud de adquisiciones	Falta de repuestos para el montaje del ascensor	4	4	16	Extremo	Paralización de actividades	Implementar un sistema periódico que permita controlar el abastecimiento mínimo requerido para la producción
		Ausencia de supervisión de los repuestos recibidos para la producción	Incumplimiento en la fecha de entrega del ascensor	2	3	6	Moderado	Disminución de credibilidad del cliente	
Operación	Instalación o Montaje de Equipo	Incorrecta interpretación en las especificaciones del cliente	La entrega de un ascensor que no satisface la expectativas del cliente	4	4	16	Extremo	Cliente poco convencido del producto	Visitar obras previamente entregadas en compañía del nuevo cliente utilizando un formulario de especificaciones del ascensor
		Poca capacitación del personal responsable del ensamblaje	Encontrar defectos relacionados a la instalación del ascensor	1	3	3	bajo	Baja calidad en el servicio y producto brindado	Entrenar y supervisar a los obreros encargados del montaje
	Mantenimiento	Ineficiencia en la realización del mantenimiento del ascensor por falta de insumos	Ascensor con fallas de funcionamiento	3	4	12	Alto	Pérdida del cliente	Ejecutar seguimiento previo al mantenimiento para determinar insumos necesarios
		Comunicación inefectiva entre el encargado del mantenimiento y el supervisor	Demanda de clientes debido a daños ocasionados por el ascensor durante o después del mantenimiento	3	2	6	Moderado	Indemnizaciones y juicios	Sancionar al responsable del hecho mediante multa y despido
	Reparación	Personal no Capacitado	Deficiente reparación del Ascensor	1	2	2	bajo	Pérdida de tiempo	Realizar visitas y pruebas técnicas posterior a la reparación

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

Facturación y Ventas	Marketing y Ventas	Inadecuada comunicación de los términos de venta	Entrega de un elevador no acorde a las especificaciones del cliente	4	4	16	Extremo	Incremento de los gastos	Documentar y comunicar las especificaciones del equipo a todo el personal responsable
	Facturación y Cobranzas	Falta de estrategias en las gestiones de cobranzas	Incumplimiento de pago por parte de los clientes	4	4	16	Extremo	Cartera vencida en aumento	Creación de un sistema estratégico de cobranzas el cual permita otorgar incentivos o castigos a las obligaciones de los clientes
		Personal poco capacitado en el desarrollo de cotizaciones, facturas, entre otros	Falencias en la elaboración de comprobantes relacionados con el proceso de venta	3	3	9	Alto	Disminución de ganancias	Capacitar al personal que se encarga de la documentación de la venta
Distribución	Distribución	Mala comunicación por parte del vendedor hacia los encargados de la distribución	Los pedidos no llegan al destino pactado en el contrato	1	3	3	bajo	Atraso en la entrega de los pedidos	Inclusión de un programa digital para que el cliente y el distribuidor se mantengan informados en el transcurso de la transportación del pedido
Atención al Cliente	Servicio Post-Venta	Ausencia de protocolos para la atención post venta	No fidelización del cliente y baja posibilidad de conseguir nuevos	3	3	9	Alto	No lealtad del Cliente	Desarrollar una política que obligue al colaborador a realizar una visita post venta

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.11. Justificación

La empresa además de la venta del ascensor, ha brindado asistencia en montaje, arreglo y mantenimiento de ascensores y escaleras eléctricas a diversas empresas del país por más de 10 años, han creado una buena imagen y han obtenido la credibilidad de las personas que adquieren sus productos y servicios por el excelente trato que ofrecen.

Debido a la falta de documentación de procesos y de controles apropiados, se propone elaborar un sistema de gestión por procesos, teniendo como finalidad mejorar el desempeño actual de la empresa para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

La aplicación de dicho sistema, nos permite visualizar el trabajo sectorial de la empresa por medio de indicadores y procedimientos que permitan alcanzar la eficacia anhelada.

Siendo esencial para realizar un correcto manejo de las actividades que la empresa realiza y permite confrontar los riesgos detectados, cuya finalidad es complacer las necesidades del cliente y mejorar su desempeño.

Cabe recalcar que con el sistema mencionado y una adecuada documentación escrita se podrán definir y mejorar los procesos que tiene la empresa.

1.12. Objetivos

1.12.1. Objetivo General

Elaborar un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de “Ventas al por mayor y menor de Ascensores y Escaleras Eléctricas cuyo objetivo es mejorar las actividades que realiza la empresa, optimizando los procesos con los que cuenta para alcanzar la eficiencia y aumentar la calidad del producto y servicio que ofrece, para la satisfacción del cliente.

1.12.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la Empresa.
- Realizar el levantamiento de información de los procesos.
- Identificar los procesos principales y de apoyo a través de la cadena de Valor.
- Construir el mapa de procesos.
- Definir los procesos críticos.
- Establecer mejoras para los procesos.
- Elaborar indicadores de gestión para determinar la eficiencia de dichos procesos.
- Realizar el manual de procesos.

1.13. Alcance

El alcance de este proyecto comprende la evaluación de los procesos actuales y propuestas de mejoras de las actividades de una empresa dedicada a la venta Ascensores y Escaleras eléctricas, que permitan el diseño de un sistema de gestión por procesos, para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

Capítulo 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Planeación estratégica

2.1.1. Misión

Representa las acciones que desempeña una empresa actualmente, su esencia define conceptos relacionados con objetivos, maneras de proceder, valores.

La misión debe ser de conocimiento del personal de la empresa, es aquí donde se menciona como la entidad se relaciona a nivel externo y cuáles son las estrategias con las que tiene planificado competir contra un ritmo en constante crecimiento que mantiene el mercado, por esta razón, la misión deber estar claramente expresada, ser relevante y enfocada al cumplimiento de objetivos.

En este punto la organización califica como es la empresa, a que se dedica, su naturaleza, sus principales clientes, así como también los productos que comercializa.

2.1.2. Visión

La visión otorga una imagen de cómo se proyecta la empresa en el futuro, atendiendo a las eventualidades que se puedan presentar en el mercado.

Es de entera importancia que cada trabajador de la empresa conozca la visión de la misma para que de esta manera se sienta más comprometido y motivado con la labor diaria que desarrolla.

La frase “Proyección Exitosa” es muy acertada para definir la visión de una empresa que pretende en un determinado pero largo tiempo cumplir con las grandes expectativas que anhelan desde la actualidad.

2.1.3. Objetivos Estratégicos

Representan fines por cumplir a largo plazo, considerando en su planificación la táctica de alcance de los mismos.

Estos objetivos se caracterizan por proporcionar a la empresa, lineamientos o acciones a seguir con el propósito de incrementar los niveles de desempeño del personal y la productividad de la entidad.

2.1.4. Políticas

En una empresa las políticas son las reglas que deben cumplir los colaboradores, las cuales se encuentran debidamente expresadas en documentos, que establecen patrones y pasos a ejecutar en los distintos departamentos de una organización.

Las mencionadas reglas se transforman de acuerdo con la esencia del negocio y según la perspectiva e ideología de la gerencia.

2.2. Gestión de la Calidad

2.2.1. Gestión de la Calidad

Es la forma en la que una empresa aplica las diferentes herramientas y medios para conseguir que sus servicios y producción cumplan con las peticiones de los clientes.

Esta gestión permite que incrementen los niveles de satisfacción de los consumidores y consiga la permanencia organizacional.

2.2.2. Principios de Calidad según ISO 9001:2015

A continuación, se mostrarán los 7 principios:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.

- Obligación del personal.
- Mejora Continua
- Toma de decisiones basada en evidencia
- Gestión de las relaciones
- Enfoque a procesos (**Calidad y Gestión, 2015**)

2.2.3. Enfoque al Cliente

Las empresas deberían estar conscientes que las necesidades que mantienen los clientes no van a ser siempre las mismas, por lo tanto, es indispensable empezar a comprender las exigencias futuras que podrían surgir y procurar superarlas.

Debido a la variabilidad de los requerimientos de los clientes, la empresa debe apuntar a modelos de innovación que permitan ofrecer servicios y productos de excelencia.

2.2.3.1. Liderazgo

El liderazgo de una empresa es significativo cuando los trabajadores se sienten comprometidos con los objetivos generales, esto se logra a través de las buenas actuaciones de los denominados líderes pues son ellos los encargados de guiar y brindar un ambiente laboral ecuánime.

2.2.3.2. Obligación del personal

Este principio es vital para el crecimiento de la compañía puesto que mediante la eficiente participación del personal será más acertado el cumplimiento de las metas planteadas, esto se logrará siempre que las destrezas se empleen para el provecho propio del equipo y que los funcionarios mantengan una actitud motivadora en sus labores.

2.2.3.3. Mejora continua

Representa el objetivo continuo, el cual es expresado mediante el buen desempeño del negocio y se logra mediante:

- I. Correcta planificación
- II. Ejecución del Plan desarrollado
- III. Verificación y Control
- IV. Respectiva intervención

2.2.3.4. Toma de decisiones basada en evidencia

Es conocido por las empresas que la realización de los objetivos depende de las decisiones diarias que toman los niveles directivos, estas decisiones están relacionadas a un análisis de información previamente ocurrido por lo tanto podríamos decir que es considerable tener presente los hechos pasados.

2.2.3.5. Gestión de las relaciones

Las relaciones que mantienen las empresas con sus proveedores deben ser favorables para que de esta manera se logre superar la capacidad. Una excelente manera para crecer en la producción y rentabilidad de la entidad es mediante una negociación estratégica entre los proveedores y la empresa, llevándolo a cabo de manera continua para contribuir con el éxito de la misma

2.2.3.6. Enfoque a procesos

Es posible lograr el resultado anhelado cuando aquellas actividades y demanda de recursos necesarios para la posterior gestión de una empresa se plasman como procedimientos. De esta manera el enfoque aporta a la creación de una empresa por procesos con el principal objetivo de conceder valorización a los clientes.

2.3. Gestión Por Procesos

2.3.1. Concepto de procesos

Conjunto de acciones con orden lógico ejecutadas en un periodo de tiempo determinado con la finalidad de convertir algo que ingresa en lo que se desea o espera como, por ejemplo: un producto listo para la venta o un servicio íntegro para ofrecer.

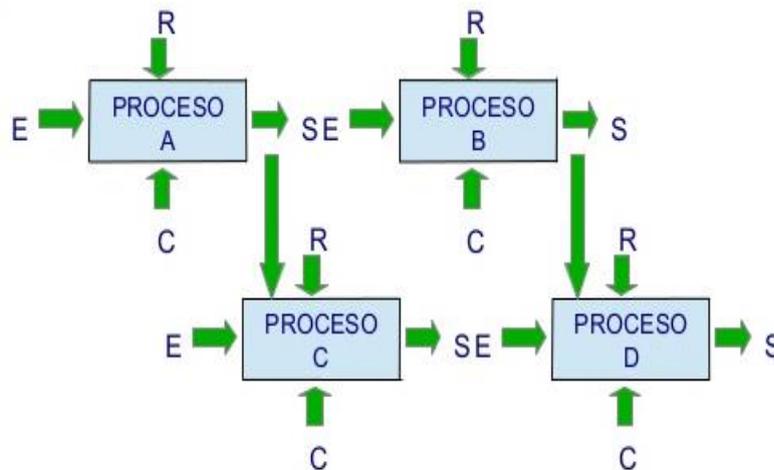


Ilustración 2-1 Interrelación de Procesos

Fuente: Internet.

2.3.2. Elementos de un proceso

Propietario.- Individuo que tiene el compromiso de ejecutar el proceso establecido. El propietario supervisa dicho proceso mediante indicadores de control, y establece mejoras.

Proveedores.- Aquel que proporcionan los suministros necesarios para iniciar, avanzar o culminar un procedimiento.

Recursos.- Insumos, cualidades específicas y requerimientos globales que son necesarios para el progreso del proceso. Un personal competitivo para una determinada actividad representa un ejemplo de “recurso”.

Entrada.- Insumo presto a ser el inicio de una transformación que tiene como propósito, la entrega de un resultado.

Salida.- Producto, información o servicio resultante del proceso de transformar una entrada.

Clientes: Aquellos que hacen uso de la meta del proceso.

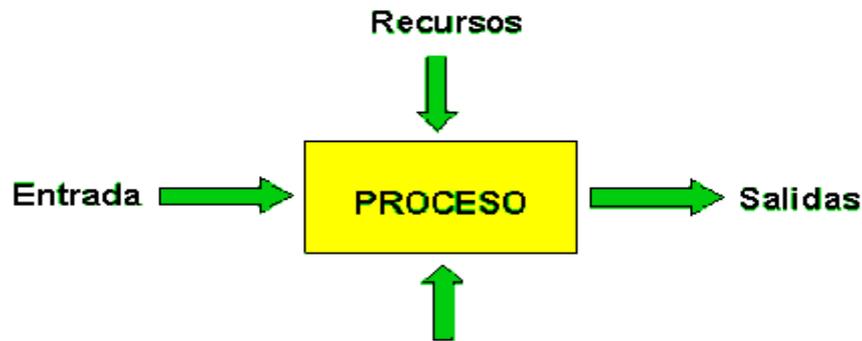


Ilustración 2-2 Elementos de un proceso.

Fuente: Internet.

2.3.3. Ventajas de la Gestión a través de procesos

- **Visión global:** Facilita tener una percepción global que proporciona a la entidad una considerable tolerancia, la cual le incentiva a realizar nuevas inversiones, pues la empresa está orientada a un objetivo muy claro, así como hacerlo de un modo innovador, siempre dentro de un riesgo controlado.
- **Mayor eficiencia:** La gestión por procesos permite establecer objetivos y subsanar problemas tanto a nivel de proceso individual como de macro proceso o conjunto de procesos. Además, esa visión de conjunto en pos de una meta o metas concretas ayuda a mejorar la eficiencia, a identificar aquellos puntos en los que falla el proceso y también consigue motivar a los trabajadores en distintos aspectos, fomentando la productividad y el talento creativo.
- **Más flexibilidad:** La estructura de la entidad tradicional sigue representándose mediante un organigrama, mientras que la gestión por procesos sostiene un enfoque ligado a la satisfacción del cliente y al logro de los objetivos continuando con la estrategia global de la empresa. Así se logrará que tanto los directivos como el personal se encuentren más implicados, haciendo más sencilla y flexible la administración. **(EAE Business School, 2016)**

2.3.4. Mapa de Procesos

Se refiere a la exhibición gráfica de procesos conocida también como un mecanismo que permite realizar estudios a nivel de organización, esta herramienta puede representarse de manera física, digital o con una secuencia lógica de hechos

Mapa realizado por la entidad para identificar las actividades que se llevan a cabo y como se relacionan con los procesos. **(Benjamin Enrique; 3ERA EDICION)**

En el Mapa de procesos podemos visualizar la siguiente clasificación:

- **Procesos Claves:** Procesos centrales, enfocados directamente a la razón de ser de la entidad, en base a estos procesos se desarrollan las actividades ligadas al área operativa.
- **Procesos de Soporte:** Colocados en la parte inferior del mapa, proporcionan insumos o recursos para guiar a los procesos denominados claves de la empresa. El departamento de informática, contabilidad, mantenimiento, entre otros, son ejemplos específicos.
- **Procesos Estratégicos:** Se encuentran ubicados al principio del mapa, Son aquellos que se han determinado por la alta dirección, en donde se fijan los grandes objetivos a alcanzar, las directrices organizativas que señalan el modo de operatividad el resto de los procesos y las grandes líneas estratégicas. **(Calidad y Gestión, 2016)**

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.3.5. Cadena de Valor.

Herramienta empresarial utilizada con una frecuencia alta en las empresas para realizar un estudio de las actividades y tareas que otorgan valor.

El resultado esperado de la aplicación de este mecanismo gira entorno a dos parámetros principales, los cuales son:

- ✓ La rentabilidad de la empresa
- ✓ Ofrecer Valor agregado a lo que se comercializa

Se logrará lo antes mencionado, a través del análisis profundo de secuencia lógica entre las actividades reconocidas como claves y las de apoyo tomando en consideración la corrección, omisión o eliminación de dichas actividades que así requieran con el fin de mejorar la rentabilidad de la compañía, desarrollando actividades efectivas y eficientes que permitan ofrecer servicios y productos de calidad, dando paso al cumplimiento de los propósitos proyectados. **(Porter, 1985)**

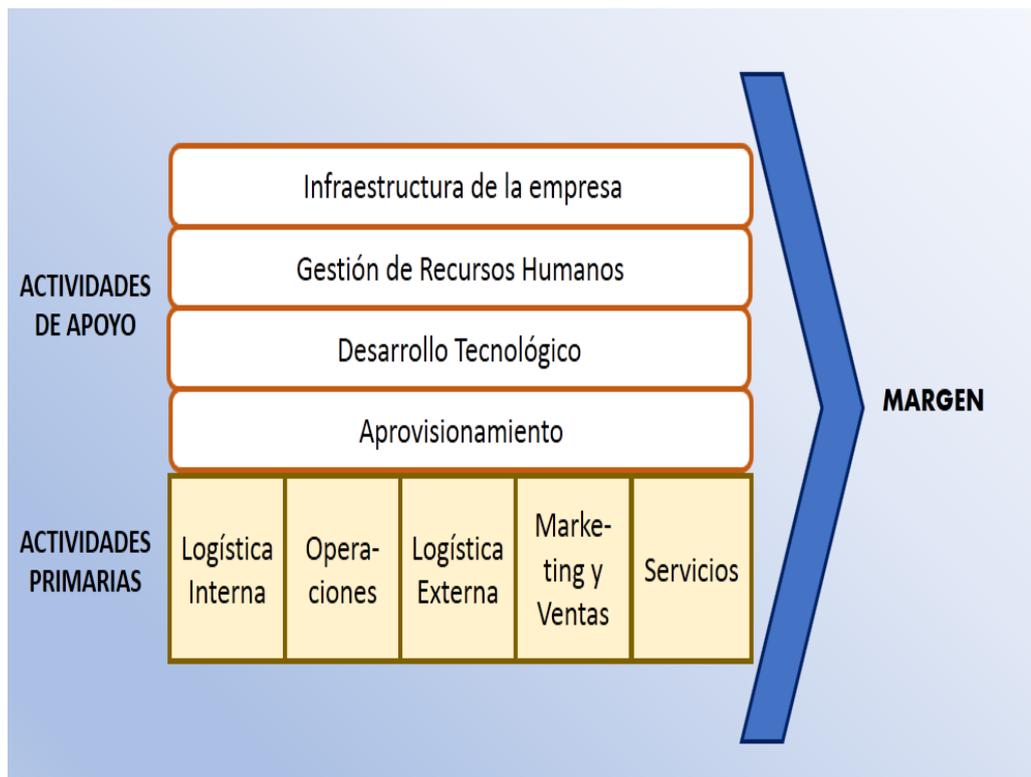


Ilustración 2-4 Modelo de una Cadena de Valor.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.3.6. Diagrama de flujo

Conocidos también como fluxogramas representados gráficamente mediante símbolos que explican la sucesión de las actividades que se realizan en un proceso.

Se refleja en el gráfico los cargos, documentos y las áreas involucradas en el procedimiento. Los diagramas tienen que manifestarse de manera sencilla y clara para que cualquier funcionario pueda interpretarlo y ponerlo en marcha.

Para que el diagrama sea entendible es indispensable que las actividades se encuentren enumeradas y correctamente distribuidas. **(Benjamin Enrique; 3ERA EDICION)**

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

	Terminal. Indica el inicio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar; además puede indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga de un procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Archivo. Representa un archivo común y corriente.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del flujo, se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro.

Ilustración 2-5 Simbología de Diagrama de Flujo ANSI.

Fuente: Internet.

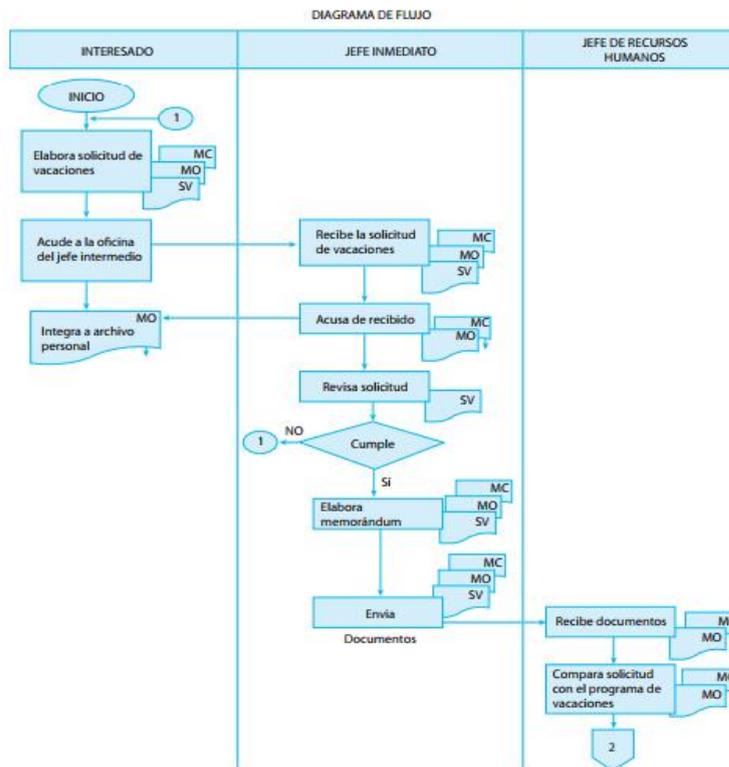


Ilustración 2-6 Diagrama de Flujo.

Fuente: Libro de Organización de Empresas Benjamín Enrique.

2.3.7. Análisis de valor agregado.

Este mecanismo permite examinar de manera fácil y detallada las actividades que en un determinado periodo una empresa realiza, identificando si el proceso se clasifica en aquellos que generan valor agregado para la empresa, valor agregado para el cliente o por otro lado aquellas que no generan ningún valor, para que este pueda ser mejorado.

- **Actividades de valor agregado:** Son actividades apreciadas por el cliente y agregan valor institucional. Transforman, cambian o convierte un producto, servicio o proceso.
- **Actividades de no valor agregado:** Son aquellas actividades que consumen tiempo y recursos y, que no agregan valor al cliente.
- **Ventana de valor agregado:** Nos ayuda a identificar las actividades que son necesarias o no. **(Leon, 2016).**

2.3.8. Manual de procesos

Es una herramienta útil para asegurar la calidad el producto y servicio que ofrece una empresa, se representa mediante un documento físico o digital que permite la identificación de los principales elementos de los procesos.

Se encontrarán los procedimientos que lo integran, diagramas de flujos, clientes o usuarios de la empresa, responsables de cada uno de los procesos y los recursos que se emplean en una determinada acción, normativa de la empresa, indicadores de gestión que ayudan a monitorear la eficiencia de cada proceso además de verificar si se logra el cumplimiento de los objetivos planteados.

El Manual de procesos ofrece una comunicación secuencial y gráfica que permite una mejor comprensión del proceso en general, teniendo varios puntos a su favor ya que permite que sus procesos se encuentren estandarizados.

2.3.9. Indicadores de Gestión.

2.3.9.1. Definición de Indicadores de Gestión

Estos indicadores se encuentran proyectados para detectar la relación que existe entre variables cuantitativas o ya sean estas cualitativas con la finalidad de apreciar futuros cambios o tendencias de las situaciones que ocurren en la actualidad que puedan distorsionar las metas planificadas.

Apoyan a un área específica, la cual requiere de una mejora o cambio necesario que le permita cumplir con los objetivos. A través de este cálculo se podrán medir valores estándares y reales determinando las falencias y generando una acción preventiva o una correctiva que permita optimizar las actividades.

2.3.9.2. Tipos de Indicadores de gestión

Son los siguientes:

- **Volúmenes de trabajo:** Otorga información sobre la eficiencia de las áreas y los tiempos empleados en el trabajo. Los datos obtenidos son críticos y van dirigidos a gerentes, gobiernos corporativos y empleados
- **Economía y Eficiencia:** Basado en información previa para mejorar continuamente los procesos y áreas.
- **Efectividad:** Mediante la evaluación previa del desempeño nos dice que tan efectiva es una actividad.
- **Ética y equidad:** Brinda información enfocada en la eficiencia considerando altos niveles de calidad y satisfacción del área estudiada.

2.3.9.3. Planteamiento de objetivos SMART

Los objetivos en base a la metodología SMART se encuentran correctamente diseñados, , **S.M.A.R.T** representa un término en inglés, cuya función es permitir el establecimiento de normas, las cuales están prestas a clarificar y expresar nuestros objetivos.

En conclusión, S.M.A.R.T. contiene los siguientes elementos:

- Specific (Específico)
- Measurable (Medible)
- Achievable (Alcanzable)
- Relevant (Relevante)
- Timel-bound (a Tiempo)

Tabla 2-1 Matriz de Objetivos Smart.

		Proceso relacionado		
		Modelo	Objetivo	Plan de Acción
Características del objetivo SMART	Específico			
	Medible			
	Alcanzable			
	Relevante			
	A tiempo			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Los objetivos deben ser específicos, es decir, no tiene que existir ambigüedad, para ello se deben contestar a la mayor parte de preguntas que se plantean a continuación:
 - **Qué.** Se Detalla aquello que esperamos conseguir en relación con el

objetivo.

- **Cuál.** Se incluyen las situaciones que podrían representar impedimentos para el logro de las metas.
- **Quién.** Persona asignada para alcanzar un objetivo.
- **Dónde.** Parámetro indispensable que simboliza el alcance de posición o sitio para el cumplimiento de las metas programadas.

Ej.: Lograr el posicionamiento de una empresa (marca), misma que ofrece un artículo o servicio. Para el entendimiento y posterior cumplimiento se considerarán: las personas responsables, dónde se llevará a cabo y cuáles serán los probables obstáculos que puedan surgir, de esta manera se tendrá una forma más clara de cómo conseguir la realización del objetivo.

- Un objetivo debe ser medible para saber si se está cumpliendo con dicho objetivo ya que si no se mide no sirve, por ende, esta característica proporciona una cantidad o porcentaje, que ha sido sometido a un análisis previo ya sea matemático o estadístico, para realizar dicho estudio o análisis, la empresa debe proveer información que se necesitará.
- Plantearse objetivos inalcanzables obstruyen el cumplimiento de nuestra meta por ello debemos plantearnos objetivos que sean fáciles de lograr, si no es así habría que replantear un objetivo que sea medible.
- Al momento de plantear un objetivo no se debe ser irrealista, por ende se debe plantear dentro de un rango de posibilidades para que la organización puedan cumplir.
- Si la labor es eficiente y con períodos de tiempo determinados, será fácil llegar a la meta. Por lo contrario, si hablamos que las actividades no se están desarrollando en base a un período de tiempo específico, nos encontramos frente a una meta eterna. **(Cortiñas, 2016)**

2.3.9.4. Elaboración de indicadores basado en objetivos.

Se puede proceder a la elaboración de indicadores en base a objetivos mediante lo siguiente:

1. Examinar que el resumen informativo sea claro.
2. Reconocer aquellos factores destacados.
3. Definir los objetivos estratégicos para la respectiva medición
4. Establecer aspectos de desempeños relevantes
5. Proponer la fórmula de cálculo y el nombre
6. Determinar la continuidad (frecuencia) de medición del indicador
7. Escoger los medios por los que se ejecutará la verificación
8. Informar los Resultados y la Evaluación
9. Seleccionar los medios de verificación
10. Informar los Resultados y la Evaluación

Tabla 2-2 Modelo de ficha de Indicadores

FICHA DEL INDICADOR					
Responsable:					
Encargado de compras:					
Objetivo:					
Perspectiva			Nombre y Fórmula		
Seguimiento					
MEDICIÓN ACTUAL			UNIDAD		
META:					
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE		ACEPTABLE		ÓPTIMO
	> 0 <		<= 0 >	> 0 <	<= 0 >=
Frecuencia de la Medición:					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.3.9.5. Preparación de indicadores de gestión.

La preparación de dicha herramienta es de suma importancia para el cumplimiento de objetivos, por lo que se recopila información tabulada o diagramas necesarios para la realización de indicadores, por lo tanto, lo que la organización necesita es un estudio de los resultados obtenidos. Existe un sistema que tiene como nombre Balanced Scorecard (BSC) este es uno de los ejemplos de gestión que, en relación con la meta, ejecuta las estrategias, esto se da a través del cálculo de indicadores, mismos que están relacionados a la planificación de las acciones, las cuales permiten ajustar y mejorar el desempeño de cada persona.

La organización no depende de la utilización de un mecanismo, depende de los obstáculos a los que se exponga la misma debido a esto, el BSC ayuda a ver más allá de los avances de los planes importantes en un tiempo determinado ya sea medio o largo, por esta razón es necesario conocer la proyección de la entidad y la vinculación de los objetivos estratégicos desde diferentes perspectivas.

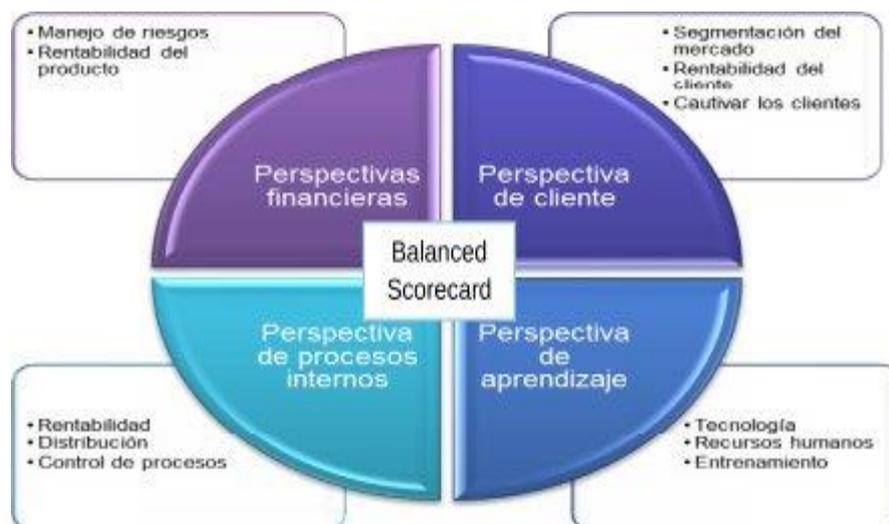


Ilustración 2-7 Modelo de la Herramienta Balance Scorecard

Fuente: Internet.

2.4. Herramientas Administrativas.

2.4.1. Matriz de Riesgo

Principalmente, busca visualizar las actividades más importantes que desarrollan las empresas, así como también el riesgo, su causa y cuál es el efecto que se obtiene debido al riesgo identificado. En esta matriz se puede apreciar de forma resumida la valoración que tienen los parámetros mencionados.

Tabla 2-3 Ejemplo de Matriz de Riesgo

PROCESO	SUBPROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO	EFECTO	PLAN DE ACCIÓN
				PROBABILIDAD DE AMENAZA	MAGNITUD DE DAÑO			

Fuente: Elaboración propia, 2017

2.4.2. Análisis FODA.

Simboliza un mecanismo utilizado por muchas empresas para realizar un análisis general de las situaciones que ocurren dentro y fuera de la misma. En el estudio de esta herramienta, se encuentran especificaciones internas como Fortaleza y Debilidad y especificaciones externas como Oportunidad y Demanda. A través de la aplicación de esta técnica se tendrá un mejor enfoque convirtiéndose en una entidad más fuerte y preparada para competir en el mercado actual, lleno de desafíos y obstáculos.

Dicho análisis se lo realizará a determinados factores que representan mayor impacto en el análisis respectivo, mediante el uso de las matrices de impacto interno y externo. El estudio se optimiza cuando se separan los parámetros en relación con lo positivo y negativo.

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

En sí, se requiere de dicho análisis para implementarlo de modo que en el futuro se tengan bases de negocio sólidas que la gerencia pueda tener en consideración. (Análisis FODA, 2016) (HILL & GARETH , 2009)

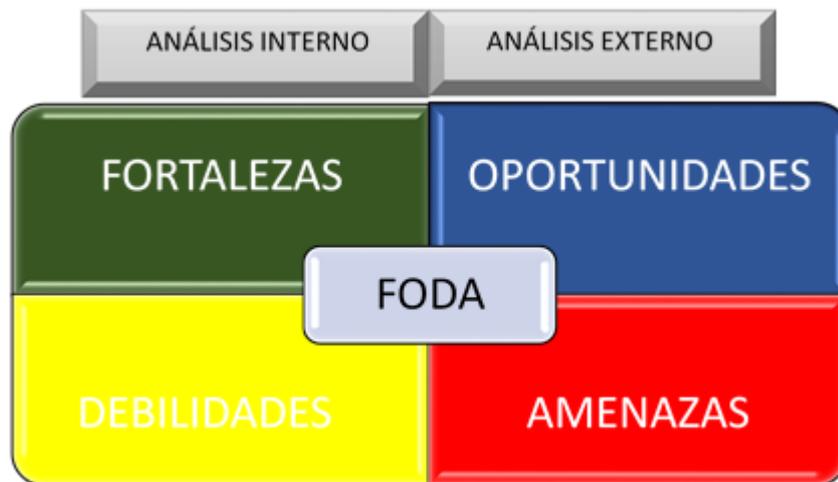


Ilustración 2-8 Modelo de la herramienta FODA

Fuente: Elaboración propia, 2017

2.4.3. Matriz de impacto interno.

En dicha herramienta se muestra un minucioso análisis de Fortalezas y Debilidades de la empresa, con el fin de establecer las que impactan en mayor grado, mediante ponderaciones establecidas.

Factores Internos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Ponderación	Bajo=1			Medio=2			Alto=3		

Ilustración 2-9 Modelo de la Matriz de Impacto interno.

Fuente: Elaboración propia, 2017

2.4.4. Matriz de impacto externo.

En esta herramienta se realiza el análisis de Oportunidades y Amenazas que tiene una empresa con el fin de establecer aquellas que tienen un mayor grado de impacto, asignándole una ponderación específica.

Factores Externos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Ponderación	Bajo=1			Medio=2			Alto=3		

Ilustración 2-10 Modelo de la Matriz de Impacto Externo.

Fuente: Elaboración propia, 2017

2.4.5. Matriz de Aprovechabilidad.

La presente matriz relaciona factores positivos de la empresa, estos factores son las fortalezas vs oportunidades, obtenida previamente en la matriz de impacto. Para verificar si una fortaleza específica puede ser aprovechada al máximo dada una oportunidad presente.

Fortalezas/Oportunidades	Impacto							Total
	Total							

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

Ilustración 2-11 Modelo de la Matriz de Aprovechabilidad.

Fuente: Elaboración propia, 2017

2.4.6. Matriz de vulnerabilidad.

Esta matriz relaciona aquellos factores negativos de la empresa, estos son las debilidades vs amenazas, obtenida de manera previa en la matriz de impacto. Para verificar si una debilidad específica podría ser demasiado vulnerable dada una posible amenaza externa.

Debilidades/Amenazas	Impacto							Total
	Total							

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

Ilustración 2-12 Modelo de la Matriz de Vulnerabilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017

2.4.7. FODA Estratégico

En el FODA estratégico, se elabora una matriz en la que relacionamos los factores globales, estos son positivos y negativos, en base a estos se definen las estrategias con la finalidad de incrementar o disminuir cada factor negativo o positivo si se así lo requiere.

Factores Externos /Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Amenazas	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)

FO: Fortalezas – Oportunidades
DO: Debilidades – Oportunidades
FA: Fortalezas – Amenazas
DA: Debilidades - Amenazas

Ilustración 2-13 Modelo del FODA Estratégico.

Fuente: Elaboración propia, 2017

2.4.8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El estudio de esta herramienta permite estar mejor preparados para enfrentar a las empresas que desarrollan las mismas operaciones (competencia), así como para optimizar la cantidad de recursos asignados según las actividades del negocio.

Mediante este análisis se logra un nivel de competencia épico que permitirá a todos los colaboradores mantener una posición importante dentro del equipo de trabajo.

Las 5 fuerzas de Porter son:

- **La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores:** Representa a la fuerza más conocida a nivel industrial, mediante la cual se busca identificar a las empresas que poseen características parecidas en cuanto a servicio y los productos que ofrecen.
- **El poder de la negociación de los diferentes proveedores:** Provee herramientas para que los proveedores que participan en la empresa cumplan con los objetivos proyectados.
- **El poder de la negociación con los compradores:** La importancia de esta fuerza va de la mano de la existencia de productos que son fácilmente sustituibles o que el precio fluctúa de manera continúa.
- **Amenaza de ingresos por productos secundarios:** Ocurre cuando el producto sustituto que ofrece la competencia está siendo eficaz, tiene un

precio considerable y el mercado objetivo está respondiendo. En otras palabras, el cliente está comprando el producto sustituto, la empresa se verá obligada a tomar medidas sobre los procesos internos, como por ejemplo la disminución de los precios determinados.

- **La rivalidad entre los competidores:** Capacidad de competir entre empresas que ofrecen los mismos productos y/o servicios. (Las 5 Fuerzas de Porter, 2015)



Ilustración 2-14 Modelo de la herramienta Las 5 Fuerzas de Porter.

Fuente: Internet.

2.4.9. Ishikawa – Análisis causa y efecto

2.4.9.1. Espina de pescado

Representación gráfica cuyo objetivo principal es orientar a la gerencia a tomar de una mejor manera las decisiones. Se muestra un problema que ocurre con frecuencia y las causas que lo ocasionan, por lo tanto, se interpreta como una herramienta de gestión de calidad. (Geo Tutoriales, 2017)

2.4.9.2. Diseño del diagrama de Ishikawa

- Situar en espina central el problema en cuestión
- Realizar un listado con causas posibles.
- Causas principales: Espinas principales (5M: Mano de obra, materiales, máquinas, métodos y medio ambiente)
- Causas secundarias: Motivan a las principales y se situaran como espinas que cuelguen de las principales.
- Las causas terciarias: motivan a las secundarias y se situaran como espinas que cuelguen de las secundarias.
- El proceso se repite hasta que se obtengan todas las causas probables.
- Señalar los factores que se mantienen ocurriendo con significancia para que el problema se siga presentando.

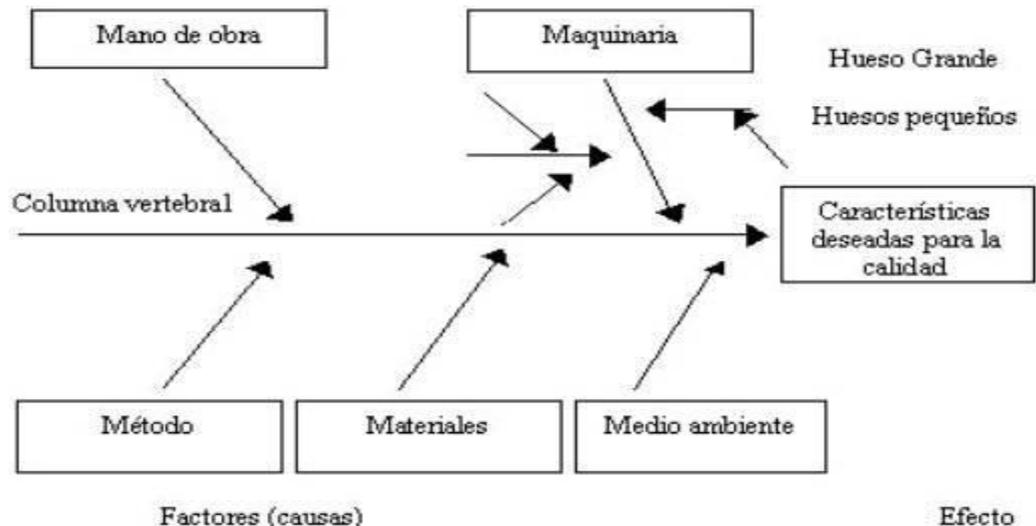


Ilustración 2-14 Modelo del Análisis de Causa y Efecto.

Fuente: Internet.

2.4.9.3. Ventajas y desventajas del diagrama de Ishikawa o Espina de pescado.

Ventajas

- Permite determinar la causa principal de un problema.
- Ayuda a visualizar de manera sencilla la relación que tiene el problema con las causas del mismo.

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

- Proporciona un lenguaje cómodo para un grupo que se encuentre analizando los problemas que enfrente la empresa.
- Permite reconocer debilidades que se pueden mejorar, antes que causen conflictos mayores.

Desventajas

- Es un poco básico ya que no permite visualizar muchas de las causas de problemas muy grandes.
- El alcance de análisis se encuentra limitado ya que en una sola rama se muestran varias causas y no se puede realizar un análisis profundo. (OIT, 2017)

2.4.9.4. Matriz de Priorización

Herramienta que permite visualizar a través de una ponderación u otros criterios entre las actividades y objetivos, el impacto con el que se están ejecutando las actividades para que estas ayuden a la correcta toma de decisiones y al cumplimiento de objetivos.

Cuanto impacta cada proceso con el objetivo							
		Impacta:					
		1	2	3	4	5	
		Poco		mucho			
		PROCESOS					
	Objetivos						SUMA
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
	SUMA						

Ilustración 2-16 Modelo de Matriz de Priorización.

Fuente: Elaboración propia, 2017

2.4.9.5. Plan de Acción.

Es necesario el estudio del diagrama de Ishikawa así tendremos un mejor resultado deseado, seleccionar el responsable para las diferentes actividades resulta indispensable para la compañía, incluyendo la fecha con el control correspondiente de esta manera se controlará el propósito de las actividades, el

cual se define en deberes que necesitan hacer en distintos colaboradores en un tiempo determinado, utilizando un número de recursos delegados con la finalidad de cumplir las metas.

La técnica que se va a emplear será la de los **5 W 1H**, representa una herramienta, la cual se aplicará a través de un cuestionario de preguntas, referentes a un procedimiento o problema presentado que se deberá mejorar. Las preguntas que se realizan son quién, qué, dónde y cuándo. La letra asignada para entender los detalles es la H y finalmente la letra que permite generar una conclusión sobre la raíz de un problema es la W.

Quién: Determinar las personas responsables de una actividad con secuencia lógica y su relación.

Qué: Representa las actividades y sus respectivas relaciones.

Dónde: Identificar las relaciones o conexiones que existen en los lugares que se desarrollan las actividades en base a las personas y eventos.

Cuando: Determinar los factores de tiempo en relación a las personas involucradas, el lugar y los acontecimientos.

Por qué: Determinar causas e identificar la relación que tienen entre los eventos, el lugar, el responsable, el área y la justificación.

Cómo: Determinar la forma en la que se realizó la actividad identificando aquellos hechos que le dieron lugar, así como otros factores que describen la relación entre ellos. **(Serrano, 2015)**

Causa de Raíz	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Causa 1	Acción preventiva a realizar	Responsable	Áreas involucradas, lugares donde se realizará	Justificación de la acción	Período en que se efectuará	Descripción de cómo se efectuará la acción

Ilustración 2-17 Modelo de la Herramienta 5W 1H

Fuente: Internet.

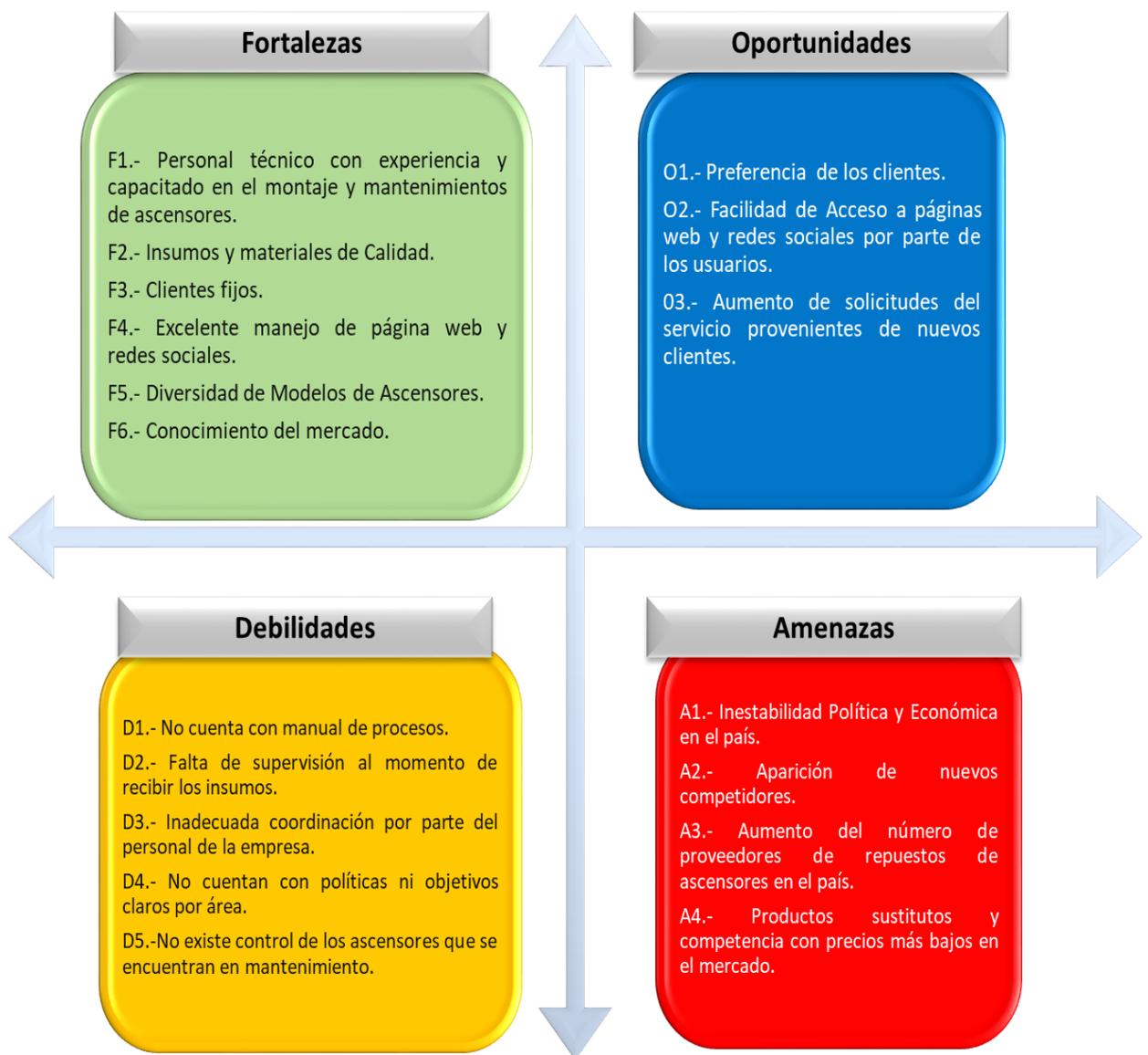
Capítulo 3

3. Elaboración y Propuesta de mejora

3.1. Diagnóstico Inicial de la empresa.

3.1.1. Análisis FODA

Tabla 3-1 Matriz FODA de la Empresa.



Elaborado por: Dennisse Merino, Biverly Aguirre, 2017

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.1.2. Análisis de Impacto Interno.

Tabla 3-2 Análisis de Impacto Interno.

Factores Internos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Personal técnico con experiencia y capacitado en el montaje y mantenimientos de ascensores.			X						F3
Insumos y materiales de Calidad.			X						F3
Clientes fijos.		X						F2	
Diversidad de modelos de ascensores.			X						F3
Conocimiento del mercado.			X						F3
Falta de supervisión al momento de recibir insumos.					X			D2	
No cuenta con manual de procesos.						X			D3
Inadecuada coordinación por parte del personal de la empresa.					X			D2	
No cuentan con políticas ni objetivos claros por área.					X			D2	
No existe control de los ascensores que se encuentre en mantenimiento.					X			D2	
Excelente manejo de páginas web y redes sociales.			X						F3
Ponderación	Bajo=1			Medio=2			Alto=3		

Este es un cuadro que nos permite dar valor a las actividades ya sean de valor agregado de empres etc. Elaborado por: Dennisse Merino, Biverly Aguirre, 2017

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.1.3. Análisis de Impacto Externo

Tabla 3-3 Análisis de Impacto Externos.

Factores Externos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Preferencia de los clientes.		X						O2	
Facilidad de Acceso a páginas web y redes sociales por parte de los usuarios.	X						O1		
Inestabilidad Política y Económica en el país.					X			A2	
Aumento de solicitudes del servicio provenientes de nuevos clientes.		X						O2	
Aparición de nuevos competidores.					X			A2	
Productos sustitutos y competencia con precios más bajos en el mercado.						X			A3
Aumento del número de proveedores de repuestos de ascensores en el país.	X						A1		
Ponderación	Bajo=1			Medio=2			Alto=3		

Elaborado por: Dennisse Merino, Biverly Aguirre, 2017

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.1.4. Análisis de Aprovechabilidad

Tabla 3-4 Análisis de Aprovechabilidad.

Fortalezas/Oportunidades	Impacto	Preferencia de los clientes.	Facilidad de Acceso a páginas web y redes sociales por parte de los usuarios.	Aumento de solicitudes del servicio provenientes de nuevos clientes.	Total
		2	1	2	
Personal técnico con experiencia y capacitado en el montaje y mantenimientos de ascensores.	3	3	2	2	7
Insumos y materiales de Calidad.	3	3	2	2	7
Diversidad de Modelos de Ascensores.	3	2	3	1	6
Clientes fijos.	2	3	1	2	6
Conocimiento del mercado.	3	3	2	1	6
Excelente manejo de página web y redes sociales.	3	2	3	3	8
Total		16	14	11	

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

Elaborado por: Dennisse Merino, Biverly Aguirre, 2017

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.1.5. Análisis de Vulnerabilidad

Tabla 3-5 Análisis de Vulnerabilidad.

Debilidades/ Amenazas	Impacto	Inestabilidad Política y Económica en el país.	Aumento del número de proveedores de repuestos de ascensores en el país.	Aparición de nuevos competidores.	Productos sustitutos y competencia con precios más bajos en el mercado.	Total
		2	1	1	2	
Falta de supervisión al momento de recibir los insumos.	3	3	3	3	2	11
No cuenta con manual de procesos.	3	2	2	1	1	6
Inadecuada coordinación por parte del personal de la empresa.	3	3	2	1	1	7
No existe control de los ascensores que se encuentran en mantenimiento.	3	2	3	2	3	10
No existe control de los ascensores que se encuentran en mantenimiento.	2	2	1	1	2	6
Total		17	11	13	13	

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

Elaborado por: Dennisse Merino, Biverly Aguirre, 2017

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.1.6. FODA estratégico

Tabla 3-6 FODA Estratégico.

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> •F1.- Personal técnico con experiencia y capacitado en el montaje y mantenimientos de ascensores. •F2.- Insumos y materiales de Calidad. •F3.- Clientes fijos. •F4.- Excelente manejo de redes sociales. •F5.- Diversidad de Modelos de Ascensores. •F6.- Conocimiento del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> •D1.- No cuenta con manual de procesos. •D2.- Falta de supervisión al momento de recibir los insumos. •D3.- Inadecuada coordinación por parte del personal de la empresa. •D4.- No cuentan con políticas ni objetivos claros en el área. •D5.-No existen documentación de los ascensores que se encuentran en mantenimiento.
Oportunidades	Estrategia F.O	Estrategia D.O
<ul style="list-style-type: none"> •O1.- Preferencia de nuestro servicio frente a los demás. •O2.- Facilidad de Acceso a páginas web y redes sociales por parte de los usuarios. •O3.- Aumento de solicitudes para mantenimiento e instalaciones de ascensores por parte de nuevos clientes. •O4.-Conocimiento del Mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Reparaciones modernizadas. •Seguridad y confort. •Incremento de recursos. •Modernización de equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalecimiento de técnicas especializadas. •Incremento de repuestos originales. •Capacitación de técnicos.
Amenazas	Estrategia F.A	Estrategia D.A
<ul style="list-style-type: none"> •A1.- Inestabilidad Política y Económica en el país. •A2.- Aparición de nuevos competidores. •A3.- Aumento del número de proveedores de repuestos de ascensores en el país. •A4.- Productos sustitutos y competencia con precios más bajos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ofrecer garantía total •Permitir diversidad de soluciones.. •Precios bajos en el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ampliación al mercado internacional. •Fortalecer conocimientos técnicos. • Reparación rápida y efectiva.

Elaborado por: Dennisse Merino, Biverly Aguirre, 2017

3.1.7. Análisis de las Herramientas Aplicadas.

Posterior a la utilización de las herramientas administrativas, como son el FODA, Matriz de impacto interno y externo, Matriz de Vulnerabilidad, entrevistas realizadas al gerente general y empleados de la empresa, entre otros. Concluimos que la empresa requiere de la implementación y elaboración de un sistema de gestión para que la situación actual mejore, añadiéndole la respectiva documentación de los procesos y estableciendo los controles e indicadores que nos permitan disminuir riesgos que tiene la empresa.

Esto les ayudara a que en los procesos se incremente la eficiencia y eficacia, cumpliendo con los objetivos propuestos para brindar productos y servicios de calidad. Se debe poner mucho énfasis en las actividades en la que producen más impacto en la empresa, ya que el mejoramiento continuo beneficiará a la misma, en cuanto a la recopilación de información, así como la definición se realizó gracias a la contribución de la a gerencia y personal técnico y administrativo quienes avalan la elaboración de dicho sistema para la empresa en cuestión.

3.2. Evaluación Estratégica Actual

3.2.1. Misión

Garantizar la seriedad con las que llevamos cada proyecto, dispuestos a satisfacer y entender las necesidades del cliente, respaldados con la capacidad humana, tecnología e innovación, Así construimos nuestra empresa donde lo más importante es la seguridad.

3.2.2. Visión

Ser la empresa mejor valorada por el cliente en materia de seguridad, calidad y servicio de transporte vertical, apoyados con tecnología de punta que se adapta a las exigencias de vanguardia.

3.2.3. Objetivo Principal

Nuestro Objetivo Principal es la excelencia en nuestros servicios y productos, sin dejar de lado las exigencias de nuestros clientes, ofreciendo a todo el mercado ecuatoriano productos de calidad, confiables y seguros.

3.2.4. Objetivos Estratégicos

Perspectiva financiera

- ✓ Realización de inversiones para aumentar el rendimiento financiero.
- ✓ Disminuir gastos generales.

Perspectiva del cliente

- ✓ Mantener sistemas actualizados.
- ✓ Ofrecer un servicio de asesoría eficiente.

Perspectiva de procesos internos

- ✓ Implantar una eficiente gestión de cobro y salida de efectivo.
- ✓ Garantizar seguridad en los equipos y la disponibilidad de ellos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- ✓ Capacitar a los empleados para fortalecer los conocimientos adquiridos.
- ✓ Ligar las metas personales con las organizacionales.

3.2.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

3.2.5.1. Poder de negociación de los proveedores

De manera beneficiosa, los insumos necesarios para el montaje o mantenimiento de ascensores se compran en grandes volúmenes llevando consigo a que los precios unitarios sean más bajos, gracias a las negociaciones antes planteadas y aceptadas. Adicional a esto, tiene crédito con la mayoría de proveedores, por ejemplo fijar períodos más largos de pago, en caso de no poseer liquidez, esto es de gran ayuda para que la empresa continúe con sus actividades, sin interrupciones.

Tabla 3-7 Fuerza de negociación de los Proveedores.

Fuerza de proveedores	Debilidades de proveedores
Fácil Contacto entre proveedores	Precios altos
Otorgan Créditos	Mala calidad
Diversidad de Materiales	Demora en tiempo de entrega

Elaborado por: Dennisse Merino, Biverly Aguirre, 2017

Los principales proveedores que tienen son:

- **MP ASCENSORES (ESPAÑA):** Equipos completos ascensores y escaleras mecánicas.
- **H&Q LIFT PARTS (CHINA):** Repuestos para equipos Multimarcas (Mitsubishi, schindler, otis, thyssen, etc.) para ascensores y escaleras mecánicas.
- **SYMAX ELEVATORS (CHINA):** Ascensores residenciales y Dumdwaiter (montapalos).

3.2.5.2. Poder de negociación de consumidores

Debido a que sus clientes frecuentes son empresas reconocidas en el mercado, el poder de la negociación depende de un concurso de mérito en donde los participantes son aquellas empresas que tienen en común la venta de ascensores. Todas las propuestas son sometidas a un análisis profundo teniendo en cuenta los requerimientos exigidos. Cuando la propuesta se acepta, se empieza la negociación dejando abierta una puerta importante para futuras contrataciones.

Tabla 3-8 Fuerza de negociación de los consumidores

Fuerza de Compradores	Debilidades de Compradores
Tienen alto poder de adquisición	No tienen ofertas mejores
Posee excelentes negociadores	
Son empresas constructoras con gran prestigio	

Elaborado por: Dennisse Merino, Biverly Aguirre, 2017

3.2.5.3. Amenaza con entrada de nuevos competidores

Existe una barrera para los nuevos competidores, dicha barrera es alta debido a la calidad de las marcas internacionales que ofrece la empresa, los precios, el tiempo de espera, entre otros. Enfocándose más en la calidad de los productos que se entregan puesto que no hay empresas que ofrezcan dicha marca, la misma que ha demostrado ser de las mejores aunque el precio es más alto, la

Tabla 3-9 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Fuerza de posibles competidores	Debilidades de posibles competidores
Precios bajos	No tiene garantía
Técnicos especializados	No ofrecen el confort adecuado.
Fácil adaptación a requerimientos de cliente	

garantía se otorga con alcances amplios.

Elaborado por: Dennisse Merino, Biverly Aguirre, 2017

3.2.5.4. Amenaza de productos sustitutos

En la actualidad existen productos sustitutos que varios técnicos fabrican con similitud a la tecnología que mantiene la empresa, estos productos no representan una amenaza o sustitución de los elevadores que la empresa comercializa debido a su inseguridad, fallas en el mecanismo, poca capacidad de carga, etc. Por ende

los compradores han optado por cambiarse a la seguridad de la tecnología que si bien es cierto representa un costo adicional pero se tiene la certeza que se realizará una sola compra, así cliente podrá ahorrar energía, obtener más rapidez y efectividad en sus traslados.

Tabla 3-10 Amenaza de productos sustitutos.

Fuerzas de productos sustitutos	Debilidades de productos sustitutos
Equipos acorde a necesidades	No existe seguridad en equipos
Precios bajos	Falta de tecnología avanzada
	No tienen preferencia en el mercado

Elaborado por: Dennisse Merino, Biverly Aguirre, 2017

3.2.5.5. Rivalidad entre competidores

Los principales competidores de la empresa son: Coheco S.A, Suramérica, Otis. Representan una amenaza ya que trabajan con el avance tecnológico y estético de los ascensores y escaleras eléctricas de Mitsubishi, por lo que la empresa busca cada día, mejorar el servicio implementando nuevas tecnologías para llegar a ser líder en el mercado.

Tabla 3-11 Rivalidad entre Competidores

Fuerzas de competencias	Debilidades de competencias
Poseen precios bajos	Falta de repuestos originales
Ofrecen calidad	Falta de tecnología avanzada

Elaborado por: Dennisse Merino, Biverly Aguirre, 2017

3.3. Balanced Scorecard

A continuación, dada las perspectivas se definieron los siguientes objetivos que se aspiran a cumplir:

Tabla 3-12 Herramienta Balance Scorecard.

Financiero	Clientes	Procesos Internos	Recursos y Capacidades
<ul style="list-style-type: none">• Optimizar los Gatos generales.• Realización de inversiones para aumentar el rendimiento financiero	<ul style="list-style-type: none">• Conseguir nuevos clientes que requieran de nuestros servicios.• Ofrecer un servicio de asesoría eficiente	<ul style="list-style-type: none">• Implementar procesos de gestión de venta efectivos.• Garantizar seguridad de los equipos y la disponibilidad de ellos.	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar a los empleados para fortalecer sus conocimientos adquiridos.• Ligar las metas personales con las metas organizacionales

Elaborado por: Dennisse Merino, Biverly Aguirre, 2017

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.4. Planteamiento del sistema de Gestión por procesos

3.4.1. Cadena de Valor

A continuación se realizó la cadena de valor identificando 5 Actividades primarias, Abastecimiento, operaciones, facturación y ventas, distribución y Atención al cliente y 3 actividades de apoyo, Planificación, contabilidad y tecnología e investigación.



Ilustración 3-1 Cadena de Valor de la Empresa

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.4.2. Mapa de procesos.

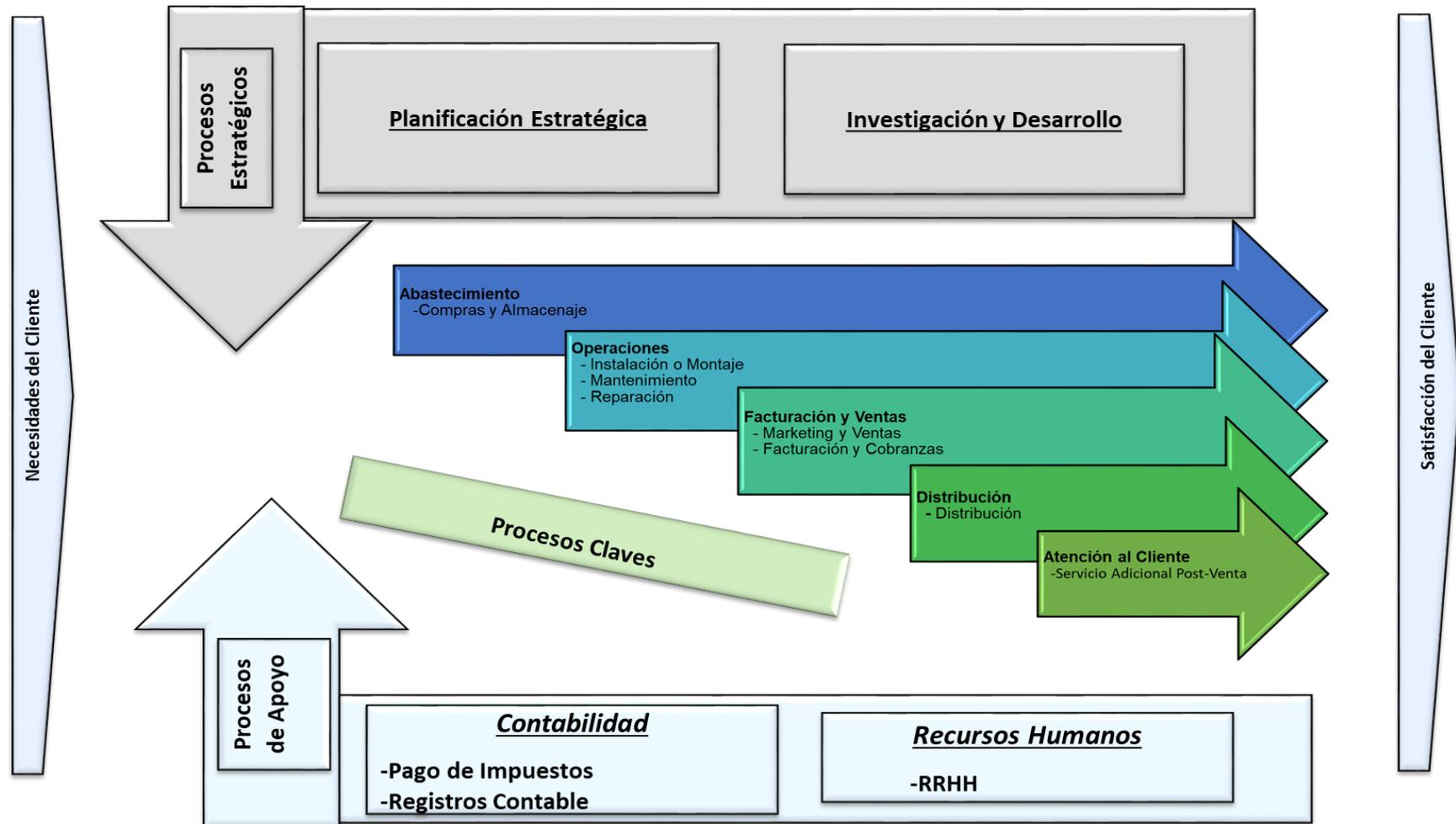


Ilustración 3-2 Mapa de procesos de la Empresa

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

3.4.3. Reconocimiento de procesos y subprocesos

En la actualidad se detectaron los siguientes procesos claves y de apoyo, con sus correspondientes subprocesos:

Tabla 3-13 Identificación de procesos y subprocesos por área.

	Procesos	Subprocesos
Procesos Claves	ABASTECIMIENTO	Compras y Almacenaje
	OPERACIÓN	Instalación o Montaje
		Mantenimiento
		Reparación
	FACTURACIÓN Y VENTAS	Facturación y Cobranzas
		Marketing y Ventas
	DISTRIBUCIÓN	Distribución
ATENCIÓN AL CLIENTE	Servicio Adicional Post-Venta	
Procesos de Apoyo	RECURSOS HUMANOS	Recursos Humanos
	CONTABILIDAD	Registros Contables
		Pagos de Impuestos

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.3.4. Matriz de Priorización

Tabla 3-14 Matriz de priorización.

Impacta: 1 2 3 4 5
Poco Mucho

Perspectiva	Objetivos	Subprocesos									
		Compras y Almacenamiento	Instalación o Montaje	Mantenimiento	Reparación	Marketing y Ventas	Facturación y Cobranzas	Distribución	Servicio Adicional Post-Venta	Pago de impuestos	Registros contables
Financiera	Optimizar los gastos generales	5	3	2	2	1	1	3	1	3	3
	Realización de inversiones para aumentar el rendimiento financiero	5	3	3	3	5	5	2	1	5	5
Clientes	Ofrecer un servicio de asesoría eficiente	1	3	4	4	2	4	3	5	1	1
	Mantener los sistemas actualizados	5	1	1	1	5	5	3	4	5	5
Procesos Internos	Garantizar la seguridad de equipos y la disponibilidad de ellos.	3	5	5	5	2	1	4	1	3	3
	Implantar un eficiente proceso de cobro y flujo de caja.	5	1	1	1	5	5	1	1	3	3
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal para fortalecer sus conocimientos adquiridos.	1	5	5	5	3	4	1	1	1	1
	Ligar las metas personales con las organizacionales.	3	1	1	3	3	2	1	3	1	1
TOTAL		28	22	22	24	26	27	18	17	22	22

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

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

3.3.4.1. Procesos Críticos

Al aplicar la herramienta antes mencionada, se conocieron 3 procesos críticos, Aquellos que necesitan de atención inmediata, además de los que aparecieron en el análisis de riesgos.

Los procesos Críticos son:

Tabla 3-15 Procesos Críticos.

Compras y Almacenamiento	28
Marketing y Ventas	26
Gestión de cobros y Facturación	27

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

3.4. Estudio de procesos por área.

Se refiere a un análisis del modelo de la elaboración gestión por procesos, el mismo que se lo realiza con la recopilación de la información respectiva, usado diversos métodos, ya sea por medio de entrevistas, elaborando diagramas de flujo, entre otros.

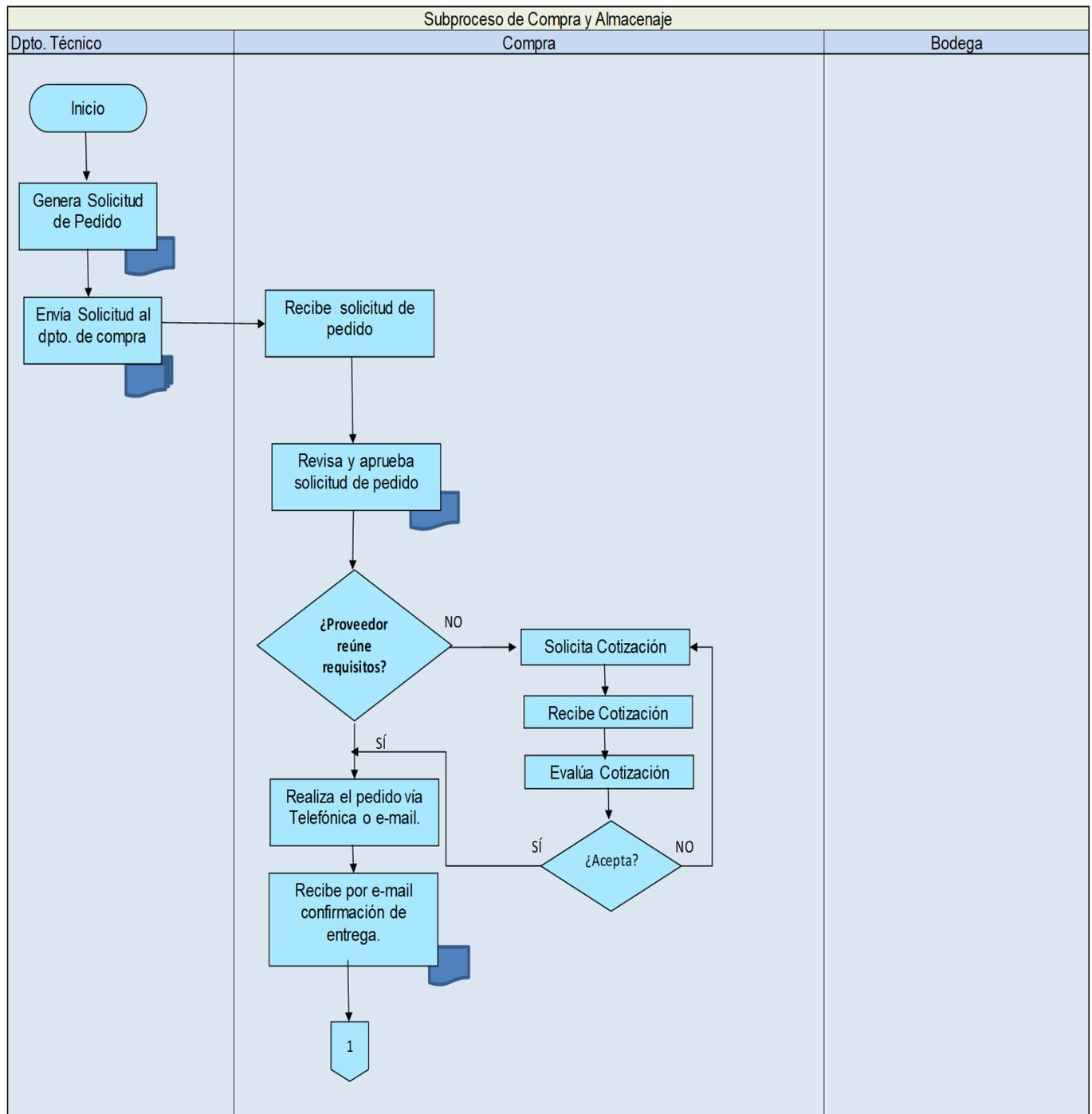
En dicho flujo se plasmara la situación inicial de la empresa, además de la situación mejorada, para la respectiva comparación. La situación mejorada se la obtiene por medio de un análisis del valor agregado de la situación inicial, la misma que se podrá mejorar teniendo más control y realizando una exhaustiva planificación de las actividades.

Por ende el AVA de la situación mejorada será mejor que la situación inicial de la empresa, por lo que se realizara al final un cuadro comparativo de ambas situaciones, con su respectiva conclusión.

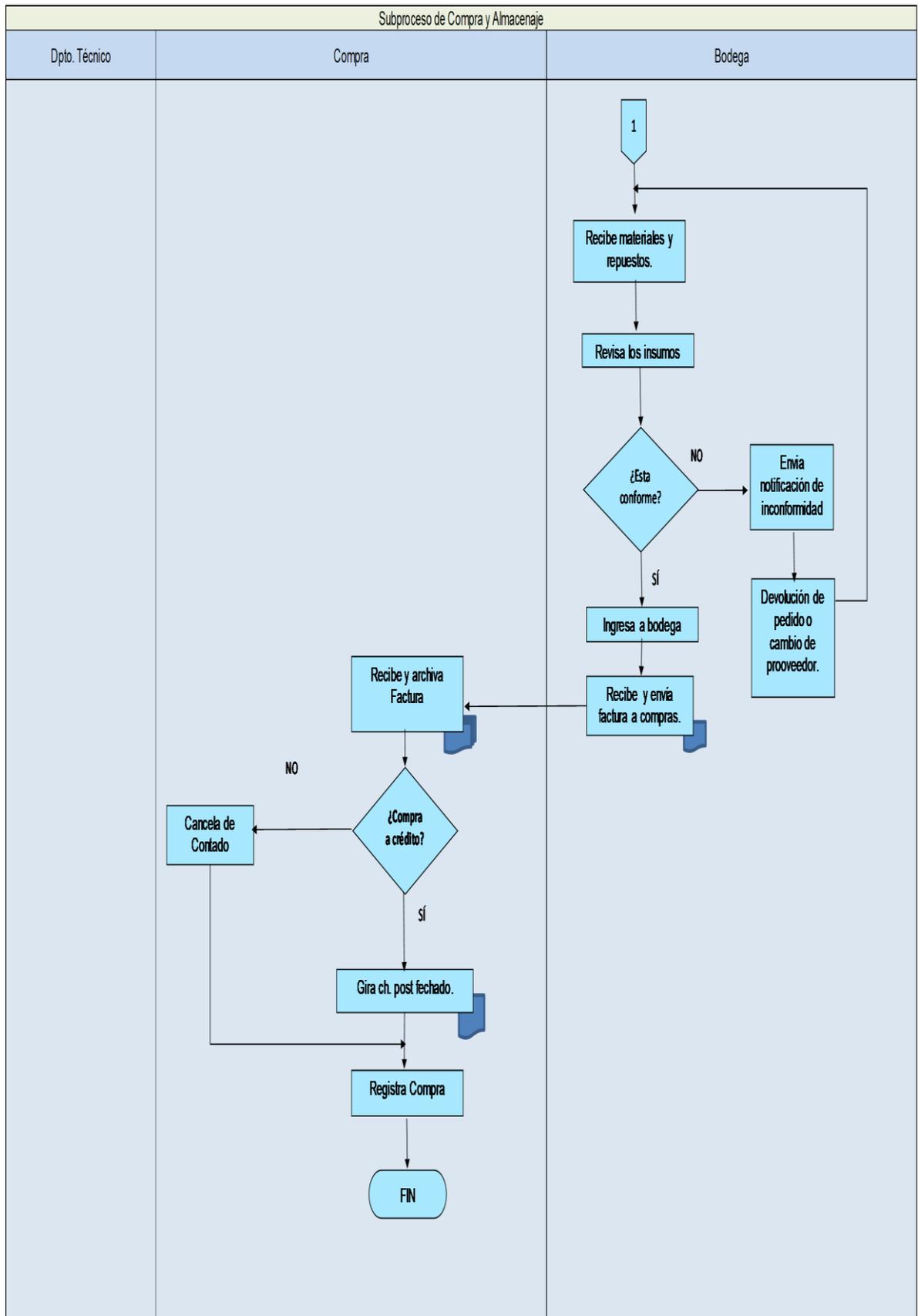
3.4.1. Análisis del subproceso de compra y almacenaje

3.4.1.1. Flujograma de la situación actual del subproceso de compra y almacenaje (las flechas debe estar unidas al símbolo)

Tabla 3-16 Diagrama de flujo del subproceso de compras y almacenaje actual



Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

3.4.1.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de compra y almacenaje.

Tabla 3-17 AVA de la situación actual del subproceso de compras y almacenaje.

Análisis Valor Agregado										
								Proceso: Abastecimiento	Fecha: 08/11/2017	
								Subproceso: Compras y Almacenamiento		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					Actividad (actividades no están en orden según flujo)	Tiempo efectivo (minutos)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1	X							Genera solicitud de pedido	5	
2					X			Envía solicitud al dpto de compra	3	
3					X			Recibe solicitud de pedido	3	
4						X		Revisa y aprueba solicitud de pedido	20	
5	X							Realiza pedido vía llamada telefónica o vía e-mail.	15	
6					X			Recibe por e-mail confirmación de entrega	10	
7				X				Solicita Cotización	15	
8				X				Recibe cotización	5	
9		X						Evalua cotización	20	
10		X						Recibe materiales y repuestos.	5	
11		X						Revisa los insumos	15	
12					X			Ingresa a bodega	5	
13					X			Recibe y envía factura a compra	4	
14		X						Envía notificación de inconformidad	5	
15		X						Devolución del pedido o cambio del proveedor	15	
16							X	Recibe y archiva factura	4	
17			X					Gira ch. post fechado	3	
18			X					Cancela a contado	3	
19		X						Registra Compra	5	
Tiempos totales									160	
Composición de Actividades								Método Actual		
								No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							2	20	12%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							6	65	41%
P	Preparación							2	6	4%
E	Espera							2	20	12%
M	Movimiento							5	25	16%
I	Inspección							1	20	12%
A	Archivo							1	4	3%
TT	Total							19	160	100%
VA	Valor Agregado							8	85	53%
SVA	Sin Valor Agregado							11	75	47%

3.4.1.3. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual



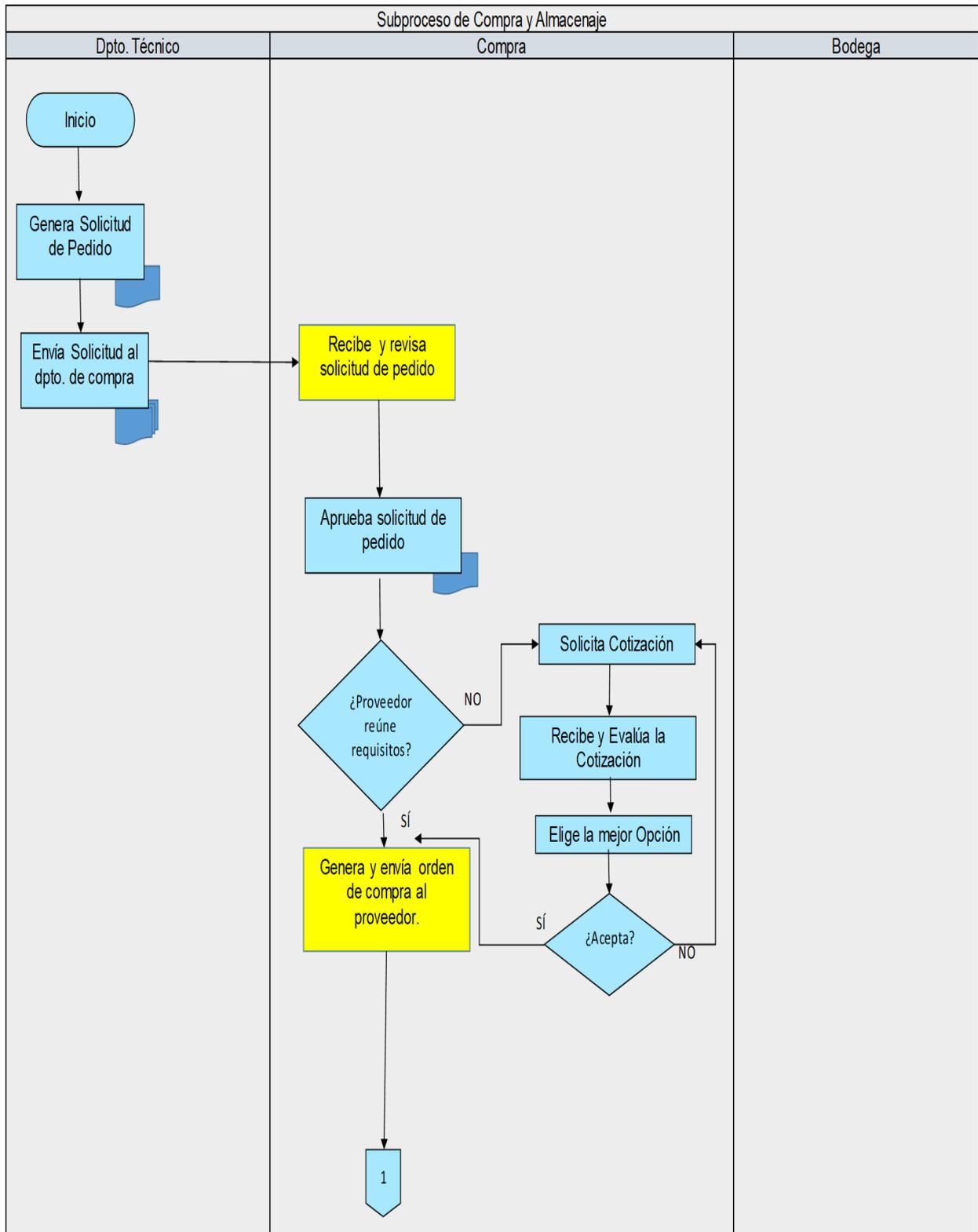
Ilustración 3-3 Situación Actual del subproceso de Compra

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

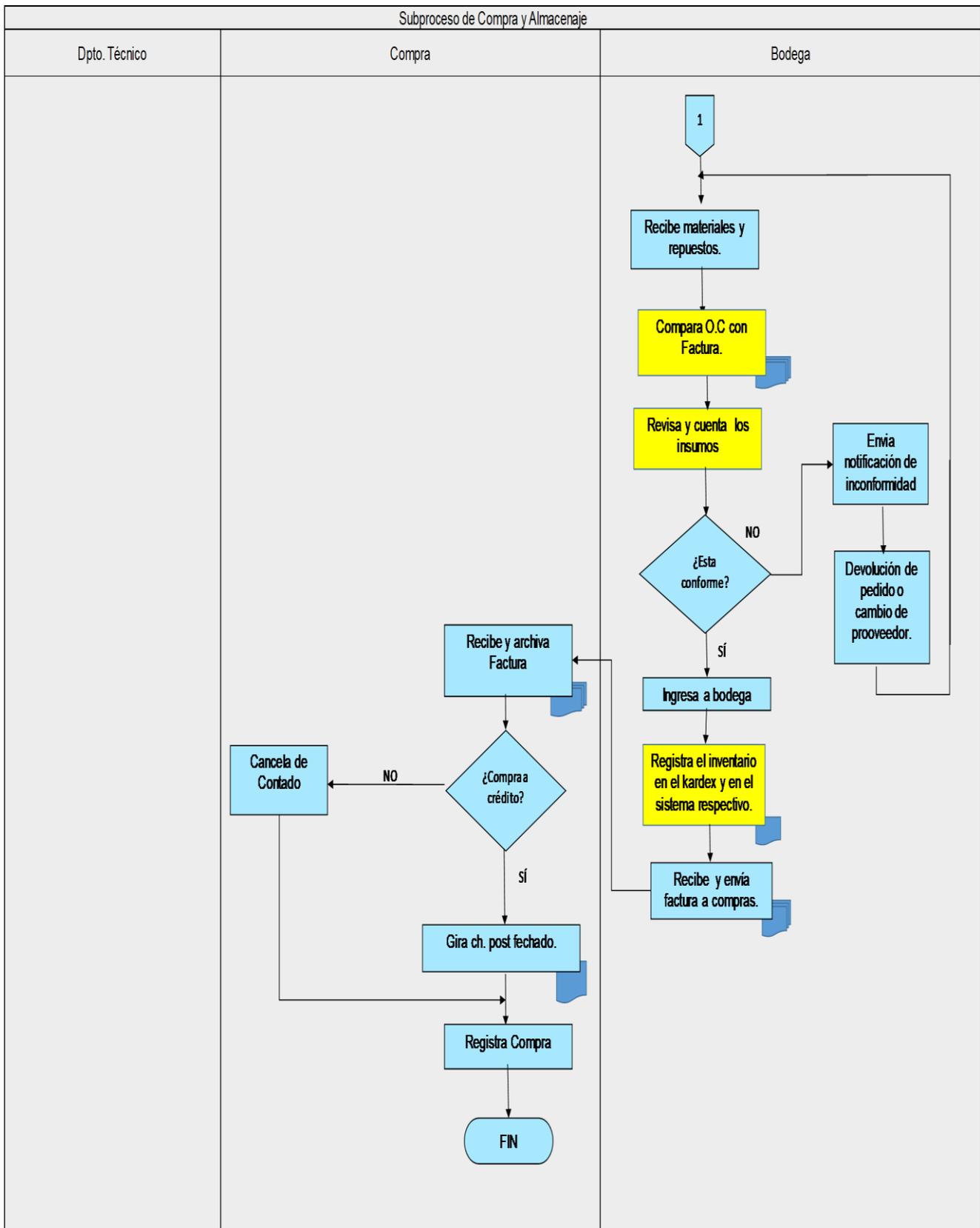
En el respectivo gráfico del subproceso de compras y almacenaje, podemos observar que el 57% de las actividades del Flujoograma son de valor agregado mientras que el 43% restante corresponden a las actividades que no agregan valor.

3.4.1.4. Flujograma de la situación mejorada del subproceso compras y almacenamiento.

Tabla 3-18 Diagrama de flujo del Subproceso de compras y almacenaje mejorado.



Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

La mejora que se realizó en el Proceso de Compras y Almacenaje, se muestran a continuación:

- Se unieron tareas que se pueden realizar al mismo tiempo con el fin de optimizar tiempo.
- Eliminamos la actividad de Realizar pedido vía teléfono o por email a proveedor y la de recibir confirmación de entrega, por la actividad de generar y enviar orden de compra a proveedor, ya que ellos tienen 3 proveedores específicos a los que realizan los pedidos, sin embargo siguen realizando dichas actividades solo por política de la empresa desperdiciando tiempo que puede ser aprovechado en otra actividad.

En dicha actividad se analizará la solicitud de pedido de los repuestos para la instalación o montaje del ascensor luego el dpto. de compra genera dicha orden y se la envía al proveedor.

- Adicional a esto se agregó la actividad del registro en el Kardex y en el sistema respectivo, ya que esto nos permitirá tener un control más detallado de los materiales que ingresan y salen de la bodega.

En lo que respecta al registro en el Kardex, el encargado de bodega delegará la función al personal competente, esta actividad será revisada cada mes, además de realizar constantes monitoreo sorpresas para verificar que se lleve a cabo dicha actividad, esto ayudará a que la empresa se mantenga informada sobre el stock de materiales con los que cuenta.

Un control que se propondría sería el de realizar el seguimiento respectivo a las nuevas actividades, además de revisar los órdenes de compra, se realiza un exhaustivo análisis del registro en el Kardex para determinar si existe relación entre lo que compra la empresa y lo que registra el jefe de bodega en el Kardex.

3.4.1.5. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso compras y almacenamiento.

Tabla 3-19 AVA de la situación mejorada del subproceso de compras.

Análisis Valor Agregado										
								Proceso: Abastecimiento	Fecha: 15/11/2017	
								Subproceso: Compras y Almacenamiento		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					Actividad (actividades no están en orden según flujo)	Tiempo efectivo (minutos)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1	X							Genera solicitud de pedido	5	
2					X			Envía solicitud al dpto de compra	3	
3						X		Recibe Y Revisa solicitud de pedido	13	
4						X		Aprueba solicitud de pedido	10	
5			X					Genera y envía la orden de compra al proveedor	10	
6				X				Solicita Cotización	15	
7		X						Recibe Y Evalúa cotización	25	
8		X						Elige la mejor Opción	10	
9		X						Recibe materiales y repuestos.	5	
10						X		Compara Orden de compra con Factura	5	
11		X						Revisa y cuenta los insumos	20	
12					X			Ingresa a bodega	5	
13		x						Regitra inventario en el kardex y en el sistema respectivo.	15	
14					X			Recibe y envía factura a compra	4	
15		X						Envía notificación de inconformidad	5	
16		X						Devolución del pedido o cambio del proveedor	15	
17							X	Recibe y archiva factura a compras	4	
18			X					Gira ch. post fechado	3	
19			X					Cancela a contado	3	
20		X						Registra Compra	5	
Tiempos totales									180	
Composición de Actividades								Método Actual		
								No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							1	5	3%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							8	100	56%
P	Preparación							3	16	9%
E	Espera							1	15	8%
M	Movimiento							3	12	7%
I	Inspección							3	28	15%
A	Archivo							1	4	2%
TT	Total							20	180	100%
VA	Valor Agregado							9	105	58%
SVA	Sin Valor Agregado							11	75	42%

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

3.4.1.6. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso compras y almacenamiento

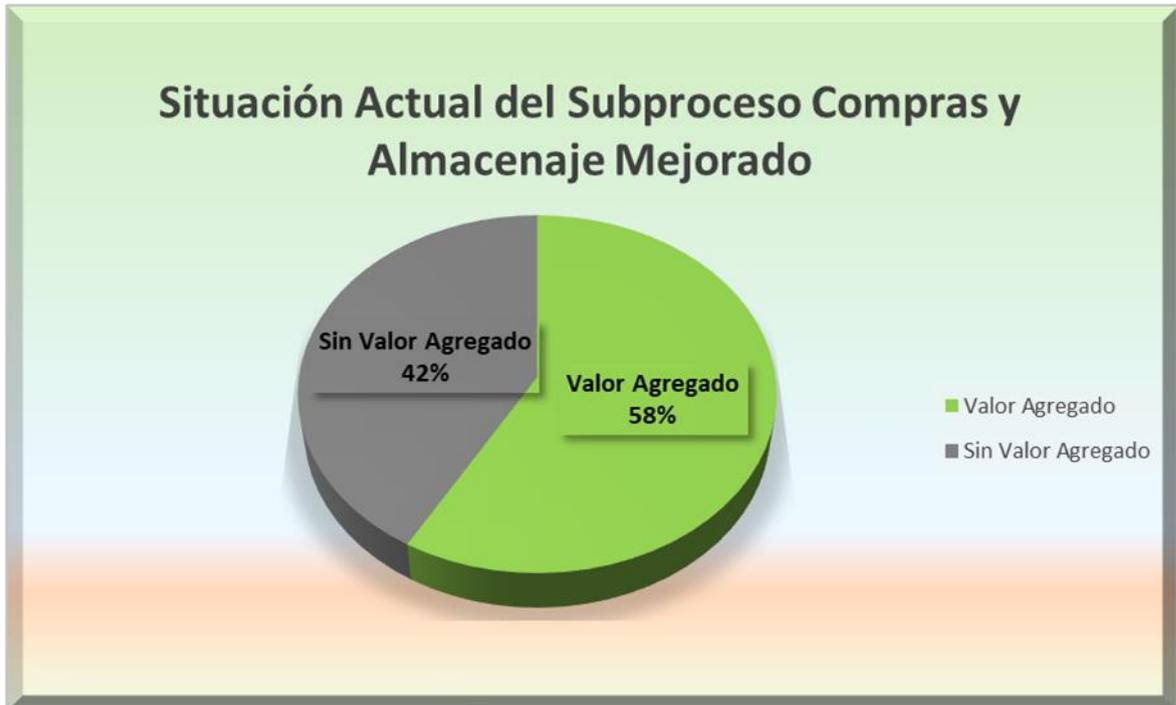


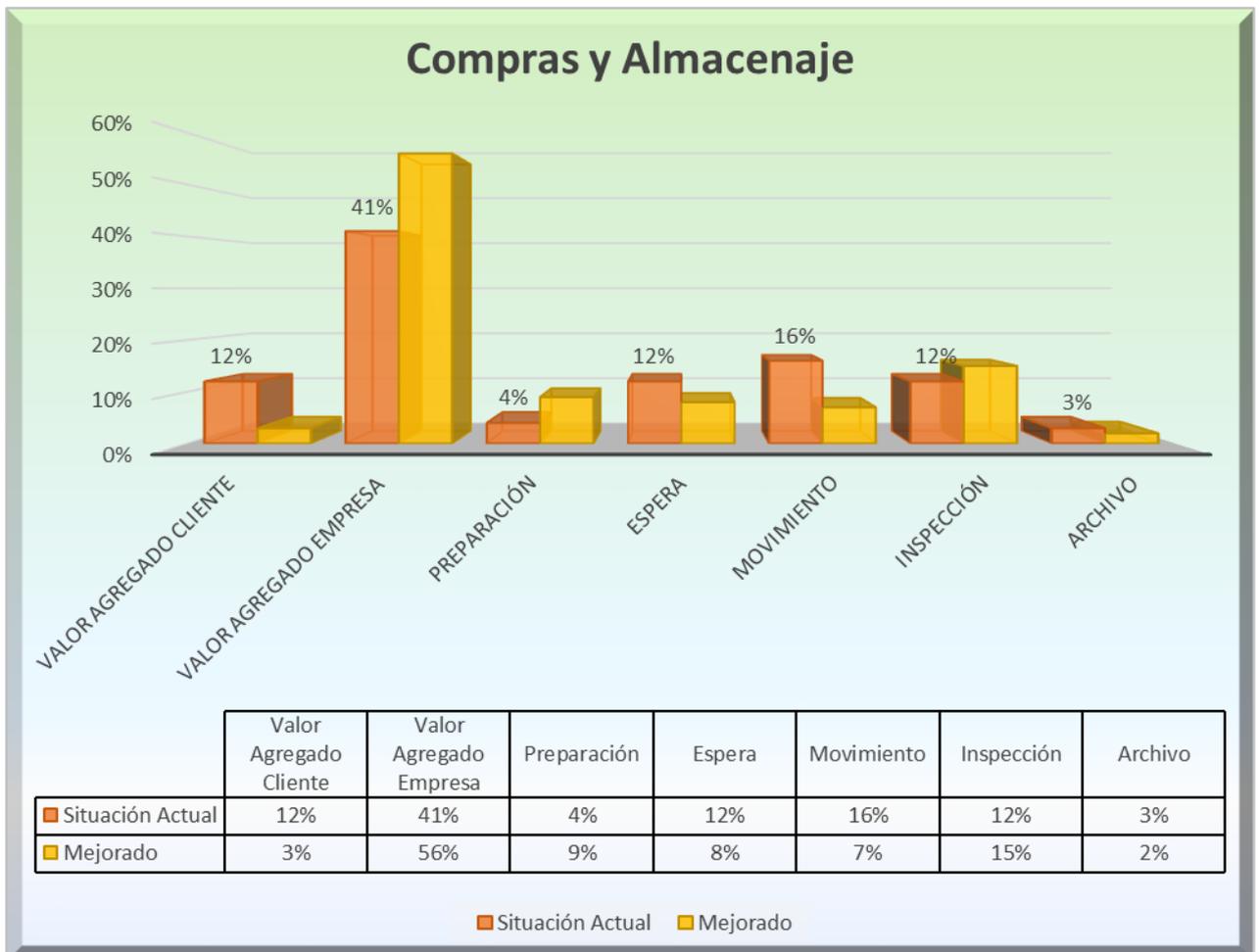
Ilustración 3-4 Situación mejorada del subproceso de compras y almacenaje.

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

En el respectivo gráfico del subproceso de compras y almacenaje mejorado, podemos observar que el 62% de las actividades del Flujograma son de valor agregado mientras que el 38% restante corresponden a las actividades de no valor, se eliminaron actividades en las que se utilizaba mal el tiempo y añadimos otras importantes para llevar un buen control de procesos en la empresa.

3.4.1.7. Cuadro comparativo de valor agregado de ambas situaciones del subproceso de compras y almacenamiento.

Ilustración 3-5 Figura Comparativo entre la situación actual vs la mejorada.



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

En el respectivo grafico del subproceso de compras y almacenaje, podemos observar un cuadro de detalle comparativo de la situación actual y mejorada, en él se visualiza las Actividades con valor agregado y sin valor agregado de manera porcentual.

3.4.1.8. Indicadores de subproceso de compras y almacenaje.

Tabla 3-20 Ficha de Objetivo Smart del subproceso de compras y almacenaje 1

Características del objetivo SMART	Subproceso relacionado	Objetivo	Plan de Acción
	Compras y Almacenaje		
Específico	Mejorar las relaciones con los proveedores.	Establecer procesos de gestión efectivos	Realizar una evaluación de los proveedores previa contratación.
Medible	Minimizar el retraso en pedidos, menor al 5%		
Alcanzable	Analizando periódicamente a los proveedores y creando en ellos un compromiso con nuestra entidad se puede lograr la eficiencia en dicho proceso.		Establecer acuerdos con proveedores.
Relevante	Es importante para la empresa tener disponibles los repuestos necesarios para realizar la entrega del pedido en el tiempo establecido.		
Atado al tiempo	Antes de finalizar el 2018		

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Tabla 3-21 Ficha de Indicador del subproceso de compra y almacenaje 1

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable:	Encargado de Compras		
	Objetivo:	Determinar la capacidad de respuesta de los proveedores en la entrega de mercadería.	
Perspectiva	Nombre y Fórmula		
Procesos Internos: Establecer procesos efectivos	Nivel de Cumplimiento de Proveedores $\frac{\text{Pedidos recibidos con atraso}}{\text{Total de pedidos realizados al proveedor}} * 100$		
Seguimiento			
Gerente General realizará control del indicador y creará alianzas con proveedores			
MEDICIÓN ACTUAL	0%		UNIDAD
META:	5%		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice > 10%	10% >= Índice > 5%	índice <= 5%
Frecuencia de la Medición:	Trimestral		

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Tabla 3-22 Ficha de Objetivo Smart del subproceso de compras y almacenaje 2

Características del objetivo SMART	Subproceso relacionado	Objetivo	Plan de Acción
	Compras y Almacenaje		
Específico	Aumentar la capacidad de negociación de la gestión de compras.	Optimizar gastos generales	Generar orden de compra donde se detalle las especificaciones correspondientes de la contratación. Documentar el proceso de compras, estableciendo controles e indicadores.
Medible	Al menos el 90% de los pedidos sean realizados sin inconvenientes en el tiempo establecido.		
Alcanzable	Siguiendo un proceso de forma estandarizada y con controles correspondientes se logrará conseguir la efectividad.		
Relevante	Minimizar el costo de los materiales y aumentar la capacidad de responder a las emergencias		
Atado al tiempo	Antes de finalizar el 2018		

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Tabla 3-23 Ficha de Indicador del subproceso de compra y almacenaje 2

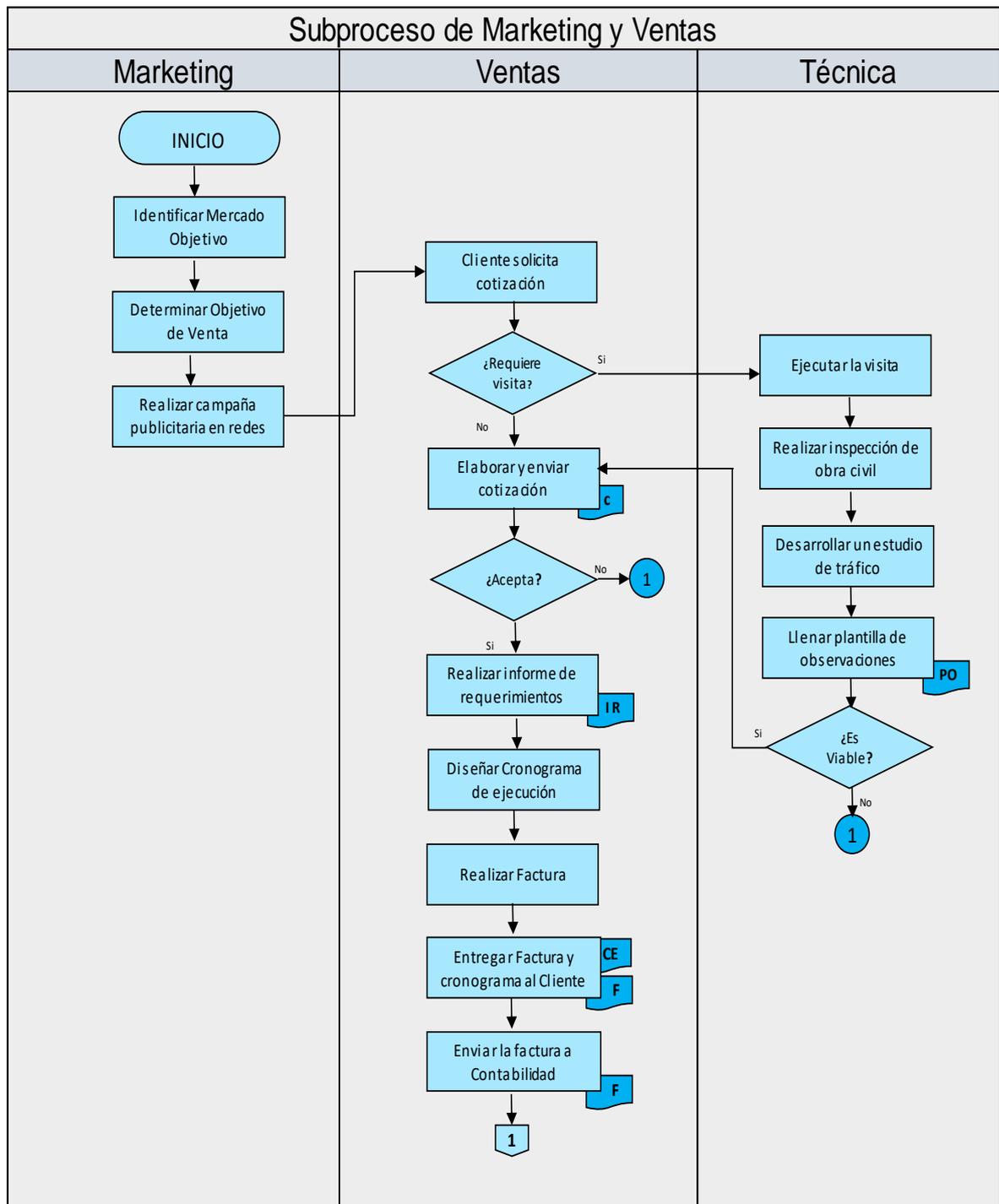
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable:	Encargado de Compras		
Objetivo:	Examinar la calidad de los productos comprados disminuyendo al máximo los costos y esfuerzos innecesarios.		
Perspectiva	Nombre y Fórmula		
Financiera : Optimizar gastos generales	Entregas óptimas de pedidos recibidos $\frac{\text{Pedidos distribuido en buenas condiciones}}{\text{Total de pedidos distribuidos}} * 100\%$		
Seguimiento			
El gerente general analizará resultado final y propondrá las mejoras pertinentes.			
MEDICIÓN ACTUAL	0%		UNIDAD
META:	90%		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice < 80%	80% ≤ índice < 90%	índice ≥ 90%
Frecuencia de la Medición:	Trimestral		

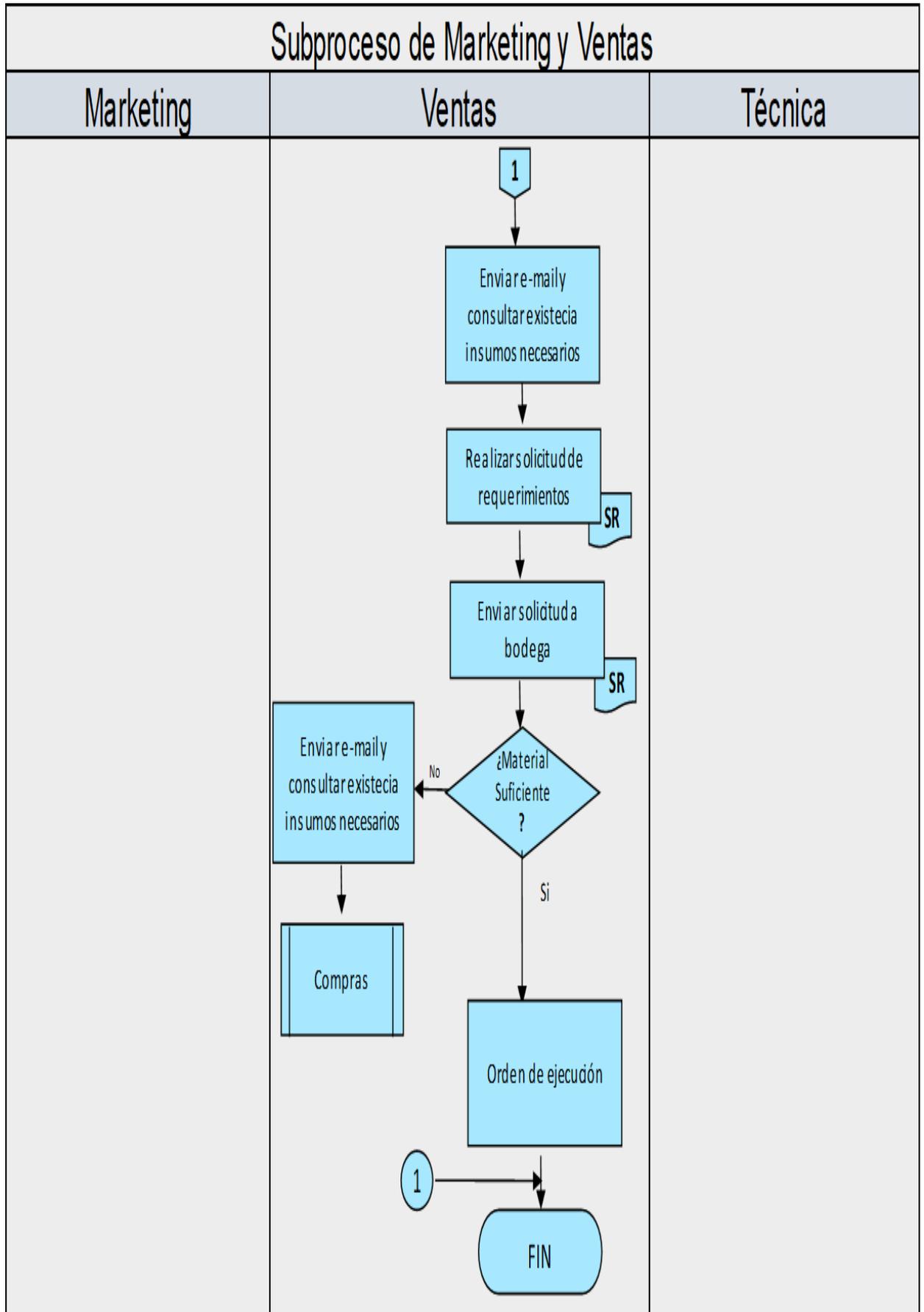
Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

3.4.2. Análisis del subproceso de Marketing y Venta

3.4.2.1. Flujograma de la situación actual del subproceso de Marketing y Ventas

Tabla 3-24 Diagrama de flujo situación actual del subproceso de marketing y ventas





Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

3.4.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Marketing y Ventas

Análisis Valor Agregado										
							Proceso: Facturación y Ventas		Fecha:08/11/2	
							Subproceso: Marketing y Ventas		017	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					Actividad (actividades no están en orden según flujo)		Tiempo efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1			X					Identificar Mercado Objetivo	15	
2	x							Determinar Objetivo de Venta	5	
3		x						Realizar campaña publicitaria en redes	20	
4				X				Cliente Solicita Cotización	8	
5	X							Ejecutar Visita	20	
6	X							Realizar inspección de obra civil	20	
7	X							Desarrollar un estudio de tráfico	15	
8			X					Llenar plantilla de observaciones	12	
9		X						Elaborar y enviar cotización	10	
10		X						Realizar informe de	20	
11	X							Diseñar Cronograma de ejecución	15	
12							X	Realizar Factura	3	
13							X	Entregar factura y cronograma al cliente	4	
14					X			Enviar factura a Contabilidad	2	
15			X					Enviar e-mail y consultar existencia insumos necesarios	4	
16			X					Realizar Solicitud de Requerimientos	10	
17					X			Enviar solicitud a bodega	7	
18					X			Enviar correo solicitando insumos a Administración	6	
19			X					Orden de ejecución	15	
Tiempos totales									211	
Composición de Actividades							Método Actual			
							No	Tiempo	%	
V.A.C.	Valor Agregado Cliente						5	75	36%	
V.A.E.	Valor Agregado Empresa						3	50	24%	
P	Preparación						5	56	27%	
E	Espera						1	8	4%	
M	Movimiento						3	15	7%	
I	Inspección						0	0	0%	
A	Archivo						2	7	3%	
TT							19	211	100%	
VA	Valor Agregado						8	125	59%	
SVA	Sin Valor Agregado						11	78	41%	

3.4.2.3. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual

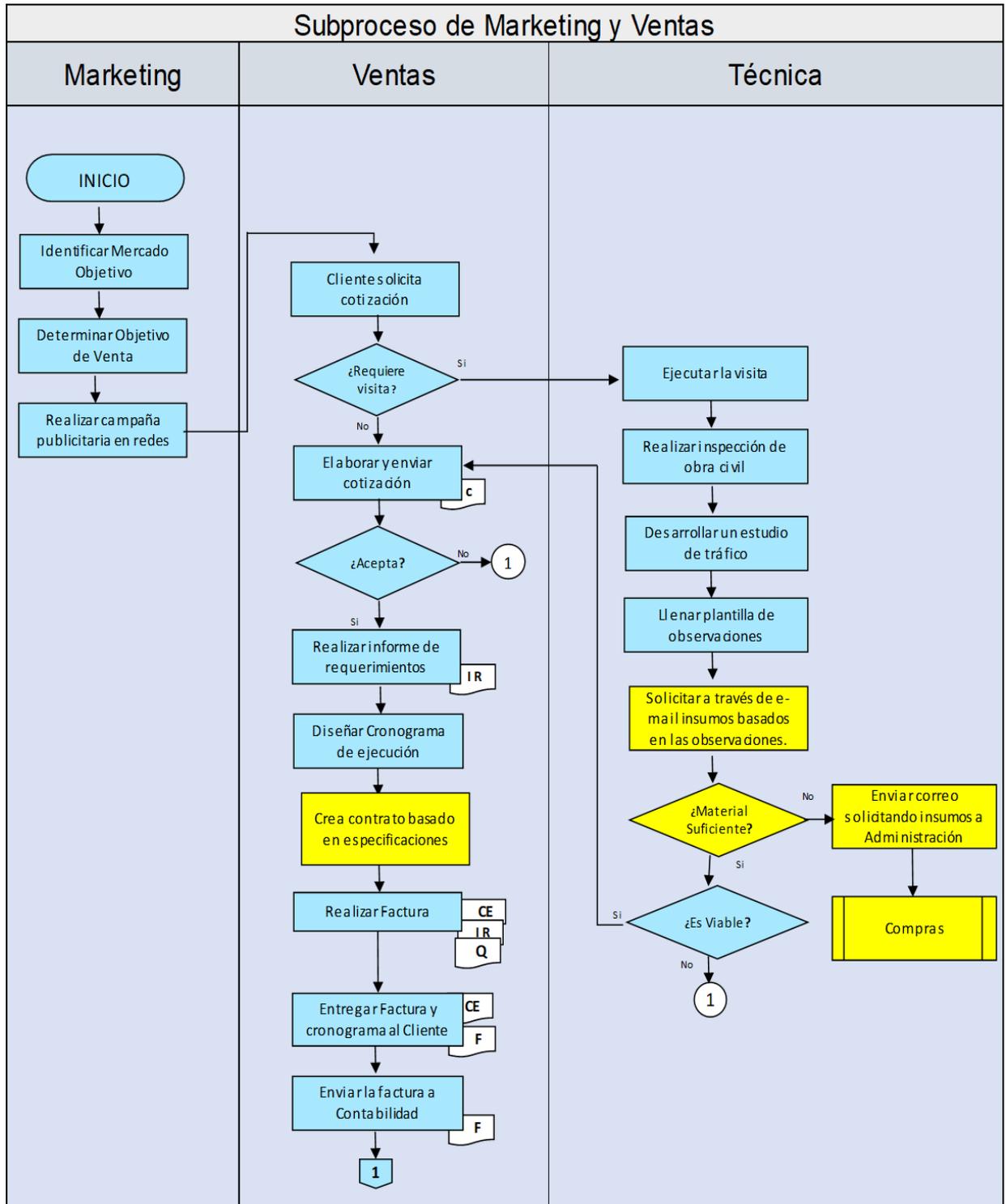


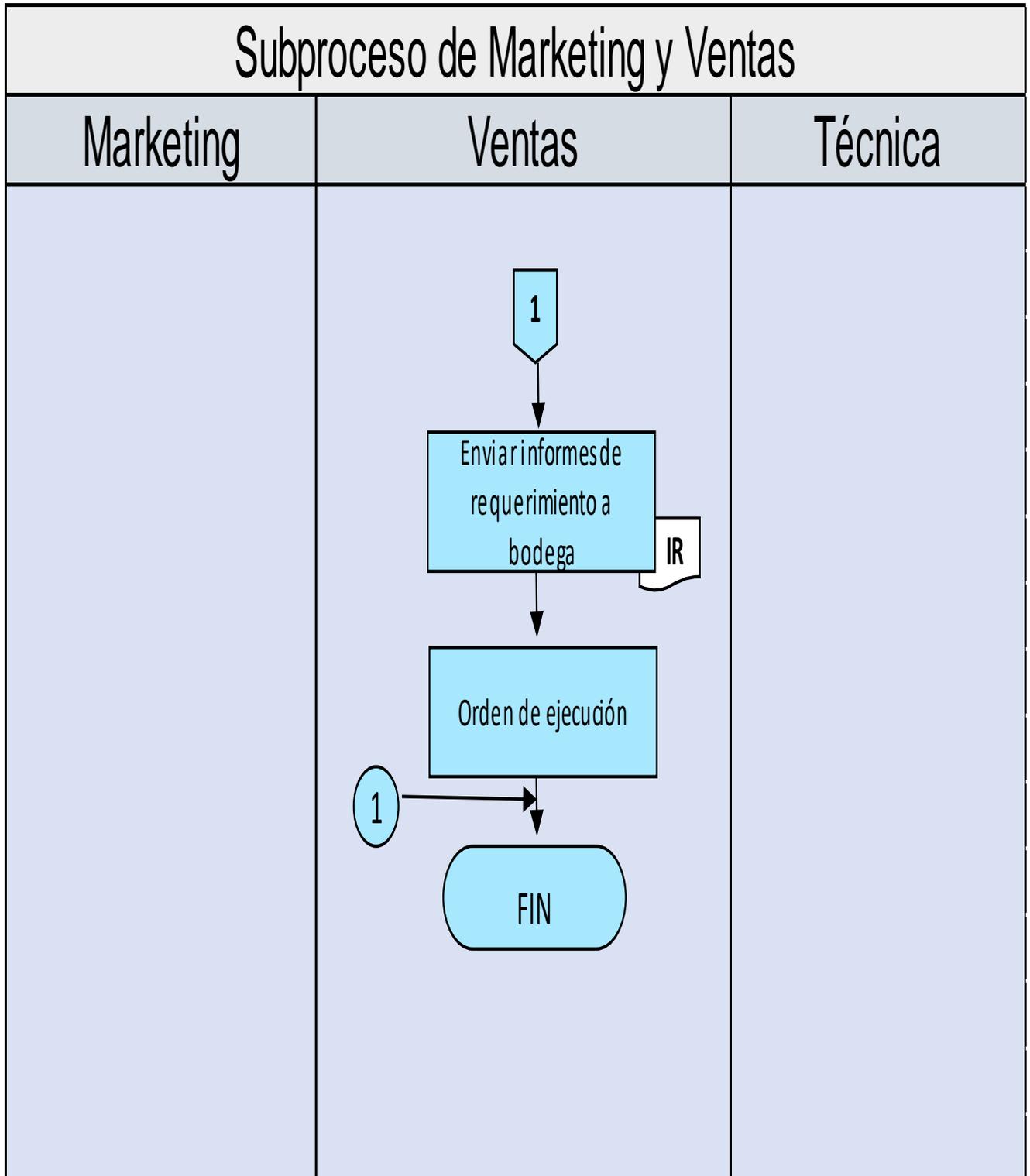
Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

En el gráfico expuesto se puede apreciar que del total de las actividades que ejecuta la empresa actualmente, el 59% corresponde a actividades de valor tanto a la empresa como al cliente por otro lado, el 41% representa a aquellas actividades que no agregan valor, esto quiere decir que son actividades de importancia secundaria para la toma de decisiones.

3.4.2.4. Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Marketing y Ventas

Tabla 3-25 Diagrama de Flujo de la situación mejorada del subproceso marketing y ventas.





Existen varias mejoras plasmadas en el Flujograma de la situación mejorada del subproceso Marketing y Ventas, las cuales son:

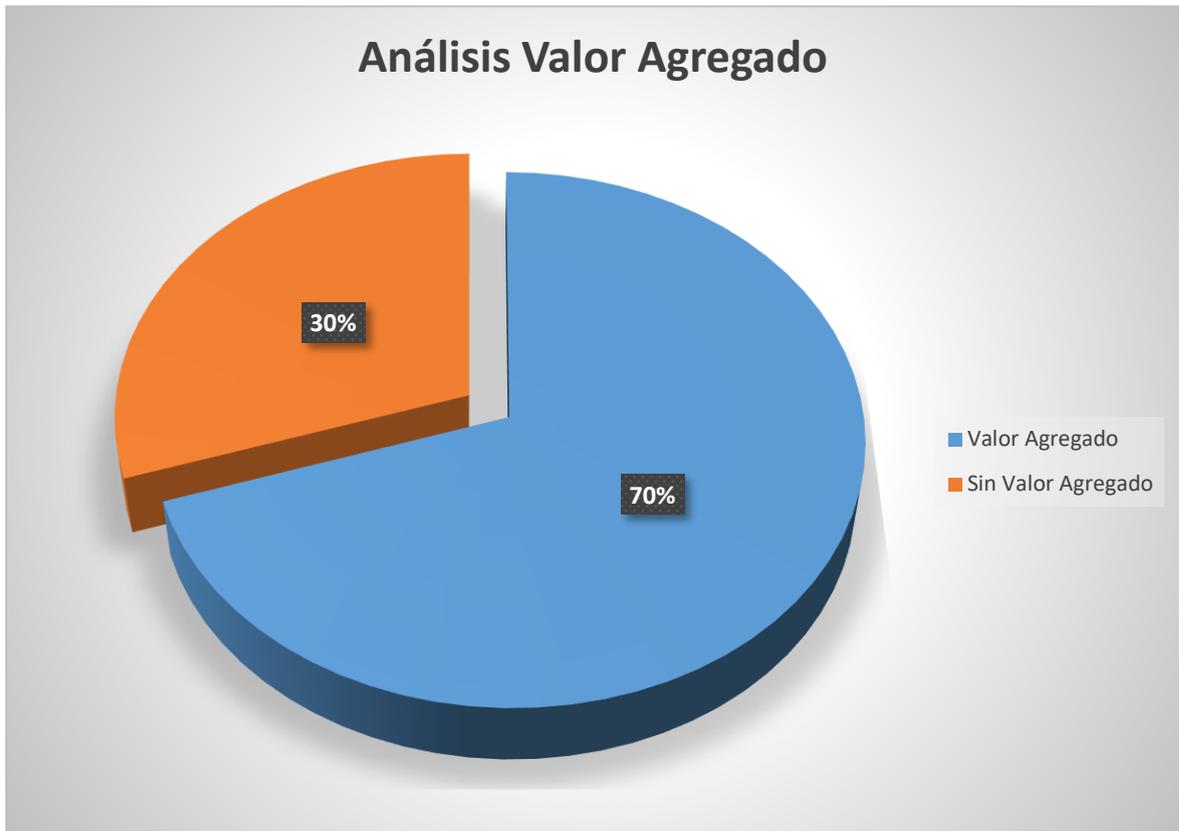
- Se procedió a analizar con anticipación el stock de insumos y materiales necesarios para el montaje o mantenimiento de un ascensor. Este procedimiento generalmente se lo hacía luego de la aceptación de la cotización, por lo que se presenta el riesgo de no poder cumplir con los plazos planificados en el cronograma de ejecución. El planteamiento de la mejora se propone con el objetivo de disminuir el riesgo de paralización de la obra.
- Creación de una actividad que permita elaborar un contrato para que sea de conocimiento de la empresa y del cliente. Anteriormente no se entregaba este tipo de documento y lo que se busca con esta actividad es minimizar el riesgo de demandas de los clientes por conflictos en los acuerdos convenidos.
- Se procedió a eliminar la actividad “Realizar solicitud de requerimiento” puesto que es una actividad que se repite al momento en el que el departamento de venta elabora el informe de requerimientos, basado en la información que se obtuvo en la visita técnica.

3.4.2.5. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Marketing y Ventas

Análisis Valor Agregado										
								Proceso: Facturación y Ventas	Fecha:08/11/2017	
								Subproceso: Marketing y Ventas		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					Actividad (actividades no están en orden según flujo)	Tiempo efectivo (minutos)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1			X					Identificar Mercado Objetivo	15	
2	x							Determinar Objetivo de Venta	5	
3		x						Realizar campaña publicitaria en redes	20	
4				X				Cliente Solicita Cotización	8	
5	X							Ejecutar Visita	20	
6	X							Realizar inspección de obra civil	20	
7	X							Desarrollar un estudio de tráfico	15	
8			X					Llenar plantilla de observaciones	12	
9				X				Solicitar a través de e-mail insumos basados en las observaciones	3	
10				X				Solicitar adquisición de insumos a Administración	2	
11		X						Elaborar y enviar cotización	10	
12		X						Realizar informe de requerimiento	20	
13	X							Diseñar Cronograma de ejecución	15	
14		X						Crear contrato basado en especificaciones	30	
15							X	Realizar Factura	3	
16							X	Entregar documentos a Clientes	4	
17					X			Enviar factura a Contabilidad	2	
18			X					Enviar Informe de requerimientos a bodega	4	
19			X					Orden de ejecución	15	
Tiempos totales									223	
Composición de Actividades								Método Actual		
								No	Tiempo	%
V.A.C.	Valor Agregado Cliente							5	75	34%
V.A.E.	Valor Agregado Empresa							4	80	36%
P	Preparación							4	46	21%
E	Espera							3	13	6%
M	Movimiento							1	2	1%
I	Inspección							0	0	0%
A	Archivo							2	7	3%
TT								19	223	100%
VA	Valor Agregado							9	155	70%
SVA	Sin Valor Agregado							10	55	30%

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

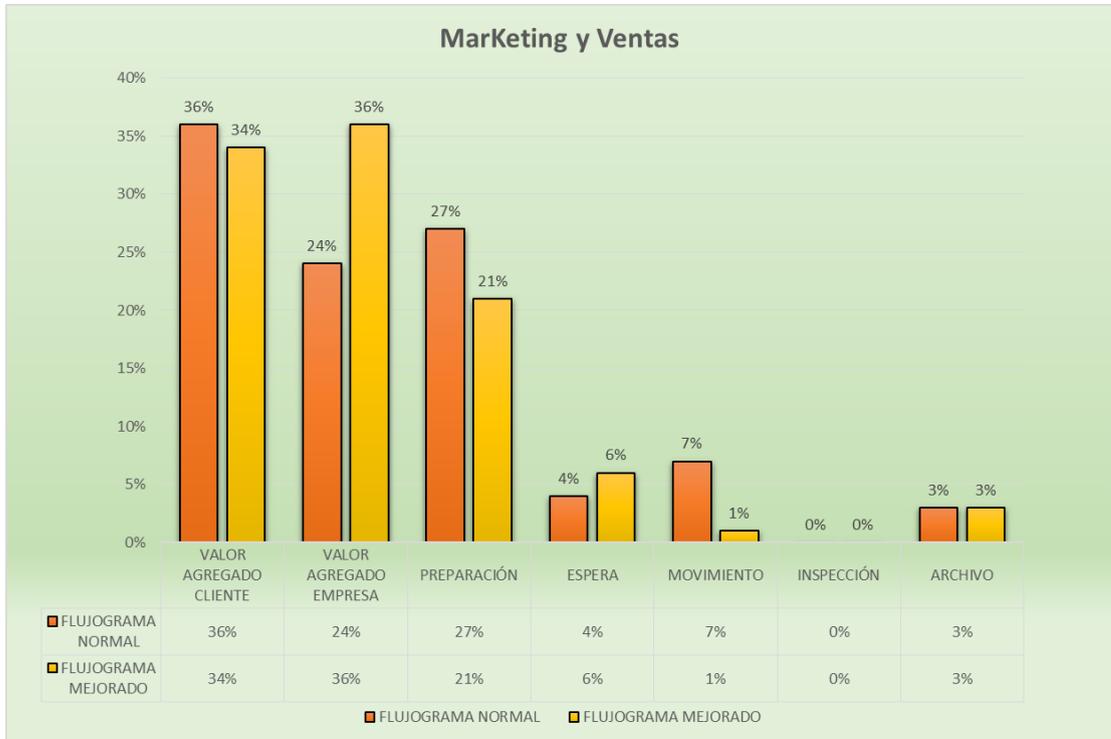
3.4.2.6. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

El presente gráfico representa el análisis de valor del Flujograma de actividades mejorado para el subproceso de Marketing y Ventas, se visualiza que las actividades que agregan valor pasaron de 59% a 70% y las que no agregan valor disminuyeron favorablemente de 41% a 30%. Estas diferencias surgen gracias a un enfoque distinto y óptimo de las actividades desarrolladas en la empresa.

3.4.2.7. Cuadro comparativo de valor agregado de ambas situaciones del subproceso de Marketing y Ventas



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Cuadro comparativo entre las actividades normales que agregan y no agregan valor, realizadas por la empresa y las actividades que estuvieron sujetas a cambios y mejoras.

3.4.2.8. Indicadores de subproceso de Marketing y Ventas

Característica del objetivo SMART	Subproceso relacionado	Objetivo	Plan de Acción
	Marketing y Ventas		
Específico	Incrementar la cantidad de seguidores en las redes sociales y página WEB	Conseguir Clientes nuevos que requieran de nuestros servicios	Registrar información de personas interesadas incluyendo fecha, nombre, servicio, producto, observaciones
Medible	80% más de seguidores y posibles clientes a través del marketing y publicidad en redes y página WEB		
Alcanzable	Realizando controles diarios de la atención a las personas interesadas en adquirir los productos y servicios		
Relevante	Reducir el tiempo y dinero invertido para las respectivas campañas de publicidad		
Atado al tiempo	may-18		

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Vendedores		
Objetivo:	Determinar la cantidad de clientes obtenidos para dar servicios de mantenimientos a los ascensores mediante publicidad en redes y página WEB		
Perspectiva		Nombre y Fórmula	
Clientes: Conseguir clientes que requieran nuestros servicios de mantenimientos y reparación		$\frac{\text{Clientes nuevos por redes sociales}}{\text{Total de clientes nuevos}} * 100\%$	
Seguimiento			
Gerente de marketing, solicitará informes semanales de personas interesadas			
MEDICIÓN ACTUAL	0%		UNIDAD
META:	80%		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice <= 70%	70% < índice < 80%	índice >= 80%
Frecuencia de la Medición:	Semanal		

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

Características del objetivo SMART	Subproceso relacionado	Objetivo	Plan de Acción
	Marketing y Ventas		
Específico	Aumentar la efectividad en la gestión general de Ventas	Implementar procesos de gestión de venta efectivos.	Diagnosticar mensualmente la efectividad de las operaciones relacionadas con bodega. Implementar un sistema que permita estar informados sobre la cantidad de inventario a los departamentos de Ventas y Técnico
Medible	Aumentar la probabilidad de Cumplimiento de actividades en un 90%		
Alcanzable	Organizando y capacitando al personal encargado de implementar las estrategias hará que se cumpla con los objetivos de venta planificados.		
Relevante	Mantener el respaldo de cada documento realizado por el departamento técnico en las visitas, verificar el stock de los insumos necesarios para la producción.		
Atado al tiempo	Junio del 2018		

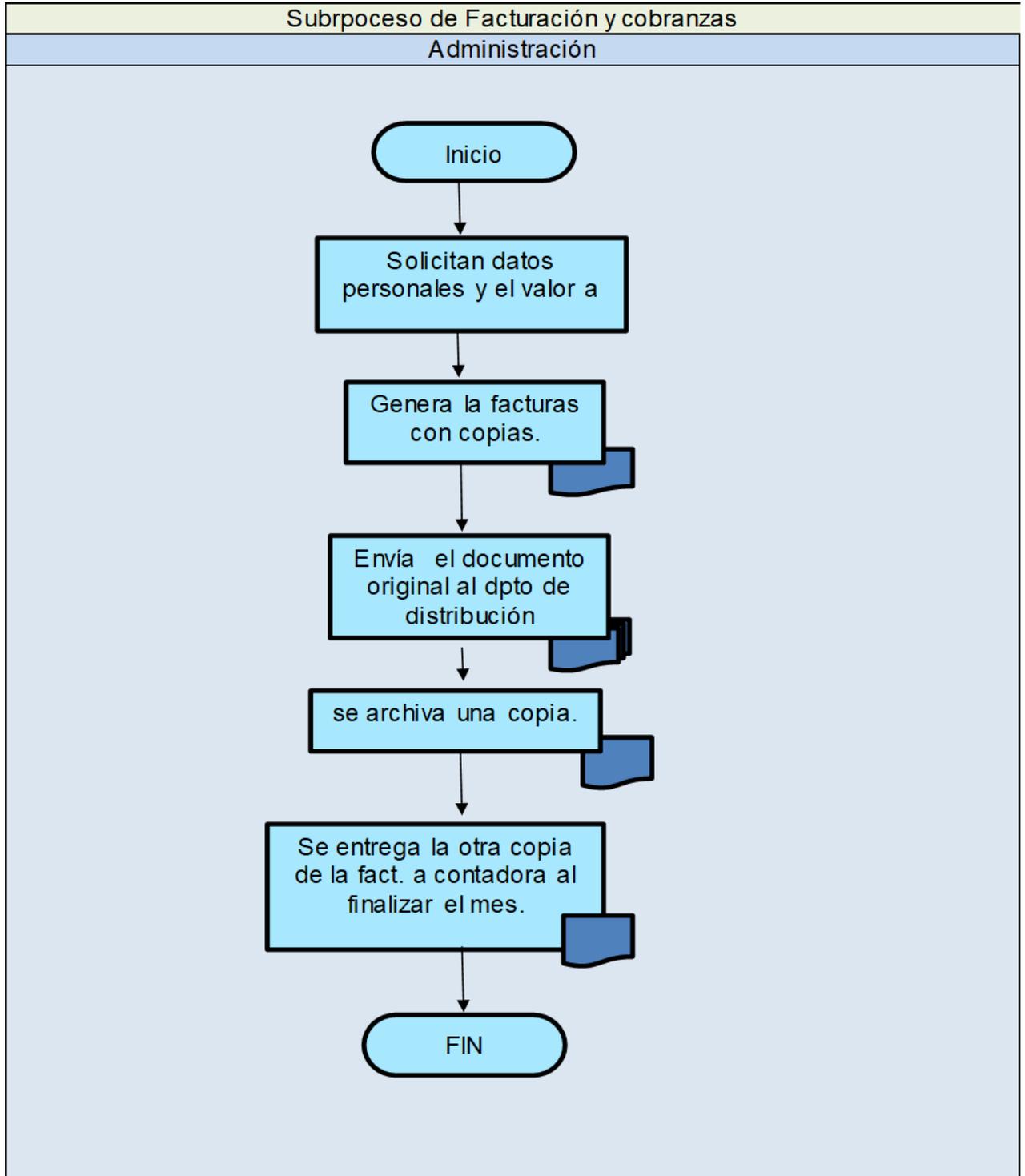
Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable:	Vendedor		
Objetivo:	Analizar el cumplimiento de las actividades de ejecución de obra		
Perspectiva		Nombre y Fórmula	
Procesos Internos: Implementar procesos de gestión de venta efectivos		$\frac{\text{Cumplimiento de la ejecución de obra}}{\text{Obras Cumplidas}} = 100\%$ $\frac{\text{Total obras contratadas}}{\text{Total obras contratadas}}$	
Seguimiento			
Supervisor, realizará seguimiento de las obras en ejecución			
MEDICIÓN ACTUAL	0%		UNIDAD
META:	90%		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice < 80%	80% <= Índice < 90%	índice > =90%
Frecuencia de la Medición:	Mensual		

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

3.4.3. Análisis del subproceso de Facturación y Cobranzas.

3.4.3.1. Flujograma de la situación actual del subproceso de Facturación y cobranzas.



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

3.4.3.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Facturación y Cobranzas

Análisis Valor Agregado										
								Proceso: Facturación y Ventas		Fecha: 23/11/2017
								Subproceso: Facturación y Cobranzas		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					Actividad (actividades no están en orden según flujo)		Tiempo efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1	X							Solicitan datos personales y el valor a facturar		4
2		X						Genera las facturas con copias		5
3			X					Envía documento original al dpto. de distribución		4
4							X	Se archiva una copia		2
5				X				Se entrega la otra copia de la fact. Al finalizar el mes.		2
Tiempos totales										17
Composición de Actividades								Método Actual		
								No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							1	4	23%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							1	5	29%
P	Preparación							1	4	24%
E	Espera							1	2	12%
M	Movimiento							0	0	0%
I	Inspección							0	0	0%
A	Archivo							1	2	12%
TT	Total							5	17	100%
VA	Valor Agregado							2	9	53%
SVA	Sin Valor Agregado							3	8	47%

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

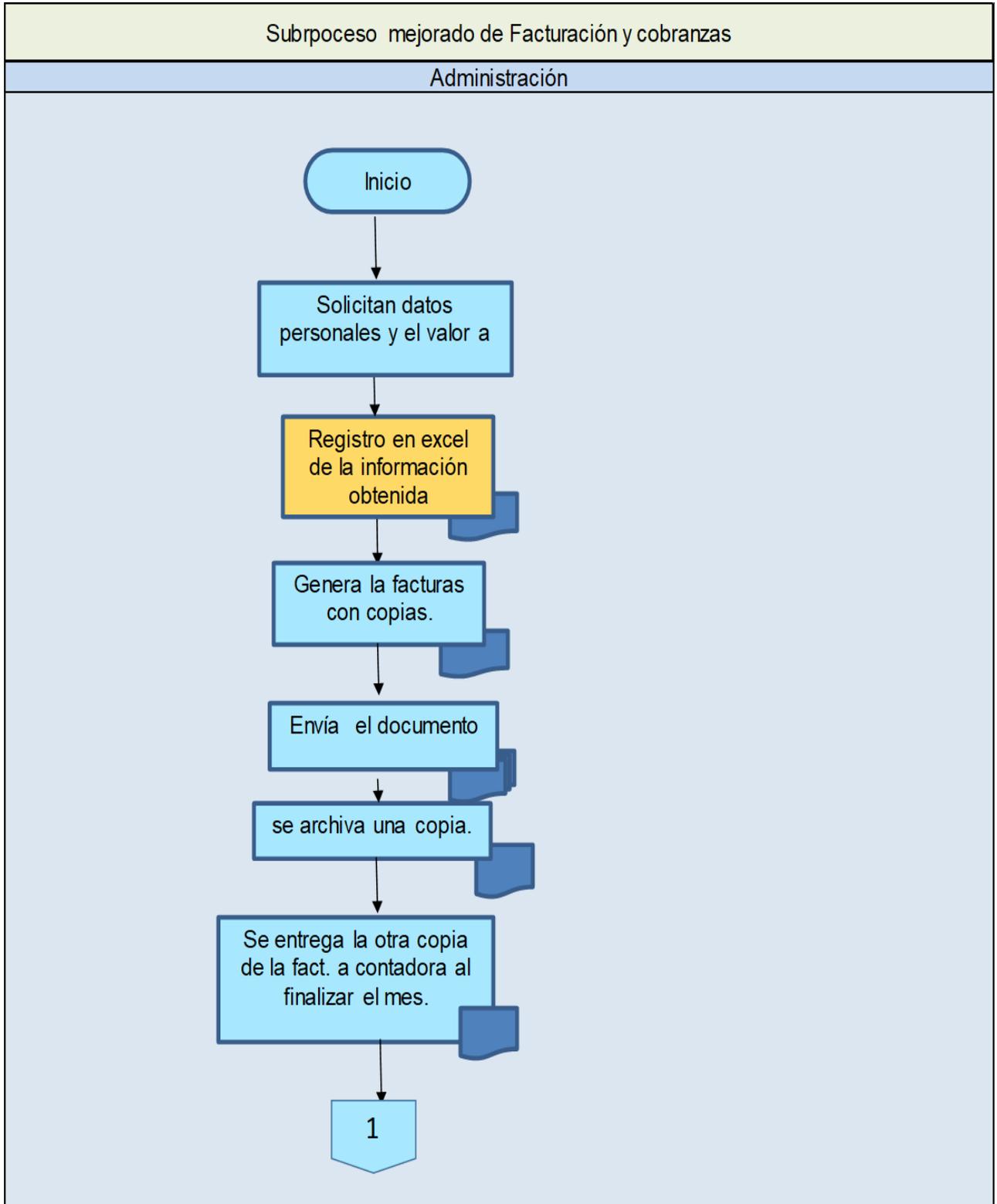
3.4.3.3. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual

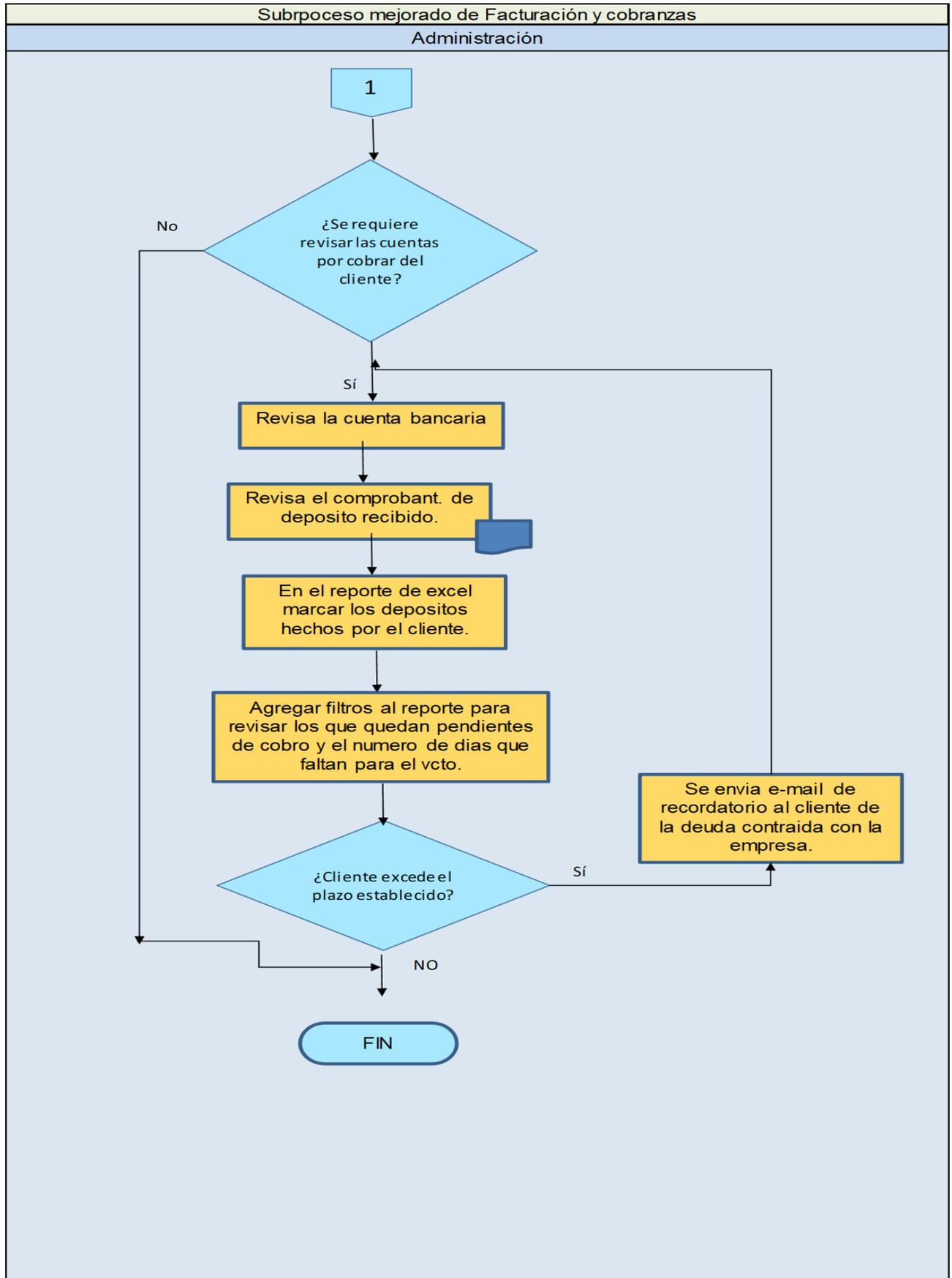


Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

En el gráfico expuesto se puede apreciar que del total de las actividades que ejecuta la empresa actualmente, el 53% corresponde a actividades de valor tanto a la empresa como al cliente por otro lado, el 47% representa a aquellas actividades que no agregan valor, esto quiere decir que son actividades de importancia secundaria para la toma de decisiones.

3.4.3.4. Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Facturación y cobranzas.





Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Las actividades que se agregaron para mejorar el Flujoograma del proceso de facturación y cobranzas fueron:

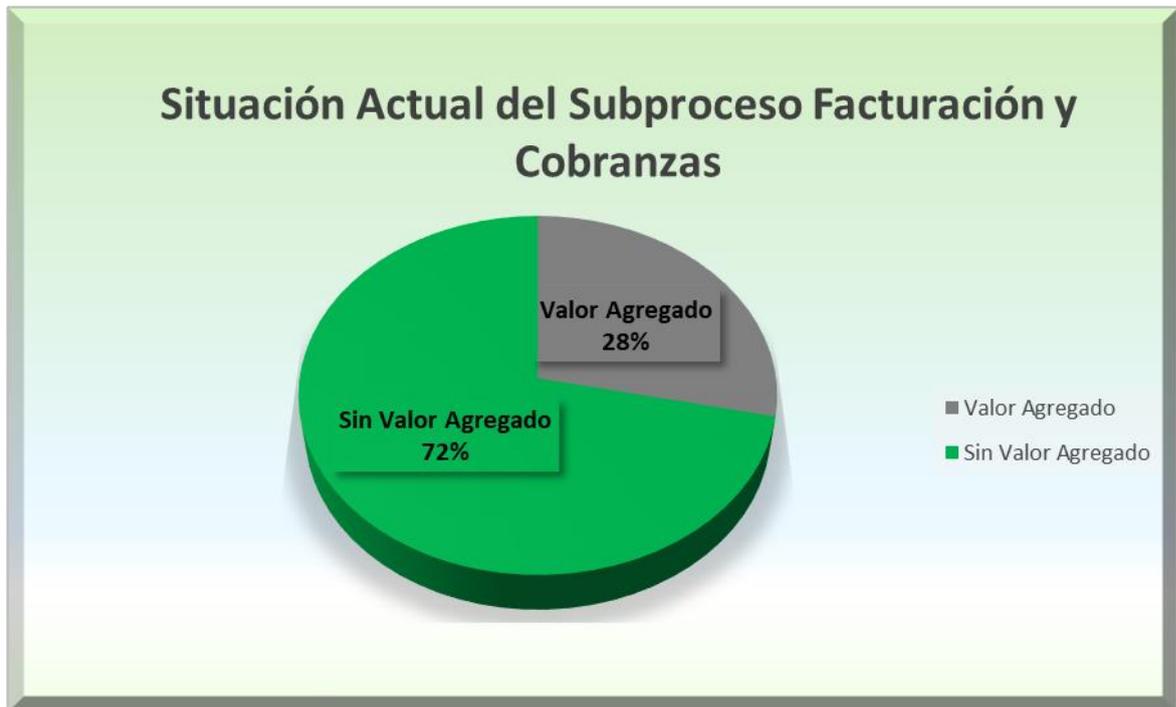
- Se añadió la actividad de registrar en el Excel la información obtenida de los clientes, datos y deudas contraídas con la empresa, el uso de ello ayudará a que se lleve un mejor control de los cobros, ya que en los procesos actuales no llevan ningún control sobre la incobrabilidad de ciertas cuentas en la cartera de clientes.
- Dado que se tiene una base con los datos del cliente luego de realizar una venta, se comprobará que sean iguales al valor de la venta con los depósitos recibidos, adicional a esto se determinará, cuales son los clientes que se han excedido del plazo de crédito, para ejecutar un recordatorio y de esta manera reducir la cartera de clientes y mantener un constante monitoreo de dicho proceso.

3.4.3.5. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Facturación y Cobranzas.

Análisis Valor Agregado									
								Proceso: Facturación y Subproceso: Facturación y cobranzas	Fecha: 25/11/2017
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					Actividad (actividades no están en orden según flujo)	Tiempo efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1	X							Solicitan datos personales y el	4
2			X					Registro en excel la información obtenida	10
3		X						Genera las facturas con copias	5
4			X					Envía documento original al dpto. de distribución	4
5							X	Se archiva una copia	2
6				X				Se entrega la otra copia de la fact. Al finalizar el mes.	2
7						X		Revisa la cuenta bancaria	15
8		X						Revisa el comprobante de depósito respectivo	5
9		X						En el reporte de excel marca los depósitos hechos por el cliente	7
10			X					Agrega filtros al reporte para verificar los que quedan pendiente de cobros y el número de días que faltan para el vcto.	5
11				X				Se envía e-mail de recordatorio al cliente de la deuda contraída con la empresa.	15
Tiempos totales									74
Composición de Actividades					Método Actual				
					No	Tiempo		%	
V.A.C	Valor Agregado Cliente				1	4	5%		
V.A.E	Valor Agregado Empresa				3	17	23%		
P	Preparación				3	19	26%		
E	Espera				2	17	23%		
M	Movimiento				0	0	0%		
I	Inspección				1	15	20%		
A	Archivo				1	2	3%		
TT	Total				11	74	100%		
VA	Valor Agregado				9	21	28%		
SVA	Sin Valor Agregado				11	53	72%		

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

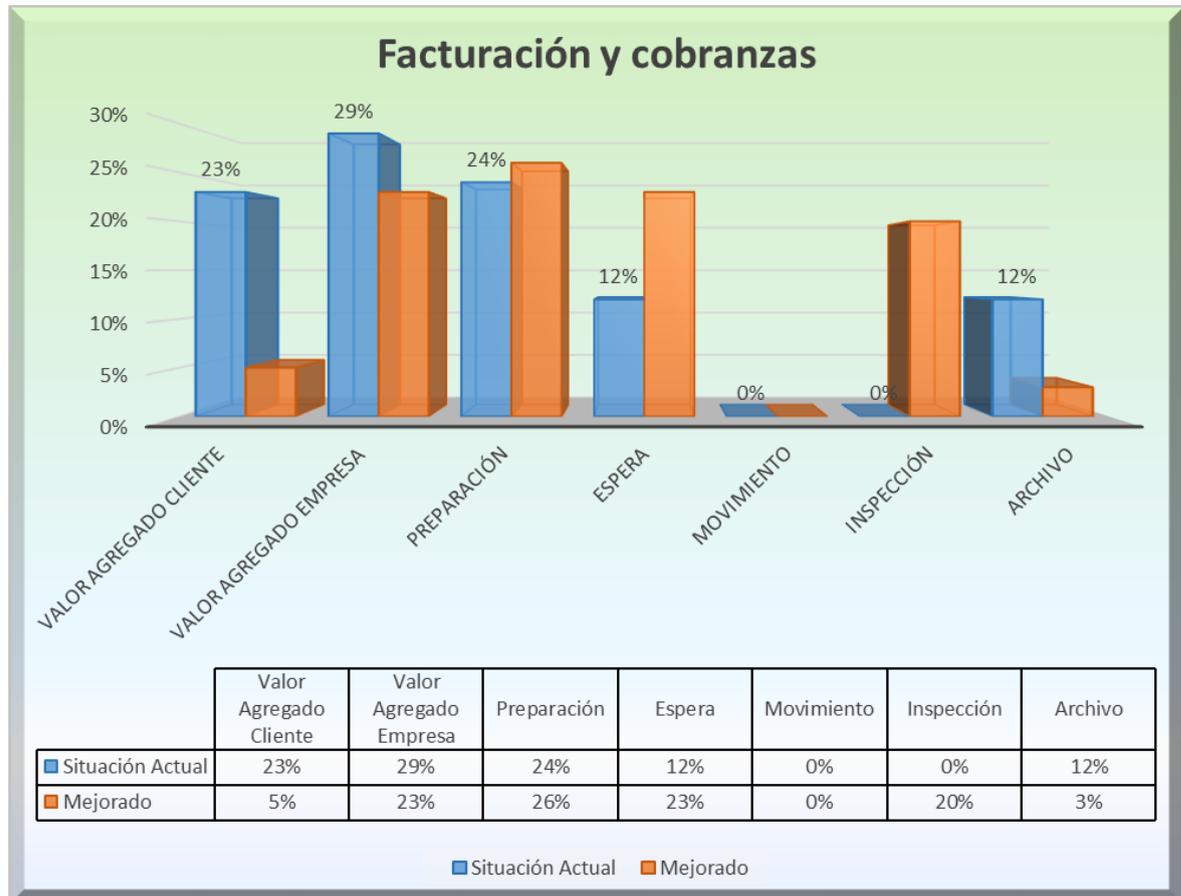
3.4.3.6. Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

En el gráfico presentado se visualiza el gráfico del proceso mejorado, donde el 28% corresponde a actividades de valor tanto a la empresa como al cliente por otro lado, el 72% representa a aquellas actividades que no agregan valor.

3.4.3.7. Cuadro comparativo de valor agregado de ambas situaciones del subproceso de Facturación y cobranzas.



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Cuadro comparativo entre las actividades normales que agregan y no agregan valor, realizadas por la empresa y las actividades que estuvieron sujetas a cambios y mejoras.

3.4.3.8. Indicadores de subproceso de Facturación y cobranzas.

Características del objetivo SMART	Subproceso relacionado	Objetivo	Plan de Acción
		Facturación y Cobranzas	Crear un proceso de cobro efectivo.
Específico	Disminuir la incobrabilidad de la cartera de clientes		
Medible	Minimizar la morosidad al 5%		
Alcanzable	Ese porcentaje lo dispuso la entidad para lograr la eficiencia en dicho proceso.		
Relevante	Es importante para la empresa tener disponibles efectivo para poder invertirlos.		
Atado al tiempo	Antes de finalizar el 2018	Elaborar convenios de pago con aquellos clientes que se le dificultan pagar para reducir la morosidad.	

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable:	Gerente General		
Objetivo:	Disminuir la incobrabilidad de la cartera de clientes		
Perspectiva	Nombre y Fórmula		
Procesos Internos: Crear un proceso de cobro efectivo	Efectividad de cobro $\frac{\text{Total de cuentas por cobrar vencidas}}{\text{Total de cuentas x cobrar}} * 100$		
Seguimiento			
La gerencia, elaborará un reporte de manera trimestral y se comunicara con los clientes para recordarles la deuda vencia.			
MEDICIÓN ACTUAL	0%		UNIDAD %
META:	5%		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice > 10%	5% < índice <= 10%	índice <= 5%
Frecuencia de la Medición:	Trimestral		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

Características del objetivo SMART	Subproceso relacionado	Objetivo	Plan de Acción
		Facturación y Cobranzas	
Específico	Disminuir el índice de rotación de cartera de clientes	Contar con un efectivo proceso de cobranzas y flujo de caja.	Formular un indicador basado en la información proporcionada del balance general al finalizar el año 2018 y observar el nivel de cumplimiento del objetivo planteado.
Medible	Menos de 10 días		
Alcanzable	Ese porcentaje lo dispuso la entidad para lograr la eficiencia en dicho proceso en base información proporcionada del año anterior.		Realizar un Análisis comparativo del indicador de rotación de cuentas por pagar, con la finalidad de realizar modificaciones en las políticas de cobranzas si fuese necesario.
Relevante	Es importante para la saber el número de días que tardan en recuperar la cartera.		
Atado al tiempo	Antes de finalizar el 2018		

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable:	Gerente General		
Objetivo:	Establecer el número de días que tardan las cxc en hacerse efectivo.		
Perspectiva	Nombre y Fórmula		
Procesos Internos: Contar con un efectivo proceso de cobranzas y la entrada y salida de dinero.	Rotación de Cartera de clientes en Días $\frac{360 \text{ Días}}{\frac{\text{Ventas a Crédito Anual}}{\text{Promedio de CXC}}} * 100$		
Seguimiento			
Gerente General deberá comparar el resultado del indicador con años anteriores.			
MEDICIÓN ACTUAL	35		UNIDAD Días
META:	25 días		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice >35 días	25 días < Índice =<35 días	índice <= 25 días
Frecuencia de la Medición:	Anual		

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.4.3.9. Resumen de indicadores.

N°	Subproceso	Variable	Perspectiva	Nombre	Objetivo	Unidad de Medida	Algoritmo	Responsable	Frecuencia	Meta
1	Compras y Almacenaje	Eficacia	Procesos Internos	Nivel de cumplimiento de proveedores	Determinar la capacidad de respuesta de los proveedores en la entrega de mercadería.	%	$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos}} * 100$	Encargado de Compras	Trimestral	5%
2	Compras y Almacenaje	Eficacia	Financiera	Entrega óptima de pedidos	Controlar la calidad de los pedidos realizados evitando costos y esfuerzos innecesarios.	%	$\frac{\text{Pedidos recibidos En buenas condiciones}}{\text{Total de pedidos realizados}} * 100$	Encargado de Compras	Trimestral	90%
3	Marketing y Venta	Eficiencia	Procesos Internos	Cumplimiento de la ejecución de obra	Analizar el cumplimiento de las actividades de ejecución de obra	%	$\frac{\text{Obras Paralizadas}}{\text{Total obras contratadas}} * 100$	Vendedor	Mensual	50%
4	Marketing y Venta	Eficacia	Clientes	Cientes Obtenidos mediante redes y páginas web	Determinar la cantidad de clientes obtenidos mediante publicidad en redes y página WEB	%	$\frac{\text{Personas que adquirieron}}{\text{Total personas interesadas por redes}} * 100$	Vendedores	Semanal	80%
5	Facturación y cobranzas	Eficiencia	Procesos Internos	Efectividad de cobro	Disminuir la incobrabilidad de la cartera de cliente	%	$\frac{\text{Total de cuentas por cobrar vencidas}}{\text{Total de cuentas x cobrar}} * 100$	Gerente General	Trimestral	5%
6	Facturación y cobranzas	Eficiencia	Procesos Internos	Rotación de cartera de clientes en días	Establecer el numero de días que tardan las cxc en hacerse efectivo.	Días	$\frac{360 \text{ Días}}{\frac{\text{Ventas a Crédito Anual}}{\text{Promedio de CXC}}} * 100$	Gerente General	Anual	25 días

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

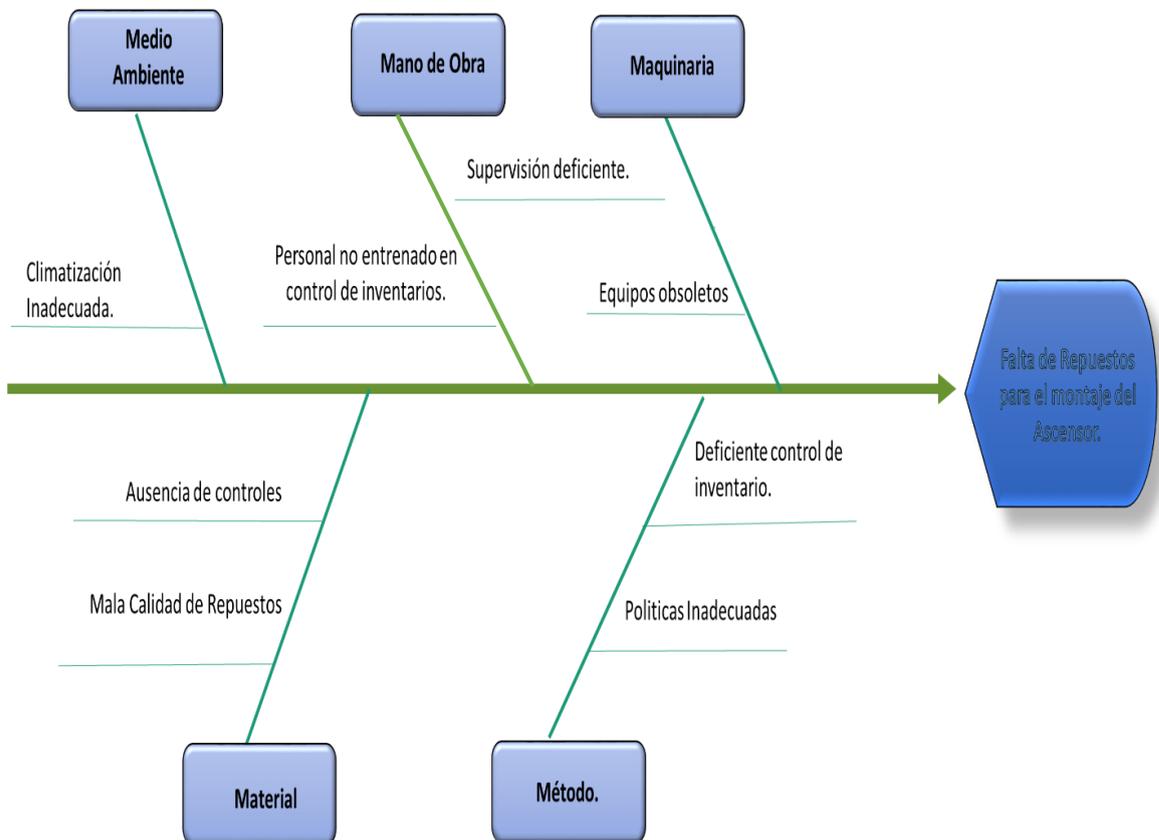
3.5. Diagrama de Ishikawa

La herramienta Ishikawa ayuda a representar de modo gráfico aquellas actividades que dificultan el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Los tres principales problemas que no favorecen al cumplimiento de dichos objetivos son:

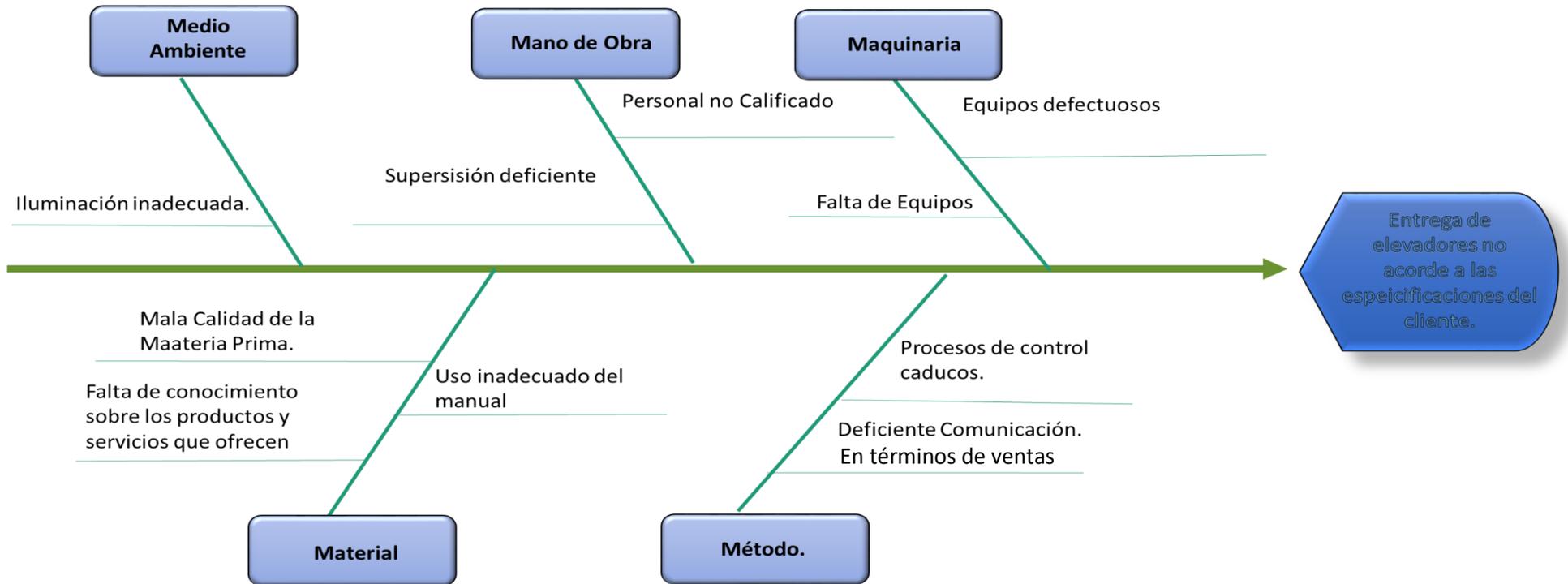
- 1.- Falta de Repuestos para el montaje del ascensor.
- 2.- Entrega del elevador no acorde a las especificaciones del cliente.
- 3.- Incumplimiento de pago por parte de los clientes.

3.5.1. Problema 1: Falta de Repuestos para el Montaje del Ascensor



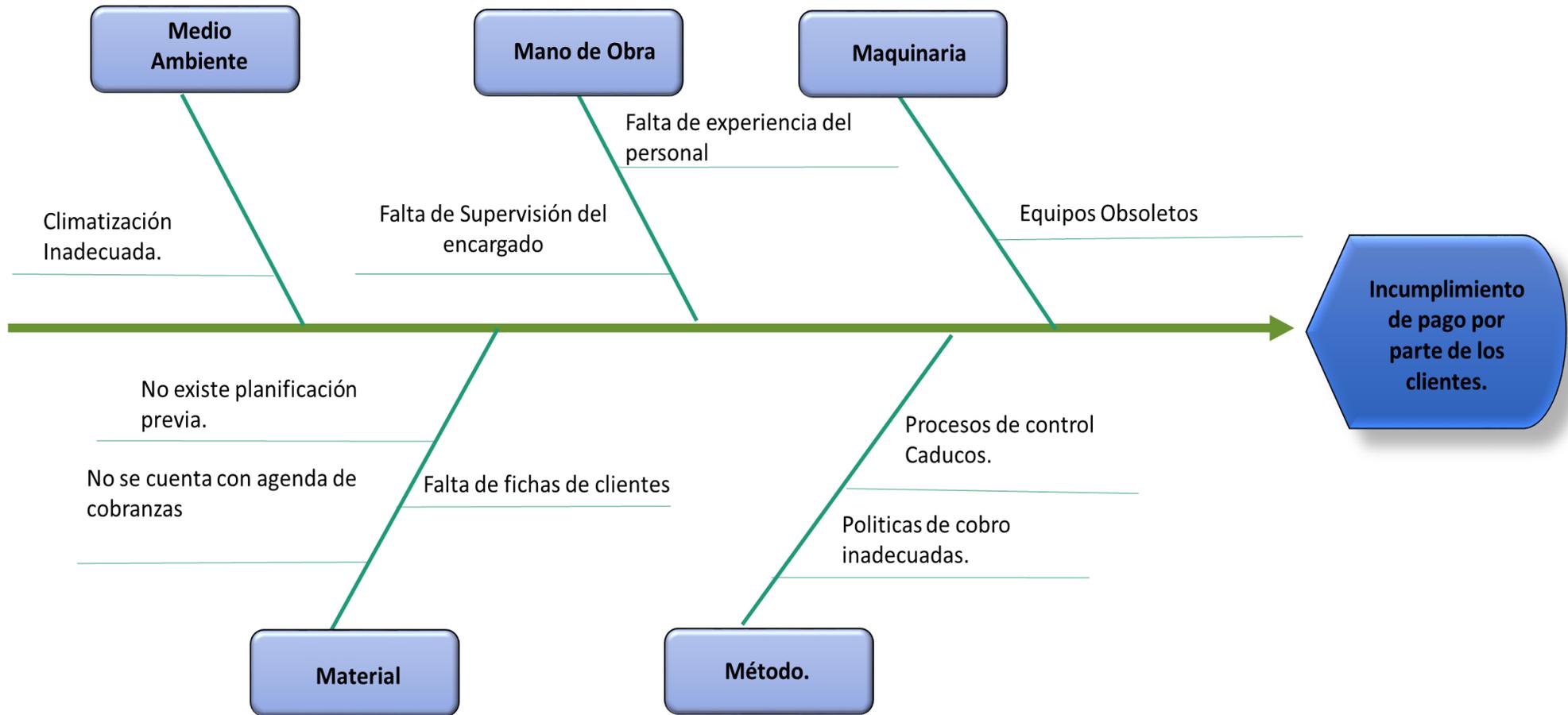
Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

3.5.2. Problema 2: Entrega del Elevador no acorde a las especificaciones del cliente.



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre Bove.

3.5.3. Problema 3: Incumplimiento de pago por parte de los clientes.



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.6. Matriz 5W+1H, para el respectivo análisis de las causas.

3.6.1. Personal no entrenado en control de inventarios.

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?									¿Por qué?	¿Cómo?						
	Actividad Secuencial	Responsables	Área	Semana										Instrumentos de Trabajo	Recursos					
				1	2							3				4	5	6	7	8
Personal no entrenado en control de inventarios	Designar personal a cargo de contratación del personal de bodega	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos															Falta de compromiso del personal a cargo de la contratación.	Reuniones	Documentales
	Verificar que el personal cumpla con el perfil exigido, mediante pruebas de manejos de sistema y otros.	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos															El personal no posee conocimientos sobre el control de inventarios.	Pc, Documentos	Tecnológico Y Documentales
	Evaluación al personal encargado de bodega del manejo de sistema	Jefe de Bodega	Bodega															El Gerente general solicita a el jefe de bodega la calificación respectiva de su personal a cargo.	Pc	Tecnológico
	Supervisión del registro de inventario en kardex y Sistema	Jefe de Bodega	Bodega															No hay relación entre el registro del kardex con el sistema.	Pc, Documentos	Tecnológico
	Capacitación periódica al personal de bodega.	Jefe de Bodega	Bodega															El personal no cuenta con conocimientos necesarios para ejercer de manera eficiente sus funciones.	Equipos, materiales	Financiamiento

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre Bove.

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.6.2. Deficiente comunicación en términos de ventas.

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?																¿Por qué?	¿Cómo?	
	Actividad Secuencial	Responsables	Área	Semana																	Instrumentos de Trabajo	Recursos
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Deficiente comunicación en términos de ventas.	Elaborar contratos para todos los pedidos	Asistente de Ventas	Ventas	█															Cientes incoformes con el pedido realizado.	Documentos	Documentales	
	Establecer condiciones de Ventas	Asistente de Ventas	Ventas		█														Los clientes incumple con los plazos de pagos establecidos	Documentos	Documentales	
	Evaluacion al personal encargado de la instalación del Ascensor.	Jefe Técnico	Técnica			█	█	█											El personal no cuenta con conocimientos necesarios para ejercer de manera eficiente sus funciones.	Equipos, materiales	Financiamiento	
	Supervisión del montaje del Ascensor	Jefe Técnico	Técnica						█	█	█	█	█	█					Se evitan fallas por falta de conciencia de los trabajadores	Formularios	Documentales	
	Verificar que el pedido realizado sea acorde a las peticiones de los clientes	Asistente de Ventas /Jefe Técnico	Ventas/Técnica															█	No hay relación entre el pedido del cliente con el ascensor ensamblado	Documentos/Formularios	Fisico/Documentales	
	Realizar Pruebas tecnicas del Ascensor	Jefe Técnico	Técnica															█	█	Hay Quejas de clientes por ascensores con fallas	Materiales	Herramientas de ensamblaje

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre Bove.

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

3.6.3. No existe Planificación previa en cobranzas

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?																¿Por qué?	¿Cómo?									
	Actividad Secuencial	Responsables	Área	Semana																	Instrumentos de Trabajo	Recursos								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16											
No existe Planificación Previa en cobranzas	Elaborar cartera de clientes	Asistente de cobranzas	Cobranzas	█																							No tienen documentado aquellos clientes con deudas vencidas	Documentos	Documentales	
	Comunicar a clientes que su deuda esta a punto de vencer	Asistente de cobranzas	Cobranzas		█																							Los clientes incumple con los plazos de pagos establecidos	Documentos, pc	Documentales, Tecnológico
	Comunicar al gerente aquellos clientes que tienen vencidas sus deudas	Asistente de cobranzas	Cobranzas			█	█	█																				Gerencia tiene que estar al tanto de aquellos clientes que reicinden en sus deudas.	Pc	Tecnológico
	Monitorear aquellos clientes con deudas incumplidas	Gerente General	Gerencia						█	█	█	█	█	█	█													Ayuda a gerencia a tomar desiciones sobre aquellos clientes que no debe otorgar mas créditos	Pc	Tecnológico
	Implementar Estrategias de cobranzas	Gerente General	Gerencia																									Hará mas eficiente y eficaz el proceso	Documentos/Formularios	Fisico/Documentales
	Establecer Incentivos a clientes que cumple a tiempo con las obligaciones y multas para los reincidentes	Gerente General	Gerencia																									Hará que los clientes que tienen deudas cumlan a tiempo sus obligaciones.	Documentos/Formularios	Documentos/Formularios

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

Una vez finalizado el proyecto se llegó a las conclusiones descritas a continuación:

1. La empresa no tiene documentados los procesos que realiza, lo que dificulta el cumplimiento normal de las actividades.
2. Se pudo observar que no poseen un sistema que les permita controlar de manera consecutiva el inventario que se encuentra en la bodega, lo cual dificulta conocer con exactitud la cantidad de insumos y materiales que tiene actualmente la empresa para realizar montaje, mantenimiento o reparación de un ascensor.
3. Existe una inadecuada asignación de crédito para los clientes, esto se debe al exceso de confianza que la empresa otorga y por ausencia de controles hacia la gestión de cobranzas.
4. La Cartera de clientes vencidas está en aumento constantemente ya que muchos de los clientes realizan el pago de las obligaciones, después del plazo establecido, incumpliendo las políticas de cobranza de la empresa, esto ocasiona que no haya liquidez para continuar comprando materiales esenciales para la elaboración de los productos que ofrecen, dando como resultado la paralización de las actividades.
5. La empresa no realiza contratos por los mantenimientos que realizan, teniendo como consecuencia que el cliente no cancele las deudas pendientes por el servicio que ofrecen o que surjan malas interpretaciones del servicio solicitado.
6. No cuentan con registros de la mercadería que entra y sale de la

empresa, lo cual es primordial para saber los repuestos con los que la empresa cuenta y así no paralizar la producción.

7. La empresa no realiza la respectiva confirmación sobre lo que el cliente requiere en el producto o servicio, esto ha ocasionado inconformidades en algunos clientes ya sea en el servicio de mantenimiento, reparación e instalación de ascensores.

4.2. Recomendaciones

1. Ejecutar un levantamiento de información por área, en donde se especifiquen las actividades con orden lógico que realiza cada una.
2. Diseñar un sistema básico en Excel, el cual permita organizar y conocer principalmente el Stock de materiales y herramientas que posee actualmente la empresa. Entre los parámetros propuestos para el registro, tenemos: fecha, ítem, descripción, código, cantidad Inicial, stock (Cantidad Actual) y observación.
3. Realizar capacitaciones al personal encargado de la revisión del proceso de cobro a clientes, con el fin de reestructurar las condiciones de pago, considerando un análisis profundo del perfil del candidato, con ayuda de una investigación íntegra que no sólo involucre revisión de buró crediticio sino también, cuales son las actividades que desarrolla el candidato, cantidad de hijos, deudas actuales, entre otros.
4. Comunicarse con el cliente previo a la fecha de cancelación de su obligación para recordarle los montos adeudados y los términos del trato, incentivar a cancelar los montos estipulados mediante el ofrecimiento de meses de gracia, promociones y facilidades de pago.
5. Elaborar un formato de contrato sencillo y claro para los servicios de

mantenimiento que ofrece la empresa, en donde se detalle lo que se va a realizar, fecha, precio, alcance y partes relacionadas.

6. Crear formatos en herramientas informáticas, por ejemplo, Excel para el registro de clientes, cobranzas, inventarios, obligaciones, entre otros. Con el fin del control de los mismos. Además del uso de indicadores manejados bajo la información de esos registros.
7. Asignar a un responsable para el registro de las entradas y salidas de materia prima y de inventario terminado en kardex FIFO.
8. Implantar las actividades del AVA mejorado en la empresa, ya que ayudan a alcanzar la eficiencia de los procesos más críticos.

Referencias

- 9001:2015, I. (Diciembre de 2015). Calidad y Gestión. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/12/09/principios-de-gestion-de-la-calidad-en-iso-90012015/>
- Análisis FODA. (2016). Obtenido de <http://www.analisisfoda.com/>
- Benjamin Enrique; 3ERA EDICION. (s.f.). Organización de Empresas. MC. GRAW HILL.
- Cortiñas, J. L. (2016). APUNTES GESTIÓN. Obtenido de <https://www.apuntesgestion.com/b/principios-para-establecer-objetivos-correctos-smart/>
- Geo Tutoriales. (03 de Marzo de 2017). Obtenido de <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>
- HILL & GARETH . (2009).
- Hugo, G. (20 de Julio de 2016). Calidad y Gestión. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/>
- ICONTEC. (2013). Indicadores de Gestión.
- Las 5 Fuerzas de Porter. (Junio de 2015). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Leon, B. (2016). Auditoria Operacional. Obtenido de [file:///C:/Users/Downloads/1480824671_744__TEMA4_HERRAMIENTAS_BASICAS_PARA_EL_MEJORAMIENTO%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Downloads/1480824671_744__TEMA4_HERRAMIENTAS_BASICAS_PARA_EL_MEJORAMIENTO%20(1).pdf)
- Ohno, T. (2015). Open Future. Obtenido de <https://www.openfuture.org/es/toolbox/los-5-porques>
- OIT. (2017). Obtenido de <http://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado>
- PALMA. (2003).
- Porter, M. (1985). PALMA EMPRENDE. Obtenido de <http://ceaelapalma.pbworks.com/w/page/42426000/Cadena%20de%20valor%20de%20un%20restaurante>
- School, E. B. (2016). EAE Business School. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/tres-ventajas-de-la-gestion-por-procesos>
- Serrano, C. A. (2015). Control Estadístico de Calidad. Obtenido de <https://controlestadisticocarloscastillo.weebly.com/159-w-1h.html>

ANEXOS

ANEXO 1 ENTREVISTAS

Correo enviado el 24 de octubre del 2017

Buenas noches, estimado:

Referente a lo conversado, expongo los puntos necesarios para continuar con el manual:

- Descripción del producto estrella de la empresa.*
- Proveedores principales.*

De momento, agradecería remitir la información anteriormente mencionada.

Esperando una pronta respuesta, me despido.

Correo respondido el 26 de octubre del 2017

Buenas tardes,

Áreas Principales

Departamento técnico

Departamento administrativo

El producto estrella es el ascensor MP GO EVOLUCION

para ver los catalogo www.mpascensores.com

para ver la misión y visión en la página de la compañía o en CV que le pasé

Proveedores:

MP ASCENSORES (ESPAÑA) equipos completos ascensores y escaleras mecánicas

H&Q LIFT PARTS (CHINA) repuestos para equipos multimarcas (mitsubishi,schindler,otis, thyssen, etc) para ascensores y escaleras mecánicas

SYMAX ELEVATORS (CHINA) ascensores residenciales y Dumdwaiter (montapalos)

Entrevista - miércoles, 1 de noviembre del 2017

Estudiante: Buenas tardes, estimado. Nos encontramos aquí para conocer un poco de su empresa, las actividades que desarrolla, entre otros temas importantes.

Gerente: ¿Cómo están? Que gusto tenerlas aquí, claro puedo indicarles, estoy para servirles.

Estudiante: Listo, muchas gracias.

Gerente: ¡Adelante!

Estudiante: ¿Qué es lo primero que hacen cuando reciben una cotización?

Gerente: Principalmente, analizamos si lo que el cliente pide es viable. Ver estructuras. La parte civil que se tienen que adecuar.

Si el cliente le parece se firma y entrega el anticipo. Se entregan los plazos para la llegada del equipo. El tiempo de instalación y la puesta en funcionamiento. En el mismo instante de la firma, al final se le entrega un cronograma de actividades.

Estudiante: ¿Realizan supervisiones previo a la instalación?

Gerente: Por supuesto, dependiendo del tiempo que demore en fabricar o llegar el equipo se realizan supervisores en la obra para ver el avance u estado. Y si hay algún retraso por cualquier motivo. Si la obra civil está lista, se empieza con el proceso de instalación o montaje del ascensor.

Estudiante: ¿Cómo llevan el control de los insumos que necesitan para la instalación?

Gerente: Se realiza un inventario y si todo lo que se necesita está listo, se procede a realizar la primera fase de instalación, como le comentaba. Cuando se concluye esta primera etapa. El cliente tiene que darnos un porcentaje más de lo acordado.

Estudiante: ¿Cómo procede después de que se sabe que el proyecto es viable y se aprueba la cotización?

Gerente: Una vez aprobada la cotización depende del monto y el cliente. Por ejemplo, si es venta de un equipo completo es firmar contrato y recibir el anticipo mínimo el 50%. Si es un monto por reparación, hasta 10 mil lo asumimos dependiendo del cliente. Por montos pequeños no hago contrato. Sólo paso la factura.

Estudiante: ¿Realiza contratos para todos los servicios?

Gerente: Hasta esos montos no hago contrato, 10 mil. Por decirlo así también depende de qué tipo de cliente. Cuando el monto es más de 100 mil. Piden una póliza del buen uso del anticipo 5% entidades públicas y privadas el 10%. Realmente muy pocos. Por lo general me confían el dinero sin pedir nada dentro del contrato.

Estudiante: ¿Cuánto tiempo se demora en llegar el ascensor?

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

Gerente: *Depende del tamaño y de los niveles que tenga. Por lo general se demora entre 2 y 3 meses y eso también es según el proveedor. La mayoría de veces en la que se demora o atrasa es por temas de obra civil.*

Estudiante: *¿Realizan visitas antes de dar precio, según el elevador que necesita el cliente?*

Gerente: *Si. Por eso es fundamental hacer un estudio de tráfico y una inspección del espacio con el que cuenta para elevador. También el uso que le va a dar, es para determinar si el ascensor es para casa. Oficina o departamentos y cuantas personas hay por piso. Dependiendo de esto se sugiere al cliente la capacidad y Velocidad del ascensor, por consiguiente, el precio del equipo que necesita.*

Estudiante: *Así podrá dar con exactitud el producto que el cliente necesita. Quedamos entonces, para realizar una nueva reunión, la próxima semana. Gracias por su gentil ayuda.*

Gerente: *Gracias a ustedes.*

Grabación entrevista 20 de noviembre del 2017

Estudiante: *¿Cómo está, estimado? Buenos días. Tengo una consulta, de pronto me pueda ayudar.*

Gerente: *Hola, claro, dígame.*

Estudiante: *¿Cómo se maneja el tema de mantenimiento de ascensores?*

Gerente: *Los fabricantes de transporte vertical (ascensores y escaleras eléctricas) recomiendan que los equipos tengan mantenimiento una vez por mes ya que es un equipo electromecánico y debe tener control en esos dos ámbitos y si no se lo realiza puede fallar.*

Estudiante: *Ah, entiendo. Estimado, ¿Cuáles son los motivos según su criterio personal para que el ascensor tenga problemas en el funcionamiento?*

Gerente: *El 90% de fallas son provocadas por el cliente ya sean estas por el mal uso del equipo, obstáculos o basura en el ascensor. También influye el producto si es de mala calidad se daña por cualquier motivo o por alguna variación de voltaje y las garantías del producto que ofrezca la empresa, como marca.*

Gerente: *Una vez que llega el equipo de fábrica nos envían los planos con lo cual se deben verificar las medidas para poder instalar el equipo. Nos envían un equipo de instalación con una plataforma provisional para poder instalar. Las herramientas que se utilizan sin máquina de soldar. Taladros. Amoladora. Desarmadores. Llaves desde la 6 hasta la Juegos de dados de igual Alambre de Plomos Niveles Tecles manuales y eléctricos*

Estudiante: *Interesante, o sea que el proveedor le envía todas las herramientas para hacer la instalación.*

Gerente: *No, sólo una plataforma pequeña. El resto lo ponemos nosotros.*

Estudiante: *¿Cómo hacen para controlar lo que necesitan para una instalación y que no falte nada al momento de operar?*

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELECTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil

Gerente: *El Pedido Inicial de los materiales que se van a requerir y también un listado de las herramientas que se van a necesitar a bodega.*

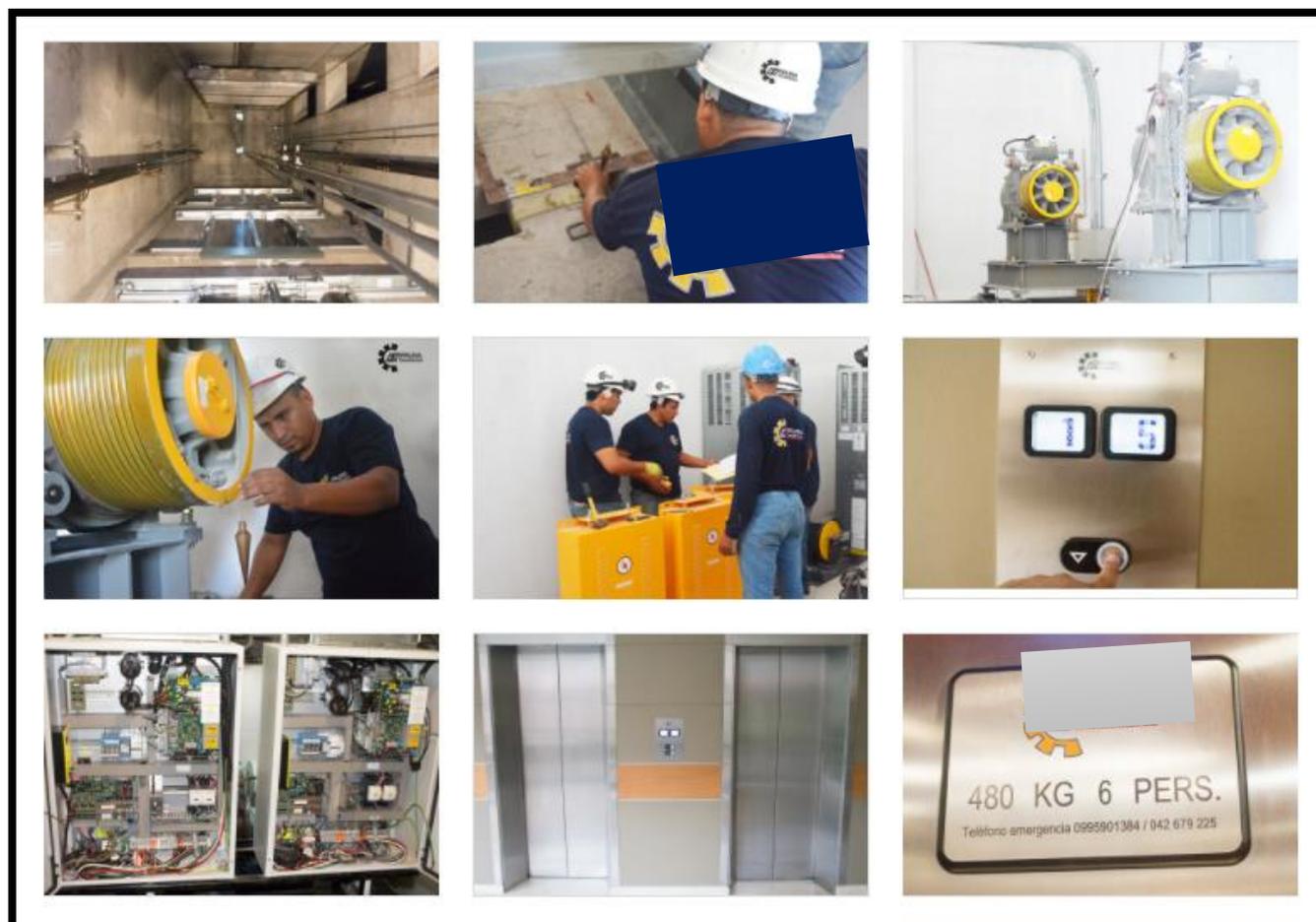
Estudiante: *Claro, de esta manera se reserva lo que necesita para operar. Nuevamente, Muchas gracias por su atención.*

Elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ASCENSORES Y ESCALERAS ELÉCTRICAS, ubicada en la ciudad de Guayaquil



ESPOL

“Impulsando la sociedad del conocimiento”



Manual de Procesos en una Empresa de Venta al por mayor y menor de Ascensores y escalera eléctrica, ubicada en la ciudad de Guayaquil

Año: 2018

Dennisse Stephanie Merino Quimi & Biverly Isabel Aguirre Bove

Febrero 2018

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Guayaquil, Ecuador

Anexo 2

	Manual de Procesos	
	Página 121 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Índice

Introducción	¡Error! Marcador no definido.
Objetivo del Manual	¡Error! Marcador no definido.
Alcance del manual	¡Error! Marcador no definido.
Definición de términos	¡Error! Marcador no definido.
Procesos	¡Error! Marcador no definido.
Subprocesos	¡Error! Marcador no definido.
Actividades	¡Error! Marcador no definido.
Tareas	¡Error! Marcador no definido.
Inputs o Entradas	¡Error! Marcador no definido.
Outputs o Salidas	¡Error! Marcador no definido.
Recursos y Estructura	¡Error! Marcador no definido.
Controles	¡Error! Marcador no definido.
Procesos Claves	¡Error! Marcador no definido.
Procesos de Apoyo	¡Error! Marcador no definido.
Indicadores	¡Error! Marcador no definido.
Simbología Aplicada en el Flujoograma de procesos	¡Error! Marcador no definido.
Estructura Organizacional	¡Error! Marcador no definido.
Misión	¡Error! Marcador no definido.
Visión	¡Error! Marcador no definido.
Objetivo Principal	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos Estratégicos	¡Error! Marcador no definido.
Justificación	¡Error! Marcador no definido.
Metodología	¡Error! Marcador no definido.
Mapa de Procesos	¡Error! Marcador no definido.
Procesos Clave y de Apoyo	¡Error! Marcador no definido.
A1. Compras y Almacenaje	¡Error! Marcador no definido.
A1. Políticas	¡Error! Marcador no definido.
A2. Descripción del subproceso de Compras y Almacenaje	¡Error! Marcador no definido.
Entradas	¡Error! Marcador no definido.
Salidas	¡Error! Marcador no definido.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

Controles ¡Error! Marcador no definido.

A.3 Flujograma del subproceso de Compras y Almacenaje ¡Error! Marcador no definido.

A4. Ficha del subproceso de Compras y Almacenaje..... ¡Error! Marcador no definido.

B.3 Flujograma del subproceso de Instalación o Montaje del Equipo.¡Error! Marcador no definido.

B4. Ficha del subproceso de Instalación y Montaje...... ¡Error! Marcador no definido.

C.3 Flujograma del subproceso de Mantenimiento...... ¡Error! Marcador no definido.

C4. Ficha del subproceso de Mantenimiento. ¡Error! Marcador no definido.

D.3 Flujograma del subproceso de Reparación ¡Error! Marcador no definido.

E. Facturación y Cobranzas ¡Error! Marcador no definido.

E1. Políticas ¡Error! Marcador no definido.

E2. Descripción del subproceso de Facturación y Cobranzas ¡Error! Marcador no definido.

E.3 Flujograma del subproceso de Facturación y Cobranzas...... ¡Error! Marcador no definido.

E4. Ficha del subproceso de Facturación y cobranzas.... ¡Error! Marcador no definido.

F. Marketing y Ventas ¡Error! Marcador no definido.

F1. Políticas ¡Error! Marcador no definido.

F2. Descripción del subproceso de Marketing y Ventas .. ¡Error! Marcador no definido.

Entradas ¡Error! Marcador no definido.

Salidas..... ¡Error! Marcador no definido.

Recursos ¡Error! Marcador no definido.

F.3 Flujograma del subproceso de Marketing y Ventas .. ¡Error! Marcador no definido.

F4. Ficha del subproceso de Marketing y Ventas..... ¡Error! Marcador no definido.

G.3 Flujograma del subproceso de Distribución..... ¡Error! Marcador no definido.

G4. Ficha del subproceso de Distribución..... ¡Error! Marcador no definido.

H.3 Flujograma del subproceso de Servicio Post-Venta. ¡Error! Marcador no definido.

H4. Ficha del subproceso de Servicio Post-Venta ¡Error! Marcador no definido.71

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 123 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Introducción

El Manual de Procesos es una herramienta esencial para asegurar la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa, además de documentar correctamente la gestión de aquellos procesos que tiene la entidad, elaborar el Flujograma de cada subproceso con sus respectivas actividades, y especificar aquellos elementos primordiales y los responsables de cada uno de los procesos con lo que la empresa cuenta. Con la finalidad de que los empleados cumplan su trabajo de manera eficiente con la supervisión adecuada.

Adicionalmente, en el respectivo manual se encontrará detallados de manera clara los procesos claves de la empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de ascensores y escaleras eléctricas a través de la descripción de cada uno de los subprocesos de la empresa, además de indicar los recursos, controles, entradas y salidas de los mismos.

Además en dicho manual se podrán observar la actividades que realizan cotidianamente la empresa mediante el Flujograma, en el cual podremos observar donde inicia y donde termina cada subproceso, adicionalmente se reflejan las actividades habituales a través de Flujograma con el fin de identificar el inicio y la terminación de cada proceso y el Análisis de valor agregado (AVA)

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 124 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

re
sp

ectivo.

Objetivo del Manual

El objetivo del presente manual de procesos es, plasmar formalmente las actividades, procedimientos y tareas realizadas por la empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de ascensores y escaleras eléctricas, cuya finalidad es que le sea de gran ayuda a los directivos de la empresa para que el personal a cargo pueda usarlo y responder cualquier inquietud que tengan sobre los procesos.

Alcance del manual

El respectivo manual de procesos se ha diseñado para que la empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de ascensores y escaleras eléctricas lo aplique y verifique que el personal de la empresa lo cumpla en su totalidad.

Definición de términos

Procesos

Son un conjunto de actividades que se relacionan mutuamente e interactúan entre sí, donde los elementos de entrada se transforman en resultados.

Subprocesos

Es una parte bien delimitada de un proceso, secuencia de actividades con

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 125 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

enti
dad

propia dentro del mismo.

Actividades

Son aquellas tareas que se realizan dentro del proceso con el fin de generar un resultado.

Tareas

Trabajo que debe ser realizada en un determinado lapso de tiempo.

Inputs o Entradas

Los inputs son las materias primas, productos, personas, información, dinero que por lo general son salidas de otros procesos.

Outputs o Salidas

Es el resultado que se obtiene de un proceso que está enfocado hacia un cliente o usuario.

Recursos y Estructura

Son los medios que sirven para transformar las entradas o inputs en salidas u outputs.

Controles

Los controles son aquellas funciones realizadas por la administración con el objetivo de verificar que se ejecuten las actividades según lo planeado.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 126 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Ma

pa de proceso

Es un gráfico donde se visualizan la del que se visualizan los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Procesos Estratégicos

Procesos de alta dirección responsables de la planificación y control.

Procesos Claves

Procesos primordiales para la realización de producto/servicio, que añaden valor agregado.

Procesos de Apoyo

Procesos necesarios para el control y mejora del sistema.

Indicadores

Son mediciones realizadas en el proceso el cual permite analizar la situación de la empresa, las metas, y los objetivos a ser alcanzados, con el fin de evaluar las actividades de las empresas y sus resultados. Dichos indicadores suelen ser unidades, índices, series estadísticas, etc.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 127 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Simbología Aplicada en el Flujograma de procesos

Los diagramas de flujo presentados en este manual, utilizan simbología estándar perfectamente conocidos. American National Standards Institute (ANSI) publicó los símbolos más usados para el Flujograma de procesos, a continuación tenemos:

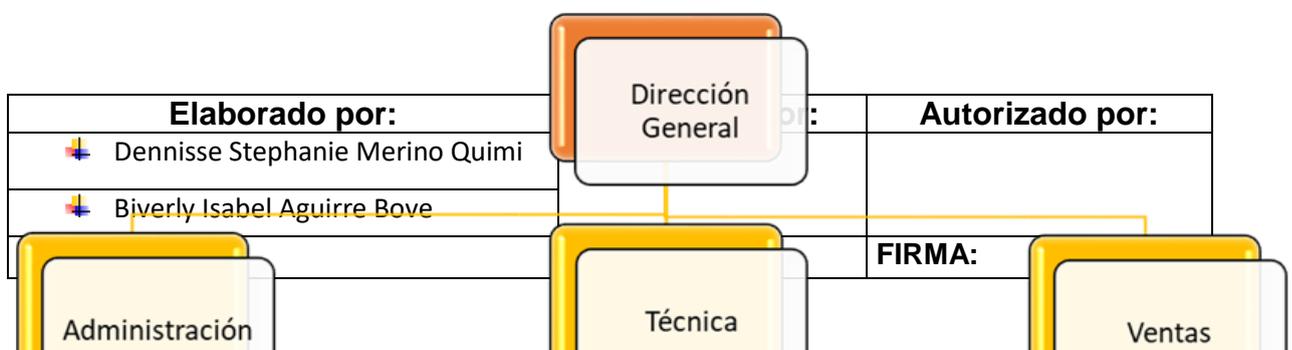
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:



Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.

Estructura Organizacional

La empresa en la actualidad cuenta con la siguiente estructura organizacional.



	Manual de Procesos	
	Página 129 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Misión

Garantizar la seriedad con las que llevamos cada proyecto, dispuestos a satisfacer y entender las necesidades del cliente, respaldados con la capacidad humana, tecnología e innovación, Así construimos nuestra empresa donde lo más importante es la seguridad.

Visión

Ser la empresa mejor valorada por el cliente en materia de seguridad, calidad y servicio de transporte vertical, apoyados con tecnología de punta que se adapta a las exigencias de vanguardia.

Objetivo Principal

Nuestro Objetivo Principal es la excelencia en nuestros servicios y productos, sin dejar de lado las exigencias de nuestros clientes, ofreciendo a todo el mercado ecuatoriano productos de calidad, confiables y seguros.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

Objetivos Estratégicos

Dada las siguientes perspectivas se definieron los siguientes objetivos estratégicos nombrados a continuación:

Financiero	Clientes	Procesos Internos	Recursos y Capacidades
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los Gatos generales. • Realización de inversiones para aumentar el rendimiento financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir nuevos clientes que requieran de nuestros servicios. • Ofrecer un servicio de asesoría eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar procesos de gestión de venta efectivos. • Garantizar seguridad de los equipos y la disponibilidad de ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los empleados para fortalecer sus conocimientos adquiridos. • Ligar las metas personales con las metas organizacionales

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Justificación

Debido a la falta de documentación de procesos y de controles apropiados, se propone elaborar un sistema de gestión por procesos, cuya finalidad es mejorar el desempeño de la empresa para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

Metodología

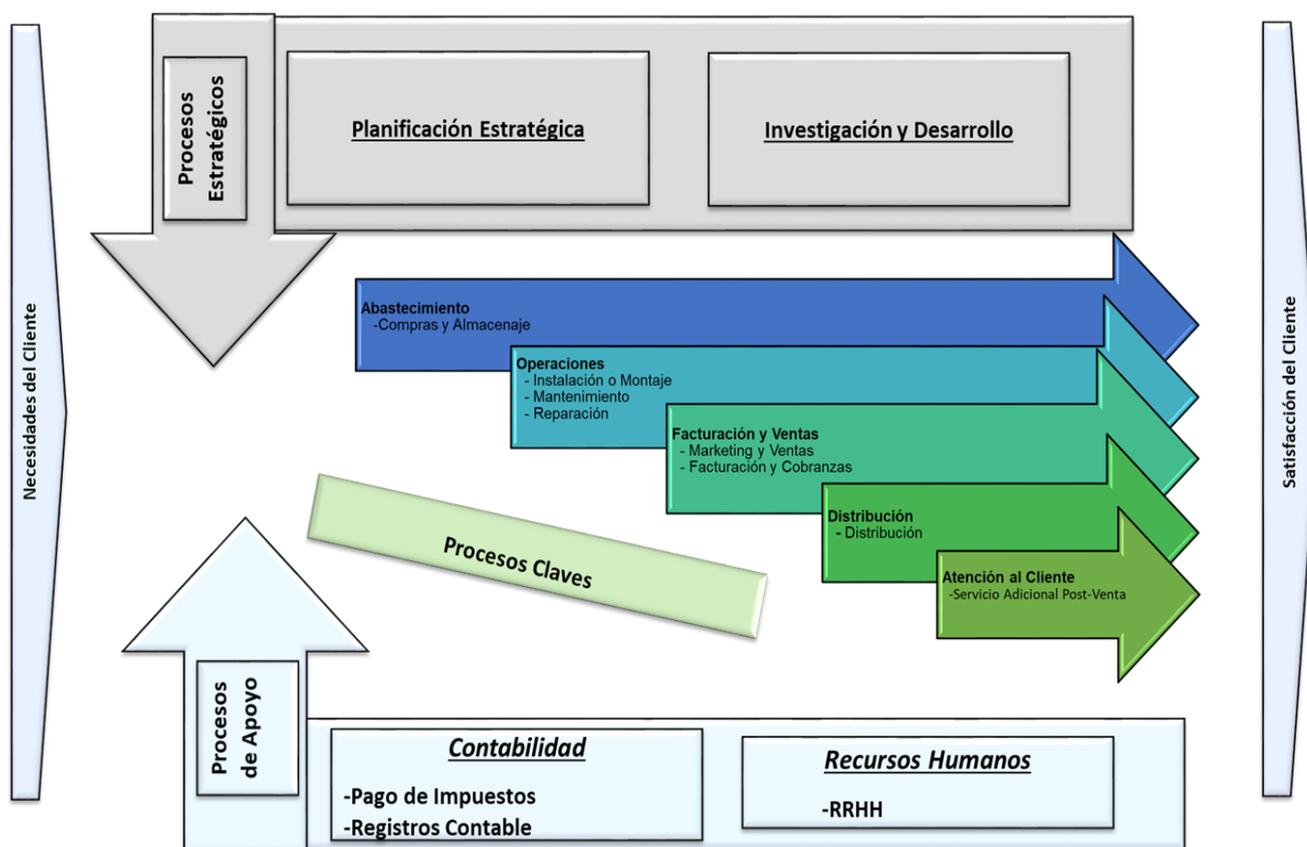
La metodología que se usó en el levantamiento de información y recopilación de datos fue por medio de entrevistas realizadas al gerente general y al personal administrativo de la empresa quienes son los encargados de realizar las actividades de cada proceso, además se observó la ejecución de los mismos.

En el presente proyecto integrador se encuentran 3 subprocesos mejorados, los cuales eran los procesos más críticos analizados mediante la matriz de priorización estos son: Compras, Marketing y Ventas, Facturación y Cobranzas

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

Mapa de Procesos

En el mapa de procesos adjuntado podemos observar que la empresa de venta de ascensores cuenta con 5 procesos claves, y 2 procesos de apoyo, teniendo como claves aquellos que se enfocan en satisfacer al cliente.



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Procesos Clave y de Apoyo

A continuación se muestran los procesos claves y de apoyo de la empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 132 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Procesos Claves	AE
	F
	I
	ATEM
Procesos de Apoyo	REC
	C

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

A1. Compras y Almacenaje

A1. Políticas

1. El departamento de compra elabora las cotizaciones pero solo el Gerente General es el encargado de aprobar dicha compra.

2. El Gerente General es la persona encargada de firmar cheques ya que es

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 133 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

el
únic

o que consta como firma autorizadas en las agencias bancarias

A2. Descripción del subproceso de Compras y Almacenaje

El subproceso de Compras y Almacenaje es el único encargado de la compra de los repuestos necesarios para el montaje, mantenimiento, y reparación del ascensor, primero se inicia con una solicitud de requerimientos para compra del inventario, se hace la respectiva solicitud de las cotizaciones, una vez revisadas las solicitudes se escoge la mejor opción y se procede a efectuar el pago respectivo al proveedor, quienes son los encargados de entregar el producto con la respectiva factura al departamento de bodega de la empresa.

Entradas

Son las necesidades de los diferentes departamentos, cada una con especificaciones del producto, servicio o inventario que se necesita.

Salidas

Son los recursos económicos, Bienes, servicios que son adquiridos o contratados y que se encuentran disponible para el uso de la empresa.

Recursos

Infraestructura.: Oficinas, sillas y escritorio.

Hardware y software: Son computadoras, paquetes informáticos necesarios para realizar cualquier actividad.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 134 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Tale
nto

humano: Gerente General, Personal de compras, técnicos.

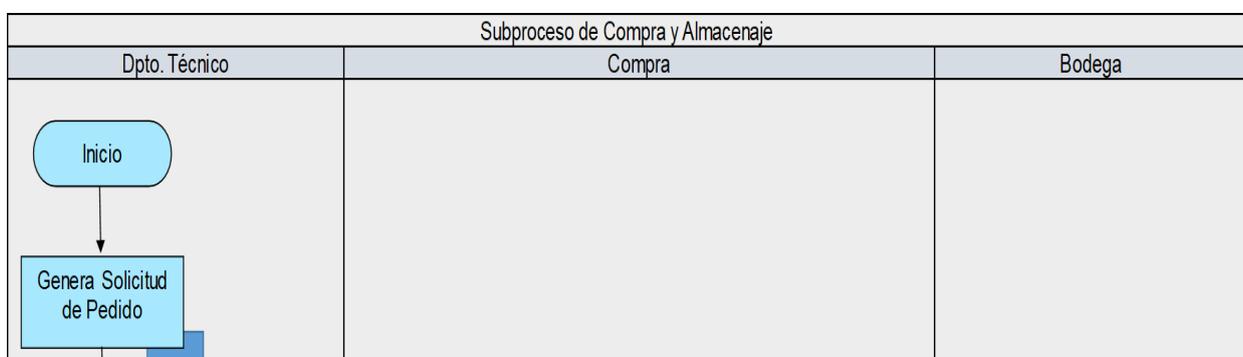
Materiales: Teléfono Convencional, celular, suministros de oficina, comprobantes de retención, cheques.

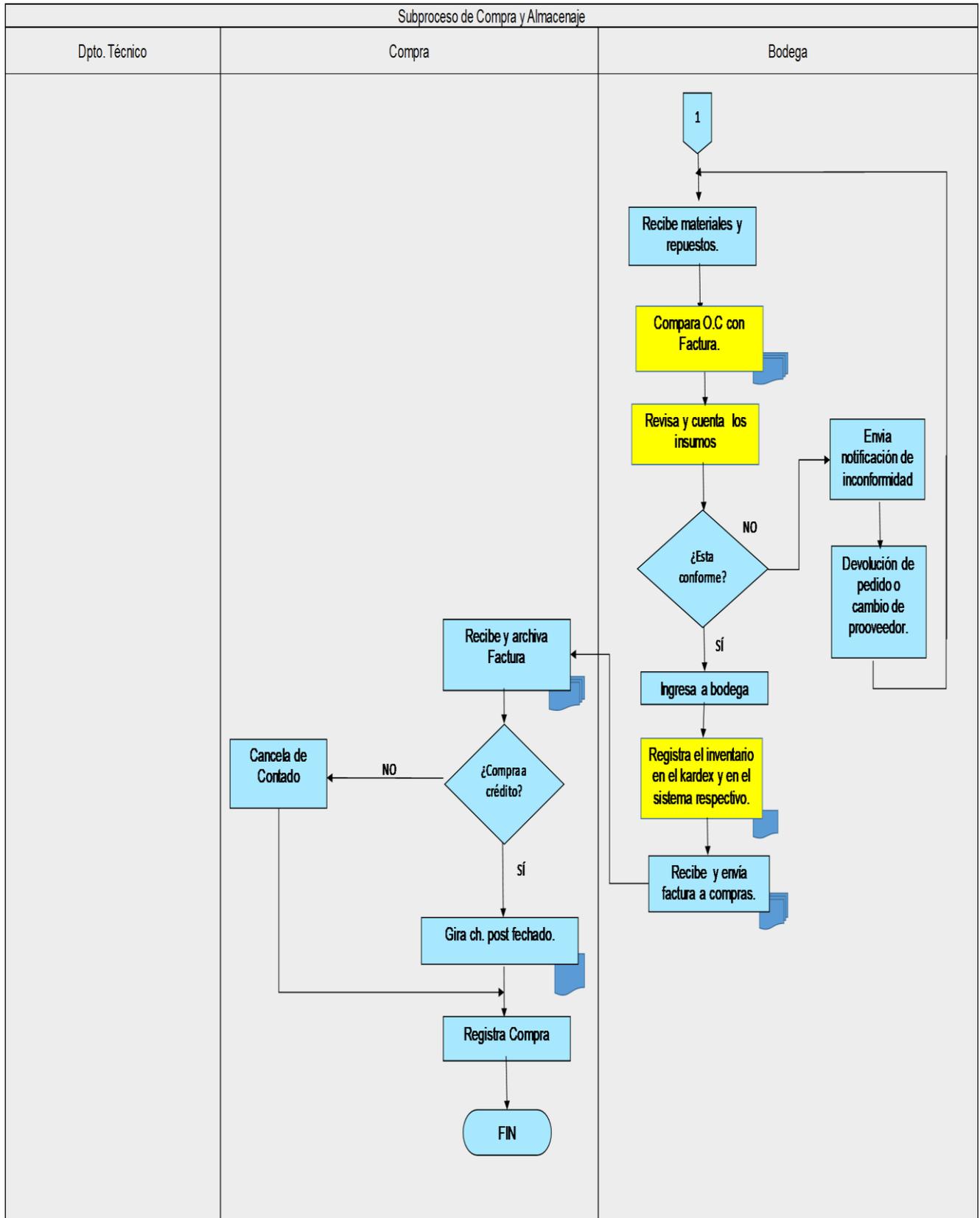
Monetarios: Recursos destinados al departamento de compras

Controles

- ✚ Generar una orden de compra para tener respaldo del pedido.
- ✚ Comparar O/C con Factura recibida.
- ✚ La O/C estará firmada por el responsable del departamento de compras.

A.3 Flujograma del subproceso de Compras y Almacenaje





Indicadores

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

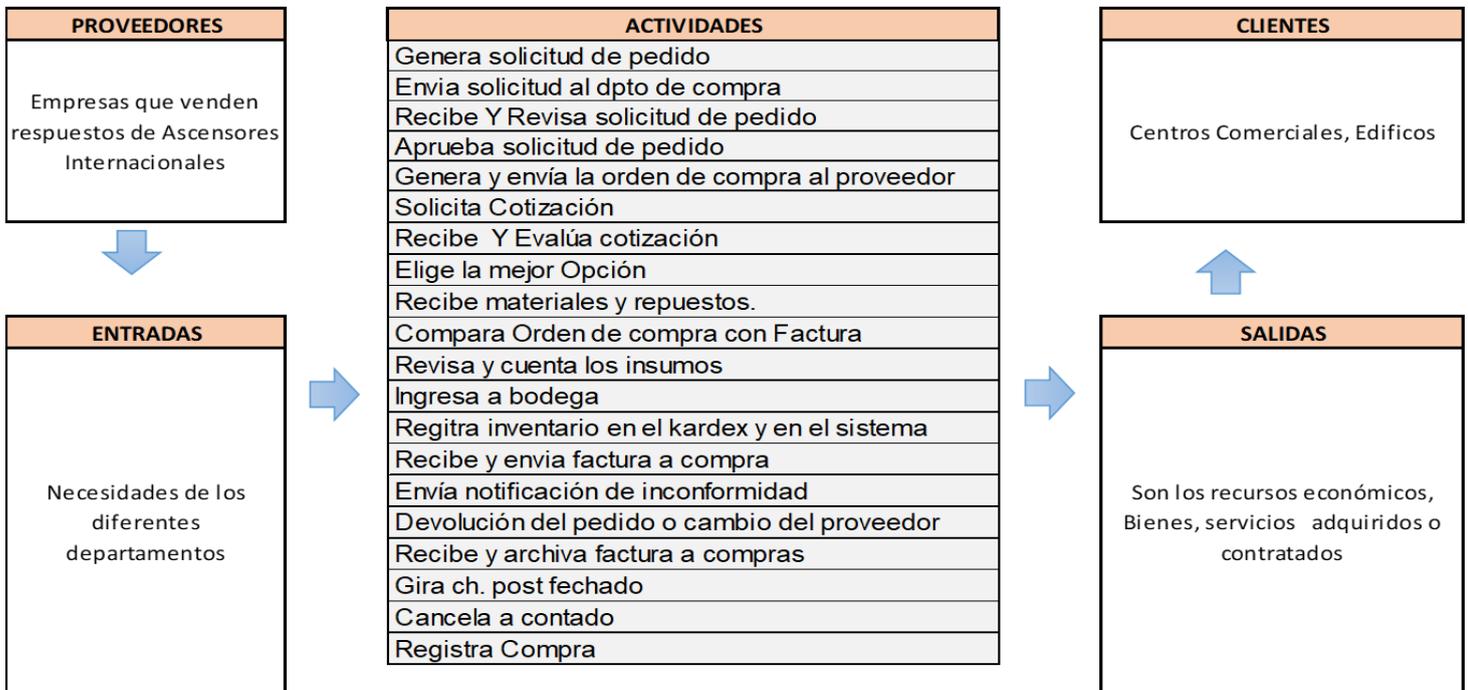
Nº	Subproceso	Variable	Perspectiva	Nombre	Objetivo	Unidad de Medida	Algoritmo	Responsable	Frecuencia	Meta
1	Compras y Almacenaje	Eficacia	Procesos Internos	Nivel de cumplimiento de proveedores	Determinar la capacidad de respuesta de los proveedores en la entrega de mercadería.	%	$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos}} * 100$	Encargado de Compras	Trimestral	5%
2	Compras y Almacenaje	Eficacia	Financiera	Entrega óptima de pedidos	Controlar la calidad de los pedidos realizados evitando costos y esfuerzos innecesarios.	%	$\frac{\text{Pedidos recibidos En buenas condiciones}}{\text{Total de pedidos realizados}} * 100$	Encargado de Compras	Trimestral	90%

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

A4. Ficha del subproceso de Compras y Almacenaje

PROCESO
Compras y Almacenaje
PROPIETARIO DEL PROCESO
Departamento de Compras

RECURSOS			
PERSONAL	Monetarios	MATERIALES	EQUIPOS
Gerente General, Personal de compras, técnicos.	Recursos Economicos destinados al departamento de compras	Teléfono Convencional, celular, suministros de oficina, comprobantes de retención, cheques.	Hardware y software



OBJETIVOS
1.-Determinar la capacidad de respuesta de los proveedores en la entrega de mercadería. 2. Examinar la calidad de los productos comprados disminuyendo al máximo los costos y esfuerzos innecesarios.

INDICADORES
Entregas óptimas de pedidos recibidos
Nivel de Cumplimiento de Proveedores

CONTROLES
1. Generar una orden de compra para tener respaldo del pedido.
2. Comparar O/C con Factura recibida.
3.La O/C estará firmada por el responsable del departamento de compras.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 138 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Elaborado

por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

B Instalación o Montaje de Equipo

B.1 Políticas

1. El Gerente Técnico debe verificar las medidas del equipo que recibe del proveedor.
2. El Técnico encargado debe preparar el listado de herramientas que se utilizarán.

A. 2 Descripción del Subproceso

Luego de recibir el equipo, los planos y una plataforma provisional de instalación el Gerente técnico procede a hacer la respectiva revisión de lo recibido con ayuda de los planos y la factura proporcionada por el departamento de Ventas. Una vez confirmada la petición como exitosa, se realiza una lista de los materiales y las herramientas que se necesitarán para operar y se la envía a Bodega.

El jefe de bodega revisa la lista, prepara los requerimientos y aprueba la recepción de materiales y herramientas con la firma del técnico encargado. En base a lo solicitado el jefe de Bodega, organiza la ruta más cercana para trasladar el equipo.

Técnico encargado realiza la instalación del ascensor con el o los ayudantes asignados.

Entrada

Cliente adquirió un ascensor nuevo.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 139 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Sali

da.

Ascensor Instalado.

Recursos. –

Infraestructura.: Oficinas, sillas y escritorio.

Hardware y software: Son computadoras, paquetes informáticos necesarios para realizar cualquier actividad.

Talento Humano: Gerente técnico, Jefe de Bodega, Chofer.

Materiales: Factura, Planos, Plataforma Provisional, Herramientas, insumos.

Monetarios: Recursos económicos para cubrir gastos de transporte.

Controles. –

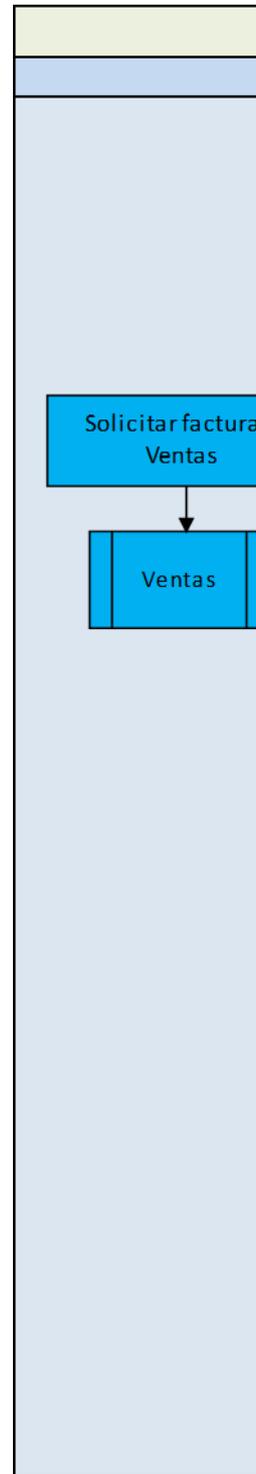
 Confirmación del técnico encargado de los insumos entregados por Bodega.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 140 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

B.3 Flujograma del subproceso de Instalación o Montaje del Equipo.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Indicadores

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

Nº	Subproceso	Variable	Perspectiva	Nombre	Objetivo	Unidad de Medida	Algoritmo	Responsable	Frecuencia	Meta
13	Instalación o Montaje	Eficiencia	Procesos Internos	Nivel de Cumplimiento de Montaje de Ascensore	Medir el numero de Ascensores que se instalan de acuerdo al Cronograma de ejecución	%	$\frac{\text{Numero de Ascensores Instalados}}{\text{Total de Ascensores programados para la Instalación}} * 100$	Jefe Técnico	semestral	90%
14	Instalación o Montaje	Eficiencia	Procesos Internos	Nivel de incremento del tiempo promedio en la Instalación de un Ascensor	Reducir el tiempo promedio en que se demorará la instalación de un Ascensor para evitar retrasos en pedidos.	%	$\frac{\text{Tiempo de instalación actual} - \text{Tiempo de instalación anterior}}{\text{Total de tiempo de instalación programada}} * 100$	Jefe Técnico	semestral	0%

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

B4. Ficha del subproceso de Instalación y Montaje.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 143 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

PERSONAL
Gerente Técnico, Jefe de Chofer

PROVEEDORES
Empresas domiciliadas en España y China.



ENTRADAS
Necesidad de realizar un mantenimiento al equipo.

INDICADORES
Nivel de Cumplimiento de de Ascensores Nivel de incremento del promedio en la Instalación Ascensor

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 144 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

C
Ma

Mantenimiento

C.1 Políticas

1. Desarrollar planes semanales para mitigar la ausencia de materiales.
2. Supervisión del trabajo en ejecución.

C.2 Descripción del Subproceso

Este subproceso inicia con un contrato que generalmente es semestral. El Gerente técnico revisa el contrato con el objetivo de conocer los insumos que se necesitarán para ejecutar el mantenimiento. Asistente de Gerencia solicita a Bodega los insumos y herramientas a utilizar, en caso que Bodega no tenga lo que se necesita. La asistente procederá a solicitar la compra de los insumos faltantes al área administrativa.

Entrada

Necesidad de realizar un mantenimiento al equipo.

Salida

Ascensor con su respectivo mantenimiento y funcionando de manera correcta.

Recursos.

Infraestructura: Oficinas

Hardware y software: Equipos avanzados para correcto mantenimiento, plataformas

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 145 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Tale

nto Humano: Gerente técnico, Asistente de Gerente, Jefe de Bodega, Chofer.

Materiales: Materiales, Herramientas, insumos de oficina.

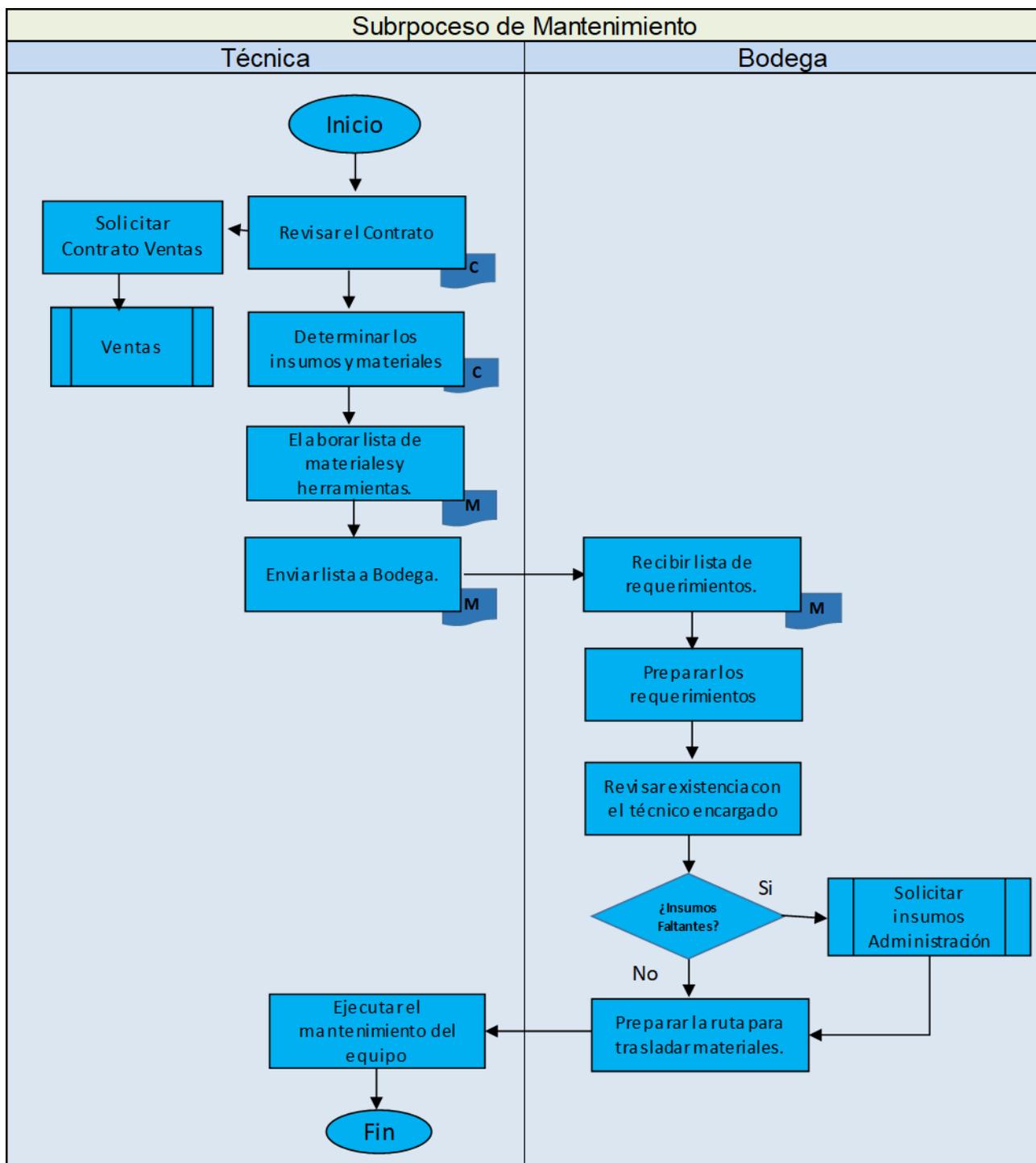
Monetarios: Recursos económicos para cubrir gastos de transporte.

Controles

- + Supervisión durante la ejecución del mantenimiento.
- + Reporte de mantenimientos cumplidos durante la semana.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
+ Dennisse Stephanie Merino Quimi		
+ Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

C.3 Flujoograma del subproceso de Mantenimiento.



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

Indicadores

Nº	Subproceso	Variable	Perspectiva	Nombre	Objetivo	Unidad de Medida	Algoritmo	Responsable	Frecuencia	Meta
15	Mantenimiento	Eficiencia	Procesos Internos	Numero de Informes presentados al cliente por mes	Controlar el numero de informes por servicio de mantenimientos presentados al cliente para que quede constancia por dicho servicio	%	$\frac{\text{Numero de informes presentado}}{\text{Total de mantenimientos realizados}} * 100$	Jefe Técnico	Mensual	100%
16	Mantenimiento	Eficiencia	Procesos Internos	Numero de Mantenimientos realizados al mes	Medir el numero de mantenimientos correctos realizados en el mes	%	$\frac{\text{Numero de mantenimientos correctos}}{\text{Total de mantenimientos realizados}} * 100$	Jefe Técnico	Mensual	100%

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

C4. Ficha del subproceso de Mantenimiento.

PROCESO
Mantenimiento
PROPIETARIO DEL PROCESO
Gerente Técnico

RECURSOS			
PERSONAL	FINANCIERO	MATERIALES	EQUIPOS
Gerente Técnico, Jefe de Bodega y Chofer	Recursos económicos	Factura, Planos, Plataforma Provisional, Herramientas, insumos.	Software and Hardware



OBJETIVOS
1.- Proporcionar un mantenimiento de calidad al cliente. 2.- Supervisar constantemente cada fase de instalación o montaje

INDICADORES
Numero de Informes presentados al cliente por mes
Numero de Mantenimientos realizados al mes

CONTROLES
1.- Realizar reporte semanal de mantenimientos cumplidos.
2.- Supervisar constantemente las obras en ejecución.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 149 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

D Reparación

D.1 Políticas

1. Desarrollar planes semanales para mitigar la ausencia de materiales.
2. Supervisión del trabajo en ejecución.

D.2 Descripción del Subproceso

El cliente llama o se presenta en la empresa indicando el malestar que tiene el ascensor, el asesor de Ventas consulta la falla, registra en un reporte de Reparaciones y asigna una primera visita. Comunica al departamento técnico la fecha y hora para realizar la visita. En caso de ser un cliente nuevo, la visita la realiza el Gerente técnico, por el contrario, si es un cliente frecuente, va el técnico encargado o asignado por el departamento. La persona que realice la visita se presenta con posibles herramientas que necesite y una hoja de observaciones para apuntar las necesidades que tiene el ascensor.

Entrada

Necesidad de realizar una reparación al equipo.

Salida

Ascensor con su respectiva reparación y funcionando de manera correcta.

Recursos.

Infraestructura: Oficinas

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 150 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Hardware y software: Equipos avanzados para correcto mantenimiento, plataformas

Talento Humano: Gerente técnico, Asistente de Gerente, Jefe de Bodega, Chofer.

Materiales: Materiales, Herramientas, insumos de oficina.

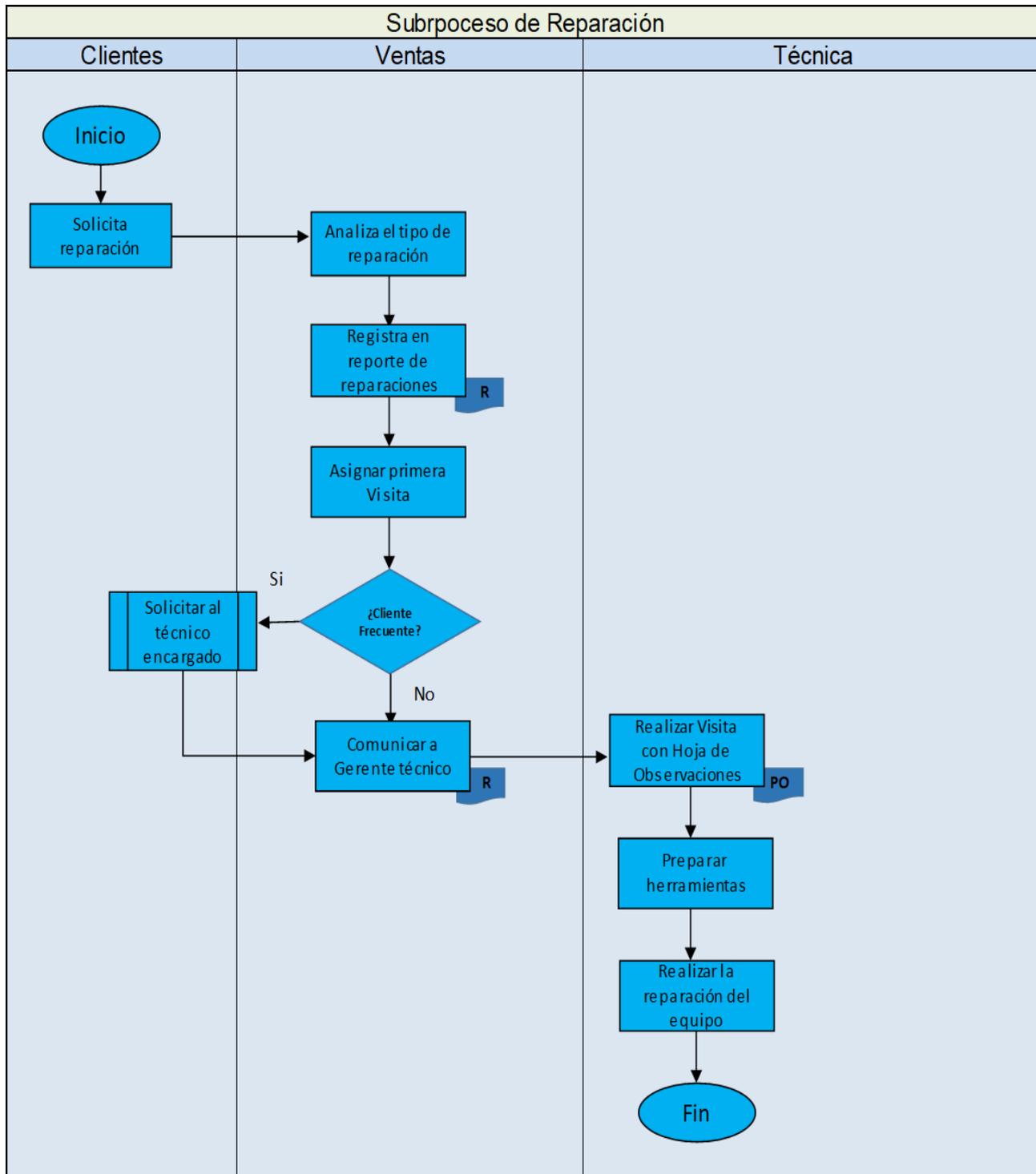
Monetarios: Recursos económicos para cubrir gastos de transporte.

Controles

- ✚ El jefe técnico supervisara a los trabajadores al momento de realizar reparación del ascensor y verificara que no quede ninguna falla en el equipo.
- ✚ Se dejara constancia por escrito de la reparación que se realizan y su responsable

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
✚ Dennisse Stephanie Merino Quimi		
✚ Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

D.3 Flujoograma del subproceso de Reparación



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

Indicadores

Nº	Subproceso	Variable	Perspectiva	Nombre	Objetivo	Unidad de Medida	Algoritmo	Responsable	Frecuencia	Meta
17	Reparación	Eficiencia	Procesos Internos	Tiempo de respuestas a averías	Controlar y minimizar el tiempo de respuestas a averías	%	$\frac{\text{Tiempo esperado de respuestas}}{\text{Tiempo Total de respuestas}} * 100$	Jefe Técnico	Mensual	95%
18	Reparación	Eficiencia	Procesos Internos	Reparación por garantía	Minimizar y controlar el costo de reparación por garantía escrita en el contrato debido a fallas técnicas propias el equipo	%	$\frac{\text{Costo de Reparación por garantía Estimado}}{\text{Costo reparación real}} * 100$	Jefe Técnico	Mensual	90%

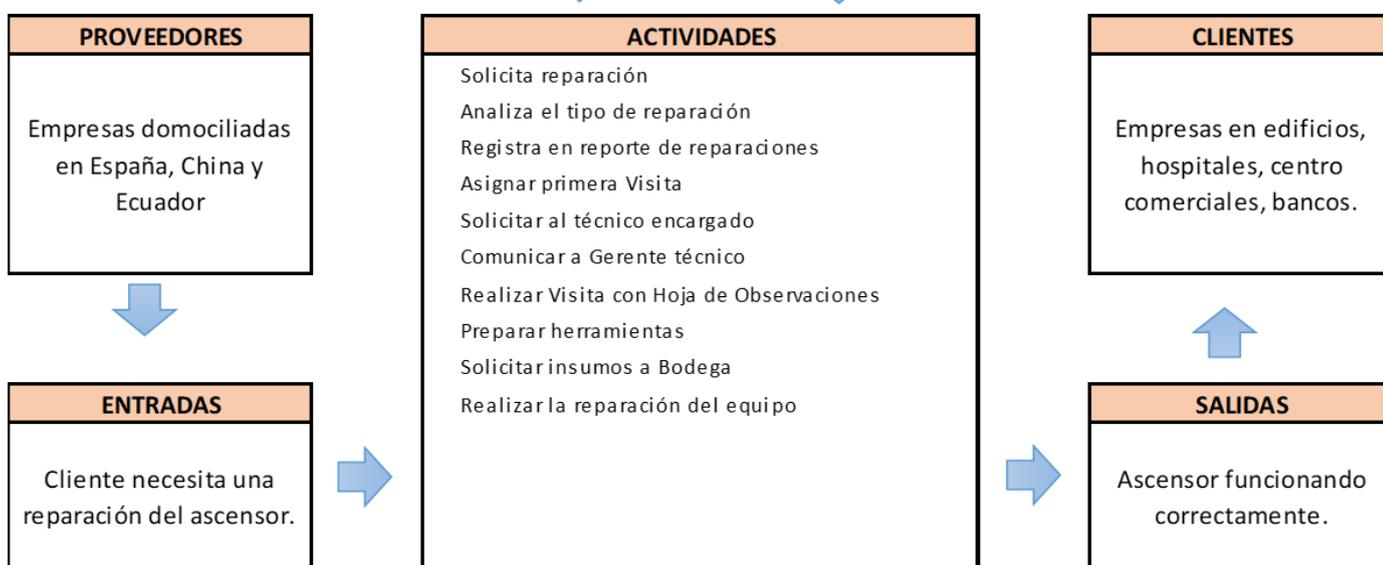
Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

D4. Ficha del subproceso de Reparación

PROCESO
Reparación
PROPIETARIO DEL PROCESO
Gerente Técnico

RECURSOS			
PERSONAL	FINANCIERO	MATERIALES	EQUIPOS
Gerente Técnico, Jefe de Bodega y Chofer	Recursos económicos	Factura, Planos, Plataforma Provisional, Herramientas, insumos.	Hardware y Software



OBJETIVOS
1.- Entregar un equipo con funcionamiento óptico y excelente

INDICADORES
Reparacion por garantia
Tiempo de respuestas a averías del Ascensor

CONTROLES
1.- El jefe técnico supervisara a los trabajadores al momento de realizar reparación del ascensor y verificara que no quede ninguna falla en el equipo.
2.-Se dejara constancia por escrito de la reparación que se realizan y su responsable

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 154 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

E. Facturación y Cobranzas

E1. Políticas

- 1.- Al aceptar el contrato el cliente deberá cancelar un anticipo del 50% de valor del ascensor, luego de la instalación cancelará el 15% adicional, el restante en cómodas cuotas pactadas por el cliente.
- 2.- El tiempo establecido para entregar las facturas al cliente son de 1 día laborable al momento de efectuarse el contrato.

E2. Descripción del subproceso de Facturación y Cobranzas

En el presente subproceso de facturación y cobranzas se reciben todos los datos de los clientes necesarios para generar las facturas, adicionalmente se envían dicha factura al departamento de distribución para que proceda con la entrega del ascensor y con la inmediata instalación.

Para llevar un correcto control del proceso de cobro, se efectuará un control para verificar los pagos receptados y poner mucha atención en aquellos cobros que ya están vencidos, es decir fuera de los plazos establecidos en acuerdo con el cliente.

Entradas

Los Datos personales de nuestros clientes, Valor total del producto a ser entregado.

Salidas

Las facturas realizadas con los datos del cliente.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 155 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Recursos

Infraestructura: Oficinas, sillas, escritorios, aire acondicionado.

Hardware y software: En este departamento existen 3 computadoras, dos de escritorio y una laptop, además de teléfono convencional, celular, impresoras, paquete informático, sistema contable.

Talento humano: Jefe de Cobranzas, Asistente de cobranzas

Materiales: Paquetes de Factura, Esferos.

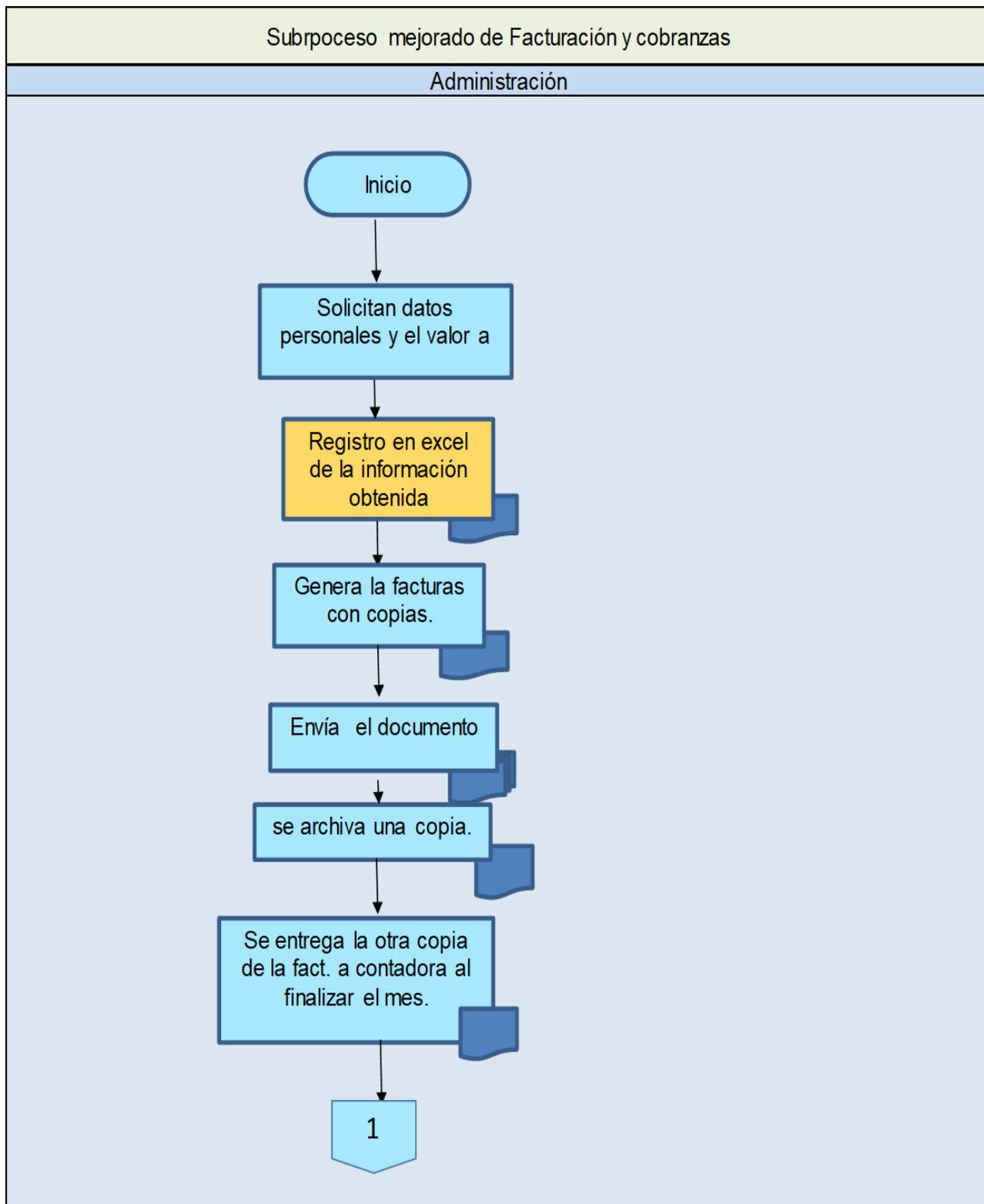
Monetarios: Recursos Económicos.

Controles

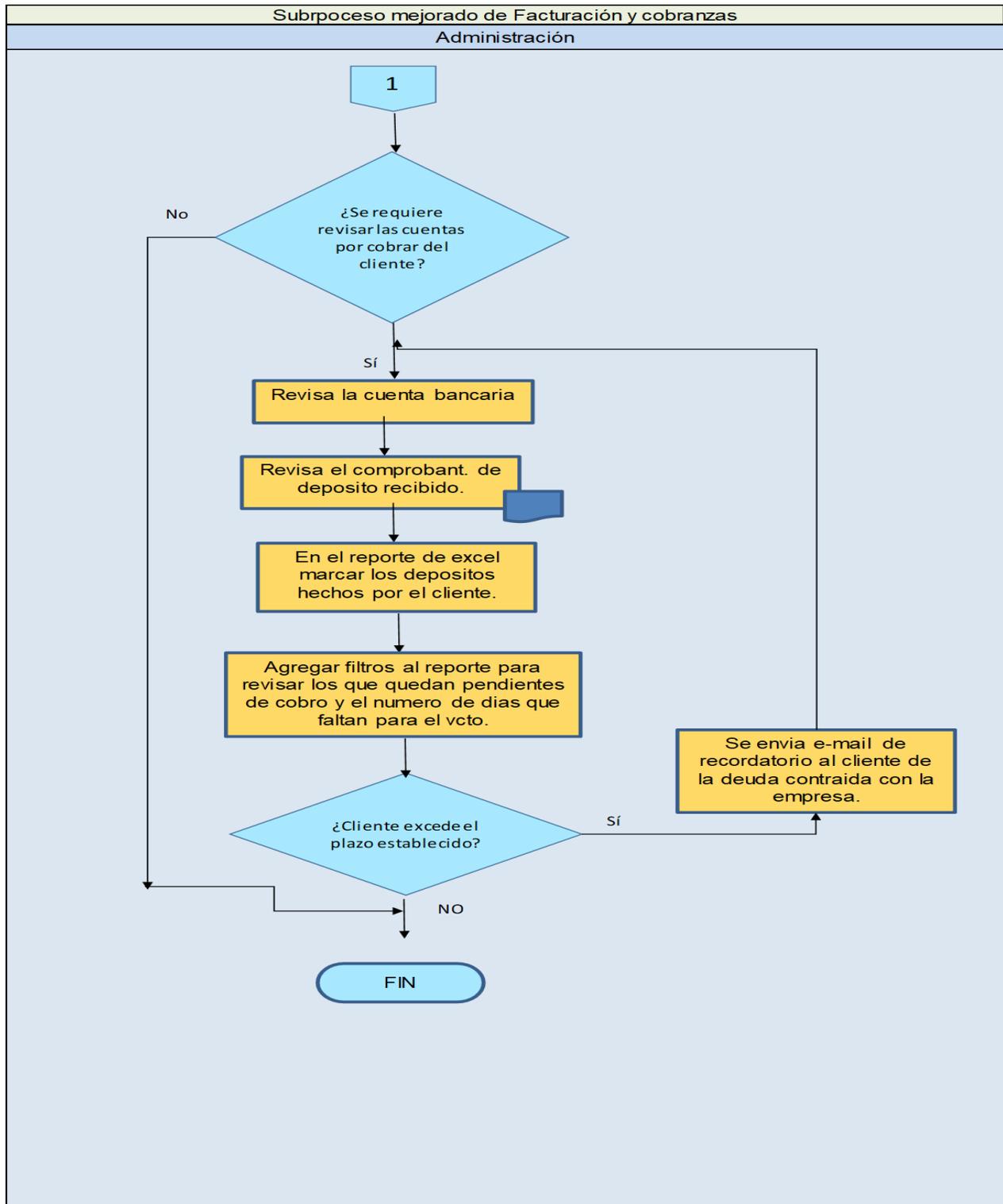
- ✚ Revisión continua de aquellas deudas pendientes de cobro.
- ✚ Informe mensual de aquellos clientes que incurren en morosidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
✚ Dennisse Stephanie Merino Quimi		
✚ Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

E.3 Flujoograma del subproceso de Facturación y Cobranzas.



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

Indicadores

N°	Subproceso	Variable	Perspectiva	Nombre	Objetivo	Unidad de Medida	Algoritmo	Responsable	Frecuencia	Meta
5	Facturación y cobranzas	Eficiencia	Procesos Internos	Efectividad de cobro	Disminuir la incobrabilidad de la cartera de cliente	%	$\frac{\text{Total de cuentas por cobrar vencidas}}{\text{Total de cuentas a cobrar}} * 100$	Gerente General	Trimestral	5%
6	Facturación y cobranzas	Eficiencia	Procesos Internos	Rotación de cartera de clientes en días	Establecer el número de días que tardan las cxc en hacerse efectivo.	Días	$\frac{360 \text{ Días}}{\frac{\text{Ventas a Crédito Anual}}{\text{Promedio de CXC}}} * 100$	Gerente General	Anual	25 días

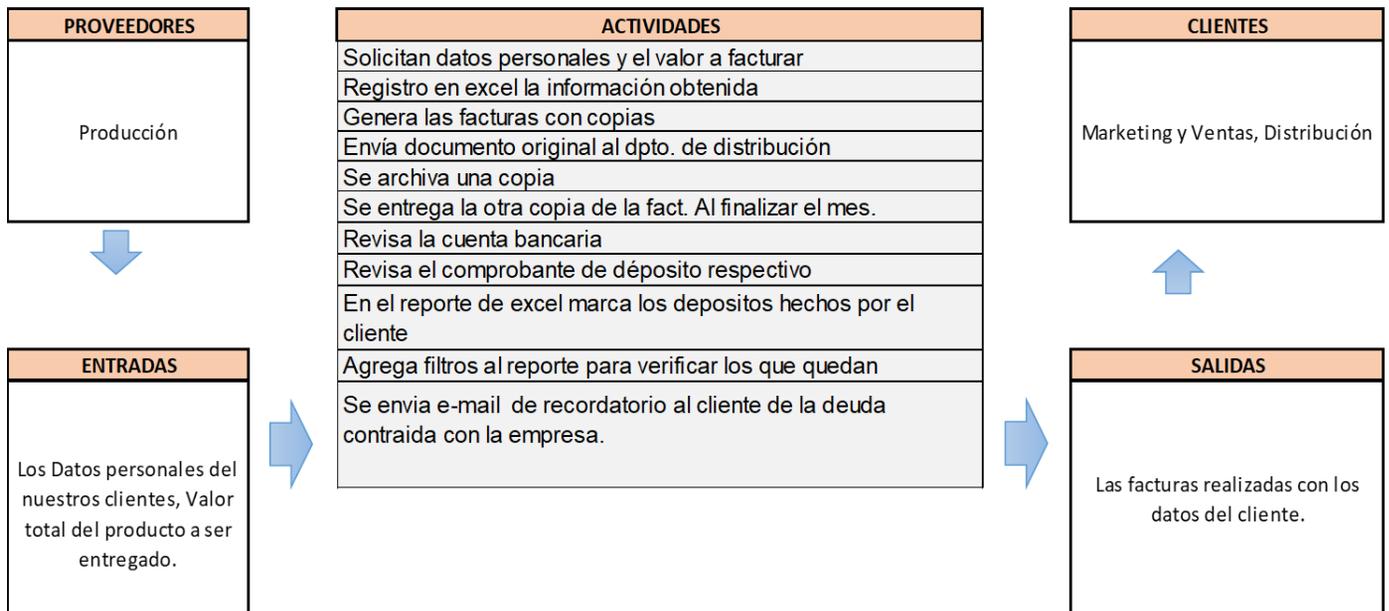
Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

E4. Ficha del subproceso de Facturación y cobranzas

PROCESO
Facturación y cobranzas
PROPIETARIO DEL PROCESO
Departamento de Cobranzas

RECURSOS			
PERSONAL	Monetarios	MATERIALES	EQUIPOS
Jefe de Cobranzas, Asistente de cobranzas	Recursos Económicos.	Paquetes de Factura, Esferos.	Hardware y software



OBJETIVOS
1.-Disminuir la incobrabilidad de la cartera de clientes 2. Establecer el numero de días que tardan las cxc en hacerse efectivo.

INDICADORES
Rotación de Cartera de clientes en Días.
Efectividad de cobro.

CONTROLES
1.-Revisión continua de aquellas deudas pendientes de cobro.
2.-Informe mensual de aquellos clientes que incurren en morosidad.

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 160 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

F. Marketing y Ventas

F1. Políticas

- 1.- Los clientes que cancelan anticipadamente sus obligaciones, se harán merecedoras de promociones y descuentos.
- 2.- El asesor de Ventas debe permanecer con el cliente asignado desde que inicia el proceso hasta que termine.
- 3.-Una vez instalado el Ascensores se harán las respectivas pruebas operativas del mismo, con la finalidad de evitar fallas técnicas en el equipo.

F2. Descripción del subproceso de Marketing y Ventas

El subproceso de Marketing y ventas en la empresa es el responsable de la captación de nueva clientela y de lograr mantener a los clientes con los que cuenta, implementado nuevas estrategias de mercadeo.

Los clientes que se identificaron son: centros comerciales, Edificios, residencias, que necesiten del transporte vertical, según nuestro giro del negocio; para la venta de transportes vertical se cuenta con servicio al cliente, publicidad por páginas web y redes sociales.

El proceso inicia con la identificación del mercado objetivo, y realizando campañas publicitarias en redes sociales, continua elaborando la cotización para el cliente, luego se ejecuta la visita si es necesario, para brindar información más detallada al cliente del producto, y verificar que clase de ascensor requiere el cliente, de acuerdo a las condiciones del establecimiento, luego se precede a elaborar el cronograma de ejecución de la obra y el gerente aprueba la ejecución de la obra.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 161 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Entradas

Catálogo de los diferentes modelos de ascensores que fabrican, Base de datos de los clientes actuales de los clientes futuros, políticas de ventas de la empresa.

Salidas

Lista de Clientes Captados y pedidos recibidos

Recursos

Infraestructura.: Oficinas, sillas y escritorio.

Hardware y software: Computadoras, paquetes informáticos necesarios para realizar cualquier actividad.

Talento humano: Jefe de Ventas, Diseñador Gráfico.

Materiales: Teléfono Convencional, celular, suministros de oficina, comprobantes de retención, cheques

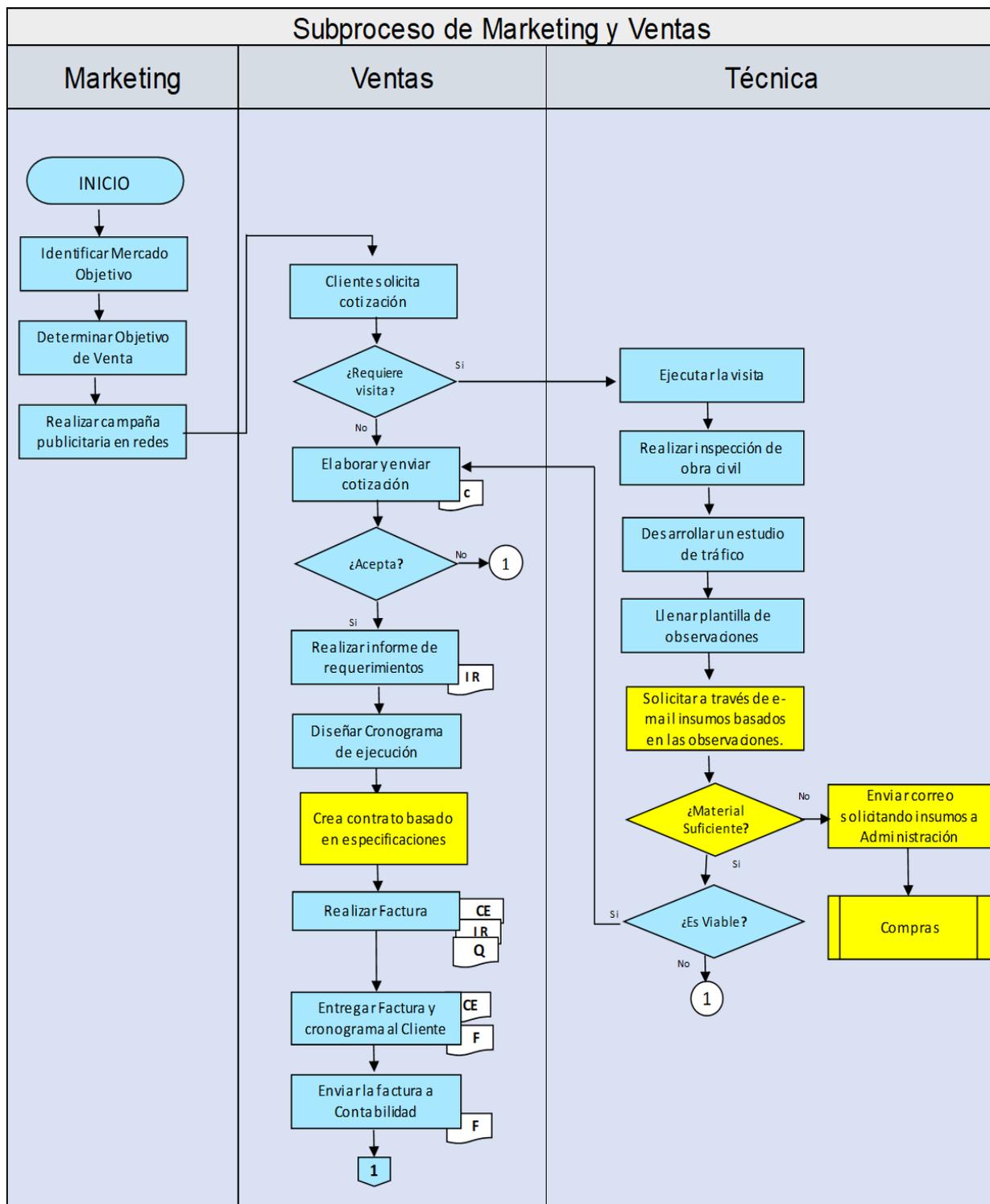
.Monetarios: Recursos económicos destinados al departamento de ventas como son: sueldos del personal y costos de campaña publicitaria.

Controles

- ✚ Controlar la cartera de clientes vencidas y comunicarse con el cliente para notificarle su deuda.
- ✚ Verificar que los clientes queden satisfechos con la instalación, reparación y mantenimiento del equipo.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
✚ Dennisse Stephanie Merino Quimi		
✚ Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

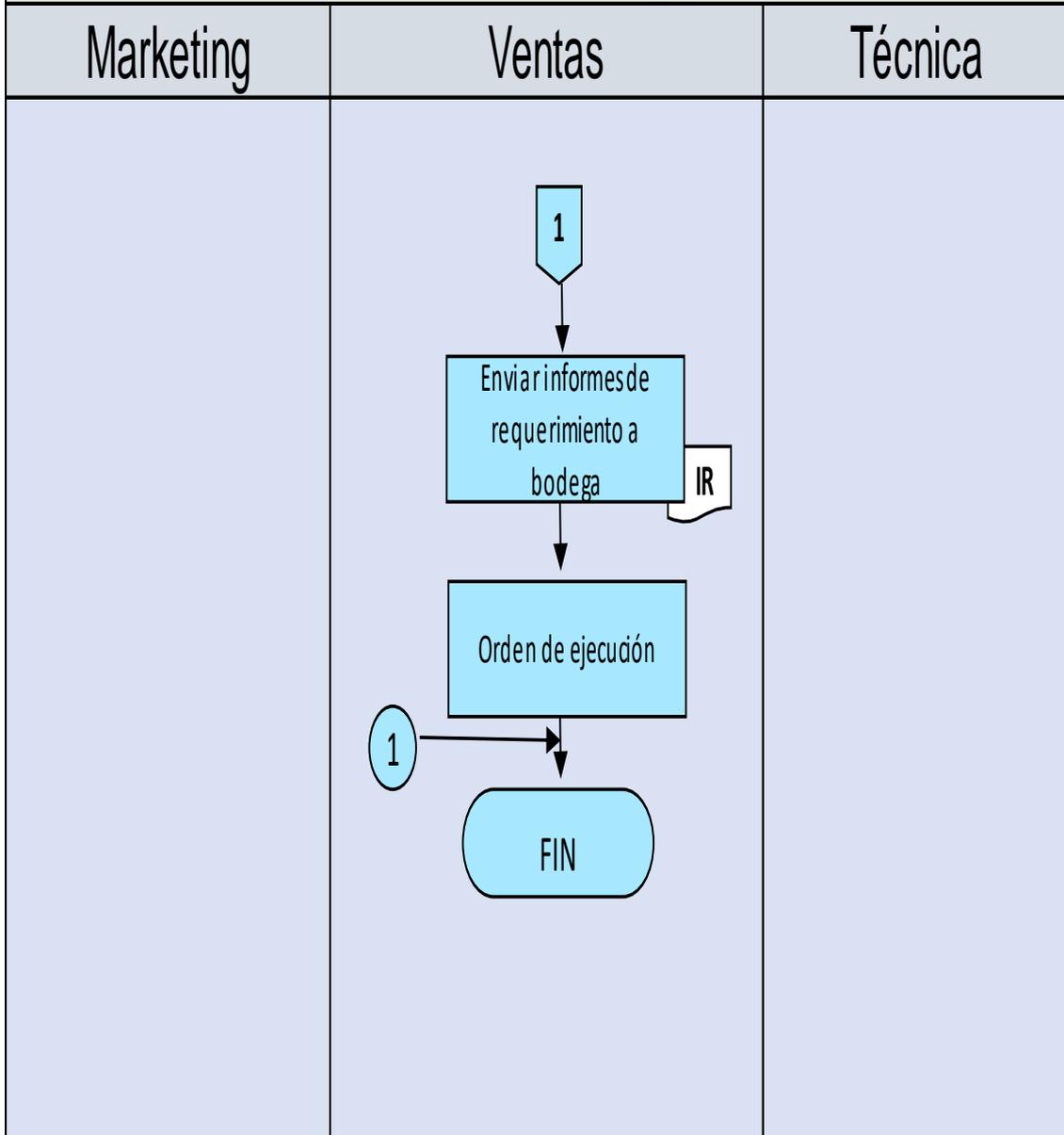
F.3 Flujograma del subproceso de Marketing y Ventas



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:



Subproceso de Marketing y Ventas



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por: Dennisse Stephanie Merino Quimi	Revisado por:	Autorizado por:
Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

Indicadores

Nº	Subproceso	Variable	Perspectiva	Nombre	Objetivo	Unidad de Medida	Algoritmo	Responsable	Frecuencia	Meta
3	Marketing y Venta	Eficiencia	Procesos Internos	Cumplimiento de la ejecución de obra	Analizar el cumplimiento de las actividades de ejecución de obra	%	$\frac{\text{Obras Paralizadas}}{\text{Total obras contratadas}} * 100$	Vendedor	Mensual	50%
4	Marketing y Venta	Eficacia	Clientes	Cientes Obtenidos mediante redes y páginas web	Determinar la cantidad de clientes obtenidos mediante publicidad en redes y página WEB	%	$\frac{\text{Personas que adquirieron}}{\text{Total personas interesadas por redes}} * 100$	Vendedores	Semanal	80%

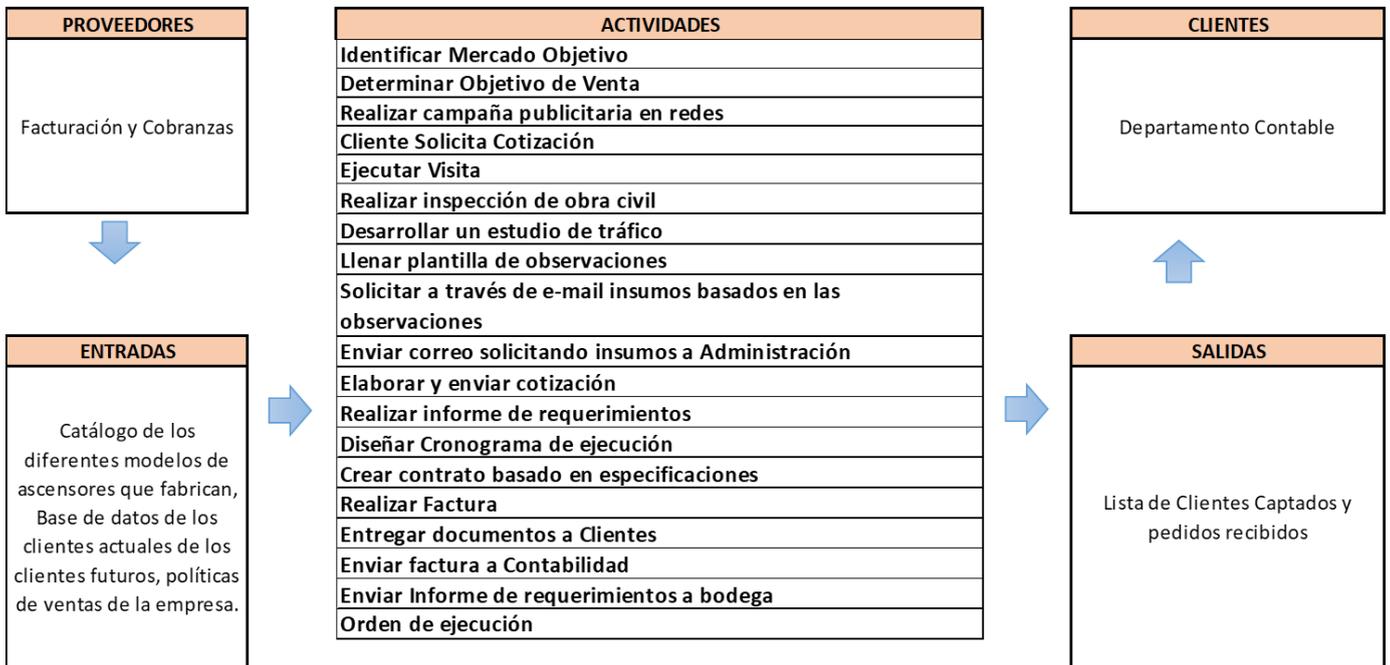
Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

F4. Ficha del subproceso de Marketing y Ventas

PROCESO
Marketing y Ventas
PROPIETARIO DEL PROCESO
Departamento de Ventas

RECURSOS			
PERSONAL	Monetarios	MATERIALES	EQUIPOS
Jefe de Ventas, Diseñador Gráfico.	Recursos económicos destinados al departamento de ventas como son: sueldos del personal y costos de campaña publicitaria.	Teléfono Convencional, celular, suministros de oficina, comprobantes de retención, cheques	Hardware y software



OBJETIVOS
1.-Analizar el cumplimiento de las actividades de ejecución de obra. 2. Determinar la cantidad de clientes obtenidos para dar servicios de mantenimientos a los ascensores mediante publicidad en redes y página WEB

INDICADORES
Nivel de Cumplimiento de la ejecución de obra Clientes Obtenidos mediante redes y web page

CONTROLES
1.-Controlar la cartera de clientes vencidas y comunicarse con el cliente para notificarle su deuda. 2.-Verificar que los clientes queden satisfechos con la instalación, reparación y mantenimiento del equipo.

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 166 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

G Distribución

G.1 Políticas

1. Autorización del área administrativa para la salida del equipo e insumos.
2. Elaboración de informes de los servicios realizados por día.

G.2 Descripción del Subproceso

El jefe de Bodega realiza una revisión del cronograma de actividades, procede a organizar las fechas y horas de entrega. Genera y envía a Ventas un reporte semanal de entrega, con rutas rápidas y que se sea posible transitar en caso de no estar de acuerdo con los horarios establecidos, se regresa la información para volver a revisar con la finalidad de que no haya cruce en las horas establecidas.

Se procede a informar y solicitar autorización al área administrativa de los equipos y materiales que van a salir de bodega y las rutas que tendrán.

Entradas

Factura con los datos del cliente, cronograma de servicios a realizar.

Salidas

Ascensor de acuerdo a las especificaciones de cliente, servicios de mantenimiento o reparación.

Recursos

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 167 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Infraestructura: El área de distribución un lugar amplio, luz eléctrica, aire acondicionado.

Hardware y software: Teléfono convencional o celular para contactarse con el cliente.

Materiales: Carro, plataforma, Equipo para Instalación, mantenimiento y reparación.

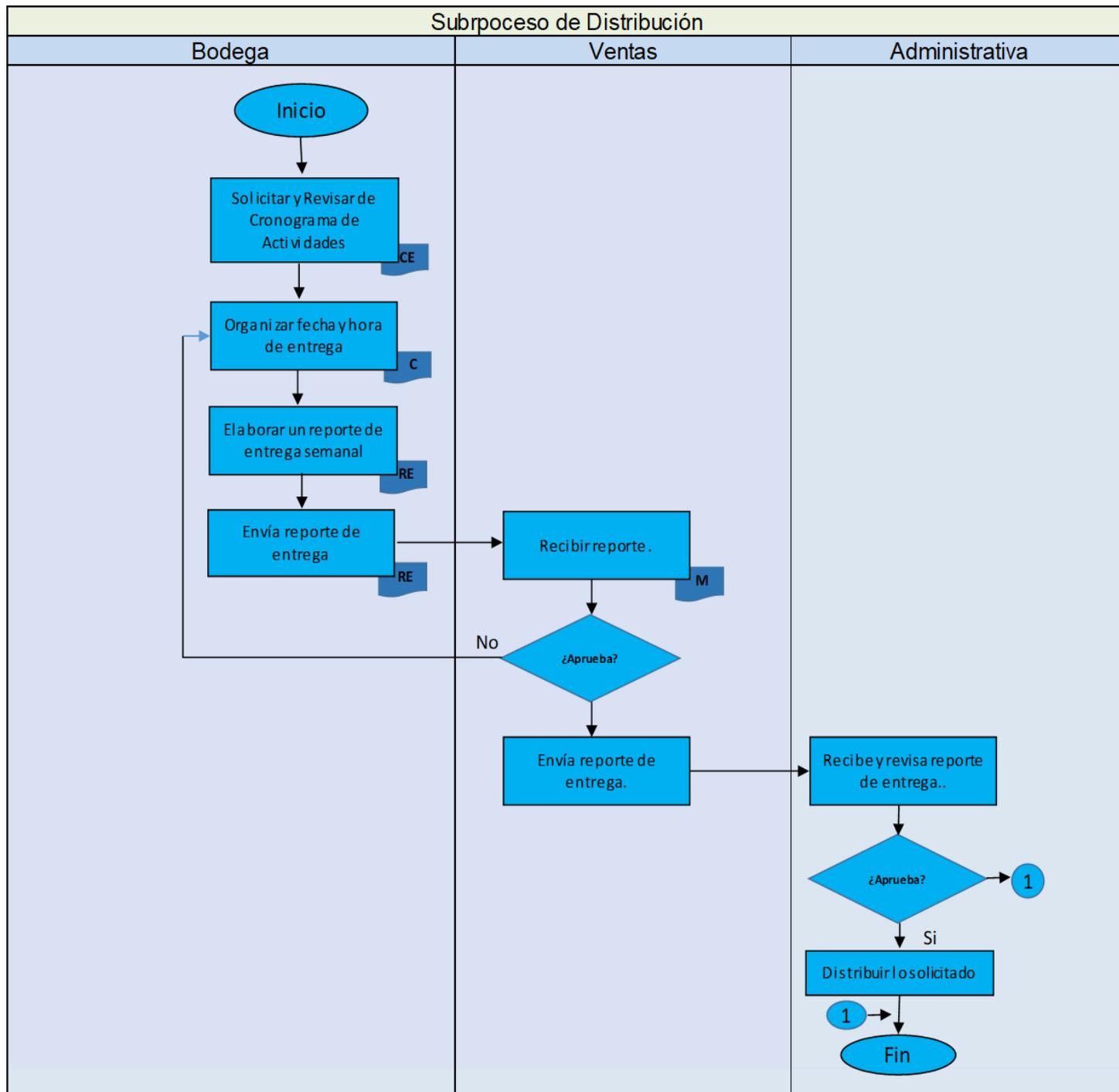
Talento humano: Gerente de Bodega, Jefe Técnica, Gerente General

Controles

- ✚ Revisar datos del cliente antes de la entrega del ascensor.
- ✚ Revisión del estado de los repuestos para la instalación, mantenimiento, y reparación.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
✚ Dennisse Stephanie Merino Quimi		
✚ Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

G.3 Flujograma del subproceso de Distribución



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

Indicadores

N°	Subproceso	Variable	Perspectiva	Nombre	Objetivo	Unidad de Medida	Algoritmo	Responsable	Frecuencia	Meta
7	Distribución	Eficiencia	Procesos Internos	Efectividad de Despacho	Medir la cantidad de servicios prestados en el tiempo establecido	%	$\frac{\text{Cantidad de servicios cumplidos a tiempo}}{\text{Total de servicios programados}} * 100$	Gerente General	Semanal	90%
8	Distribución	Financiero	Financiera	Costo de transporte vs. Ventas	Controlar el costo del transporte con respecto a las ventas que tiene la empresa.	\$	$\frac{\text{Costo de transporte}}{\text{Valor de ventas Totales}} * 100$	Gerente General	Mensual	10%

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

G4. Ficha del subproceso de Distribución

PROCESO
Distribución
PROPIETARIO DEL PROCESO
Departamento de Bodega

RECURSOS			
PERSONAL	Monetarios	MATERIALES	EQUIPOS
Gerente de Bodega, Jefe Técnica, Gerente General	Recursos Económicos.	Carro, plataforma, Equipo para Instalación, mantenimiento y reparación.	Hardware y software

PROVEEDORES
Bodega Producto Terminado

CLIENTES
Edificios, residencias, centros comerciales.

ACTIVIDADES
Solicitar y Revisar de Cronograma de Actividades
Organizar fecha y hora de entrega
Elaborar un reporte de entrega semanal
Envía reporte de entrega a ventas
Recibir reporte de compras
Envía reporte de entrega a area administrativa
Recibe y revisa reporte de entrega
Distribuir lo solicitado

ENTRADAS
Factura con los datos del cliente, cronograma de servicios a realizar.

SALIDAS
Ascensor de acuerdo a las especificaciones de cliente, servicios de mantenimiento o reparación.

OBJETIVOS
1.- Medir la cantidad de servicios prestados en el tiempo establecido 2.- Controlar el costo del transporte con respecto a las ventas que tiene la empresa.

INDICADORES
Efectividad de Despacho del servicio.
Costo de transporte vs. Ventas.

CONTROLES
1.- Revisar datos del cliente antes de la entrega del ascensor.
2.- Revisión del estado de los repuestos para la instalación, mantenimiento, y reparación.

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 171 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

H1. Servicio Post Venta

H.1 Políticas

- 1) Servicio al cliente debe llamar al cliente 7 días después de la instalación o mantenimiento del ascensor, para confirmar el buen estado del mismo.
- 2) El asesor debe recordar al cliente temas como garantía, calidad y modo de uso.
- 3) El Gerente de Ventas debe revisar, monitorear y aprobar el seguimiento realizado por los asesores.

H.2 Descripción del Subproceso

Este subproceso se presenta a partir de la entrega del producto o servicio al séptimo día transcurrido de la instalación o mantenimiento, el asesor de venta revisa su registro de obras finalizadas según las fechas en la que se haya adquirido el servicio, llama y planifica fecha para enviar a un supervisor para que verifique que el ascensor entregado se encuentre en excelentes condiciones y que su funcionamiento sea el correcto, durante la llamada se procede a recordar acerca de la garantía, la calidad del producto y brevemente el modo de uso.

El asesor debe confirmar que la información entregada quede clara, procede a agregar observaciones en el registro de obras finalizadas como: Llamada post - Venta realizada e información brindada.

Entrada

Cliente que adquirió un servicio o producto.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

	Manual de Procesos	
	Página 172 de 175	
	Fecha:	16/01/2017

Salida

- Fidelización del cliente
- Excelentes comentarios

Recursos

Infraestructura: Oficinas, Escritorios, luz eléctrica, aire acondicionado.

Hardware y software: Teléfono convencional o celular para contactarse con el cliente, computadoras, paquetes informáticos.

Talento Humano: Asesor de Ventas, Técnico encargado

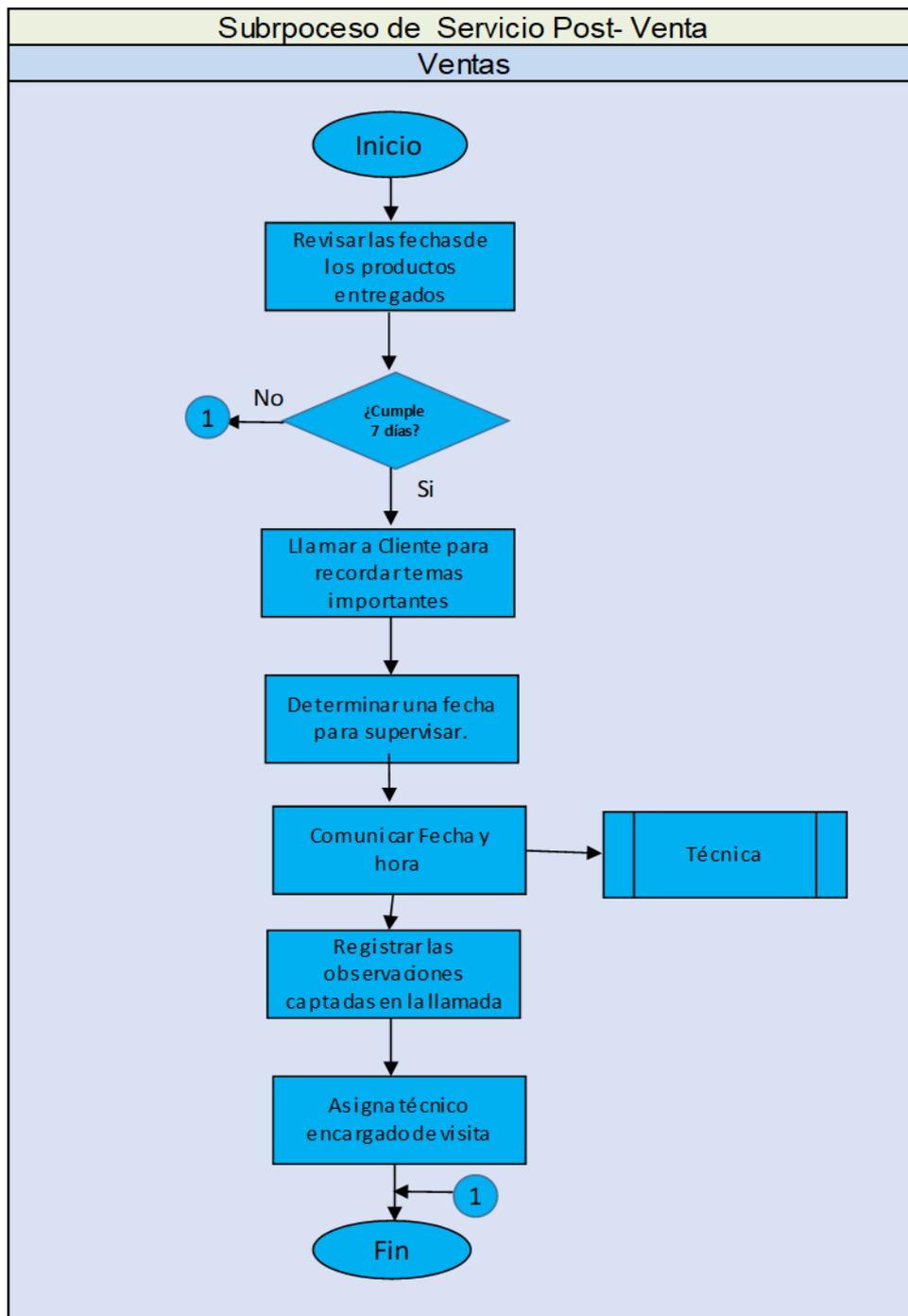
Materiales: Planilla de observaciones, Solicitud de requerimientos, Cronograma de Ejecución.

Controles

- ✚ Revisión de la plantilla de observaciones por parte del encargado de instalación.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
✚ Dennisse Stephanie Merino Quimi		
✚ Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

H.3 Flujoograma del subproceso de Servicio Post-Venta



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

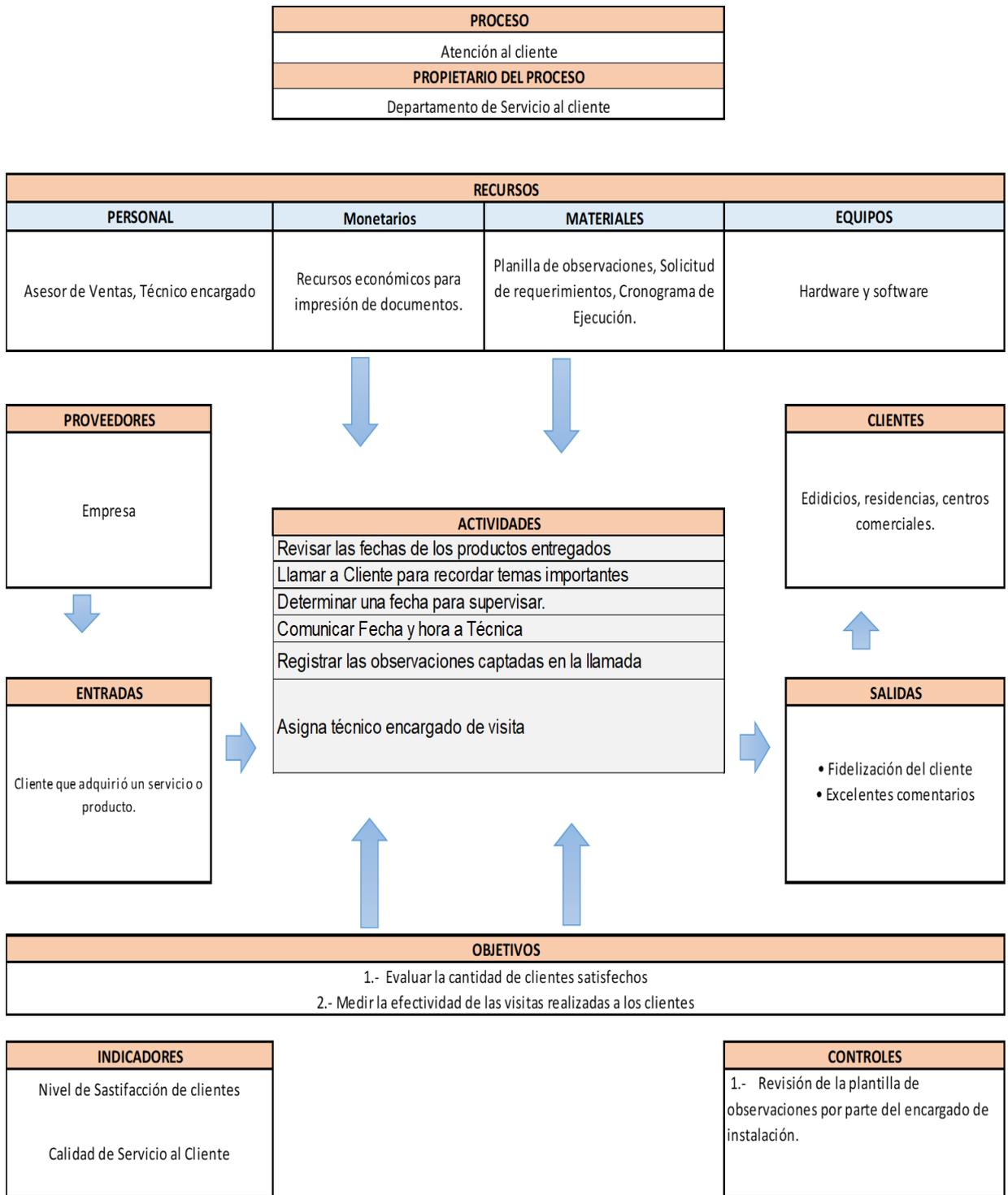
**Indicadores**

Nº	Subproceso	Variable	Perspectiva	Nombre	Objetivo	Unidad de Medida	Algoritmo	Responsable	Frecuencia	Meta
11	Servicio Post-Venta	Satisfacción	Cientes	Nivel de Satisfacción de clientes	Evaluar la cantidad de clientes satisfechos	%	$\frac{\text{Numero de Clientes satisfechos del servicio otorgado}}{\text{Total de clientes atendidos}} * 100$	Gerente General	Semanal	100%
12	Servicio Post-Venta	Eficiencia	Cientes	Calidad de Servicio al Cliente	Medir la Capacidad de Respuesta ante reclamo del cliente	%	$\frac{\text{Cantidad de quejas con solución}}{\text{Total de quejas recibidas}} * 100$	Gerente General	Mensual	90%

Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

H4. Ficha del subproceso de Servicio Post-Venta



Elaborado por: Dennisse Merino- Biverly Aguirre, 2017

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
 Dennisse Stephanie Merino Quimi		
 Biverly Isabel Aguirre Bove		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA: