

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**

**DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS**



**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y VENTAS DE PRODUCTOS  
FARMACÉUTICOS VETERINARIOS UBICADA EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL

**TESINA DE GRADUACIÓN  
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

**PRESENTADA POR:**

BYRON HUGO MARCHÁN ROMÁN  
MARÍA ELIZABETH MEDINA CALDERÓN

**GUAYAQUIL – ECUADOR  
2014**

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por tenerme con vida y salud para cumplir cada uno de los objetivos que he trazado en mi vida.

A mi madre María Leonila Román Sesme que estuvo a mi lado en todos los momentos difíciles y que cuando ya me daba por vencido ella me fortalecía y me decía sigue adelante.

A mi padre Mario Marchán Soria por ser parte de mi vida en este camino largo por recorrer.

A mi hermana Ana Yesenia Román Sesme por sus valiosos consejos.

A Karen Dayana Marchán Román por su cariño y amor incondicional de hermana.

A mis sobrinos Gustavo y Ana Belén Ponce por ser esa alegría en mi vida y que hacen esforzarme para ser un ejemplo de bien en su futuro.

A cada uno de mis profesores que se han esmerado en transmitir sus conocimientos y experiencias para formarnos en profesionales de excelencia.

A todos los compañeros que conocí en mi vida universitaria en especial a Elizabeth por acompañarme en este último y trascendental paso.

**Byron**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, mi Padre Celestial, por darme el don de la vida y cuidarme, colmándome siempre de infinitas bendiciones y en especial por permitirme alcanzar una de las metas más importantes de mi vida estudiantil.

A mis padres, Marco y Mónica, por ser siempre uno de los pilares fundamentales en mi vida, por sus esfuerzos y enseñanzas, sobre todo por su amor y apoyo incondicional.

A cada uno de las personas que conforman la empresa objeto de estudio para el desarrollo de esta tesina, por brindarnos la información y su preciado tiempo en cada una de las entrevistas efectuadas.

A esta institución, ESPOL, en especial a la facultad a la cual pertenezco y de este mismo modo a todos los profesores que supieron impartirme sus valiosos conocimientos en cada una de las materias tomadas.

Al Eco. Julio Aguirre, nuestro tutor de tesina, por toda la valiosa ayuda brindada y conocimientos impartidos durante la elaboración de este trabajo.

A mi compañero, Byron Marchán por la ayuda y cooperación brindada durante el desarrollo de este trabajo.

**Ma. Elizabeth**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por ser la parte espiritual que me acompaña a todos lados y que gracias a Él y sus pruebas me han hecho fuerte como persona y profesional.

A mi madre, pilar fundamental en mi vida y ejemplo de perseverancia contra todas las adversidades y obstáculos que se interpongan.

A mi padre, aunque no está la totalidad del tiempo conmigo pero fue la motivación para alcanzar una de mis muchas metas.

A mi hermana Anita, quién siempre confía en que yo puedo dar el 101% en cada cosa que me proponga, para mi hermana Dayana y mis sobrinos que sirva de ejemplo que lo que uno quiere lo puede conseguir con fe, entusiasmo y obediencia.

A una persona muy especial que estos dos últimos años me ha enseñado a luchar por lo que quiero y siempre ha estado ahí en mis momentos más difíciles, gracias por estar siempre a mi lado, Jennifer Ávila Chauca, hoy le estoy regalando esta alegría inmensa a todas las personas que realmente confiaron en mí.

**Byron**

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico principalmente a Dios, por estar siempre junto a mí, bendiciendo mi vida y mi familia, permitiéndome culminar mis estudios de pregrado, teniendo la dicha de haber adquirido valiosos conocimiento durante esta etapa.

A mis padres, una de las mayores razones por las cuales me esfuerzo en superarme día a día, quienes con su amor, cuidados y enseñanzas han sabido guiarme por un buen camino, inculcándome siempre valores, que me han ayudado a desempeñarme de manera correcta en mi vida personal, estudiantil y laboral, y recordándome que con esfuerzo, perseverancia y sobre todo, con fe en Dios, todas nuestras metas se pueden alcanzar.

A mis hermanas Angie y Belén por estar siempre conmigo ya sea físicamente o de forma espiritual apoyándome y brindándome siempre su amor y comprensión incondicional.

A mi abuelita Cumandá y a mi tía Jacqueline, quienes siempre han velado por mi bienestar, apoyándome y brindándome su amor y apoyo en todo momento.

**Ma. Elizabeth**

## TRIBUNAL GRADUACIÓN

---

Msc. Caterine Vásquez Castro

**Presidente del Tribunal**

---

Ec. Julio Aguirre Mosquera

**Director de Tesina**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

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

---

**Byron H. Marchán Román**

---

**Ma. Elizabeth Medina Calderón**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	1
1.1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	2
1.1.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	2
1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	3
1.1.5 MERCADO OBJETIVO .....	4
1.1.6 PRINCIPALES PRODUCTOS.....	4
1.1.7 PRINCIPALES PROVEEDORES .....	5
1.1.8 PRINCIPALES COMPETIDORES.....	6
1.1.9 PRINCIPALES CLIENTES .....	7
1.1.10 BASE LEGAL/ NORMATIVA .....	7
<b>1.2 FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	<b>10</b>
1.3.1 OBJETIVO CENTRAL .....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>11</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>11</b>
2.1.1 DEFINICIÓN .....	11
2.1.2 BENEFICIOS .....	12
2.1.3 ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.1.3.1 MISIÓN .....	13
2.1.3.2 VISIÓN .....	15
2.1.3.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS .....	15
<b>2.2 GESTIÓN POR PROCESOS</b> .....	<b>16</b>
2.2.1 DEFINICIÓN .....	16
2.2.2 VENTAJAS .....	16
2.2.3 PROCESOS .....	18
2.2.3.1 DEFINICIÓN.....	18
2.2.3.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.....	19
<b>2.3 CADENA DE VALOR</b> .....	<b>20</b>
2.3.1 DEFINICIÓN .....	20
<b>2.4 MAPA DE PROCESOS</b> .....	<b>22</b>
2.4.1 DEFINICIÓN .....	22
2.4.2 CLASIFICACIÓN .....	22



<b>2.5</b>	<b>FICHA TÉCNICA DE PROCESOS .....</b>	<b>24</b>
2.5.1	DEFINICIÓN .....	24
2.5.2	ESTRUCTURA .....	24
<b>2.6</b>	<b>DIAGRAMAS DE FLUJO.....</b>	<b>26</b>
2.6.1	DEFINICIÓN .....	26
2.6.2	BENEFICIOS .....	26
2.6.3	SIMBOLOGÍA .....	27
2.6.4	ELABORACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS .....	28
<b>2.7</b>	<b>INDICADORES.....</b>	<b>29</b>
2.7.1	DEFINICIÓN.....	29
2.7.2	CATEGORÍAS.....	29
2.7.2.1	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO.....	30
2.7.2.2	INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	30
2.7.2.3	INDICADORES DE EFICIENCIA.....	30
2.7.2.4	INDICADORES DE EFICACIA.....	30
2.7.2.5	INDICADORES DE GESTIÓN.....	31
2.7.2.5.1	Atributos .....	31
2.7.2.5.2	Beneficios.....	32
<b>2.8</b>	<b>DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....</b>	<b>33</b>
2.8.1	DEFINICIÓN .....	33
<b>2.9</b>	<b>CICLO DE MEJORA CONTINUA PDCA.....</b>	<b>34</b>
2.9.1	DEFINICIÓN .....	34
2.9.2	ETAPAS.....	35
<b>2.10</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS.....</b>	<b>37</b>
2.10.1	DEFINICIÓN .....	37
2.10.2	OBJETIVOS.....	37
2.10.3	ESTRUCTURA .....	38
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>39</b>
<b>3. GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA “IV S.A.”, DESARROLLO Y PROPUESTA DE MEJORA .....</b>		<b>39</b>
<b>3.1</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>39</b>
3.1.1	MISIÓN .....	40
3.1.2	VISIÓN.....	40
3.1.3	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES .....	41
3.1.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	42
<b>3.2</b>	<b>CADENA DE VALOR.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3</b>	<b>MAPA DE PROCESOS.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DE “IV S.A.” ..</b>	<b>46</b>
3.4.1	PROCESOS CLAVES .....	47
3.4.2	PROCESOS DE APOYO .....	47
<b>3.5</b>	<b>DETERMINACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS .....</b>	<b>48</b>

<b>3.6</b>	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE IV S.A. Y PROPUESTA DE MEJORA EN BASE A CICLO PDCA</b>	<b>50</b>
3.6.1	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	52
3.6.1.1	COMPRAS AL EXTERIO	52
3.6.1.1.1	Diagrama de flujo – Situación Actual	52
3.6.1.1.2	Análisis del valor agregado - Situación Actual	53
3.6.1.1.3	Diagrama de flujo - Situación Mejorada	54
3.6.1.1.4	Análisis del valor agregado - Situación Mejorada	55
3.6.1.1.5	Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – proceso de Compras al Exterior	56
3.6.1.2	VENTAS Y FACTURACIÓN	57
3.6.1.2.1	Diagrama de flujo - Situación Actual	57
3.6.1.2.2	Análisis del valor agregado - Situación Actual	58
3.6.1.2.3	Diagrama de flujo - Situación Mejorada	59
3.6.1.2.4	Análisis del valor agregado - Situación Mejorada	60
3.6.1.2.5	Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – proceso de Ventas y Facturación	61
3.6.1.3	COBRANZAS	62
3.6.1.3.1	Diagrama de flujo - Situación Actual	62
3.6.1.3.2	Análisis del valor agregado - Situación Actual	63
3.6.1.3.3	Diagrama de flujo - Situación Mejorada	64
3.6.1.3.4	Análisis del valor agregado - Situación Mejorada	65
3.6.1.3.5	Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – proceso de Crédito y Cobranzas	66
3.6.2	ANÁLISIS DE PROCESOS NO CRÍTICOS	67
3.6.2.1	COMPRAS LOCALES	67
3.6.2.1.1	Análisis del valor agregado - Situación Actual	67
3.6.2.1.2	Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – proceso de Compras Locales	68
3.6.2.2	RECEPCIÓN Y LOGÍSTICA DE MERCADERÍA	69
3.6.2.2.1	Análisis del valor agregado - Situación Actual	69
3.6.2.2.2	Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – Proceso de Recepción y Logística de mercadería	70
3.6.2.3	CRÉDITO	71
3.6.2.3.1	Análisis del valor agregado - Situación Actual	71
3.6.2.3.2	Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – Proceso Crédito y Cobranzas- Crédito	72
3.6.2.4	DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	73
3.6.2.4.1	Análisis del valor agregado - Situación Actual	73
3.6.2.4.2	Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – Proceso de Despacho y Distribución	74
3.6.2.5	SERVICIO AL CLIENTE	75
3.6.2.5.1	Análisis del valor agregado - Situación Actual	75
3.6.2.5.2	Representaciones gráficas del análisis del valor agregado - Proceso de Servicio al Cliente	76
3.6.2.6	CONTROL DE INVENTARIO	77

3.6.2.6.1	Análisis del valor agregado - Situación Actual .....	77
3.6.2.6.2	Representaciones gráficas del análisis del valor agregado - Proceso Administrativo – Control de Inventario .....	78
3.6.2.7	PAGO A PROVEEDORES.....	79
3.6.2.7.1	Análisis del valor agregado - Situación Actual .....	79
3.6.2.7.2	Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – Proceso Financiero – Pago a Proveedores.....	80
3.6.2.8	PAGO NÓMINA.....	81
3.6.2.8.1	Análisis del valor agregado - Situación Actual .....	81
3.6.2.8.2	Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – Proceso Financiero – Pago Nómina.....	82
<b>3.7</b>	<b>INDICADORES.....</b>	<b>83</b>
<b>3.8</b>	<b>DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO .....</b>	<b>84</b>
3.8.1	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL PROBLEMA 1: CLIENTE INSATISFECHO POR SERVICIO RECIBIDO .....	85
3.8.2	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL PROBLEMA 2: FALTA DE STOCK PRODUCTOS EN BODEGA.....	86
<b>3.9</b>	<b>PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA .....</b>	<b>86</b>
3.9.1	CAUSA N <sup>o</sup> 1: CARENCIA DE MANUALES INTERNOS.....	89
3.9.2	CAUSA N <sup>o</sup> 2: FALTA DE CONTROL DE INVENTARIO.....	90
3.9.3	CAUSA N <sup>o</sup> 3: FALTA DE PERSONAL.....	91
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>92</b>
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>92</b>
4.1	CONCLUSIONES.....	92
4.2	RECOMENDACIONES .....	95
<b>5.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>97</b>
<b>6.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>
6.1	FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO .....	99
6.2	FORMATO DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO .....	100
6.3	FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES .....	101
6.4	FORMATO CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO .....	102
6.5	FORMATO DESCRIPCIÓN DE PROCESOS .....	103
6.6	MANUAL DE PROCESOS .....	104

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama de la empresa .....	3
Ilustración 2 Elementos de la misión organizacional .....	14
Ilustración 3 Cadena de Valor.....	20
Ilustración 4 Clasificación de Procesos.....	22
Ilustración 5 Simbología para diagramación .....	27
Ilustración 6 Diagrama de Ishikawa .....	33
Ilustración 7 Etapas PCDA .....	35
Ilustración 8 Cadena de Valor de IV S.A.....	43
Ilustración 9 Mapa de procesos de IV S.A. ....	45
Ilustración 10 Ciclo de procesos de IV S.A. ....	46
Ilustración 11 Diagrama de Ishikawa: problema 1.....	85
Ilustración 12 Diagrama de Ishikawa: problema 2.....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales productos.....	5
Tabla 2 Principales proveedores.....	6
Tabla 3 Principales competidores.....	6
Tabla 4 Principales clientes.....	7
Tabla 5 Procesos y Subprocesos Claves de "IV S.A.".....	47
Tabla 6 Procesos y Subprocesos de Apoyo de "IV S.A.".....	47
Tabla 7 Escala de Priorización de Procesos de "IV S.A.".....	48
Tabla 8 Matriz de Priorización de Procesos de "IV S.A.".....	49
Tabla 9 Procesos Críticos de "IV S.A.".....	50
Tabla 10 Indicadores.....	83
Tabla 11 Problemas en estudio.....	85
Tabla 12 Mejora de procesos críticos.....	87
Tabla 13 Descripción de las causas.....	88

# **CAPÍTULO I**

## **1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA**

En el año 2000 se constituyó en nuestro país la empresa “TN S.A.”, formada por la fusión de dos compañías extranjeras dedicadas al negocio farmacéutico animal. En el 2009 la empresa “MR S.A.” adquiere “TN S.A.” a nivel mundial.

A finales del 2009, mediante acta general de accionistas, “TN S.A.” decide dar por terminada sus actividades, finalizando por completo sus operaciones comerciales en Ecuador el 31 de julio del 2010, de modo que la distribución exclusiva de la línea de sus productos, así como los proveedores, cartera de clientes y su stock a la fecha de cierre, fueron entregados en su totalidad a la empresa “IV S.A.”, misma que fue constituida el 16 de marzo del 2010, a pesar de haber iniciado sus actividades el 1 de agosto del año en mención, contratando a casi todo el personal con el que contaba “TN S.A.”, los mismos que fueron liquidados en su momento, evitando así, que exista algún tipo de relación de dependencia con la empresa antecesora.

“IV S.A.” cuenta con 2 accionistas, el “Sr. MB” el cual posee el 80% de las acciones y tiene a su cargo la Representación legal de la empresa ocupando el puesto de Gerente General y el 20% de las acciones corresponden al “Sr. EP”, mismo que ejerce las funciones de administrador de la compañía con el cargo de Presidente/Gerente Financiero.

“IV S.A.” se ha convertido en unos de los líderes en el mercado veterinario a nivel nacional, ofreciendo a sus clientes diversidad de productos de excelente calidad, buscando cubrir las necesidades que demanda el mercado.

### **1.1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

“IV S.A.” tiene como actividad principal la importación, distribución y venta al por mayor y menor de productos e insumos veterinarios, al igual que aditivos alimenticios. Adicional a esto, la empresa también ofrece a sus clientes servicio técnico y especializado acerca del correcto uso de los medicamentos.

### **1.1.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

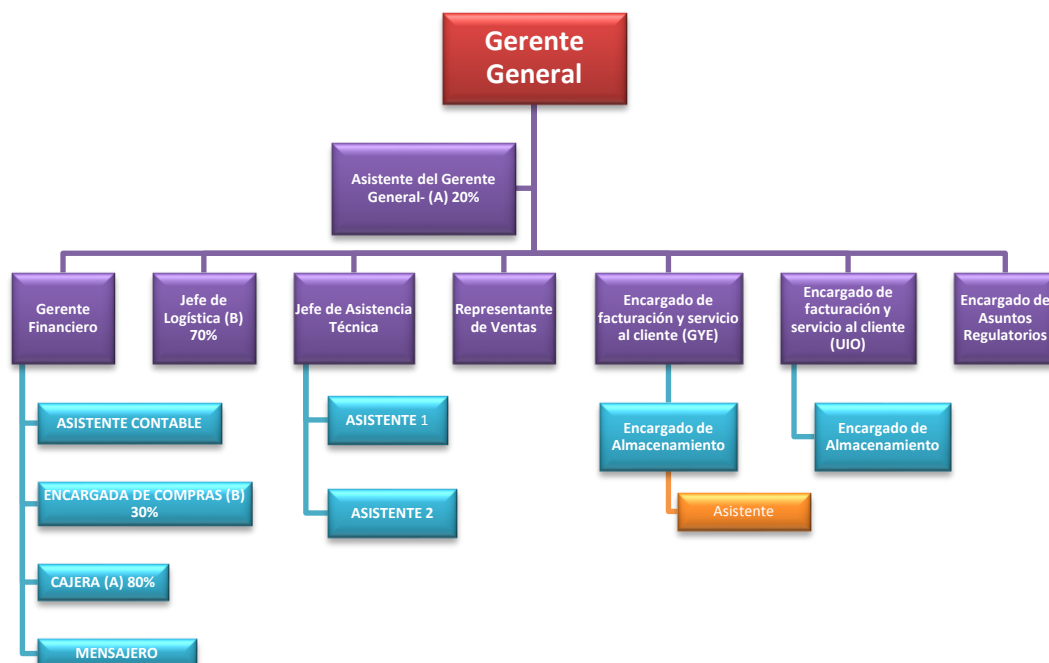
La empresa “IV S.A.” desde sus inicios cuenta con dos oficinas, a nivel nacional, cada una con sus respectivas bodegas, la matriz queda ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil en la Vía a Daule, la sucursal se encuentra

localizada en la ciudad de Quito en la Av. 10 de Agosto, misma que está en operación con la principal finalidad de atender a la mayoría de avicultores de la ciudad de Ambato y sus alrededores, que en muchas ocasiones tienen requerimientos urgentes, siendo ésta la oficina más cercana a ellos.

A pesar de estar ubicado únicamente en 2 ciudades, “IV S.A.” atiende a clientes a nivel nacional mediante sus representantes de ventas, mismos que visitan con frecuencia cada región del país.

### 1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Ilustración 1 Organigrama de la empresa**



Fuente “IV S.A.”

Elaborado por: Ma. Elizabeth Medina y Byron Marchán



“IV S.A” cuenta actualmente con seis departamentos institucionales, los cuales corresponden al área financiera, logística, asistencia técnica, ventas, facturación/servicio al cliente y asuntos regulatorios, tal cual muestra su organigrama funcional, *ver Ilustración 1*, mismo que fue proporcionado por el personal de la empresa, y en el que se puede visualizar valores porcentuales al final de ciertos cargos, lo cuales indican que algunos trabajadores ejercen más de un puesto dentro de la entidad.

### **1.1.5 MERCADO OBJETIVO**

La empresa tiene como mercado objetivo todo el sector veterinario del país, enfocándose principalmente en la atención a las necesidades del sector ganadero, avícola y de mascotas.

### **1.1.6 PRINCIPALES PRODUCTOS**

La empresa importa y vende una amplia gama de productos farmacéuticos veterinarios de buena calidad y a precios moderados.

Entre los principales productos que ofertan a sus clientes se destacan los 10 que se detalla a continuación con una breve descripción de los mismos.

**Tabla 1 Principales productos**

<b>N°</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>CIRCUMVENT PCV x500ML (250 DS)</b>	Vacuna para cerdos.
2	<b>ENRADIN F 80 x 20 KG</b>	Promotor de crecimiento para aves y cerdos que contiene un antibacteriano potente.
3	<b>PANACUR GRAN. 22%, 50 x 10 GR</b>	Granulado oral para el control y tratamiento de parásitos que infestan a bovinos y equinos.
4	<b>NOBILIS GUMB.D78 x 2500 DS</b>	Vacuna contra enfermedad de las aves.
5	<b>ESTRUMATE 1X20 ML</b>	Agente inductor y sincronizador del celo (Planeamiento reproductivo)
6	<b>TONOFOSFAN COMP x 100 ML</b>	Compuesto tónico fosforado que activa y regula el organismo de los animales.
7	<b>NOBILIS MA5+CLONE 30 x 1000 DS</b>	Vacuna contra enfermedades de las aves.
8	<b>CONCEPTAL x 10 ML</b>	Hormona sintética para estimular la secreción de hormonas y folículos.
9	<b>CIRCUMVENT PCV x 1000 ML (50 DS)</b>	Vacuna para cerdos.
10	<b>NOBIVAC DHPPI CAJA 10 x1 DOSIS</b>	Vacuna para prevención de moquillo, hepatitis e influenza en perros

Fuente "IV S.A."

Elaborado por: Elizabeth Medina y Byron Marchán

### 1.1.7 PRINCIPALES PROVEEDORES

"IV S.A." al ser una empresa importadora y habiendo surgido de la sucursal de una compañía extranjera, importa aproximadamente el 95% de los productos que comercializa, la mayor cantidad de estos, provienen de Holanda, Estados Unidos, Colombia, México y Brasil, teniendo como principales proveedores a las siguientes empresas internacionales líderes en

salud animal, dedicadas a la investigación, manufactura y comercialización de productos y servicios veterinarios:

**Tabla 2 Principales proveedores**

N°	EMPRESA
1	INTERVET INTERNATIONAL S.A.
2	MSD ANIMAL HEALTH

Fuente "IV S.A."

Elaborado por: Ma. Elizabeth Medina y Byron Marchán

### 1.1.8 PRINCIPALES COMPETIDORES

Al "IV S.A." no ser la única empresa en ofertar este tipo de productos, tiene grandes competidores en el mercado nacional, siendo los cuatro principales las siguientes empresas que se detallan a continuación:

**Tabla 3 Principales competidores**

N°	EMPRESA
1	JAMES BROWN PHARMA
2	BOEHRINGER INGELHEIM-VETMÉDICA
3	LIFE
4	PFIZER

Fuente "IV S.A."

Elaborado por: Ma. Elizabeth Medina y Byron Marchán

### 1.1.9 PRINCIPALES CLIENTES

La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes, la cual se encuentra conformada por entidades reconocidas e importantes que poseen un buen posicionamiento en el mercado ecuatoriano; dentro de sus clientes potenciales se encuentra un gran número de distribuidores localizados a nivel nacional. A continuación se detallan los principales clientes.

**Tabla 4 Principales clientes**

N°	EMPRESA
1	PRONACA
2	ASOCIACIÓN DE GANADEROS
3	AVÍCOLA FERNÁNDEZ

Fuente "IV S.A."

Elaborado por: Ma. Elizabeth Medina y Byron Marchán

### 1.1.10 BASE LEGAL/ NORMATIVA

"IV S.A." fue constituida en marzo del 2010 en la ciudad de Guayaquil e inscrita en el Registro Mercantil en abril del mismo año.

La empresa se encuentra regulada por varias Instituciones del Estado como lo son:

- Superintendencia de Compañías, SIC.

- Servicio de Rentas Internas, SRI.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, SENA.E.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS.
- Ministerio de Salud Pública, MSP.

## **1.2 FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día la comercialización de productos veterinarios crece y se fortalece a nivel nacional, ofreciendo especialmente al sector ganadero y a los dueños de mascotas, la posibilidad de adquirir una variedad de productos de acuerdo a la necesidad de los animalitos que tienen a su cargo, ya sea por motivo comercial o personal.

“IV S.A.” inició sus operaciones de comercialización a raíz del cierre de las actividades de una empresa internacional con sucursal en nuestro país dedicada a la importación y venta de productos veterinarios, la misma que entregó a “IV S.A.” sus productos en stock, su cartera de clientes, proveedores, personal y en sí, toda su estructura como organización, dejando ya establecido la mayor parte de los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa. Conociendo esto, la entidad actualmente

presenta algunos problemas dentro de su organización y ejecución de actividades, mismos que se detalla a continuación:

- En la empresa no se tiene una idea concreta de su misión, visión y objetivos; es decir, no tienen bien definido su direccionamiento estratégico.
- Tiene establecidos algunos procesos, los mismos que se originaron en la empresa antecesora; sin embargo, estos no se encuentran documentados, puesto que no cuentan con manuales internos.
- Debido a la falta de personal, algunos colaboradores tienen más de un puesto/cargo en la empresa, por ejemplo: la Asistente del Gerente General es a su vez la Cajera.
- Existen departamentos que realizan operaciones similares.
- No cuentan con parámetros que faciliten el control adecuado del inventario.

Por lo antes mencionado, se considera que el diseño y propuesta de un Sistema de Gestión por Procesos y el uso de la metodología PDCA en la empresa objeto de estudio, les ayudará a optimizar recursos y llevar un control eficaz sobre sus procesos.

## **1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.3.1 OBJETIVO CENTRAL**

Diseñar y proponer un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa “IV S.A.” con la finalidad de mejorar los procesos internos que se llevan a cabo en la organización y obtener la mayor satisfacción y preferencia por parte de los clientes.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Documentar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.
- Reconocer los procesos críticos para su respectiva evaluación y mejora de las actividades que los conforman.
- Formular indicadores que permitan el control y análisis de las actividades realizadas.
- Elaborar un Manual de Procesos de la organización.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

##### 2.1.1 DEFINICIÓN

“El direccionamiento estratégico es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a las empresas lograr sus objetivos” <sup>1</sup>.

Tiene como finalidad crear y buscar nuevas oportunidades y beneficios para la organización, el proceso que esto conlleva nunca termina ya que es dinámico y continuo.

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico” <sup>2</sup>.

El identificar la misión, visión, objetivos y estrategias que existen en una organización es el inicio del direccionamiento estratégico, ya que toda empresa cuenta con estos elementos aunque los mismos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de forma clara a toda la organización.

---

1. FRED, R. D. (2003). *Administración Estratégica. (9na Ed.) México: Pearson Educación.*

2. AMAYA, A. J. (2005). *Gerencia, Planeación & Estrategia. Universidad Santo Tomás de Aquino.*



## 2.1.2 BENEFICIOS <sup>3</sup>

Entre sus principales beneficios se encuentran:

- Ayuda a la empresa a ser más proactiva que reactiva, al definir su futuro.
- Facilita el planteamiento de mejores estrategias mediante un enfoque más sistemático, lógico y racional.
- Las organizaciones que aplican los conceptos de direccionamiento estratégico, son más exitosas y obtienen mayor rentabilidad como producto de sus operaciones, dado que muestran mejora significativa en sus ventas y producción.
- Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
- Reduce los efectos y condiciones y los cambios adversos.
- Fomenta una actitud positiva frente al cambio.
- Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.

---

3. FRED, R. D. (2003). *Administración Estratégica. (9na Ed.) México: Pearson Educación.*

## 2.1.3 ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico está integrado por:

- Misión
- Visión
- Principios corporativos

### 2.1.3.1 MISIÓN<sup>4</sup>

La misión de una empresa es una declaración de su razón de ser, puesto que es una manifestación relativamente duradera del propósito que la organización percibe diferenciándola de las empresas similares.

Permite establecer el ámbito en el cual competir, ayuda a determinar la manera en como asignar los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro.

“Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica”.

---

4. VIDAL, A. E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. (2da Ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.

Al formular la misión de una empresa es importante que esta responda cuatro preguntas sumamente importantes:<sup>5</sup>

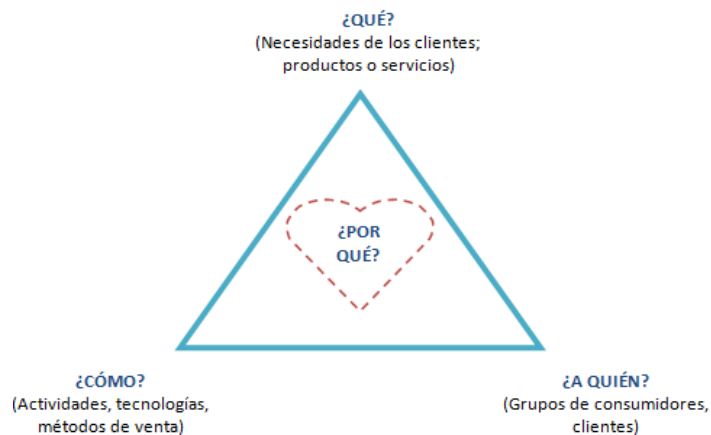
1.- ¿Qué?- se establece las necesidades de los clientes/usuarios que la organización planea suplir.

2.- ¿A Qué?- identificar el mercado objetivo al cual la empresa desea llegar mediante los bienes o servicios que oferta.

3.- ¿Cómo?- relacionado a la manera o mecanismos que la entidad empleará para lograr sus metas.

4.- ¿Por qué?- define la razón de ser de la compañía, es decir por qué la organiza desempeña las funciones realiza.

#### Ilustración 2 Elementos de la misión organizacional



**Fuente:** Leonard Goodstein, Timothy m. Nolan, J. William Pfeiffer, *Planeación Estratégica Aplicada*.  
**Elaborado por:** Elizabeth Medina

5. GOODSTEIN L., NOLAN T., y PFEIFFE J. (2000). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw-Hill.

### 2.1.3.2 VISIÓN <sup>6</sup>

*“Estamos limitados, no por nuestras habilidades y talentos, sino por nuestra visión”. ANÓNIMO*

La visión es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestra empresa sea o llegue a ser; considerada el sueño de sus ejecutivos, siendo así un faro direccionado de largo plazo.

Debido a que la visión define lo que será la organización en un futuro, sirve de guía en la formulación de las estrategias, esta visión debe reflejarse en la misión, sus objetivos y las estrategias de la institución, se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas.

### 2.1.3.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

“Son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización”. <sup>7</sup>

No forman parte de la misión ni de la visión, sin embargo son el soporte de las mismas, ya que al formularlas se lo hace en base a los principios corporativos de la empresa, siendo de este modo los lineamientos y marco normativo que regulan un comportamiento.

---

6. VIDAL, A. E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. (2da Ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.

7. AMAYA, A. J. (2005). *Gerencia, Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomás de Aquino.

## **2.2 GESTIÓN POR PROCESOS**

### **2.2.1 DEFINICIÓN <sup>8</sup>**

*“La gestión por procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.”*

El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar la productividad de las organizaciones, ayudando a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos que se llevan a cabo en la organización para de este modo obtener la confianza del cliente.

Una organización que cuenta con un buen sistema de gestión por procesos, tiene como una de las principales prácticas, el considerar siempre en primer lugar al cliente, así como satisfacer de igual modo las necesidades de los “clientes internos”, como lo son los directivos, participantes del proceso y los usuarios del mismo.

### **2.2.2 VENTAJAS <sup>9</sup>**

El empleo de un Sistema de Gestión por procesos proporciona grandes beneficios para la organización, entre los cuales podemos encontrar:

---

8. BRAVO C., J. (2008). *Gestión de Procesos. (5ta Ed.)* Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.

9. JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2004). *Trabajando con los Procesos 2: Guía para la Gestión por procesos.*

- ✓ Mejora el desempeño de la organización.
- ✓ Reduce costos y tiempos de ciclos.
- ✓ Estimula la participación del personal.
- ✓ Permite la alineación de los procesos de la organización a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.
- ✓ Proporciona una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.
- ✓ Ayuda a designar responsables de procesos, mismos que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de los requisitos y objetivos del proceso asignado.
- ✓ Desarrolla un sistema completo de medida para las áreas de actuación, contribuyendo a la optimización de los recursos de la empresa.
- ✓ Representa una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información.
- ✓ Permite entender el valor que añade cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la entidad y ayuda a disminuir costos eliminando las actividades que no agregan valor a los procesos.

## 2.2.3 PROCESOS

### 2.2.3.1 DEFINICIÓN

*“El proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente.”*<sup>10</sup>

Proceso es un conjunto de actividades que cumplen un objetivo completo en común y que añade valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un período de tiempo determinado, transformando elementos de entrada en resultados.

Los procesos tienen tres características relevantes:<sup>11</sup>

- ✓ Tienen una salida general única.
- ✓ Son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales.
- ✓ Todo proceso tiene un cliente que puede ser interno y externo.

*“Los procesos le dan vida a la organización”.*<sup>12</sup>

---

10. BRAVO C., J. (2008). *Gestión de Procesos. (5ta Ed.)* Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.

11. NAVAS, P. C. (2014). *Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área de Capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, Tesis de Magister en Gestión Empresarial, UTPL, Loja, Ecuador.*

12. BRAVO, J. (2013). *Resumen libro Gestión por Procesos. (5ta Ed.)* Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.

### 2.2.3.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

*“Es fundamental para la organización conocer todos los procesos, subprocesos y actividades desarrollados para poder llevar a cabo cualquier tipo de acción sobre ellos”.<sup>13</sup>*

Para llevar a cabo esto, es necesario tener presente que los procesos ya existen en la organización, por lo que hay que centrarse en identificarlos y gestionarlos de forma apropiada, analizando que cuales son realmente significativos en la empresa así como las actividades que influyen y orientan a la consecución de los resultados esperados.

Factores a considerar al identificar y seleccionar procesos:

- Deben ser repetitivos, sistemáticos, medibles, observables y que agreguen valor.
- Influencia en el direccionamiento estratégico.
- Contribución en la satisfacción del cliente.
- Aportes en la calidad de productos y/o servicios brindados.
- Riesgos económicos y de satisfacción.

---

13. JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2004). *Trabajando con los Procesos 2: Guía para la Gestión por procesos.*



## 2.3 CADENA DE VALOR

### 2.3.1 DEFINICIÓN

Es un instrumento de análisis estratégico, mediante la cual se puede identificar las principales actividades o procesos que se llevan a cabo en una empresa u organización.

Los procesos son representados por eslabones que van agregando valor al producto a medida que pasa por cada uno de estos, permitiendo determinar la buena labor de la empresa, basándose en el manejo eficiente de recursos y la disminución de costos, buscando ampliar el margen de la empresa y a su vez ganar ventaja competitiva en el mercado.<sup>14</sup>

**Ilustración 3 Cadena de Valor**



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

14. ELÍAS, A. (2014). La cadena de valor de Porter. Recuperado de: [www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/](http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/)

Esta herramienta divide en dos las actividades generadoras de valor: actividades primarias y de apoyo.

**Actividades primarias.-** Son las que se relacionan directamente con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa. <sup>15</sup>

- Logística interna o de entrada
- Operaciones
- Logística externa o de salida
- Marketing y ventas
- Servicios

**Actividades de apoyo.-** Son aquellas que agregan valor al producto sin embargo no están directamente relacionadas con la producción y comercialización sirviendo únicamente de apoyo a las actividades primarias.

- Infraestructura de la empresa
- Gestión de Talento Humano
- Desarrollo de tecnología
- Abastecimiento o Compras

---

15. ELÍAS, A. (2014). *La cadena de valor de Porter*. Recuperado de: [www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/](http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/)

## 2.4 MAPA DE PROCESOS

### 2.4.1 DEFINICIÓN

Proporciona una visión de conjunto holística de todos los procesos de la organización, el cual deberá estar siempre actualizado y al alcance de cada área de la institución para comprender fácilmente el hacer de la empresa.<sup>16</sup>

Es la manera más representativa de proyectar los procesos que se han identificado así como las conexiones que existen entre los diversos tipos de procesos que se dan en la organización, siendo así la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos es necesario agrupar los procesos identificados para facilitar la interpretación e interrelación del mapa en conjunto.

### 2.4.2 CLASIFICACIÓN

Los procesos pueden ser clasificados en 3 grupos:

**Ilustración 4 Clasificación de Procesos**



Elaborado por: Elizabeth Medina

16. BRAVO, J. (2013). *Resumen libro Gestión por Procesos. (5ta Ed.)* Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.

## **Procesos estratégicos<sup>17</sup>**

Son los procesos relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategias del negocio, orientados a definir y controlar las metas de la organización, siendo gestionados por la alta dirección, considerando la forma como se establece el direccionamiento estratégico, el monitoreo del cumplimiento de objetivos, establecimiento de indicadores y su actualización.

Son de carácter global de modo que afectan a todas las áreas de la empresa.

## **Procesos operativos**

Son aquellos que atienden de forma directa la misión de la empresa y la satisfacción del cliente al estar relacionados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio, estando a cargo de los directores funcionales.

## **Procesos de apoyo**

Son el conjunto de actividades internas necesarias para realizar los procesos operativos, no están ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, sin embargo su rendimiento influye en los procesos operativos.

---

17. JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2004). *Trabajando con los Procesos 2: Guía para la Gestión por procesos*.

## **2.5 FICHA TÉCNICA DE PROCESOS <sup>18</sup>**

### **2.5.1 DEFINICIÓN**

Es un registro que reúne todos los elementos que conforman un proceso e información relevante del mismo de forma clara y ordenada, siendo así un soporte de datos con la finalidad de reunir todas las características relevantes que contribuyan al control de las actividades llevadas a cabo en la gestión por procesos.

La información que se puede incluir en una ficha de procesos es diversa, por lo que en la organización deberán decidir qué datos incluir, lo cuales deberán ser los necesarios para permitir una buena gestión de la misma.

### **2.5.2 ESTRUCTURA**

La Ficha técnica de procesos, puede estar conformada por dos partes:

- Encabezado
- Detalle

---

18. JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2004). *Trabajando con los Procesos 2: Guía para la Gestión por Procesos*.

### **ENCABEZADO**

Esta sección está conformada por los datos que identifican al proceso:

- Título
- Código
- Versión
- Responsable del proceso
- Fecha de la última revisión

### **DETALLE**

En esta parte se detalla de forma exhaustiva el proceso en estudio, considerando los siguientes aspectos:

- Objeto
- Alcance del proceso
- Descripción
- Documentos/Registros
- Sistemas de control/Indicadores

## **2.6 DIAGRAMAS DE FLUJO**

### **2.6.1 DEFINICIÓN**

Los diagramas de flujos son una representación gráfica de uno o varios procesos, cada uno de estos, es representado por un símbolo diferente que contiene una descripción con la etapa del proceso, los símbolos gráficos que conforman el flujo de procesos, están entrelazados con flechas que indican la dirección del flujo. Los diagramas en mención, nos ofrecen una descripción gráfica de las actividades que están implicadas en un proceso y nos muestra la relación secuencial entre ellas, facilitando de manera rápida la comprensión y relación de cada actividad.<sup>19</sup>

### **2.6.2 BENEFICIOS**

- Fácil comprensión y entendimiento de las funciones y actividades de cada proceso.
- Permiten definir los límites que tiene cada persona a cargo.
- Estimula el pensamiento analítico al momento de estudiar un proceso, lo que hace más factible obtener alternativas útiles.

---

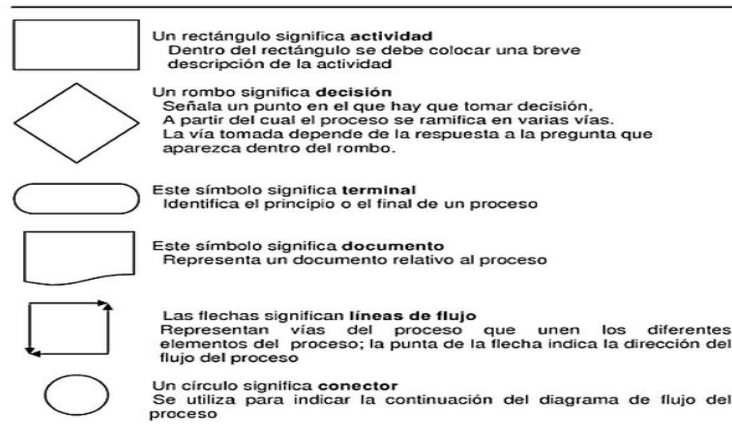
19. *DIAGRAMA DE FLUJO (2014). Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/219752982/Diagrama-de-Flujo>.*

- Proporciona un método de comunicación eficaz, al introducir un lenguaje común, siempre y cuando se capacite a las personas implicadas en la diagramación.
- Facilita la visión y estudio de los procesos o aplicaciones que redunden dentro de una organización
- Constituyen el punto de partida importante e indispensable para acciones de mejora o reingeniería.

### 2.6.3 SIMBOLOGÍA<sup>20</sup>

Con la siguiente simbología básica (metodología ANSI) se puede analizar y modelar un Sistema de Gestión por Procesos, con la posibilidad de mejorarlo o adecuarlo conforme con las necesidades de la Compañía:

#### Ilustración 5 Simbología para diagramación



20. FONTALVO T. y VERGARA J. (2010) *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008. (2da Ed.)*.



## 2.6.4 ELABORACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS <sup>21</sup>

Los diagramas de flujos se deben de realizar por un equipo de trabajo en el que distintas personas aporten, en conjunto una perspectiva completa del proceso.

Los pasos son los siguientes:

**1.- Determinar el proceso a diagramar.-** en este paso podemos llegar a la conclusión de que procesos son necesarios diagramar, su importancia y utilidad para la Compañía.

**2.- Definir el grado del detalle.-** en esta parte coincidimos en los grados o jerarquías que se manejan al momento de diagramar y nos dará la oportunidad de llevar a cabo un análisis más exhaustivo del proceso.

**3.- Indicar secuencia de pasos del proceso.-** Hay que situar cual será el orden para llevarlos a cabo.

**4.- Construir el diagrama de flujos.-** Para ello se utilizan determinados símbolos, cada organización puede definir su grupo de símbolos más utilizados y así tener una estandarizado su funcionamiento y utilidad.

---

21. AITECO CONSULTORES. Qué es un Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos. Recuperado de: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>.

**5.- Revisar diagrama de flujos del proceso.-** Una vez concluida con los pasos anteriores se debe revisar el diagrama de flujos de procesos para verificar que sea el adecuado para la organización y que muestre la realidad de la organización.

## **2.7 INDICADORES**

### **2.7.1 DEFINICIÓN**

“Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso.”<sup>22</sup>

### **2.7.2 CATEGORÍAS <sup>23</sup>**

Los indicadores pueden ser categorizados de la siguiente manera:

- De cumplimiento
- De evaluación
- De eficiencia
- De eficacia
- De gestión

---

22. HEREDIA A., J. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Universitat Jaume I. Castello de la Plan.

23. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. INDICADORES. Recuperado de: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>.

### **2.7.2.1. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO**

Hacen relación con la conclusión de una tarea o actividad, estos indicadores están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

### **2.7.2.2. INDICADORES DE EVALUACIÓN**

Miden el rendimiento que se obtiene en una tarea, trabajo o procesos, están relacionados con las razones y/o las metodologías que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de cambio.

### **2.7.2.3. INDICADORES DE EFICIENCIA**

Están relacionados con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o tarea con el mínimo de recursos, estos indicadores están conectados con las razones que indican los recursos invertidos en la ejecución de tareas y/o trabajos.

### **2.7.2.4. INDICADORES DE EFICACIA**

Miden la capacidad de llevar a cabo un propósito o intento, estos indicadores están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

### 2.7.2.5. INDICADORES DE GESTIÓN

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que nos refleja cuales son o fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización, la idea principal es que estos indicadores sienten las bases para tomar acciones en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación de otra manera no será correcto, por otro lado si los indicadores son ambiguos u obsoletos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos.

#### 2.7.2.5.1. Atributos

Cada uno de los indicadores o medidores deben de satisfacer a la organización los siguientes criterios y atributos:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible, esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

#### 2.7.2.5.2. Beneficios<sup>24</sup>

El objetivo del sistema de medición de los indicadores de gestión es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

A continuación se detallan ciertos beneficios:

- Entender procesos.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Comunicar las metas.
- Diagnosticar problemas.

---

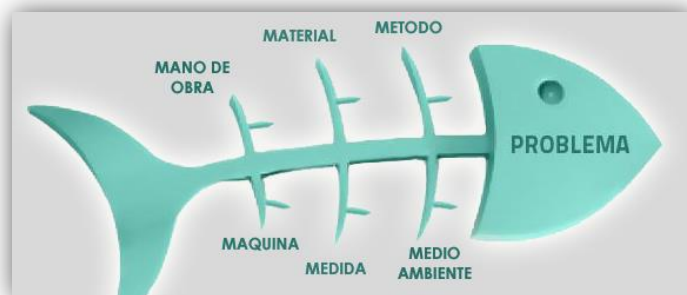
24. VALDA, J.C. (2010) *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

## 2.8 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

### 2.8.1 DEFINICIÓN <sup>25</sup>

Diagrama de causa y efecto de Ishikawa lleva dicho nombre por ser ideado por Kaoru Ishikawa, también es conocido como diagrama de “espina de pescado”, fue aplicado por primera vez (en todos sus procesos) por la Kawasaki Iron Fukiai Works, en 1952. De las 7 herramientas básicas de la calidad, es la única que no se asemeja a la estadística. En su base esta la idea de que un problema puede estar provocado por numerosas causas, contrarrestando la tendencia a considerar una sola de ellas.

**Ilustración 6 Diagrama de Ishikawa**



Fuente: <http://spcgroup.com.mx/diagrama-de-ishikawa/>

Para crear y organizar las espinas de un diagrama, se debe considerar lo siguiente <sup>26</sup>:

25. AITECO CONSULTORES. *Diagrama de Causa Efecto de Ishikawa*. Recuperado de: <http://www.aiteco.com/diagrama-de-causa-efecto-de-ishikawa/>

26. *Diagrama de Ishikawa*. Recuperado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)

- Todas las espinas deben ser causas posibles.
- Todas las causas deben ser presentadas en las vías que indiquen cómo se relacionan con el problema.
- La disposición de las espinas debe reflejar las relaciones entre las causas.

## **2.9 CICLO DE MEJORA CONTINUA PDCA**

### **2.9.1 DEFINICIÓN**

El ciclo de mejora continua PDCA, es también conocido como “el ciclo de Deming” es una metodología para la mejora, que fue bastante promovida por Walter Andrew Shewhart (1939), el primero que habló del concepto de ciclo de mejora. Edward Deming dio a conocer este término “ciclo Shewhart” para poder referirse al PDCA, aunque en Japón comenzaron a denominarlo como “Ciclo de Deming”. Posteriormente el Deming (1992) se refirió al ciclo PDCA de Mejora Continua como el ciclo PDSA, donde la ‘S’ tiene el significado de Estudio (*Study*), con el fin de poner de manifiesto que esta fase es más que control o verificación, debiéndose estudiar los resultados obtenidos y las causas que han originado dichos resultados.

## 2.9.2 ETAPAS

### Ilustración 7 Etapas PCDA



Fuente: [http://es.123rf.com/photo\\_13181668\\_pdca-el-ciclo-de-vida-como-concepto-de-negocio.html](http://es.123rf.com/photo_13181668_pdca-el-ciclo-de-vida-como-concepto-de-negocio.html)

El ciclo PDCA está conformado por las siguientes etapas:

- Plan - Planificar
- Do - Hacer
- Check - Verificar
- Act - Mejorar

**PLANIFICAR:** Elaborar un plan general, detallado y generalmente de gran amplitud, para la consecución de un fin o una actividad determinados.

En términos generales dentro del ciclo PDCA de mejora continua, esta planificación debe desarrollarse con la finalidad de:

- Identificar los objetivos que constituyen el objeto de la mejora.
- Establecer los métodos, recursos y organización para alcanzarlos.
- Detallar los indicadores que permitirán establecer el punto de partida y cuantificar los objetivos.



De la planificación deben surgir metas, objetivos claros y específicos, ya que mientras más precisos sean, mayor será la probabilidad de lograr éxito en lo que se pretende alcanzar. Se debe considerar también que el avance de los objetivos sólo se puede medir en relación a los que previamente han sido planteados y cuantificados.

**HACER:** Lo planificado se lleva a efecto.

**VERIFICAR:** Se debe evaluar los resultados reales conseguidos confirmando que estén relacionados con los objetivos establecidos en la planificación. El centro de la verificación es establecer con antelación los indicadores para la medición de los objetivos que se desea alcanzar.

**MEJORAR:** Es obtener un grado de rendimiento superior al anterior. Luego de realizar la comparación entre los objetivos previstos y los resultados reales, se evalúa si se alcanzó lo planificado; el siguiente paso corresponde a implementar, documentar y sistematizar los cambios propuestos.

En caso de no haberse logrado los objetivos del plan, se analizan las causas de las desviaciones y se generan las acciones correctivas que permitan eliminar las causas-raíz de esos errores <sup>27</sup>.

---

27. AITECO CONSULTORES. *El ciclo PDCA de Mejora Continua*. Recuperado de: <http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua/>

## **2.10 MANUAL DE PROCESOS**

### **2.10.1 DEFINICIÓN**

El manual de procesos es un documento en el cual se registra el relevamiento de actividades y tareas que conforman un conjunto de procesos de la organización.

### **2.10.2 OBJETIVOS**

Entre los principales objetivos de este documento se encuentran:

- Facilita la supervisión y evaluación de actividades.
- Optimiza el uso de recursos humanos, físicos y financieros.
- Ofrece ayuda para guiar al nuevo personal en las tareas a realizar.
- Sirve de memoria a la institución.
- Sirve como punto de referencia para actividades de auditoría y control interno.
- Ayuda a brindar servicios más eficientes.

### 2.10.3 ESTRUCTURA

Los elementos que conforman un manual de procesos son los siguientes:

- Portada
- Tabla de Contenido
- Generalidades
- Introducción
- Estructura organizacional
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Alcance
- Diagramación o simbología utilizada
- Mapa de procesos
- Detalle de procesos claves y de apoyo
- Funciones departamentales

## **CAPÍTULO III**

### **3. GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA “IV S.A.”, DESARROLLO Y PROPUESTA DE MEJORA**

#### **3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

“IV S.A.” actualmente no cuenta con un direccionamiento estratégico establecido, dado que ellos únicamente cuentan con una idea muy general de su misión y visión, donde señalan que como resultado de ambos componentes, las actividades llevadas a cabo dentro de la organización tiene la finalidad de contribuir en la consecución de su meta, la cual consiste en llegar a ser líderes en el mercado nacional de productos farmacéuticos veterinarios a nivel nacional.

Partiendo de las ideas generales que tienen sus administradores acerca de la misión y visión, se ha realizado el respectivo levantamiento de información y documentación concerniente al direccionamiento estratégico de la empresa, y en base a esto, a continuación se propone a los directivos de la organización, una misión y visión institucional, con la finalidad de que las mismas puedan contribuir en la consecución de los objetivos establecidos a inicios de la presente tesina y a su vez, sirva como guía en el desarrollo de los procesos y actividades de la empresa.

Misión y Visión propuesta:

### **3.1.1 MISIÓN**

“Somos una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos farmacéuticos veterinarios a nivel nacional, mediante la venta directa a los sectores ganaderos, avícolas, acuícolas y pet’s, ofreciendo productos de buena calidad y servicio de asistencia técnica personalizada, buscando la satisfacción a las necesidades de nuestros clientes.”

### **3.1.2 VISIÓN**

“Ser la empresa líder en la importación y comercialización de productos farmacéuticos veterinarios a nivel nacional, reconocida por ofrecer productos con estándares altos de calidad, a precios accesibles en el mercado nacional y brindar un buen servicio de asistencia técnica, administrada con efectividad por profesionales capacitados”.

### 3.1.3 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

- **Incentivo laboral**

Los vendedores deben cobrar en un máximo de 60 días sus ventas a crédito, con la finalidad de mantener la liquidez de la empresa y ellos poder ganar comisiones.

- **Defensa del mercado local**

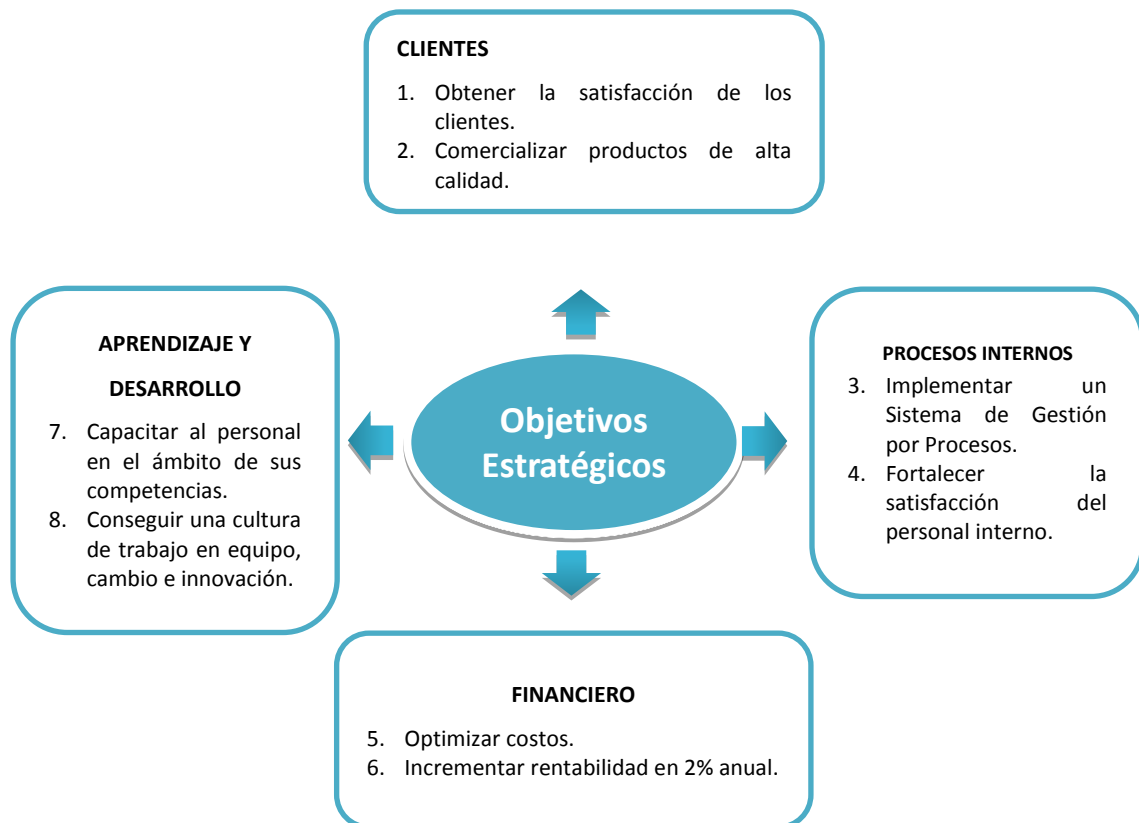
Brindar a los clientes la seguridad, de que los productos que están por vencer dentro de 3 meses podrán ser cambiados, o en su lugar se les emitirá una nota de crédito para su próxima compra.

- **Atención al cliente**

Asistencia técnica personalizada, e invitación a conferencias sobre el uso de los productos farmacéuticos veterinarios dictadas por profesionales del exterior con alta calidad humana.

### 3.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“IV S.A.” con la finalidad de posesionarse en el mercado de comercialización de productos veterinarios, ha establecido los siguientes objetivos estratégicos:



Estos objetivos estratégicos fueron considerados, examinados y aprobados por la Gerencia General de la organización.

### 3.2 CADENA DE VALOR

En la imagen adjunta, Ilustración 8, se define la cadena de valor que presenta actualmente “IV S.A.”, en la cual se puede apreciar que la misma está conformada por seis procesos claves, que son: Compras, Almacenamiento, Ventas y Facturación, Crédito y Cobranzas, Despacho y Distribución y Servicio al Cliente, los cuales fueron identificados luego de una revisión de todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

**Ilustración 8** Cadena de Valor de IV S.A.



Fuente: “IV S.A.”

Elaborado por: Byron Marchán y Elizabeth Medina



### **3.3 MAPA DE PROCESOS**

La empresa "IV S.A.", tal como se detalló anteriormente, cuenta con seis procesos claves, a más de esto, está conformado por uno estratégico y dos de apoyo, los cuales son de suma importancia, dado que aportan y ayudan a la obtención del resultado final esperado, el cual consiste en la obtención de la satisfacción de sus clientes.

A continuación se muestra el mapa de procesos de "IV SA", mismo que fue elaborado en base a la recopilación de información obtenida sobre su situación actual.

Ilustración 9 Mapa de procesos de IV S.A.



Fuente: "IV S.A."

Elaborado por: Byron Marchán y Elizabeth Medina

### 3.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DE “IV S.A.”

Ilustración 10 Ciclo de procesos de IV S.A.



Fuente: “IV S.A.”

Elaborado por: Elizabeth Medina

### 3.4.1. PROCESOS CLAVES

Como procesos claves de la empresa se han detectado los siguientes que se detallan a continuación en la *Tabla 5*, los cuales proporcionan las actividades necesarias para llevar a cabo sus tareas dentro de la organización.

**Tabla 5 Procesos y Subprocesos Claves de "IV S.A."**

Procesos y Subprocesos Claves de "IV S.A."			
Procesos		Subprocesos	
B	Compras	B.1.	Compras al exterior
		B.2.	Compras locales
C	Almacenamiento	C.1.	Recepción y logística de mercadería
D	Ventas y Facturación	D.1.	Ventas y Facturación
E	Crédito y Cobranzas	E.1.	Crédito
		E.2.	Cobranzas
F	Despacho y Distribución	F.1.	Despacho y Distribución
G	Servicio al cliente	G.1.	Servicio al Cliente

Fuente: "IV S.A."

Elaborado por: Byron Marchán y Elizabeth Medina

### 3.4.2. PROCESOS DE APOYO

En la siguiente *Tabla 6*, se muestra los procesos de apoyo que resultan de las actividades que se realizan dentro de "IV S.A."

**Tabla 6 Procesos y Subprocesos de Apoyo de "IV S.A."**

Procesos y Subprocesos de Apoyo de "IV S.A."			
Procesos		Subprocesos	
H	Administrativo	H.1.	Control de inventario
I	Financiero	I.1.	Pago a proveedores
		I.2.	Pago nómina

Fuente: "IV S.A."

Elaborado por: Byron Marchán y Elizabeth Medina

### 3.5 DETERMINACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

Con el propósito de establecer los procesos críticos de la organización y centrar el estudio en ellos y en los subprocesos que los conforman, se empleará una MATRIZ DE PRIORIZACIÓN, en la cual se detallan todos los procesos que se llevan a cabo en la entidad, confrontándolos de acuerdo a la incidencia de los mismos en el logro de los objetivos estratégicos establecidos, mediante el uso de una escala para la calificación respectiva:

**Tabla 7** Escala de Priorización de Procesos de "IV S.A."

ESCALA	VALOR
Muy alta incidencia	5
Alta incidencia	4
Incide	3
Poca incidencia	2
No incide	1

**Elaborado por:** Byron Marchán y Elizabeth Medina

En la tabla adjunta se muestra el puntaje obtenido en cada proceso.

**Tabla 8 Matriz de Priorización de Procesos de "IV S.A."**

PROCESOS	SUBPROCESOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS								TOTAL
		Obtener la satisfacción de los clientes	Comercializar productos de alta calidad	Implementar un sistema de gestión por procesos	Fortalecer la satisfacción del personal interno	Optimizar costos	Incrementar rentabilidad en 2% anual	Capacitar al personal en el ámbito de sus competencias	Conseguir una cultura de trabajo en equipo, de cambio e innovación	
Compras	Compras al Exterior	5	5	3	2	3	4	2	2	26
	Compras Locales	1	4	1	1	5	2	2	2	18
Almacenamiento	Recepción y Logística de Mercadería	3	2	1	1	3	1	2	2	15
Ventas y Facturación	Ventas y Facturación	5	5	2	4	1	5	2	2	26
Crédito y Cobranzas	Crédito	5	2	1	1	1	2	2	2	16
	Cobranzas	4	4	2	1	4	5		4	24
Despacho y Distribución	Despacho y Distribución	4	2	1	1	3	2	2	2	17
Servicio al cliente	Servicio al Cliente	5	3	1	3	2	4	1	3	22
Administrativo	Control de Inventario	1	1	1	3	4	2	2	2	16
Financiero	Pagos a Proveedores	1	5	1	2	3	1	2	2	17
	Pago Nómina	1	1	1	5	2	1	3	4	18

Elaborado por: Byron Marchan y Elizabeth Medina

Como resultado de esta matriz, Tabla 8, se obtiene que los procesos críticos a analizar son los siguientes:

**Tabla 9 Procesos Críticos de "IV S.A."**

PROCESO	SUBPROCESO	PUNTAJE
<b>COMPRAS</b>	Compras al Exterior	26
<b>VENTAS Y FACTURACIÓN</b>	Ventas y Facturación	26
<b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	Cobranzas	24

**Elaborado por:** Byron Marchán y Elizabeth Medina

### **3.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE IV S.A. Y PROPUESTA DE MEJORA EN BASE A CICLO PDCA**

Con la finalidad de llevar a cabo un análisis exhaustivo de los procesos, subprocesos y actividades que se realizan en IV S.A., para de este modo proponer acciones de mejora en base al CICLO PDCA, considerando que la empresa no posee un Manual de procesos ni documentación formal de los mismos que indiquen el procedimiento a seguir para cada uno de ellos, se ha visto la necesidad de levantar información que permita conocer al detalle las actividades que conforman cada uno de estos procesos, en especial el de los identificados como procesos claves.

Para efectuar el análisis de los procesos de la empresa, en especial el de los definidos como críticos, una vez realizado el respectivo levantamiento de

información, en su mayor parte mediante entrevistas con el personal de la institución, se procedió a elaborar la siguiente documentación:

### **Procesos Críticos**

- Diagramas de Flujo de la situación actual y mejorada.
- Análisis del valor agregado de la situación actual y mejorada.
- Elaboración de indicadores de gestión para la situación mejorada.
- Representaciones gráficas del Análisis de Valor Agregado.
- Acciones de mejora en base a la metodología 5W, 1H

### **Procesos de Apoyo**

- Diagramas de Flujo de la situación actual.
- Análisis del valor agregado de la situación actual.



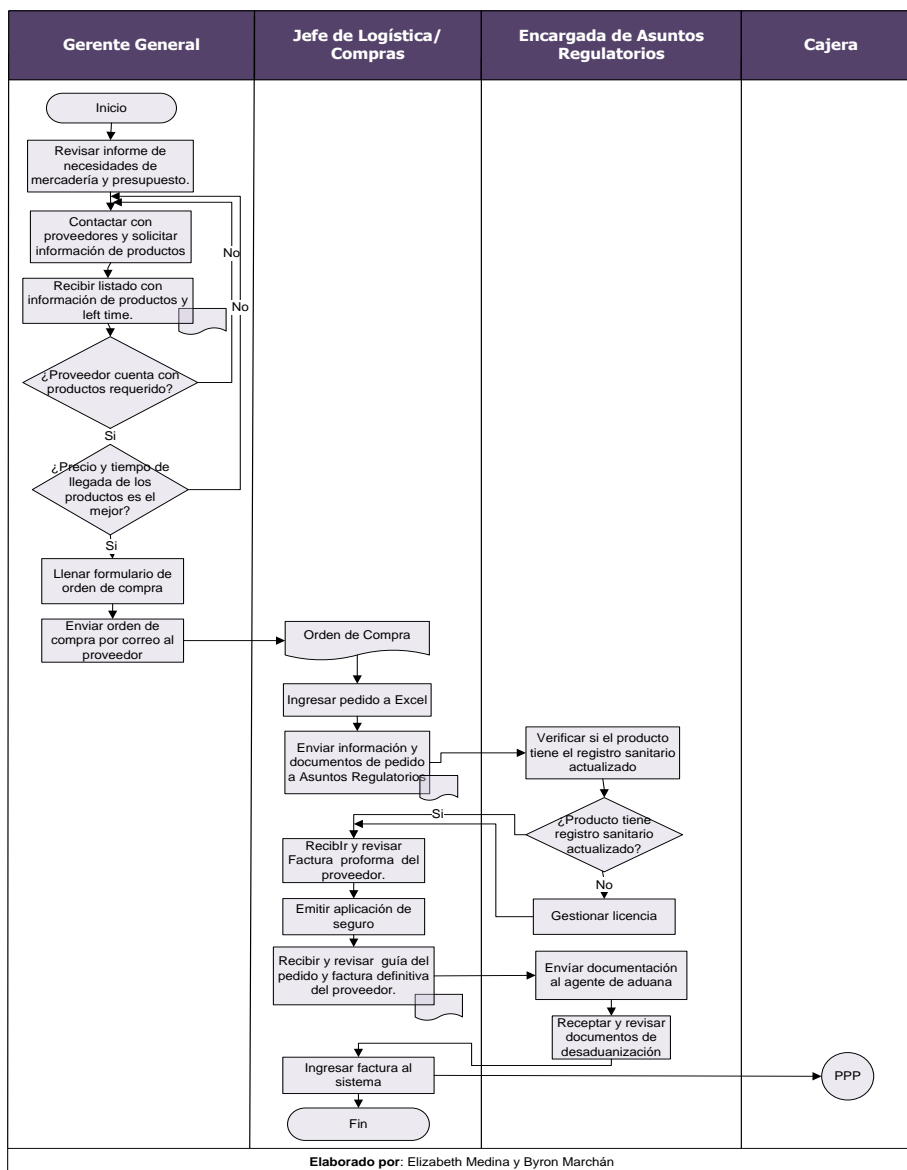
### 3.6.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

#### 3.6.1.1. COMPRAS AL EXTERIOR


##### 3.6.1.1.1 Diagrama de flujo – Situación Actual



<b>PROCESO:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	Página 1 de 1
<b>COMPRAS - COMPRAS AL EXTERIOR</b>	Fecha de Actualización: 1-Febrero - 2014	
Responsable: Jefa de Logística	Versión:1	



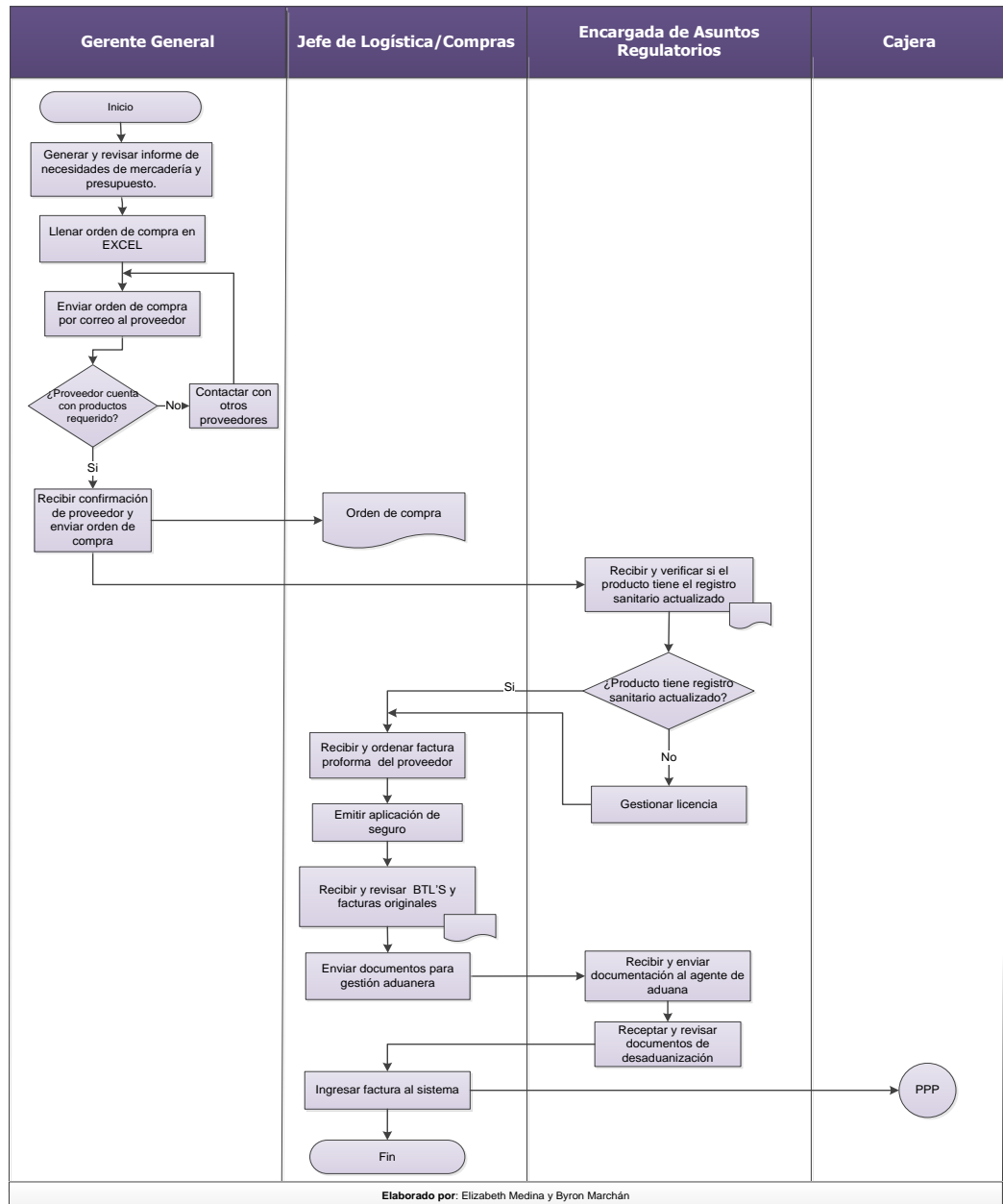
## 3.6.1.1.2 Análisis del valor agregado - Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		IV S.A.			PROCESO: COMPRAS			FECHA: FEBRERO 2014	
VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)			SUBPROCESO: COMPRAS AL EXTERIOR			SITUACIÓN ACTUAL	
N°	V.A. C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)
1		X						Revisar informe de necesidades de mercadería y presupuesto	30
2		X						Contactar con proveedores y solicitar información de productos	10
3						X		Recibir listado con información de productos y left time.	40
4			X					Llenar formulario de orden de compra	30
5					X			Enviar orden de compra por correo al proveedor.	10
6							X	Ingresar pedido a Excel	25
7		X						Enviar información y documentos de pedido a Asuntos Regulatorios	15
8		X						Verificar si el producto tiene el registro sanitario actualizado	14
9		X						Gestionar licencia	20
10						X		Recibir y revisar factura proforma del proveedor	10
11		X						Emitir aplicación de seguro	10
12				X				Recibir y revisar guía del pedido y factura definitiva del proveedor	10
13		X						Enviar documentación al agente de aduana	5
14						X		Receptar y revisar documentos de desaduanización	12
15							X	Ingresar factura al sistema	13
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>254</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					MÉTODO ACTUAL				
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	N°	Tiempo	%					
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	104	41					
P	PREPARACIÓN	1	30	12					
E	ESPERA	1	10	4					
M	MOVIMIENTO	1	10	4					
I	INSPECCIÓN	3	62	24					
A	ARCHIVO	2	38	15					
TT	TOTAL	15	254	100					
VA	VALOR AGREGADO				41%				
SVA	SÍN VALOR AGREGADO				59%				


### 3.6.1.1.3 Diagrama de flujo - Situación Mejorada



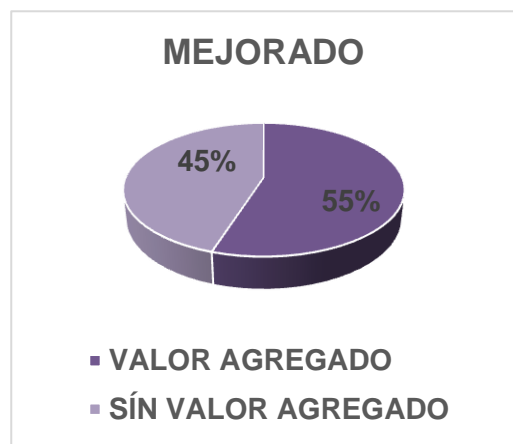
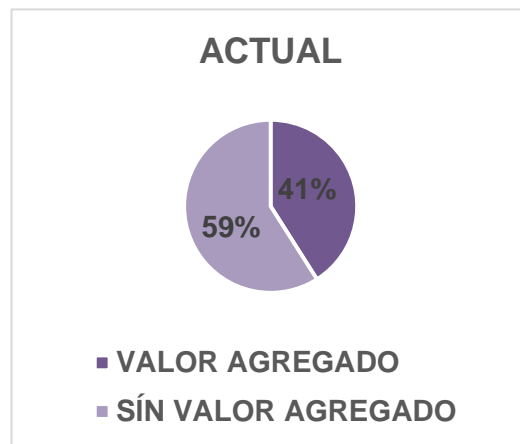
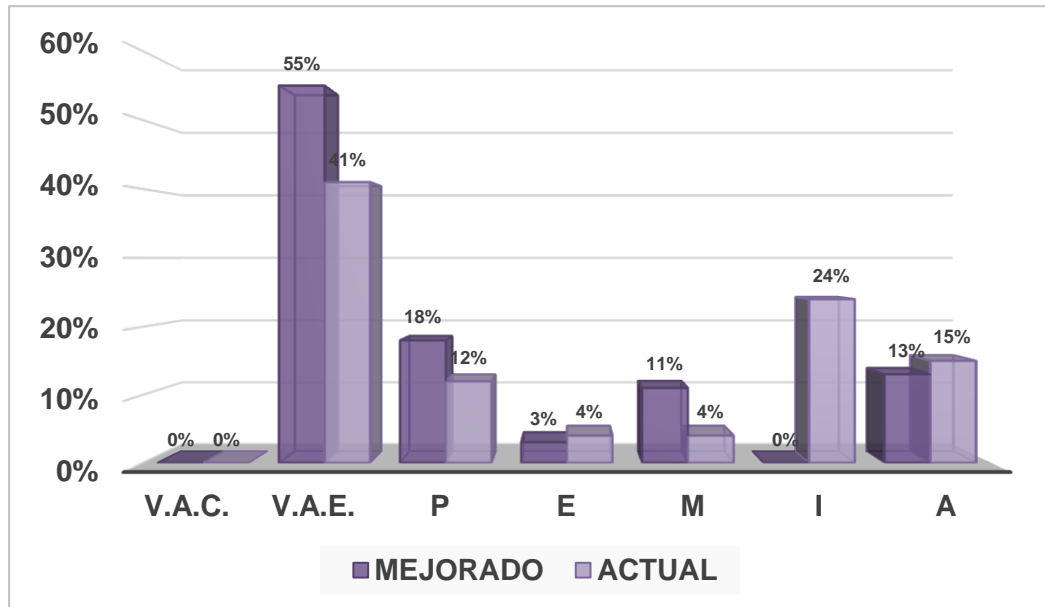
<b>PROCESO:</b> <b>COMPRAS - COMPRAS AL EXTERIOR</b>	<b>MEJORADO</b>	Página 1 de 1
<b>Responsable:</b> Jefa de Logística	<b>Fecha de Actualización:</b> 1-Marzo - 2014 <b>Versión:</b> 1	



### 3.6.1.1.4 Análisis del valor agregado - Situación Mejorada

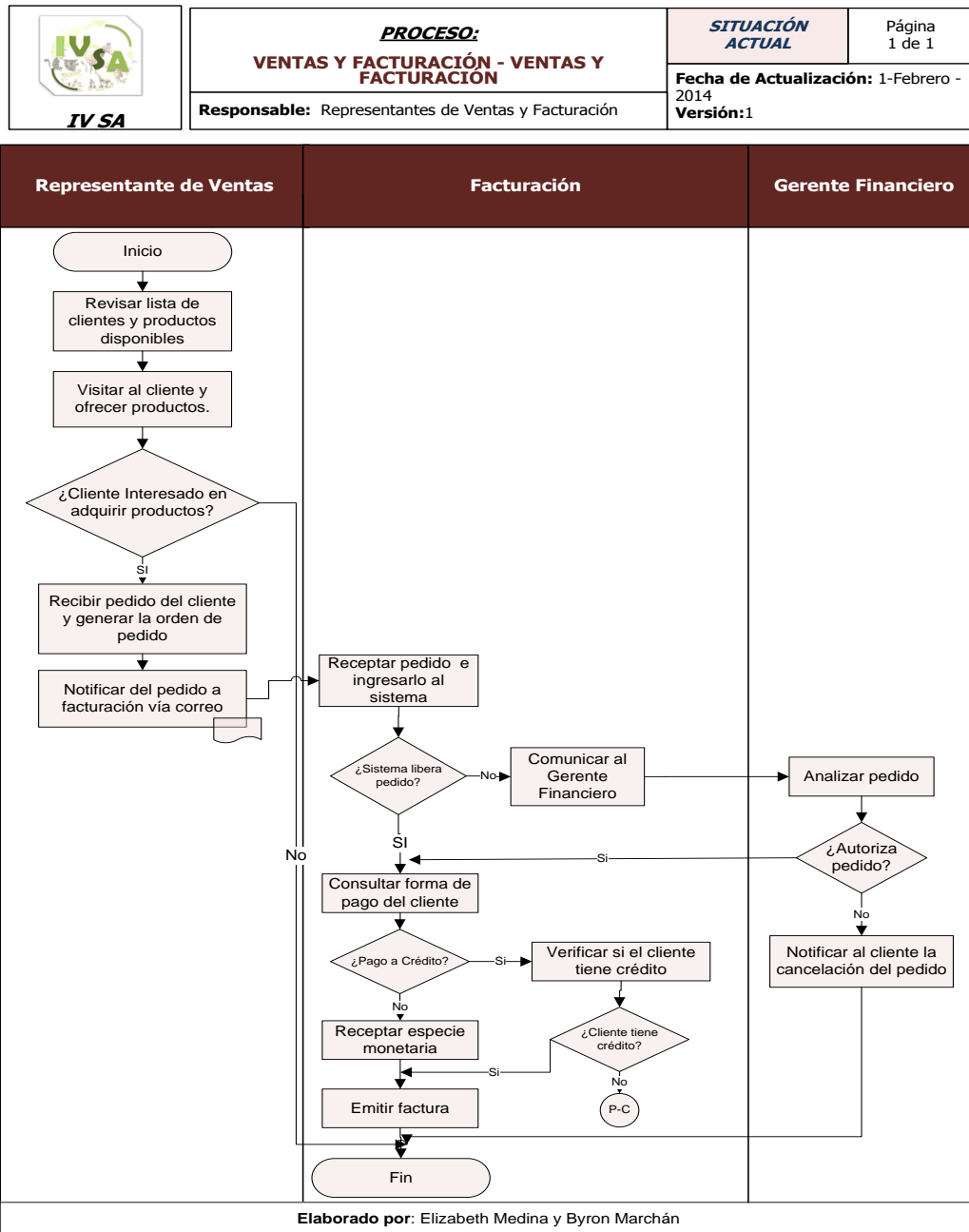
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
		IV S.A.			PROCESO: COMPRAS			FECHA: MARZO 2014		
VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)			SUBPROCESO: COMPRAS AL EXTERIOR			SITUACIÓN MEJORADA		
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)	
1		X						Generar y revisar informe de necesidades de mercadería y presupuesto	30	
2			X					Llenar orden de compra en EXCEL	20	
3					X			Enviar orden de compra por correo al proveedor	5	
4		X						Contactar con otros proveedores	6	
5				X				Recibir confirmación de proveedor y enviar orden de compra	5	
6		X						Recibir y verificar si el producto tiene el registro sanitario actualizado	10	
7		X						Gestionar licencia	20	
8					X			Recibir y revisar factura proforma del proveedor	8	
9		X						Emitir aplicación de seguro	7	
10			X					Recibir y ordenar BTL'S y facturas originales	5	
11					X			Enviar documentos para gestión aduanera	3	
12		X						Recibir y enviar documentación al agente de aduana	5	
13							X	Receptar y archivar documentos de desaduanización	7	
14							X	Ingresar factura al sistema	11	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>142</b>	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL						
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	N°	Tiempo							
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0							
P	PREPARACIÓN	6	78							
E	ESPERA	2	25							
M	MOVIMIENTO	1	5							
I	INSPECCIÓN	3	16							
A	ARCHIVO	0	0							
TT	TOTAL	2	18							
		<b>14</b>	<b>142</b>							
VA	VALOR AGREGADO							<b>55%</b>		
SVA	SÍN VALOR AGREGADO							<b>45%</b>		

### 3.6.1.1.5 Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – proceso de Compras al Exterior



### 3.6.1.2. VENTAS Y FACTURACIÓN

#### 3.6.1.2.1 Diagrama de flujo - Situación Actual

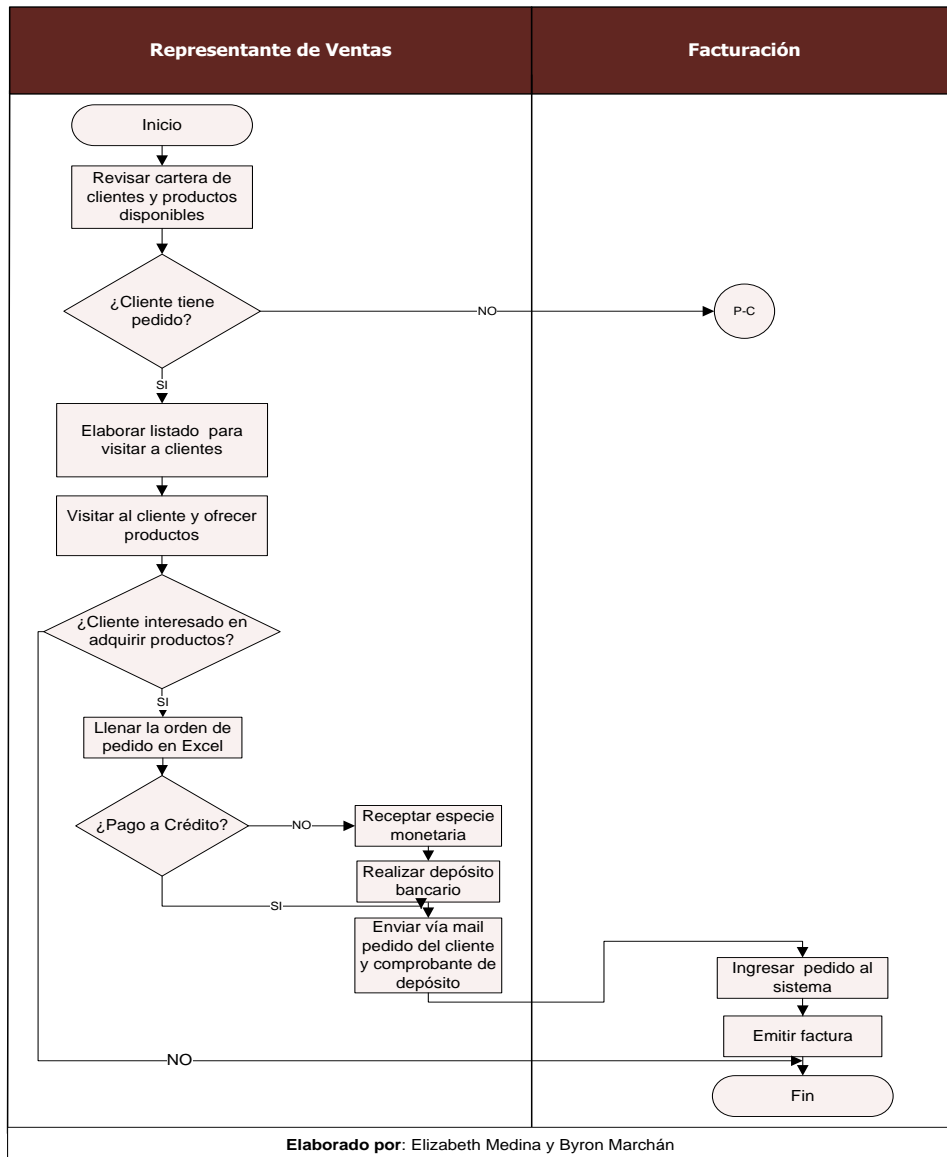


### 3.6.1.2.2 Análisis del valor agregado - Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		IV S.A.			PROCESO: VENTAS Y FACTURACIÓN			FECHA: FEBRERO 2014	
VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)			SUBPROCESO: VENTAS Y FACTURACIÓN			SITUACIÓN ACTUAL	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)
1		X						Revisar lista de clientes y productos disponibles	12
2	X							Visitar al cliente y ofrecer productos	8
3	X							Recibir pedido del cliente y generar orden de pedido	14
4				X				Notificar del pedido a facturación vía correo	7
5				X				Receptar pedido e ingresarlo al sistema	13
6					X			Comunicar al Gerente Financiero	7
7				X				Analizar pedido	15
8	X							Notificar al cliente la cancelación del pedido	10
9				X				Consultar forma de pago del cliente	8
10				X				Receptar especie monetaria	11
11						X		Verificar si el cliente tiene crédito	12
12		X						Emitir la factura	5
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>122</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					MÉTODO ACTUAL				
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	N°	Tiempo	%					
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	32	26					
P	PREPARACIÓN	2	17	14					
E	ESPERA	0	0	0					
M	MOVIMIENTO	5	54	44					
I	INSPECCIÓN	1	7	6					
A	ARCHIVO	1	12	10					
TT	TOTAL	0	0	0					
		12	122	100					
VA	VALOR AGREGADO			40%					
SVA	SIN VALOR AGREGADO			60%					


### 3.6.1.2.3 Diagrama de flujo - Situación Mejorada

 <b>IVSA</b>	<b>PROCESO:</b> <b>VENTAS Y FACTURACIÓN - VENTAS Y FACTURACIÓN</b>	<b>SITUACIÓN MEJORADA</b>	Página 1 de 1
	<b>Responsable:</b> Representantes de Ventas y Facturación	<b>Fecha de Actualización:</b> 1-Febrero - 2014 <b>Versión:</b> 1	

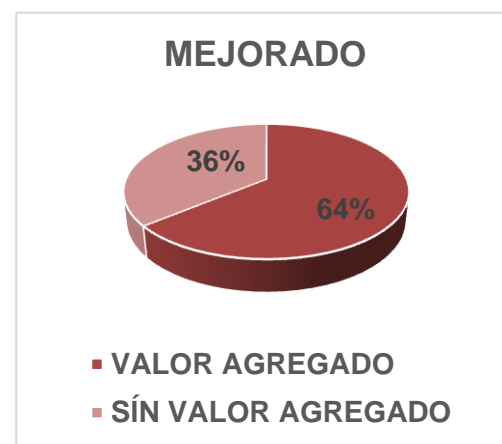
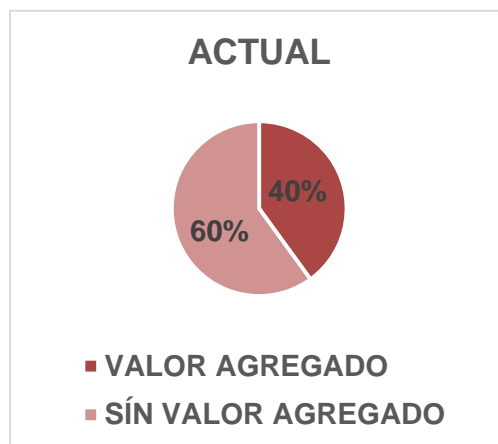
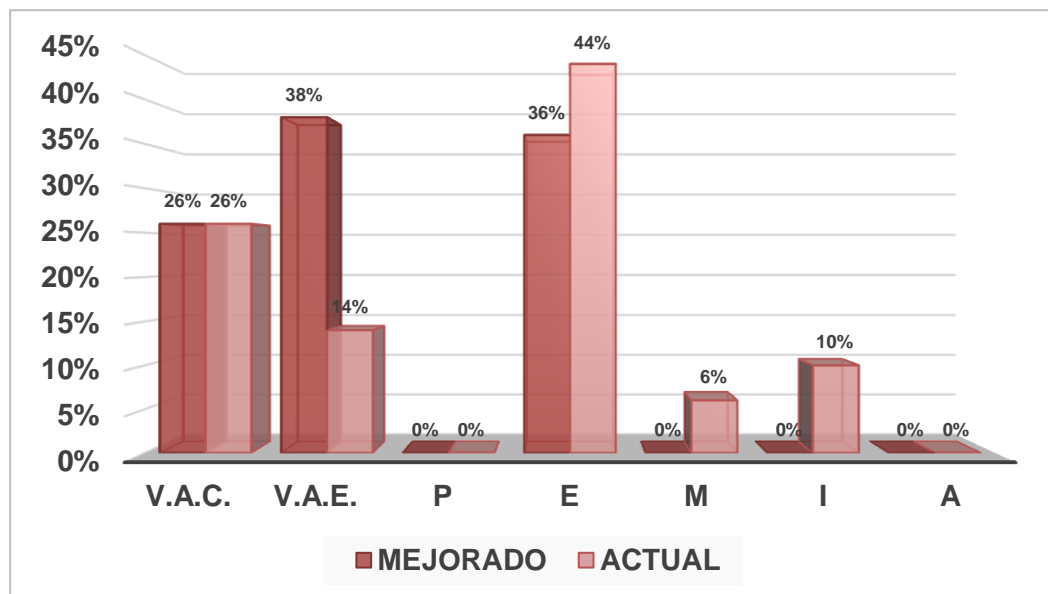




### 3.6.1.2.4 Análisis del valor agregado - Situación Mejorada


ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
		IV S.A.				PROCESO: VENTAS Y FACTURACIÓN			FECHA: MARZO 2014	
VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)				SUBPROCESO: VENTAS Y FACTURACIÓN			<b>SITUACIÓN MEJORADA</b>	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)	
1		X						Revisar cartera de clientes y productos disponibles	12	
2		X						Elaborar listado para visitar a clientes	9	
3	X							Visitar al cliente y ofrecer productos	8	
4	X							Llenar la orden de pedido en Excel	14	
5				X				Receptar especie monetaria	11	
6		X						Realizar depósito bancario	6	
7				X				Enviar vía mail pedido del cliente y comprobante de depósito	7	
8				X				Ingresar pedido al sistema	13	
9		X						Emitir factura	5	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>85</b>	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					MÉTODO ACTUAL					
V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TT	N°	Tiempo	%
VALOR AGREGADO CLIENTE								2	22	26
VALOR AGREGADO EMPRESA								4	32	38
PREPARACIÓN								0	0	0
ESPERA								3	31	36
MOVIMIENTO								0	0	0
INSPECCIÓN								0	0	0
ARCHIVO								0	0	0
<b>TOTAL</b>								<b>9</b>	<b>85</b>	<b>100</b>
<b>VA</b>										<b>64%</b>
<b>SVA</b>										<b>36%</b>

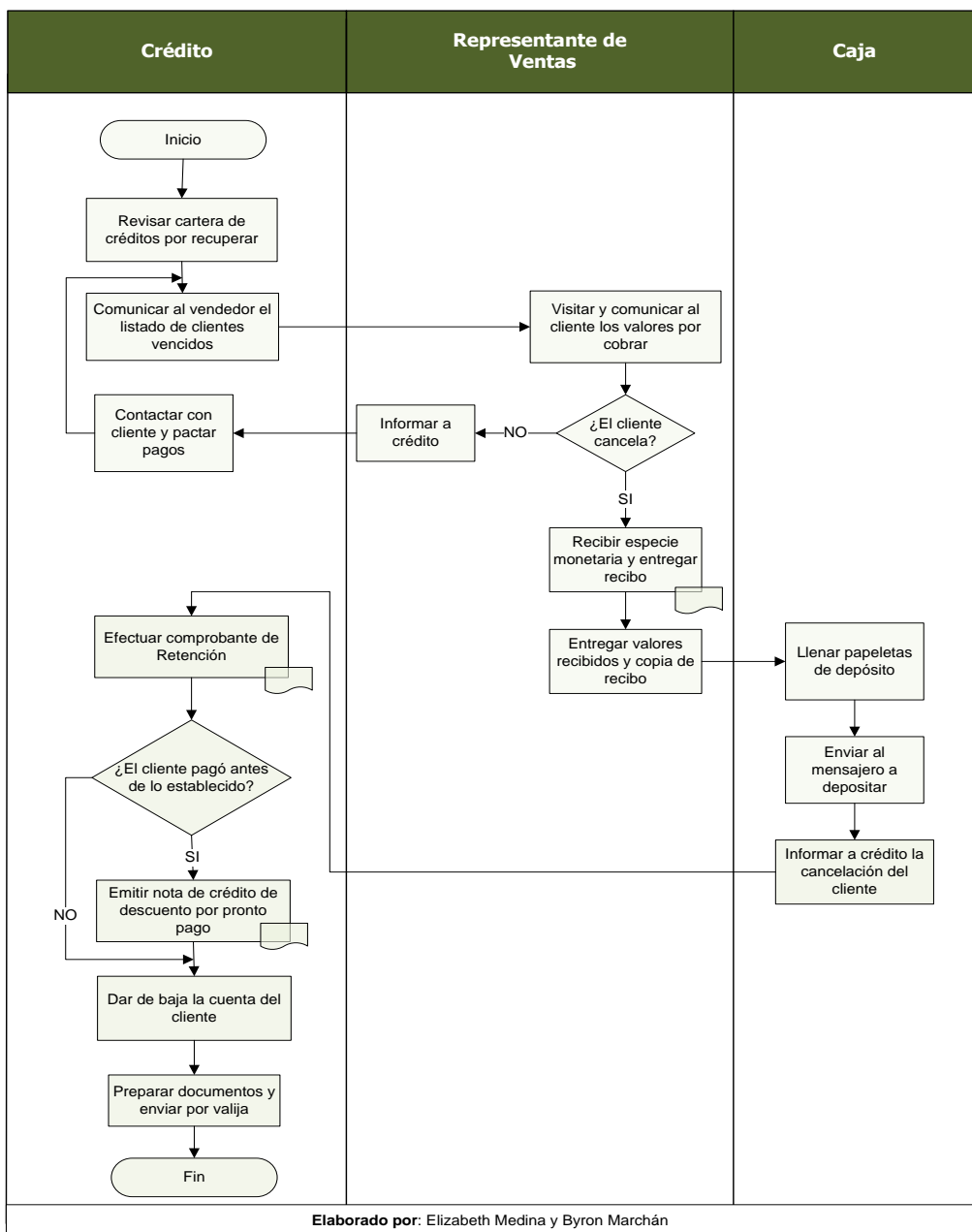
### 3.6.1.2.5 Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – proceso de Ventas y Facturación




### 3.6.1.3. COBRANZAS

#### 3.6.1.3.1 Diagrama de flujo - Situación Actual

 <b>IVSA</b>	<b>PROCESO:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	Página 1 de 1
	<b>CRÉDITO Y COBRANZAS - COBRANZAS</b>		Fecha de Actualización: 1-FEBRERO - 2014
	Responsable: Representantes de Ventas		Versión:1



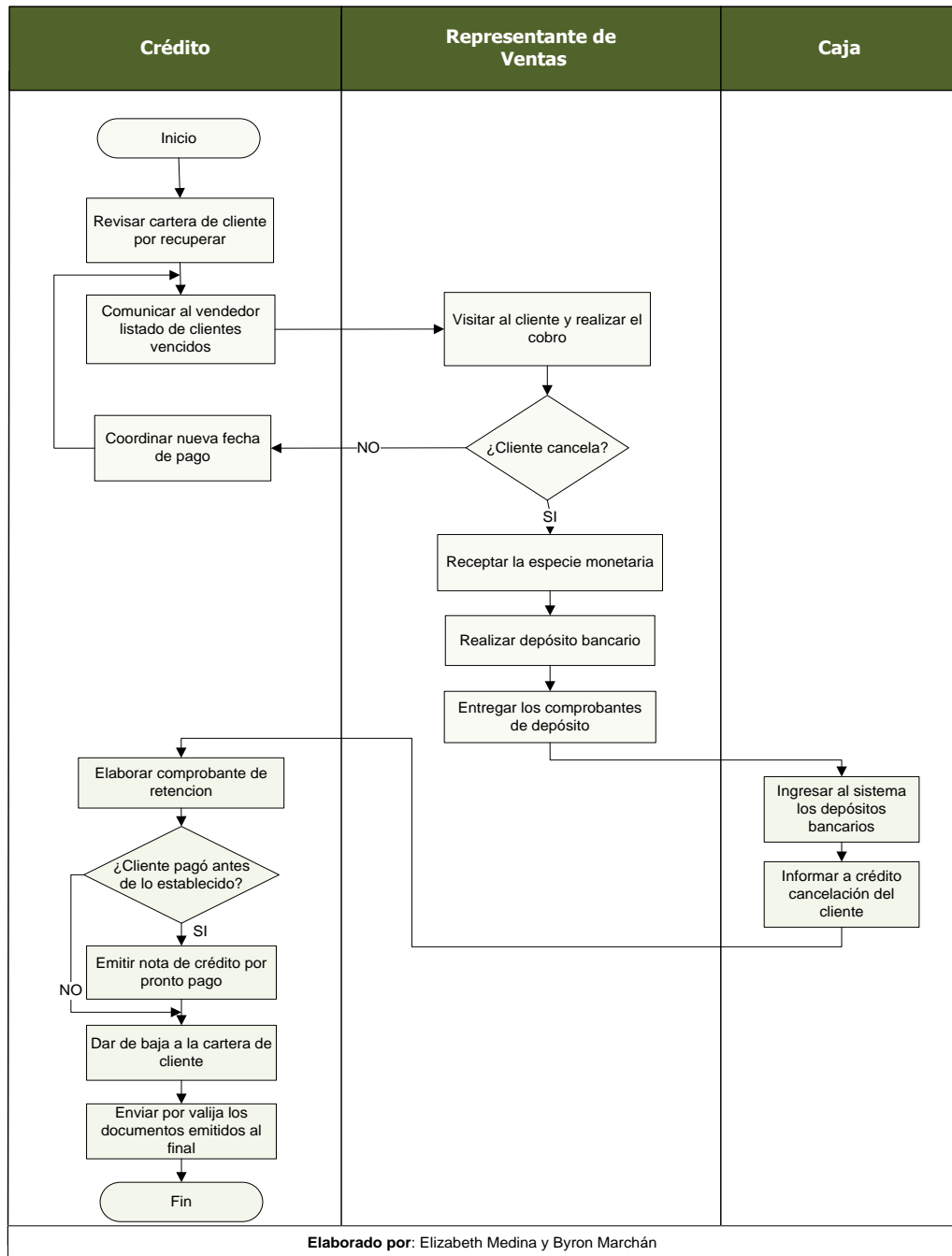
### 3.6.1.3.2 Análisis del valor agregado - Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		IV S.A.			PROCESO: CRÉDITO Y COBRANZAS			FECHA: FEBRERO 2014	
VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)			SUBPROCESO: COBRANZAS			<u>SITUACIÓN ACTUAL</u>	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)
1		X						Revisar cartera de créditos por recuperar	12
2				X				Comunicar al vendedor el listado de clientes vencidos	4
3	X							Visitar y comunicar al cliente los valores por cobrar	6
4				X				Informar a crédito	5
5		X						Contactar con cliente y pactar pagos	4
6				X				Recibir especie monetaria y entregar recibo	3
7				X				Entregar valores recibidos y copia de recibo	3
8					X			Llenar papeletas de depósito	8
9					X			Enviar al mensajero a depositar	3
10		X						Informar a crédito la cancelación del cliente	6
11	X							Efectuar comprobante de retención	7
12	X							Emitir nota de crédito de descuento por pronto pago	8
13							X	Dar de baja la cuenta del cliente	4
14			X					Preparar documentos y enviar por valija	8
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>81</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	N°	Tiempo			%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	21			26			
P	PREPARACIÓN	3	22			27			
E	ESPERA	1	8			10			
M	MOVIMIENTO	4	15			19			
I	INSPECCIÓN	2	11			13			
A	ARCHIVO	0	0			0			
TT	TOTAL	1	4			5			
		<b>14</b>	<b>81</b>			<b>100</b>			
VA	VALOR AGREGADO					<b>53%</b>			
SVA	SÍN VALOR AGREGADO					<b>47%</b>			

### 3.6.1.3.3 Diagrama de flujo - Situación Mejorada



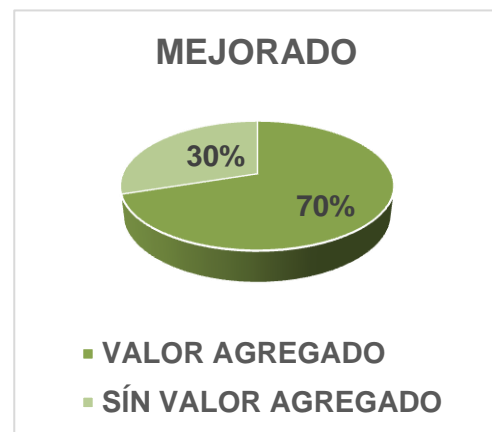
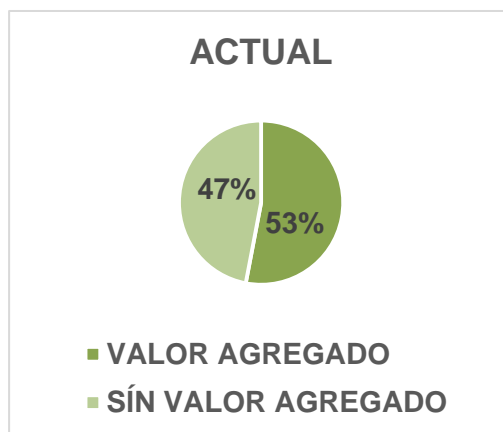
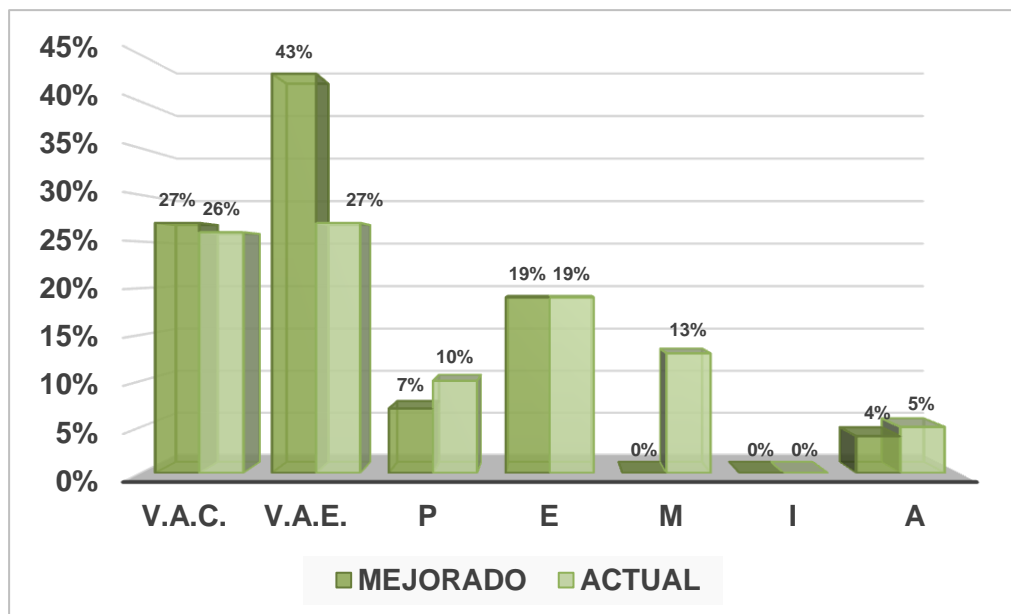
<b>PROCESO:</b> <b>CRÉDITO Y COBRANZAS - COBRANZAS</b> <b>Responsable:</b> Representantes de Ventas	<b>SITUACIÓN MEJORADA</b>	Página 1 de 1
	<b>Fecha de Actualización:</b> 1-FEBRERO - 2014 <b>Versión:</b> 1	



### 3.6.1.3.4 Análisis del valor agregado - Situación Mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		IV S.A.			PROCESO: CRÉDITO Y COBRANZAS			FECHA: MARZO 2014	
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)			SUBPROCESO: COBRANZAS			<u>SITUACIÓN MEJORADA</u>
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)
1		X						Revisar cartera de cliente por recuperar	12
2				X				Comunicar al vendedor listado de clientes vencidos	4
3	X							Visitar al cliente y realizar el cobro	6
4		X						Coordinar nueva fecha de pago	4
5				X				Receptar la especie monetaria	8
6		X						Realizar depósito bancario	6
7		X						Entregar los comprobantes de depósito	6
8				X				Ingresar al sistema los depósitos bancarios	3
9		X						Informar a crédito cancelación del cliente	6
10	X							Elaborar comprobante de retención	7
11	X							Emitir nota de crédito por pronto pago	8
12							X	Dar de baja en la cartera de cliente	3
13				X				Enviar por valija los documentos emitidos al final	6
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>79</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					MÉTODO ACTUAL				
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE				N°	Tiempo		%	
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA				3	21		27	
P	PREPARACIÓN				5	34		43	
E	ESPERA				1	6		7	
M	MOVIMIENTO				3	15		19	
I	INSPECCIÓN				0	0		0	
A	ARCHIVO				0	0		0	
TT	TOTAL				1	3		4	
					13	79		100	
VA	VALOR AGREGADO							70%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO							30%	


### 3.6.1.3.5 Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – proceso de Crédito y Cobranzas



## 3.6.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS NO CRÍTICOS

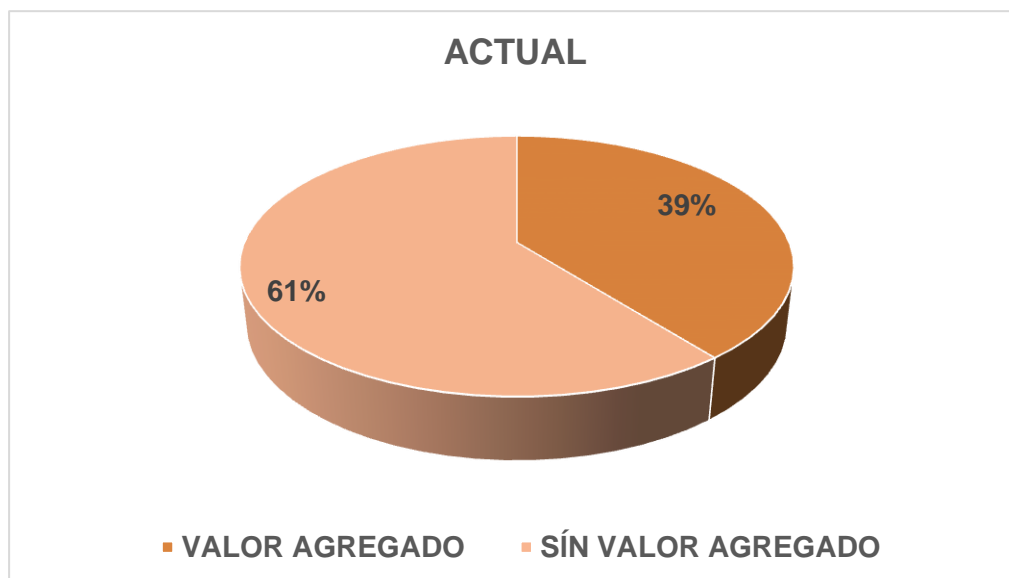
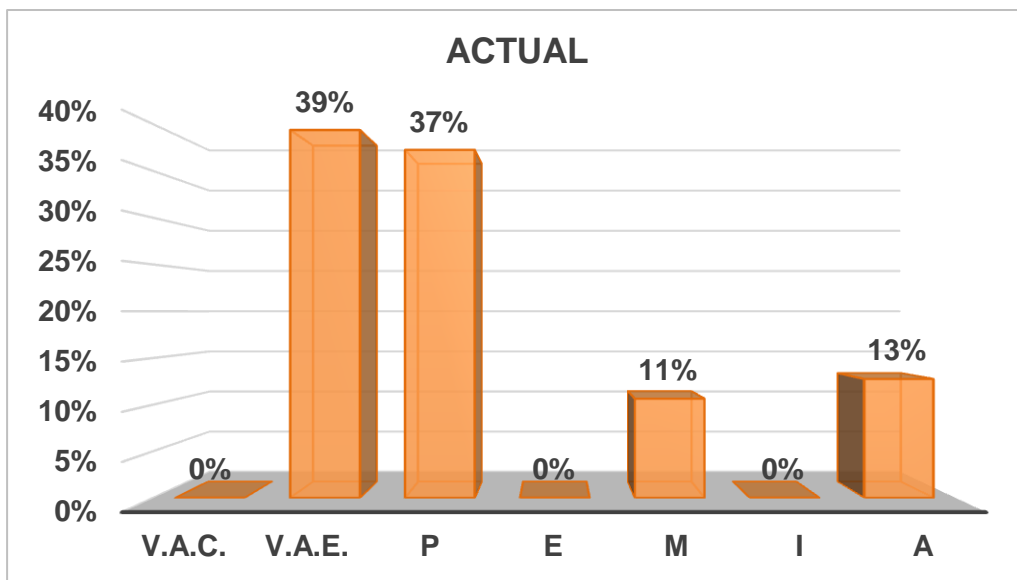
### 3.6.2.1 COMPRAS LOCALES

#### 3.6.2.1.1. Análisis del valor agregado - Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		IV S.A.			PROCESO: COMPRAS			FECHA: FEBRERO 2014	
VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)			SUBPROCESO: COMPRAS LOCALES			<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)
1			X					Elaborar lista de requerimientos	20
2		X						Enviar al Jefe de Logística	5
3		X						Recibir y revisar el listado de requerimientos	12
4		X						Contactar a proveedores	10
5		X						Evaluar cotizaciones recibidas	10
6			X					Elaborar Orden de Compra	15
7					X			Enviar orden de compra al proveedor	10
8							X	Recibir notificación de llegada de productos	12
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>94</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			N°	Tiempo	%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			4	37	39			
P	PREPARACIÓN			2	35	37			
E	ESPERA			0	0	0			
M	MOVIMIENTO			1	10	11			
I	INSPECCIÓN			0	0	0			
A	ARCHIVO			1	12	13			
TT	TOTAL			8	94	100			
VA	VALOR AGREGADO					39%			
SVA	SÍN VALOR AGREGADO					61%			




### 3.6.2.1.2. Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – proceso de compras locales

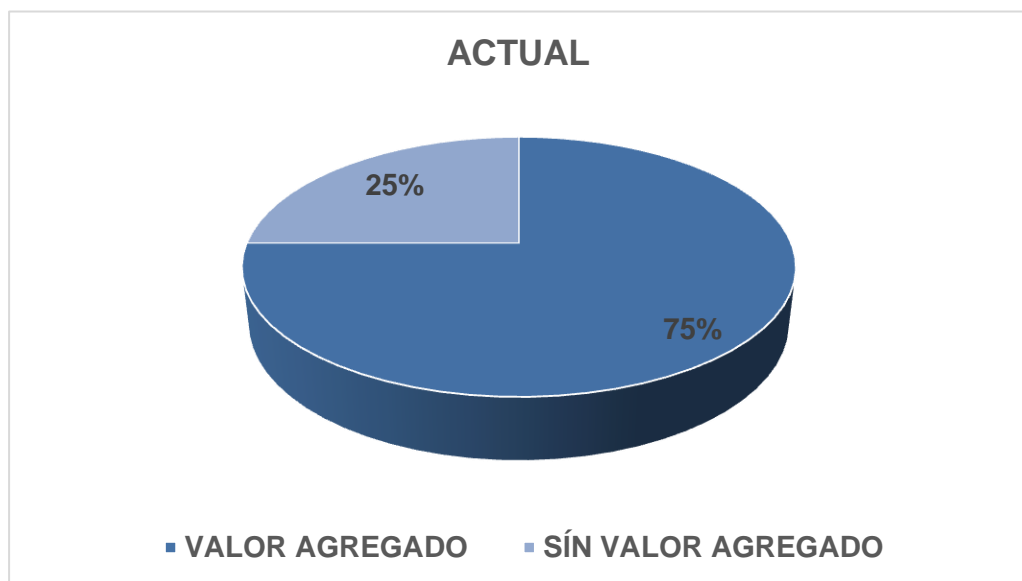
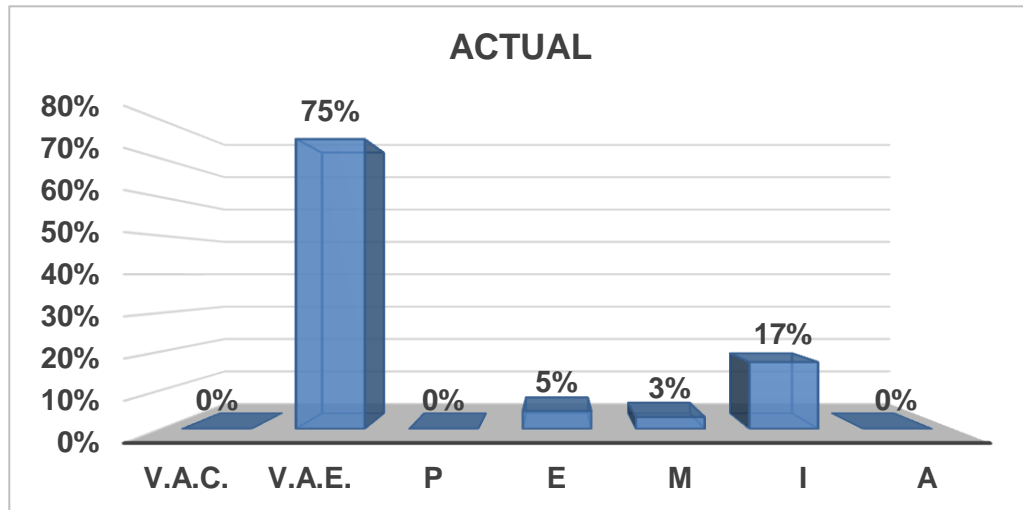


### 3.6.2.2 RECEPCIÓN Y LOGÍSTICA DE MERCADERÍA

#### 3.6.2.2.1. Análisis del valor agregado - Situación Actual

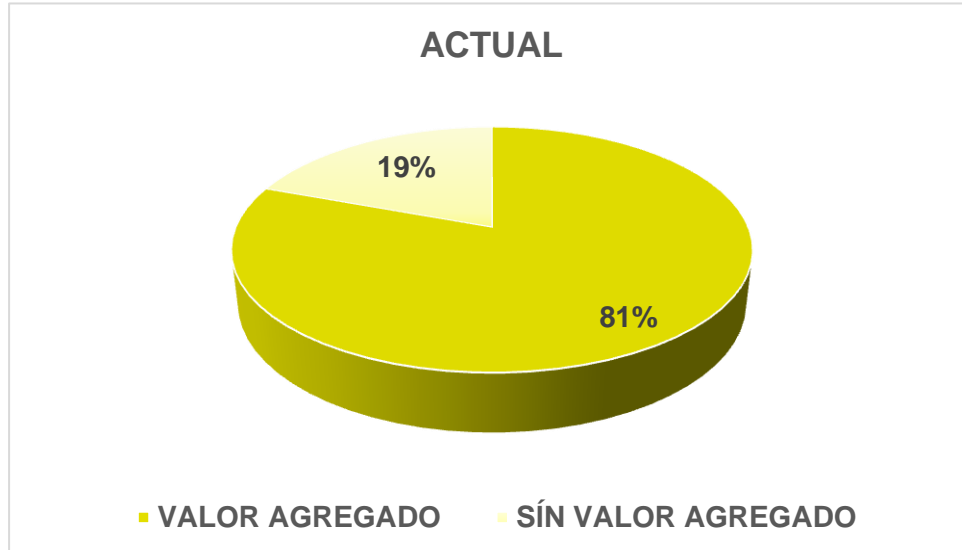
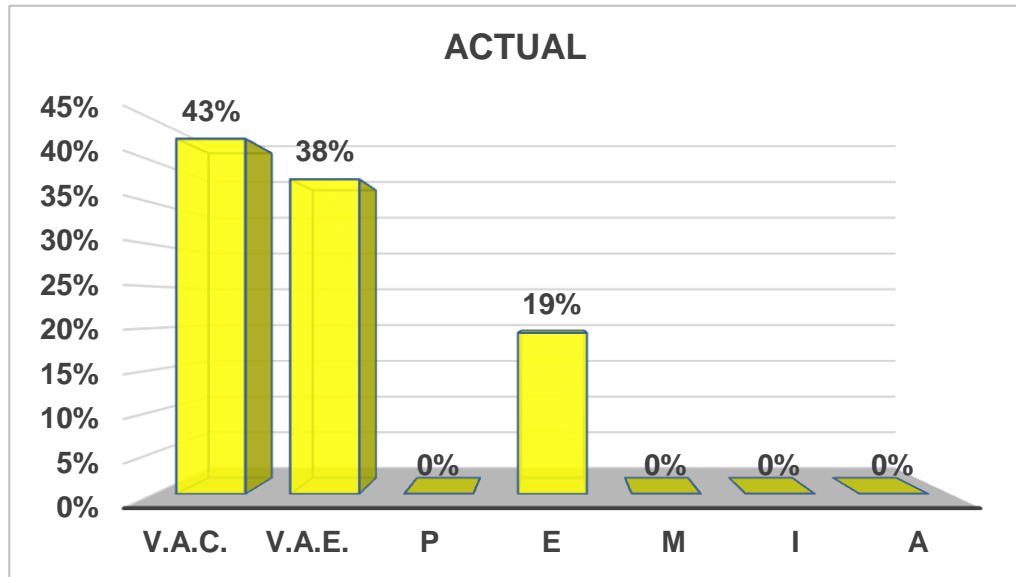
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		IV S.A.			PROCESO: ALMACENAMIENTO			FECHA: FEBRERO 2014	
VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)			SUBPROCESO: RECEPCIÓN Y LOGÍSTICA DE MERCADERÍA			<u>SITUACIÓN ACTUAL</u>	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)
1		X						Recibir y revisar facturas y mercadería	15
2		X						Colocarse accesorios de seguridad	14
3		X						Verificar total de cajas	10
4							X	Seleccionar aleatoriamente cajas para muestreo	12
5							X	Colocar cajas en zona de espera	25
6		X						Realizar inspección del muestreo de cajas	45
7		X						Informar al Jefe de Logística novedades	10
8		X						Contactar al proveedor e informar novedades	13
9		X						Autorizar ingreso del resto de mercadería	8
10		X						Colocar precios a los productos	18
11		X						Guardar productos en cajas contenedoras	20
12		X						Ubicar productos en perchas de acuerdo al tipo	40
13		X						Elaborar etiqueta de identificación (lote y caducidad)	15
14				X				Ubicar etiqueta en cada percha	15
15		X						Elaborar informe de mercadería ingresada	18
16							X	Revisar y enviar informe de mercadería	7
17							X	Revisar y analizar informe de mercadería	12
18		X						Ingresar ítems al sistema de inventarios	27
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>324</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							MÉTODO ACTUAL		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			N°	Tiempo		%		
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			0	0		0		
P	PREPARACIÓN			13	253		75		
E	ESPERA			0	0		0		
M	MOVIMIENTO			1	15		5		
I	INSPECCIÓN			0	10		3		
A	ARCHIVO			4	56		17		
TT	TOTAL			0	0		0		
				<b>18</b>	<b>324</b>		<b>100</b>		
VA	VALOR AGREGADO						<b>75%</b>		
SVA	SÍN VALOR AGREGADO						<b>25%</b>		

### 3.6.2.2.2. Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – Proceso de Recepción y Logística de mercadería





### 3.6.2.3.2. Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – Proceso de Crédito y Cobranzas- Crédito

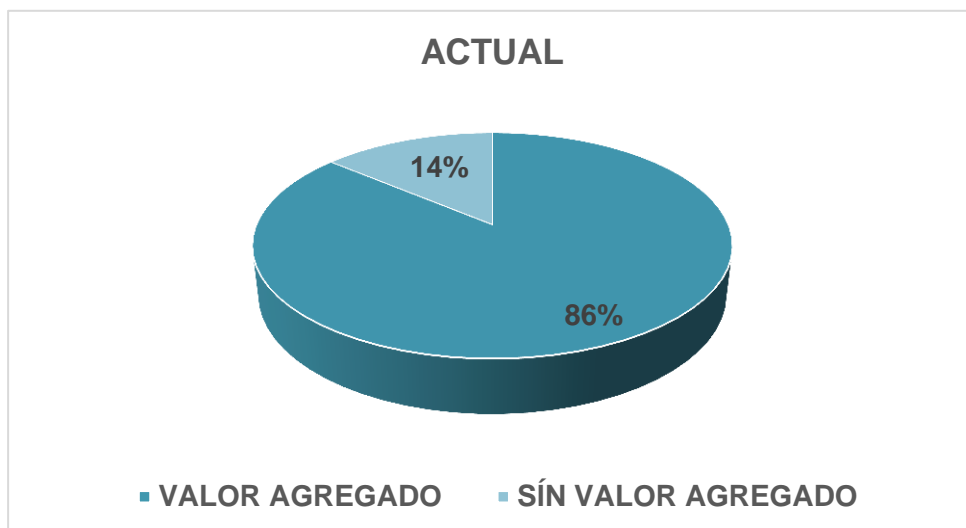
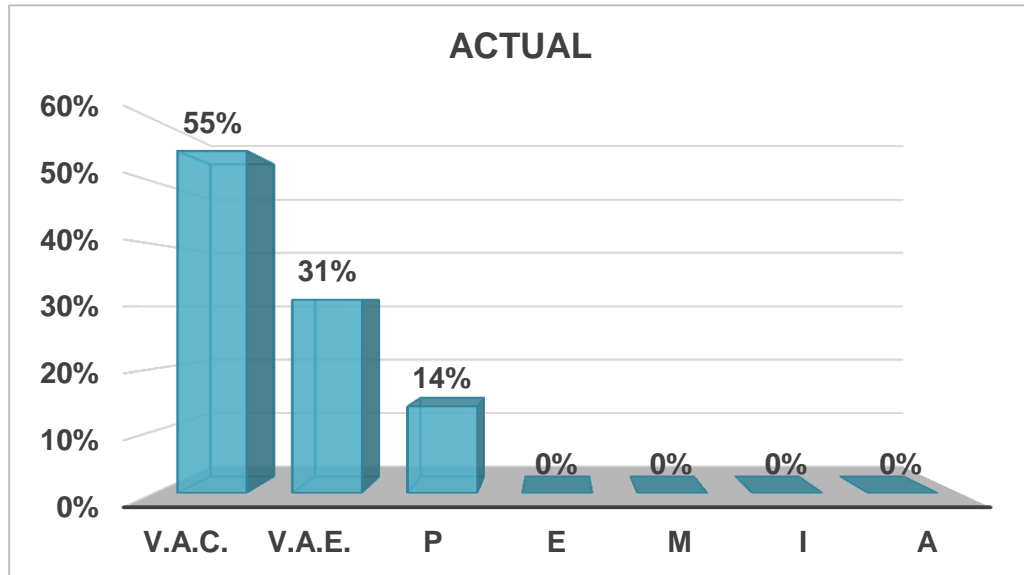


### 3.6.2.4 DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN

#### 3.6.2.4.1. Análisis del valor agregado - Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		IV S.A.			PROCESO: DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN			FECHA: FEBRERO 2014	
VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)			SUBPROCESO: DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN			SITUACIÓN ACTUAL	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)
1	X							Recibir y revisar facturas por despachar	12
2		X						Agrupar y ordenar facturas según transporte y ruta	17
3			X					Colocar mercadería en mesa de trabajo	25
4	X							Separar los productos climatizados y biológicos	15
5	X							Colocar en caja térmica	16
6	X							Ubicar en cartón bajo en cadena de frío	16
7		X						Revisar productos a entregar	15
8	X							Sellar con cinta y colocar stickers informativo	14
9	X							Elaborar Guía de Remisión	8
10	X							Separar cajas de acuerdo al transporte	13
11		X						Estibar las cajas para al transporte	24
12	X							Entregar guía de remisión y factura a transportista	5
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>180</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					MÉTODO ACTUAL				
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	N°	Tiempo	%					
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	8	99	55					
P	PREPARACIÓN	3	56	31					
E	ESPERA	1	25	14					
M	MOVIMIENTO	0	0	0					
I	INSPECCIÓN	0	0	0					
A	ARCHIVO	0	0	0					
TT	TOTAL	12	180	100					
VA	VALOR AGREGADO				86%				
SVA	SIN VALOR AGREGADO				14%				

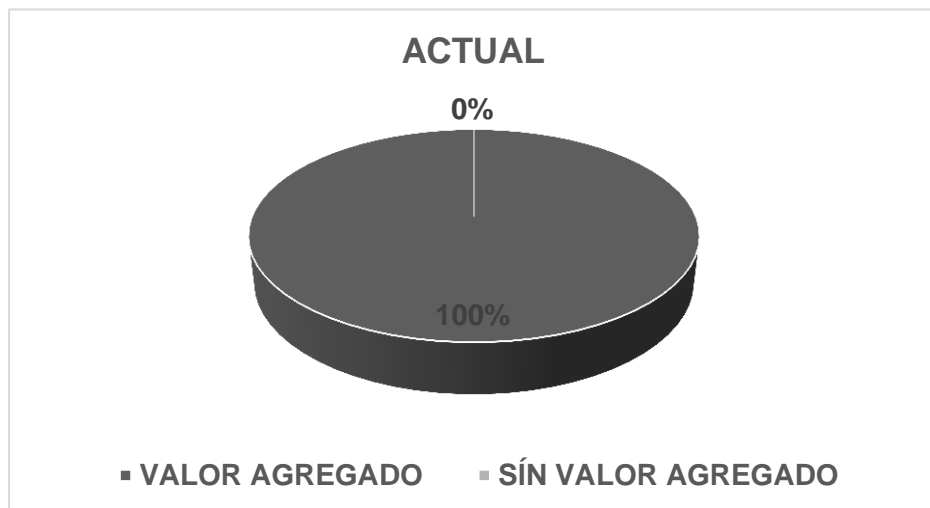
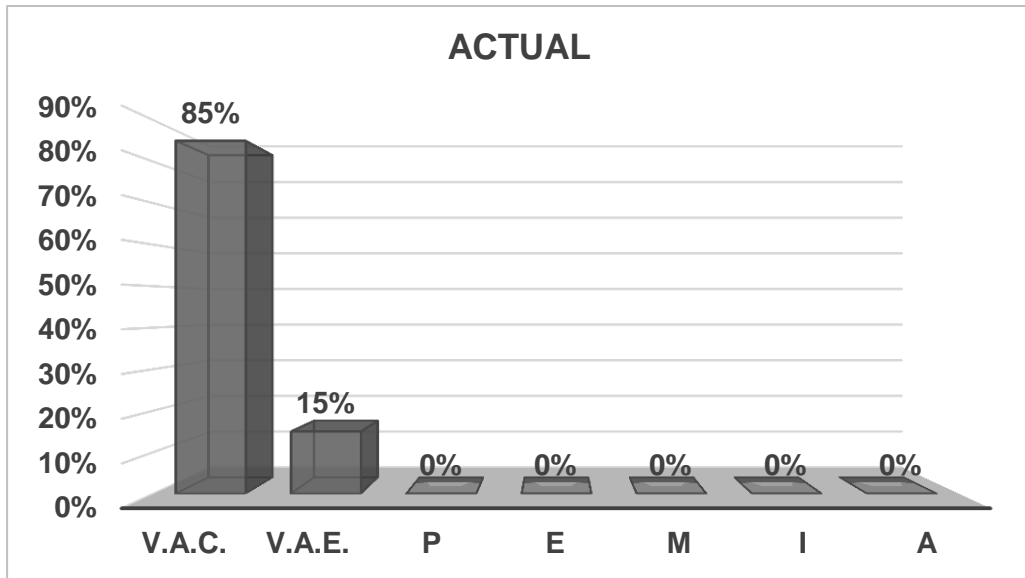
### 3.6.2.4.2. Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – Proceso Despacho y Distribución







### 3.6.2.5.2. Representaciones gráficas del análisis del valor agregado - Proceso de Servicio al Cliente

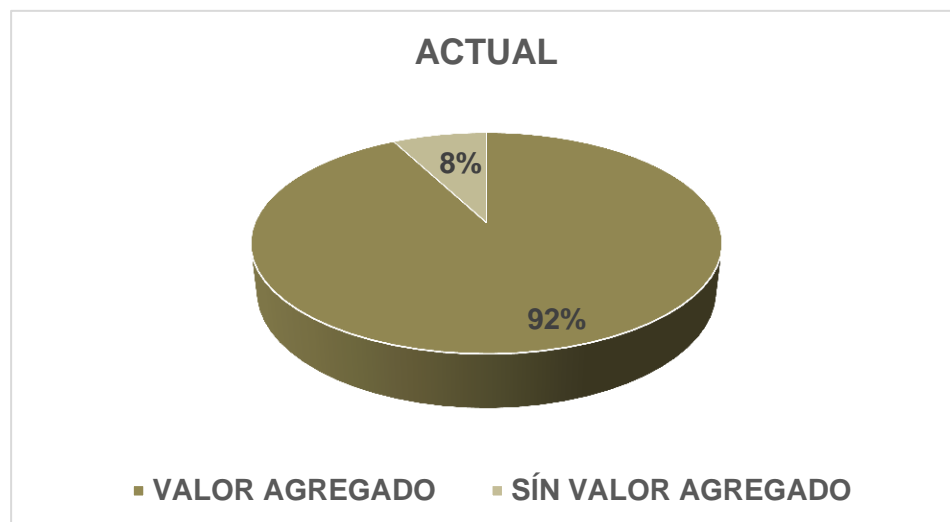
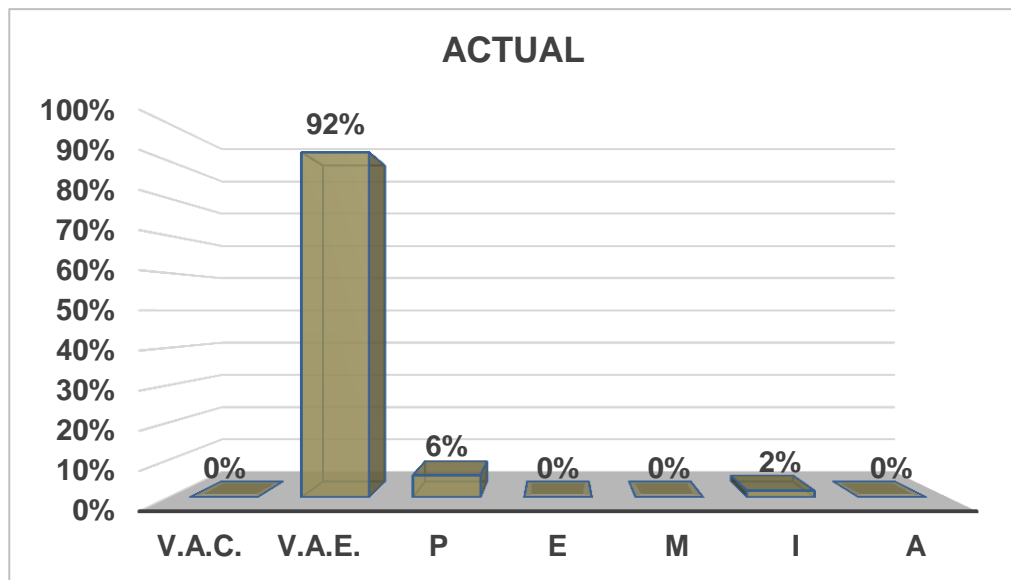


### 3.6.2.6 CONTROL DE INVENTARIO

#### 3.6.2.6.1. Análisis del valor agregado - Situación Actual


ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		IV S.A.			PROCESO: ADMINISTRATIVO			FECHA: FEBRERO 2014	
VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)			SUBPROCESO: CONTROL DE INVENTARIO			SITUACIÓN ACTUAL	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)
1		X						Elaborar inventario de productos aleatorios	46
2			X					Preparar y enviar informe del inventario	25
3						X		Revisar el informe y planificar inventario general	12
4			X					Informar al personal financiero fechas de inventario	6
5			X					Revisar fechas e informar al personal de bodegas	9
6		X						Realizar toma de inventario	480
7		X						Elaborar reportes/informes	24
8		X						Recibir y revisar informes de inventarios	12
9		X						Analizar diferencias y tomar de decisiones	23
10		X						Realizar los ajustes respectivos	36
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>673</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	N°	Tiempo			%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0			0			
P	PREPARACIÓN	6	621			92			
E	ESPERA	3	40			6			
M	MOVIMIENTO	0	0			0			
I	INSPECCIÓN	0	0			0			
A	ARCHIVO	1	12			2			
TT	TOTAL	0	0			0			
		10	673			100			
VA	VALOR AGREGADO					92%			
SVA	SÍN VALOR AGREGADO					8%			

**3.6.2.6.2. Representaciones gráficas del análisis del valor agregado - Proceso Administrativo – Control de Inventario**

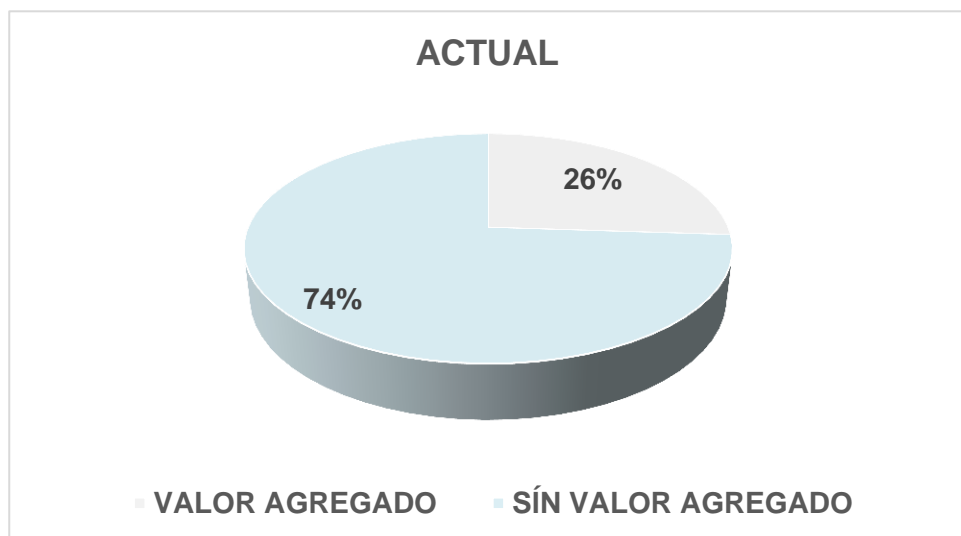
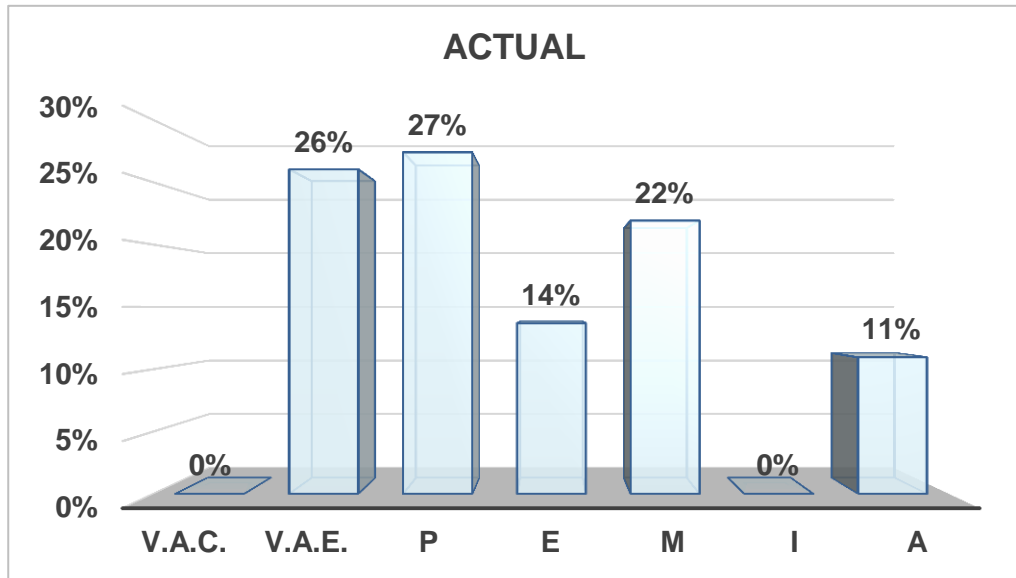


### 3.6.2.7 PAGO A PROVEEDORES

#### 3.6.2.7.1. Análisis del valor agregado - Situación Actual


ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		IV S.A.		PROCESO: FINANCIERO				FECHA: FEBRERO 2014	
VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)		SUBPROCESO: PAGO A PROVEEDORES				<u>SITUACIÓN ACTUAL</u>	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)
1			X					Generar reporte de pagos	4
2			X					Revisar los pagos a vencer	6
3					X			Enviar listado y facturas de pagos a vencer	11
4				X				Revisar facturas y fechas de pago	7
5		X						Verificar flujo de caja	3
6		X						Gestionar liquidez para pagos	4
7					X			Solicitar emisión de cheques/transferencias	5
8				X				Verificar forma de pago	3
9			X					Efectuar transferencia Swift	4
10		X						Revisar y autorizar transferencias	2
11			X					Ingresar cheques a pagar en sistema SAT	6
12		X						Revisar cheques a pagar en sistema SAT	3
13		X						Dar visto bueno	2
14		X						Revisar los pagos	3
15		X						Dar visto bueno	2
16							X	Contabilizar pagos	3
17							X	Verificar contabilización	2
18							X	Notificar al proveedor del pago	3
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>73</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	N°	Tiempo	%
VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0
VALOR AGREGADO EMPRESA							7	19	26
PREPARACIÓN							4	20	27
ESPERA							2	10	14
MOVIMIENTO							2	16	22
INSPECCIÓN							0	0	0
ARCHIVO							3	8	11
<b>TT</b>							<b>18</b>	<b>73</b>	<b>100</b>
<b>VALOR AGREGADO</b>									<b>26%</b>
<b>SÍN VALOR AGREGADO</b>									<b>74%</b>

### 3.6.2.7.2. Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – Proceso Financiero – Pago a Proveedores

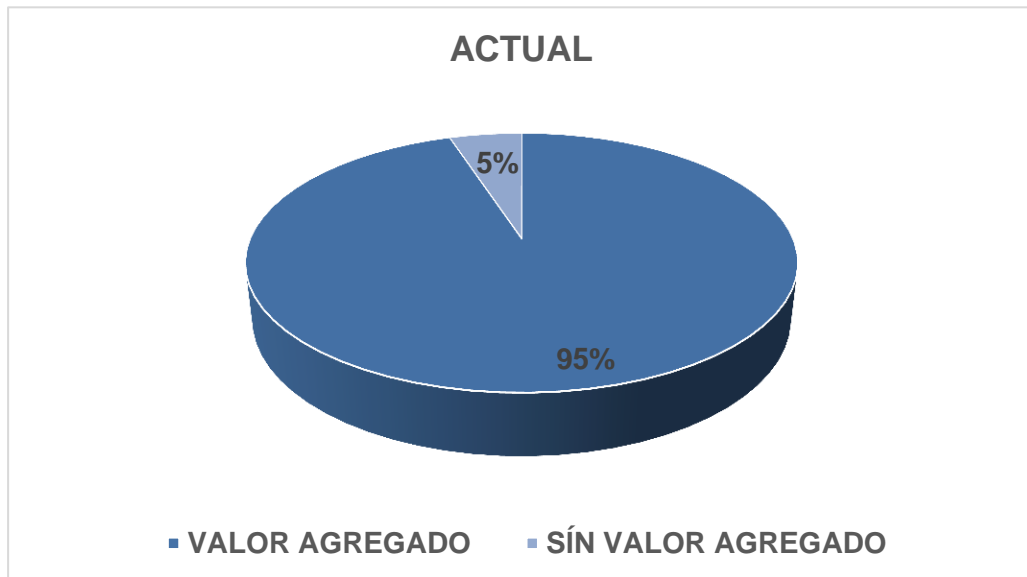
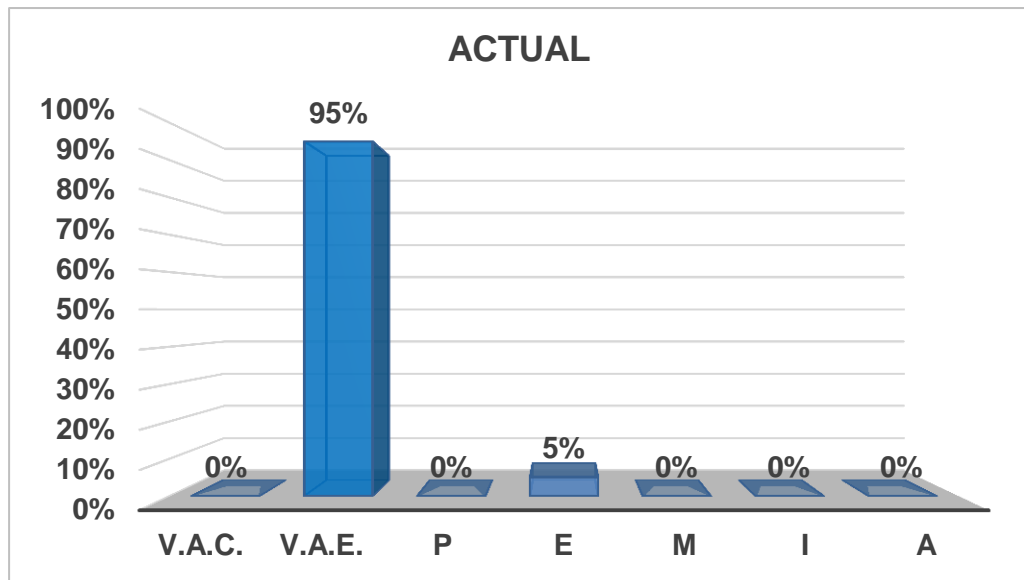


### 3.6.2.8 PAGO NÓMINA

#### 3.6.2.8.1. Análisis del valor agregado - Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		IV S.A.			PROCESO: FINANCIERO			FECHA: FEBRERO 2014	
VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)			SUBPROCESO: PAGO NÓMINA			<u>SITUACIÓN ACTUAL</u>	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)
1		X						Recoger información	13
2		X						Elaborar nómina	29
3		X						Recibir nómina e ingresar información a plataforma bancaria	26
4				X				Notificar al Gerente Financiero	5
5		X						Revisar información ingresada	7
6		X						Aprobar pago	3
7		X						Elaborar roles de pago	16
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>99</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					MÉTODO ACTUAL				
					N°	Tiempo		%	
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE				0	0		0	
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA				6	94		95	
P	PREPARACIÓN				0	0		0	
E	ESPERA				1	5		5	
M	MOVIMIENTO				0	0		0	
I	INSPECCIÓN				0	0		0	
A	ARCHIVO				0	0		0	
TT	TOTAL				7	99		100	
VA	VALOR AGREGADO							95%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO							5%	

### 3.6.2.8.2. Representaciones gráficas del análisis del valor agregado – Proceso Financiero – Pago Nómina



### 3.7 INDICADORES

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

**Tabla 10 Indicadores**

Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
EFICIENCIA	Tasa de pedidos llegados a tiempo	Mide la eficiencia de llegada de los pedidos realizados al exterior	$(\# \text{ pedidos llegados a tiempo} / \# \text{ total de pedidos}) * 100$	%	Mensual
EFICIENCIA	Tasa de Órdenes de Compra con errores	Cuantifica el porcentaje de órdenes de compra erróneas	$(\# \text{ Órdenes de compra con errores} / \# \text{ total de órdenes de compra}) * 100$	%	Mensual
EFICIENCIA	Tasa de pedidos llegados a tiempo	Mide la eficiencia de llegada de los pedidos realizados	$(\# \text{ pedidos llegados a tiempo} / \# \text{ total de pedidos}) * 100$	%	Mensual
EFICIENCIA	Tasa de órdenes de compra con errores	Cuantifica el porcentaje de órdenes de compra con faltas	$(\# \text{ Órdenes de compra con faltas} / \# \text{ total de órdenes de compra}) * 100$	%	Mensual
EVALUACIÓN	Tasa de productos recibidos con inconformidad	Mide el porcentaje de productos recibidos con alguna novedad	$(\text{Total de productos con observaciones} / \text{Total de productos recibidos}) * 100$	%	Mensual
EVALUACIÓN	Tasa de productos nuevos	Mide el porcentaje de productos recibidos en relación al stock actual	$(\text{Total de productos nuevos} / \text{Total de productos en stock actualizado}) * 100$	%	Mensual
EFICIENCIA	Tasa de ventas de un producto	Calcula la comerciabilidad de cada producto	$\text{Cant. del producto vendido} / \text{Cant total de productos vendidos} * 100$	%	Mensual
EVALUACIÓN	Tasa de facturas elaboradas correctamente	Mide la cantidad de facturas emitidas sin errores	$(\# \text{ de facturas correctas} / \text{Total de facturas elaboradas}) * 100$	%	Trimestral
EFICIENCIA	Índice de solicitudes de crédito aprobadas	Calcula el porcentaje de solicitudes de créditos recibidas y aprobadas	$(\# \text{ Solicitudes de crédito aprobadas} / \text{Total de solicitudes de crédito receptadas}) * 100$	%	Semestral
EVALUACIÓN	Índice de pedidos enviados a provincias	Mide la cantidad de pedidos entregados por provincias	$(\# \text{ de pedidos de "x" provincia} / \text{Total de pedidos}) * 100$	%	Trimestral
EFICACIA	Índice de facturas cobradas a tiempo	Indica el porcentaje de facturas cobradas a tiempo	$(\# \text{ de facturas cobradas a tiempo} / \text{Total de facturas del mes}) * 100$	%	Mensual
EVALUACIÓN	Tasa de recepción de pagos anticipados	Calcula el porcentaje de facturas canceladas por el cliente antes de la fecha establecida.	$(\text{Cant. de facturas cobradas antes de la fecha establecida} / \text{Total de facturas por cobrar}) * 100$	%	Trimestral



EVALUACIÓN	Índice de productos climatizados	Calcula el porcentaje de productos climatizados en relación al total de productos.	$(\text{Cant. De productos climatizados solicitados}/\text{Cant. total de productos por despachar}) * 100$	%	Semanal
EVALUACIÓN	Índice de pedidos enviados a provincias	Mide la cantidad de pedidos entregados por provincias	$(\# \text{ de pedidos de "x" provincia}/\text{Total de pedidos}) * 100$	%	Trimestral
EFICIENCIA	Tasa de clientes satisfechos	Indica el porcentaje de clientes satisfechos con los productos y servicios recibidos.	$(\# \text{ de clientes satisfechos}/\text{Total de clientes atendidos}) * 100$	%	Mensual
EFICIENCIA	Tasa de Visitas técnicas realizadas	Calcula el índice de asistencia técnica brindada en relación a la ofertada.	$(\# \text{ de visitas técnicas efectuadas}/\# \text{ de asistencias técnicas ofertadas}) * 100$	%	Trimestral
EVALUACIÓN	Rotación de Inventario	Indica el número de veces que se puede recuperar el inventario en un período determinado	$(\text{Costo de venta}/\text{Inventario Promedio}) * 100$	%	Mensual
EFICIENCIA	Duración de productos en bodega	Calcula los días del inventario disponible de la mercadería almacenada	$(\text{Inventario Final}/\text{Ventas promedio}) * 30$	Entero	Mensual
CUMPLIMIENTO	Tasa de facturas pagadas a tiempo	Indica el número de facturas canceladas antes del vencimiento de su plazo	$(\# \text{ de facturas pagadas a tiempo}/\text{total de facturas por pagar}) * 100$	%	Mensual
EFICIENCIA	Tasa de contabilizaciones elaboradas correctamente	Calcula el índice de contabilizaciones efectuadas de manera correcta	$(\# \text{ de contabilizaciones correctas}/\# \text{ total de contabilizaciones}) * 100$	%	Mensual
CUMPLIMIENTO	Tasa de pago de nómina a tiempo	Mide el cumplimiento del pago de nómina en fechas determinadas	$(\text{Nóminas pagadas a tiempo}/\# \text{ Total de nóminas pagadas}) * 100$	%	Semestral
EFICIENCIA	Índice de nóminas con errores	Mide el porcentaje de nóminas generadas con errores	$(\# \text{ de Nómina con errores}/\# \text{ Total de nóminas}) * 100$	%	Semestral

Elaborado por: Byron Marchán y Elizabeth Medina

### 3.8 DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

Con la finalidad de llevar a cabo la mejora de los procesos en base a la Metodología PDCA, es necesario realizar un estudio de las posibles causas a los problemas detectados en el análisis de la situación actual de los procesos de la empresa "IV S.A.". Para ello se ha recurrido al Diagrama de Ishikawa

(Causa-Efecto), una herramienta que abrirá la puerta a determinar las causas asociadas a los problemas en estudio.

A continuación en la **Tabla 11**, se puede observar los principales problemas identificados en IV S.A.:

**Tabla 11 Problemas en estudio**

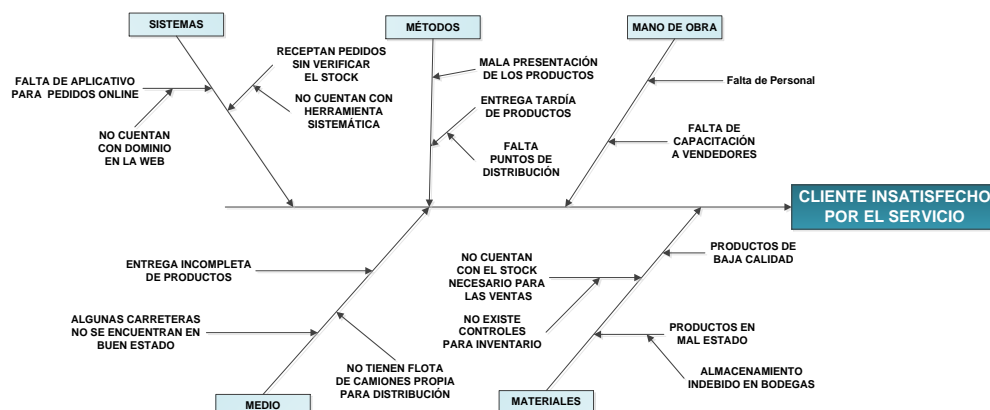
No.	PROBLEMAS
1	Cliente insatisfecho por el servicio recibido
2	Falta de stock de productos en bodega

Elaborado por: Byron Marchán y Elizabeth Medina

### 3.8.1. ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL PROBLEMA 1: CLIENTE INSATISFECHO POR EL SERVICIO RECIBIDO

El siguiente diagrama de Causa y Efecto, muestra las posibles causas asociadas al problema “Cliente insatisfecho por el servicio recibido”.

**Ilustración 11 Diagrama de Ishikawa: Problema 1**

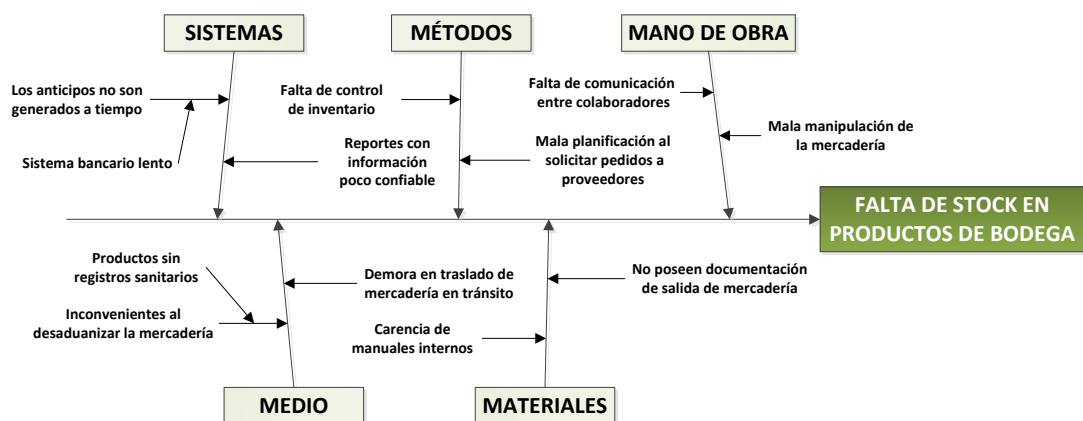


Elaborado por: Byron Marchán y Elizabeth Medina

### 3.8.2. ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL PROBLEMA 2: FALTA DE STOCK PRODUCTOS EN BODEGAS

En la figura que se muestra a continuación, se pueden observar las posibles causas asociadas al problema “Falta de stock en productos de bodega”.

**Ilustración 12** Diagrama de Ishikawa: Problema 2



**Elaborado por:** Byron Marchán y Elizabeth Medina

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

Una vez realizado el análisis individual a los procesos críticos (compras al exterior, ventas y facturación y cobranzas) identificados en las fases anteriores del presente trabajo; es posible indicar que estos procesos pueden ser optimizados mediante el incremento de actividades necesarias que

agreguen valor al cliente o a la empresa, así como la omisión de ciertas acciones que no añaden valor, y que su supresión permita disminuir el tiempo de ejecución del proceso.

A continuación se muestran los procesos críticos con su respectivo porcentaje de valor agregado, tanto para la situación actual como para la mejorada.

**Tabla 12 Mejora de procesos críticos**

<b>Código</b>	<b>Procesos</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Situación mejorada</b>
<b>B.1</b>	<b>Compras al exterior</b>	<b>41%</b>	<b>55%</b>
<b>D.1</b>	<b>Ventas y facturación</b>	<b>40%</b>	<b>64%</b>
<b>F.1</b>	<b>Cobranzas</b>	<b>53%</b>	<b>70%</b>

**Elaborado por:** Byron Marchán y Elizabeth Medina

Conforme a lo antes detallado, se puede observar que como resultado de efectuar acciones correctivas en los procesos críticos, se obtiene aproximadamente el 18% de mejora de manera general, considerando que cada punto porcentual es importante para la empresa.

A continuación se muestra la propuesta de mejora para las causas encontradas, según la metodología PDCA. (5W, 1H). La Tabla 13 contiene las causas y una breve descripción de cada una de ellas.

**Tabla 13 Descripción de las causas**

CAUSAS	DESCRIPCIÓN
<b>Carencia de manuales internos</b>	Debido que la Compañía no cuenta con manuales de políticas, procesos y procedimientos afecta al personal debido que no poseen reglas o lineamientos que indique las funciones y responsabilidades de su cargo.
<b>Falta de control del inventario</b>	La Compañía tiene su bodega principal en Guayaquil la misma es custodiada por personal de la Compañía, se evidencian faltantes considerables cada cierre de ejercicio económico, por la falta de control en las bodegas y merma por daños en productos climatizados
<b>Falta de personal</b>	La Compañía lleva tiempo establecido en el mercado lo cual implica un crecimiento alto desde su constitución y paso a los nuevos accionistas, existe personal que realiza más de un cargo debido a al conocimiento de las funciones, no obstante no se han tomado correctivos lo que trae consigo la incompatibilidad de funciones y sobre carga de trabajo.

**Elaborado por: Byron Marchán y Elizabeth Medina**

### 3.9.1. CAUSA N°1: CARENCIA DE MANUALES INTERNOS

# CAUSA	CAUSA	QUE?	QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUE?	
		ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS	
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Carencia de manuales internos	Investigar que empresas brindan servicio para implementar manuales	Gerente Financiero	Gerencias	■												Internet, la WEB	\$	
		Evaluar las empresas que brindan el servicio y seleccionar	Gerente General y Financiero	Gerencias		■												Conversar con personas que recomiendan	Tiempo
		Llamar para coordinar reunión con Gerentes	Asistente de Gerencia	Gerencias			■											Teléfono	\$
		Reunión para establecer plazos, costos y producto final	Gerentes y Empresa de servicio	Gerentes y Empresa de servicio			■											Reuniones y contratos	Tiempo y \$
		Realizar levantamiento de procedimiento y funciones	Empresa de servicio	Empresa de servicio				■	■									Entrevistas, cuestionarios	\$
		Diseño de manuales internos preliminares	Empresa de servicio	Empresa de servicio						■	■							Documentación	\$
		Revisión de manuales internos preliminares	Gerente General y Financiero	Gerencias													■	Reuniones	\$
		Reunión para indicar las correcciones a realizar	Gerentes y Empresa de servicio	Gerentes y Empresa de servicio													■	Reuniones	\$
		Agregar las correcciones en los manuales internos	Empresa de servicio	Empresa de servicio													■	Documentación	\$
		Revisar los manuales internos definitivos y aprobar	Gerente General y Financiero	Gerencias													■	Reuniones	\$
		Entregar vía correos o en la WEB cargar los manuales internos	Gerente General y Financiero	Gerencias														■	Internet, la WEB

### 3.9.2. CAUSA N°2: FALTA DE CONTROL DEL INVENTARIO

# CAUSA	CAUSA	QUE? ACTIVIDAD SECUENCIAL	QUIEN? RESPONSABLE	DONDE? AREA	CUANDO?												COMO? INSTRUMENTO DE TRABAJO	CON QUE? RECURSOS
					MES 1				MES 2				MES 3					
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
1	Falta de control del inventario	Programar las fechas para inventario físico	Gerente Financiero y Compras	Gerencias	■												Reuniones	\$
		Informar las fechas para toma de inventario	Gerente Financiero	Gerencias	■												Vía mail	\$
		Descargar información del sistema	Compras	Gerencias				■									Sistema Contable	\$
		Toma física	Administrativos y Compras	Gerentes y Empresa de servicio				■									Personal humano	\$
		Determinación de diferencias y realizar informe	Compras	Empresa de servicio					■								Informes	\$
		Revisar informe preliminar de inventarios	Gerente Financiero	Empresa de servicio						■							Reuniones	\$
		Realizar los ajustes de inventarios inmatereales	Compras	Gerencias								■					Sistema Contable	\$
		Evaluar la merma de inventario en volumen y costo considerable	Gerente Financiero y Compras	Gerentes y Empresa de servicio								■					Reuniones	\$
		Informe definitivo de inventario	Gerente Financiero	Empresa de servicio									■				Informe	\$

### 3.9.3. CAUSA N°3: FALTA DE PERSONAL

# CAUSA	CAUSA	QUE? ACTIVIDAD SECUENCIAL	QUIEN? RESPONSABLE	DONDE? AREA	CUANDO?												COMO? INSTRUMENTO DE TRABAJO	CON QUE? RECURSOS
					MES 1				MES 2				MES 3					
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
1	Falta de personal	Evaluar las actividades asignadas a cada persona dentro de la Compañía	Gerente Financiero	Gerencias	■												Reuniones	\$
		Analizar la necesidad Informar las fechas para toma de inventario	Gerente Financiero	Gerencias		■											Reuniones	\$
		Evaluar el presupuesto del año por contratación de personal	Gerente Financiero	Gerencias		■											Reuniones	\$
		Reclutar al personal idóneo que se busca	Gerente Financiero	Gerentes y Empresa de servicio			■	■									Medios publicitarios	\$
		Realizar pruebas a los candidatos	Asistente de Gerencia	Empresa de servicio					■	■							Reuniones	\$
		Decidir tema definitiva para reunión con Jefe de área	Gerente Financiero	Empresa de servicio							■						Reuniones	\$
		Reunión con el Jefe de área y seleccionar	Jefe de área	Gerencias								■					Reuniones	\$
		Contratar a la persona idónea	Gerente Financiero	Gerentes y Empresa de servicio											■		Contratos	\$
		Inducción y capacitación	Personal de la Compañía	Empresa de servicio											■		Manuales	\$



## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

De la evaluación y conclusión de este proyecto se puede ultimar:

IV S.A. es una compañía que luego de la transición de directorios ha obtenido crecimientos importantes dentro de las industrias de productos farmacéuticos veterinarios. Sus actividades son llevadas a cabo en base a la experiencia de sus administradores, sin tener un direccionamiento estratégico claramente definido, y, sin darlo a conocer a su personal.

Los directivos han reconocido la importancia de elaborar, aprobar e implementar manuales que normalicen el trabajo realizado en el día a día; y tienen clara la importancia de formular y difundir su misión, visión y objetivos institucionales al personal de la organización, de modo que sean partícipes y ayuden a la consecución de los mismos.

La empresa ha incrementado sus actividades y los gerentes se han visto en la necesidad y obligación de delegar a personas que realicen funciones incompatibles con el cargo, lo cual ha generado exceso de trabajo en el personal como resultado de una inadecuada segregación de funciones.

No existe una comunicación adecuada entre los vendedores locales que realizan cobros a clientes con la persona de cartera, ocasionando de este modo, incomodidad y malestar al cliente, por recibir llamadas de cobros erradas.

Existe impericia por parte de los vendedores, debido a que no comunican de manera oportuna a la persona de facturación sobre los cobros realizados a los clientes, ocasionando que se les niegue crédito y el mismo tenga un malestar al no recibir la mercadería solicitada, además de la falta de información acerca de si tienen el producto solicitado en stock.

IV S.A. fomenta en su personal el interés en lograr ciertos objetivos institucionales a corto y largo plazo, con el fin de tener a sus clientes satisfechos, lo cual es evaluado periódicamente mediante cuestionarios dados a los compradores VIP para que califiquen al personal por el que fueron atendidos. Así también, se evaluará el esfuerzo del representante de ventas por complacer a los clientes en los pedidos de mercadería, aun cuando no tengan disponible en stock, les ofrecen productos sustitutos o les recomiendan otras casas comerciales. Se deberá optimizar el tiempo de espera por parte del cliente; así como el tiempo de respuesta por parte del personal de IV S.A.

Se evidencia por parte de los gerentes de la empresa un interés completo en la implementación de un sistema de Gestión por Procesos el cual posiblemente les ayude a mejorar su rendimiento empresarial, optimizando recursos, que de una u otra forma se reflejarán en resultados esperados.

Se ha diseñado una cadena de valor para la empresa IV S.A., donde podemos apreciar y reconocer los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma.

Se llegó a estas conclusiones, gracias a la cooperación que el personal de la empresa mostró al facilitar el acceso a la información relacionada con la gestión de IV S.A., teniendo en cuenta las restricciones para este tipo de trabajo.

Los procesos considerados como críticos en la gestión de IVSA son:

- Compras al exterior
- Ventas y facturación
- Cobranzas

## 4.2 RECOMENDACIONES

### **A la Gerencia:**

Se recomienda la aplicación de las acciones detalladas como propuesta de mejora en el presente proyecto, el propósito del mismo, es que la empresa logre objetivos planteados, cumpliéndolos de manera eficiente y que el esfuerzo involucrado en este estudio contribuya a la mejora continua de la gestión de sus procesos para un crecimiento en el mercado nacional y la obtención de la satisfacción de sus clientes.

Formalizar su misión y visión, establecer objetivos a corto y largo plazo; y, sobretodo, difundir a todo el personal el direccionamiento estratégico que rige a la empresa y al negocio, puesto que ayudará a lograr un mayor compromiso hacia la consecución de las metas y objetivos empresariales por parte de los trabajadores.

Elaborar, aprobar e implementar el manual de políticas y procedimientos que regularicen la ejecución de las diversas tareas, considerando la información obtenida del presente proyecto, misma que servirá como guía al personal en el desarrollo de sus actividades laborales y ayudará a disminuir errores en el desarrollo de las mismas.

Considerar la necesidad de contratar personal para aquellas tareas que se encuentran descuidadas o la reasignación de las mismas a personal apropiado, evitando de este modo la sobrecarga laboral y la incompatibilidad de funciones.

Delegar a personas en específico, la responsabilidad de aumentar el número de capacitaciones impartidas a los clientes sobre los productos que la empresa oferta, con la finalidad de promocionar la mercadería que en muchos casos el cliente desconoce.

**A vendedores:**

Se recomienda mantener una mejor comunicación con la persona encargada de facturación y crédito, para de esta manera optimizar tiempo y evitar errores al momento de ofertar los productos, obteniendo así, mayor satisfacción y preferencia por parte del cliente.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

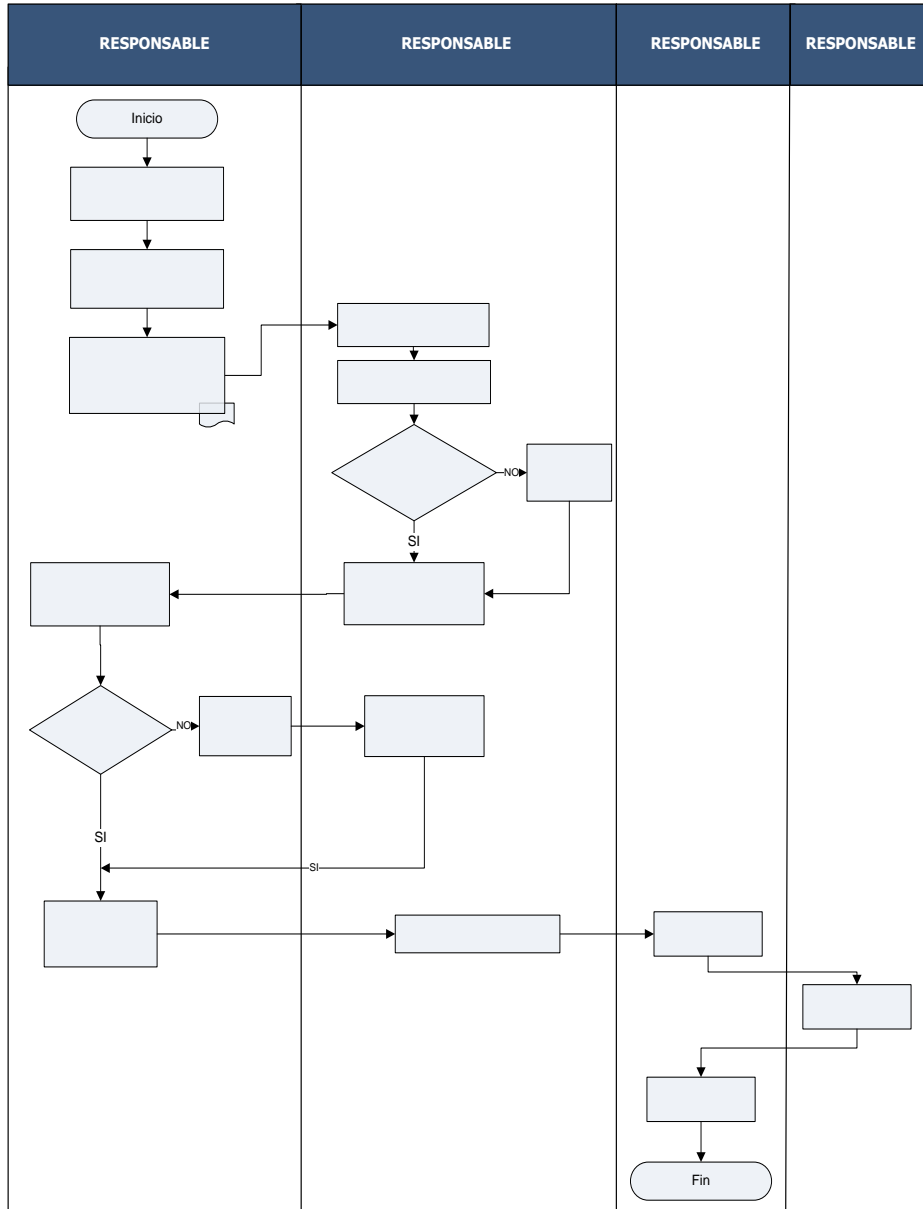
- AITECO CONSULTORES. *Qué es un Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos*. Recuperado de: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>.
- AITECO CONSULTORES. *Diagrama de Causa Efecto de Ishikawa*. Recuperado de: <http://www.aiteco.com/diagrama-de-causa-efecto-de-ishikawa/>.
- AITECO CONSULTORES. *El ciclo PDCA de Mejora Continua*. Recuperado de: <http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua/>.
- AMAYA, A. J. (2005). *Gerencia, Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomás de Aquino.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. *INDICADORES*. Recuperado de: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>.
- BRAVO C., J. (2008). *Gestión de Procesos*. (5ta Ed.) Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- *DIAGRAMA DE FLUJO* (2014). Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/219752982/Diagrama-de-Flujo>.
- *DIAGRAMA DE ISHIKAWA*. Recuperado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa).
- ELÍAS, A. (2014). *La cadena de valor de Porter*. Recuperado de: [www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/](http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/).
- FONTALVO T. y VERGARA J. (2010) *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. (2da Ed.).
- FRED, R. D. (2003). *Administración Estratégica*. (9na Ed.) México: Pearson Educación.
- GOODSTEIN L., NOLAN T., y PFEIFFE J. (2000). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw-Hill.
- HEREDIA A., J. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Universitat Jaume I. Castello de la Plan.
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2004). *Trabajando con los Procesos 2: Guía para la Gestión por procesos*.
- NAVAS, P. C. (2014). *Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área de Capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal*, Tesis de Magister en Gestión Empresarial, UTPL, Loja, Ecuador.
- VALDA, J.C. (2010) *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- VIDAL, A. E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. (2da Ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.

## **6. ANEXOS**

### 6.1. FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO



<b>PROCESO:</b>	<b>SITUACIÓN</b>	Página 1 de 1
	<b>Fecha de Actualización:</b> <b>Versión:</b>	
<b>Responsable:</b>		





## 6.2. FORMATO DE ANÁLISIS VALOR AGREGADO

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
			IV S.A.					PROCESO:		FECHA:
VAR (Real)			NVA (Sin valor agregado)					SUBPROCESO:		SITUACIÓN ACTUAL/MEJORADA
N°	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min.)	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
<b>TIEMPOS TOTALES</b>										
<b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b>								<b>MÉTODO ACTUAL</b>		
								<b>N°</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
<b>V.A.C.</b>	VALOR AGREGADO CLIENTE									
<b>V.A.E.</b>	VALOR AGREGADO EMPRESA									
<b>P</b>	PREPARACIÓN									
<b>E</b>	ESPERA									
<b>M</b>	MOVIMIENTO									
<b>I</b>	INSPECCIÓN									
<b>A</b>	ARCHIVO									
<b>TT</b>	TOTAL									
<b>VA</b>	VALOR AGREGADO									
<b>SVA</b>	SIN VALOR AGREGADO									

### 6.3. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES



#### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

PROCESO

Pág. de

Descripción de las actividades llevadas a cabo en el proceso

Proceso:	Código: C
Subproceso:	Código:

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

## 6.4. FORMATO CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**PROCESO**

**Pág. de**

<b>Proceso:</b>	<b>Código:</b>
<b>Subproceso:</b>	<b>Código:</b>
<b>Misión:</b>	

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO

## 6.5. FORMATO DESCRIPCIÓN DE PROCESOS



<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESOS</b>	
<b>PROCESO</b>	Pág. de

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Nombre del proceso:	Código:	Fecha:
Propietario del proceso:	Edición:	

RECURSOS	
Infraestructura:	Técnicos:
RRHH:	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

## **6.6. MANUAL DE PROCESO**

# **MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA IV S.A.**

**MP-IVSA-001**

Este documento es de propiedad exclusiva de la Empresa IV S.A.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 1 de 86

**MANUAL DE PROCESOS  
IV S.A.**

**CONTENIDO**

<b>GENRALIDADES .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>6</b>
<b>MISIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>VISIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVO. ....</b>	<b>8</b>
<b>ALCANCE.....</b>	<b>9</b>
<b>DIAGRAMACIÓN O SIMBOLOGÍA UTILIZADA .....</b>	<b>10</b>
<b>MAPA DE PROCESOS .....</b>	<b>11</b>
<b>PROCESOS DE IV S.A.....</b>	<b>132</b>
<b>PROCESOS CLAVES .....</b>	<b>13</b>
<b>COMPRAS AL EXTERIOR .....</b>	<b>13</b>
FLUJOGRAMA .....	135
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	136
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO .....	138
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	139
<b>COMPRAS LOCALES.....</b>	<b>20</b>
FLUJOGRAMA .....	22
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	23
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO .....	24
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	25
<b>RECEPCIÓN Y LOGÍSTICA DE MERCADERÍA .....</b>	<b>26</b>
FLUJOGRAMA .....	28
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	29
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO .....	31
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	32
<b>VENTAS Y FACTURACIÓN .....</b>	<b>33</b>

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 2 de 86

**MANUAL DE PROCESOS  
IV S.A.**

FLUJOGRAMA .....	35
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	36
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO .....	37
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	38
<b>CRÉDITO...</b> .....	<b>39</b>
FLUJOGRAMA .....	41
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	42
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO .....	43
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	44
<b>COBRANZA.....</b> .....	<b>45</b>
FLUJOGRAMA .....	47
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	48
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO .....	49
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	50
<b>DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN.....</b> .....	<b>51</b>
FLUJOGRAMA .....	53
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	54
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO .....	55
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	56
<b>SERVICIO AL CLIENTE .....</b> .....	<b>57</b>
FLUJOGRAMA .....	59
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	60
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO .....	61
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	62
<b>PROCESOS DE APOYO .....</b> .....	<b>63</b>
<b>CONTROL DE INVENTARIO.....</b> .....	<b>63</b>
FLUJOGRAMA .....	65
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	66
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO .....	67

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 3 de 86



**MANUAL DE PROCESOS  
IV S.A.**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	68
<b>PAGO A PROVEEDORES.....</b>	<b>69</b>
FLUJOGRAMA .....	71
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	72
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO .....	74
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	75
<b>PAGO DE NÓMINA .....</b>	<b>76</b>
FLUJOGRAMA .....	78
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....	79
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO .....	80
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	81
<b>PRINCIPALES FUNCIONES DEL PERSONAL DE IV S.A.....</b>	<b>82</b>

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 4 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## GENERALIDADES

### INTRODUCCIÓN

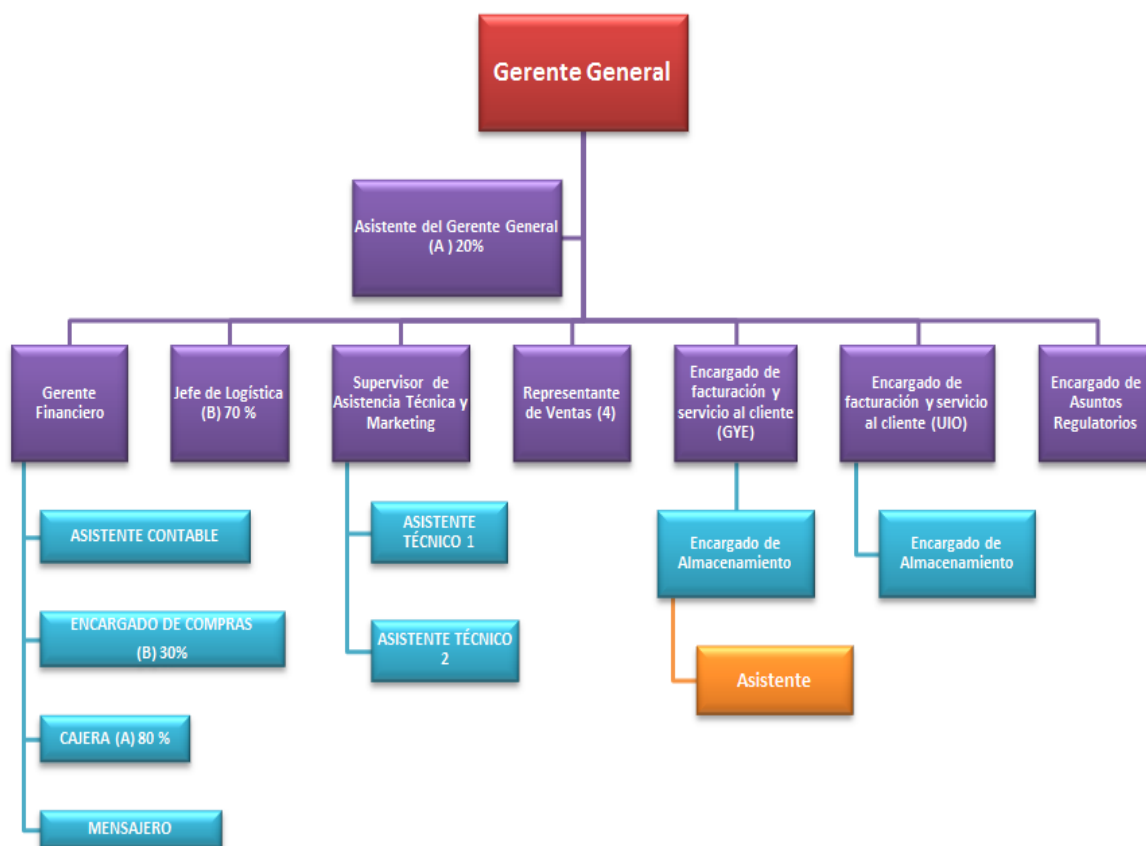
El presente Manual de Procesos tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades de la Empresa, así como el de servir como un instrumento de apoyo y mejora continua. Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos a seguir para cada actividad laboral, promoviendo el buen desarrollo administrativo del Talento Humano, el desarrollo de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo y formatos utilizados. Es importante señalar, que este documento está sujeto a actualización en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de los procedimientos, en cambios de políticas internas, o bien en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo, con el fin de cuidar su vigencia operativa.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 5 de 86

**MANUAL DE PROCESOS  
IV S.A.**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**IV S.A.**



REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 6 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos farmacéuticos veterinarios a nivel nacional, mediante la venta directa a los sectores ganaderos, avícolas, acuícolas y pet's, ofreciendo productos de buena calidad y servicio de asistencia técnica personalizada, buscando la satisfacción a las necesidades de nuestros clientes.”

## VISIÓN

“Ser la empresa líder en la importación y comercialización de productos farmacéuticos veterinarios a nivel nacional, reconocida por ofrecer productos con estándares altos de calidad, a precios accesibles en el mercado nacional y brindar un buen servicio de asistencia técnica administrado con efectividad por profesionales capacitados”.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 7 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## OBJETIVO

El presente documento tiene como finalidad proporcionar los lineamientos básicos para el registro y control de todas las operaciones efectuadas por la empresa IV S.A., de manera oportuna y confiable, procurando siempre que dichas transacciones se encuentren debidamente soportadas y autorizadas por los niveles correspondientes de la organización.

De este modo, el manual servirá como fuente de consulta, llegando a ser una guía práctica para todo el personal que conforma la organización, estableciéndose en él, la metodología a seguir para el desarrollo de sus operaciones, permitiéndoles ejercer sus funciones con eficiencia y uniformidad, maximizando el rendimiento operativo orientado a la consecución de los objetivos estratégicos de la Institución.

Así mismo, facilitará a los administradores de la entidad llevar un mejor control del funcionamiento de la empresa, al igual que la supervisión y manejo de las operaciones que se llevan a cabo y el uso óptimo de los recursos.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 8 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## ALCANCE

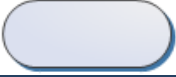

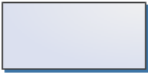



Este manual es aplicable para todas las áreas operativas de la empresa que llevan a cabo los procesos, para ello se han definido responsables y reglamentos internos, cuyo objetivo principal es establecer un procedimiento adecuado que se ajuste a las necesidades de la organización y a las normativas expedidas por los entes de control.

Este documento es la primera versión del MANUAL DE PROCESOS para la empresa IV S.A., puesto que la misma no contaba con los procesos documentados, estando así sujeto a cambios y mejoras de acuerdo a las necesidades de la organización, tomando en consideración que en el caso que exista una actualización del mismo, deberá ponerse al conocimiento de forma oportuna a todo el personal de la empresa para un buen desempeño de sus actividades.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 9 de 86

## DIAGRAMACIÓN O SIMBOLOGÍA UTILIZADA

De acuerdo con la metodología ANSI a continuación se detalla la simbología empleada en la elaboración de los diagramas de flujos de los procesos llevado a cabo dentro de la empresa para una mejor comprensión de los mismos.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.
	<b>Decisión:</b> Indica un punto en el flujo en que se produce una ramificación del tipo SI o NO
	<b>Actividad:</b> Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	<b>Documento:</b> Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	<b>Conector de proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	<b>Línea de Flujo:</b> Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 10 de 86

MAPA DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS



REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
MAYO 2014	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 11 de 86



# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## PROCESOS DE “IV S.A.”

Este capítulo está comprendido por los Procesos Claves y de Apoyo de IV S.A.

Son procesos claves, todos aquellos que intervienen directamente con la misión de IV S.A., y ayudan a alcanzar los objetivos estratégicos, agregando valor al cliente para conseguir la satisfacción de los mismos.

Los procesos de apoyo son los que proporcionan los medios o recursos necesarios para llevar a cabo los procesos claves ayudando en el manejo y control del sistema de gestión de la empresa.

### Procesos Claves

Procesos	Nomenclatura
Compras	B
Almacenamiento	C
Ventas y Facturación	D
Crédito y Cobranzas	E
Despacho y Distribución	F
Servicio al Cliente	G

### Procesos de Apoyo

Procesos	Nomenclatura
Administrativo	H
Financiero	I

Debido a la escasa rotación de personal que existe dentro de la empresa, IV S.A. no posee un departamento de Recursos Humanos, ya que sus trabajadores actuales provienen de la empresa antecesora y no han tenido la necesidad de contratar más personal; a su vez, el servicio de transporte para el envío de mercadería a sus clientes, es realizado por terceros mediante la contratación de una empresa transportista.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 12 de 86

## **PROCESOS CLAVES**

### **COMPRAS AL EXTERIOR**

#### **Descripción**

IV S.A. por ser una empresa importadora, trae del exterior aproximadamente el 90% de los productos que comercializa a nivel nacional, siendo así, Compras al exterior, uno de los procesos críticos dentro de la organización contando con la participación del Gerente Financiero y del Jefe de Logística.

Por lo general, las compras al exterior se las realiza una vez al mes, trayendo la mercadería de países como Holanda, Estados Unidos, Colombia, México y Brasil.

#### **Entradas**

**Reporte de Inventario.-** Contiene detalles de los productos en stock que posee la empresa a una fecha determinada, indicando la cantidad y presentación de la mercadería que se encuentra en bodega, para con esta información más la demanda de productos por parte de los clientes, elaborar requerimientos para compras al exterior.

#### **Salidas**

**Orden de compra.-** En este documento se detalla las necesidades de productos por comprar a proveedores del exterior, indicando cantidad y presentación requerida.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 13 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## Controles del Proceso

### Leyes Tributarias

IV S.A. es una empresa privada con fines de lucro, misma que rige sus actividades bajo la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento General, así como demás normativas vigentes expedidas por el Servicio de Rentas Internas.

### Leyes de Comercio Exterior

Por su razón de ser, IV S.A. al importar los productos que oferta en el mercado nacional, debe acogerse y ser regulado por la Ley Orgánica de Aduanas y demás normativas expedidas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENAEC.

### Políticas del Proveedor

Lineamientos establecidos por parte del proveedor para llevar cabo la relación comercial.

### Políticas de la empresa

Lineamientos instituidos dentro de la organización concerniente al subproceso de Compras al Exterior.

## Recursos

**Infraestructura.-** Oficina; **RRHH.-** Gerente General y Jefe de Logística;  
**Técnicos.-** Computadoras, impresoras y teléfonos.

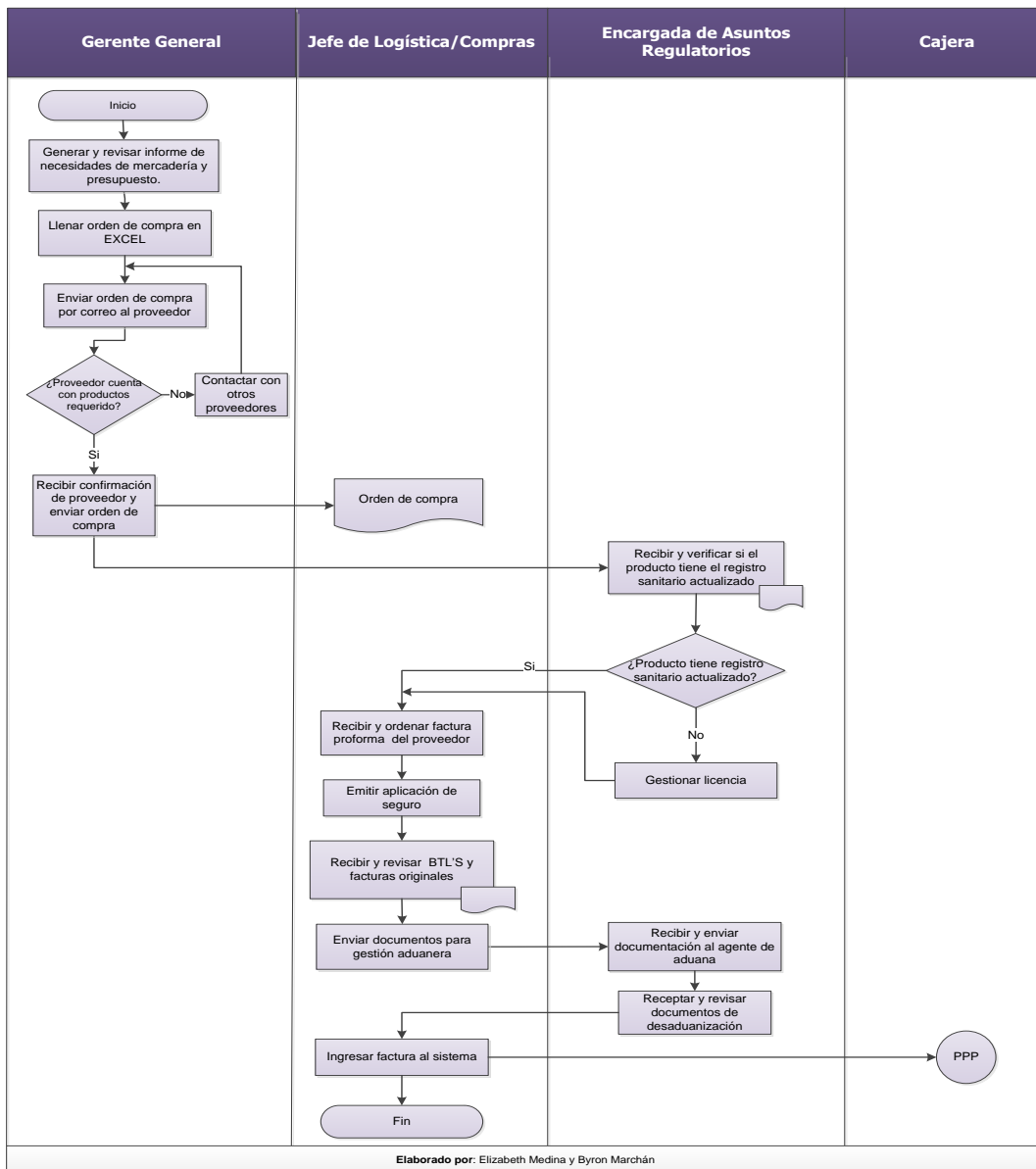
REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
MAYO 2014	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 14 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## FLUJOGRAMA



<b>PROCESO:</b> COMPRAS - COMPRAS AL EXTERIOR	<b>MEJORADO</b>	Página 1 de 1
<b>Responsable:</b> Jefa de Logística	<b>Fecha de Actualización:</b> 1-Marzo - 2014 <b>Versión:</b> 1	



Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
EFICIENCIA	Tasa de pedidos llegados a tiempo	Mide la eficiencia de llegada de los pedidos realizados al exterior	$(\# \text{ pedidos llegados a tiempo} / \# \text{ total de pedidos}) * 100$	%	Mensual
EFICIENCIA	Tasa de órdenes de compra con errores	Cuantifica el porcentaje de órdenes de compra con errores	$(\# \text{ Órdenes de compra con errores} / \# \text{ total de órdenes de compra}) * 100$	%	Mensual

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 15 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

### PROCESO DE COMPRAS

Pág. 16 de 86

#### Descripción de las actividades llevadas a cabo en el proceso de Compras

<b>Proceso: COMPRAS</b>	<b>Código: B</b>
<b>Subproceso: COMPRAS AL EXTERIOR</b>	<b>Código: B.1</b>

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Generar y revisar informe de necesidades de mercadería y presupuesto.	GERENCIA	Previo a efectuar la compra, se revisa el informe de necesidades de mercadería así como el presupuesto de compras efectuado a inicios de año.	Gerente General
2	Llenar orden de compra en EXCEL	GERENCIA	Se llena el formulario de Orden de compra en Excel enviado a inicio del año por el proveedor, en el cual se detalla la cantidad y presentación del producto a adquirir.	Gerente General
3	Enviar orden de compra por correo al proveedor	GERENCIA	Se envía mediante correo electrónico al proveedor, la orden de compra.	Gerente General
4	Contactar con otros proveedores	GERENCIA	Se comunica con otros proveedores con la finalidad de poder adquirir los productos faltantes.	Gerente General
5	Recibir confirmación de proveedor y enviar orden de compra	GERENCIA	Una vez recibida la confirmación del proveedor, se procede a enviar vía mail la orden de compra.	Gerente General
6	Recibir y verificar si el producto tiene el registro sanitario actualizado	ASUNTOS REGULATORIOS	Se procede a constatar si cada producto que consta en la orden de compra cuenta con el registro sanitario actualizado.	Encargada de Asuntos Regulatorios
7	Gestionar licencia	ASUNTOS REGULATORIOS	En caso de que el producto no cuente con el registro sanitario actualizado, se procede a tramitar la respectiva licencia.	Encargada de Asuntos Regulatorios
8	Recibir y ordenar factura proforma del proveedor	LOGÍSTICA	Se recibe la factura enviado por el proveedor.	Jefa de Logística
9	Emitir aplicación de seguro	LOGÍSTICA	Se emite vía internet la respectiva aplicación de seguro previo a la salida de los productos del país de origen y se informa de esto a los proveedores.	Jefa de Logística
10	Recibir y revisar BTL'S y facturas originales	LOGÍSTICA	Se recibe y revisa BTL'S así como la factura original confirmando que todo esté correcto conforme a lo solicitado.	Jefa de Logística

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 16 de 86

## MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

<b>11</b>	Enviar documentos para gestión aduanera	LOGÍSTICA	Envía todos los documentos necesarios a la Encargada de Asuntos Regulatorios, para que gestione el trámite de recepción de mercadería.	Jefa de Logística
<b>12</b>	Recibir y enviar documentación al agente de aduana	ASUNTOS REGULATORIOS	Se entrega a la Naviera/Agente de Aduana toda la documentación necesaria para el trámite de recepción de mercadería.	Encargada de Asuntos Regulatorios
<b>13</b>	Receptar y revisar de documentos de desaduanización	ASUNTOS REGULATORIOS	Una vez que la gestión de desaduanización está completada, el agente afianzado de aduana, entrega la documentación completa a la Encargada de Asuntos Regulatorios, quien procede a revisar la misma y entrega la misma a la Jefa de Logística	Encargada de Asuntos Regulatorios
<b>14</b>	Ingresar factura al sistema	LOGÍSTICA	Procede a ingresar la factura al sistema correspondiente a los productos recibidos para que de este modo el sistema efectúe la liquidación de los mismos.	Jefa de Logística

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 17 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**PROCESO DE COMPRAS**

**Pág. 18 de 86**

<b>Proceso: COMPRAS</b>	Código: B
<b>Subproceso: COMPRAS AL EXTERIOR</b>	Código: B.1
<b>Misión:</b> Realizar la gestión oportuna para la compra de productos al exterior para comercializarlos a nivel nacional.	

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
<b>Gerente General</b>		Informe de necesidades	El Gerente General en base al informe de necesidades de mercadería proporcionado por el sistema y al presupuesto referencial para compras al exterior, emite Orden de compra para enviar al proveedor con copia a la Jefa de Logística y a la Encargada de Asuntos regulatorios, misma que se encarga de verificar si los productos a importar poseen registro sanitario actualizado, por lo que en caso de no ser así, tramita la respectiva licencia y notifica a la jefa de logística quien receipta la factura proforma del proveedor y emite la aplicación de seguro correspondiente a la mercadería que está por llegar y procede a enviar al agente afianzado de aduana los documentos necesarios para llevar a cabo la desaduanización, una vez que esto es efectuado, se receipta la documentación habilitante y se ingresan las facturas al sistema.	Orden de pedido		Proveedor del Exterior

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 18 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



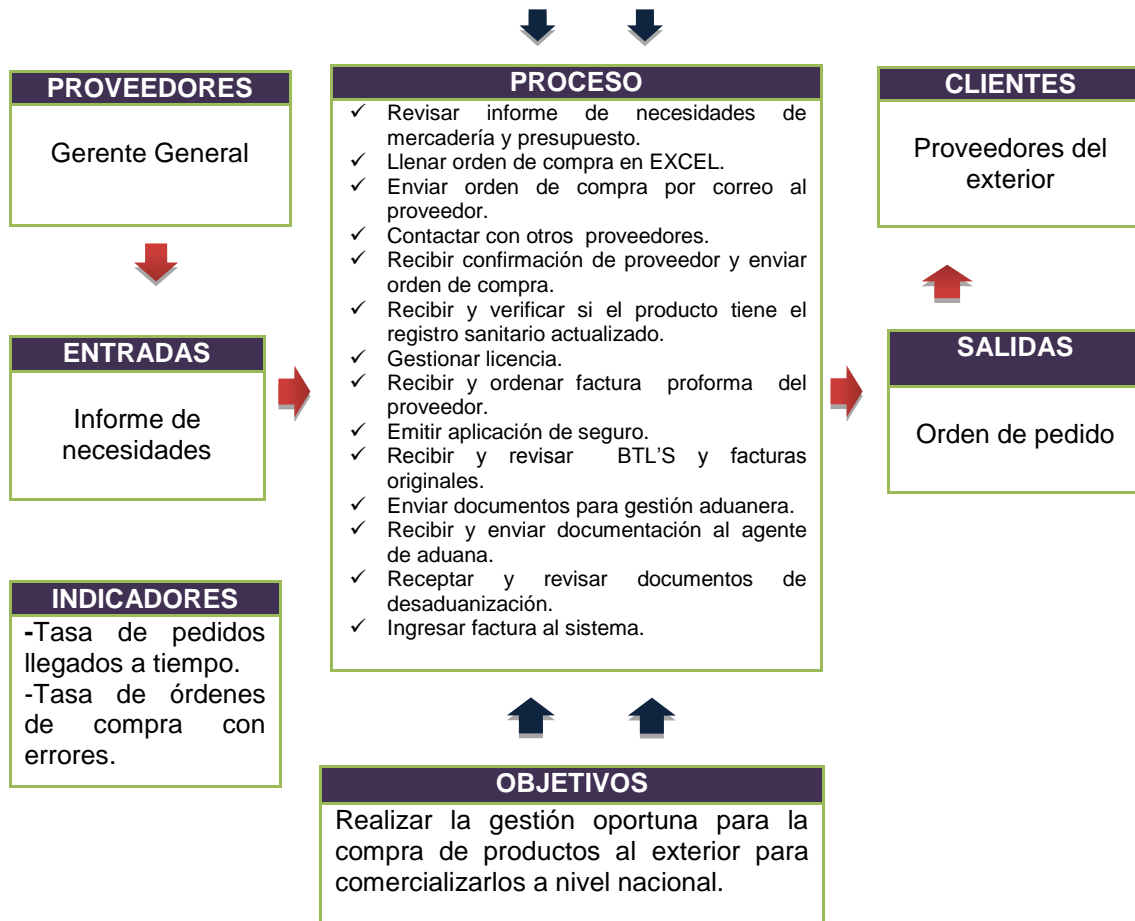
## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

### PROCESO DE COMPRAS

Pág. 19 de 86

<b>Nombre del Subproceso:</b> COMPRAS AL EXTERIOR	<b>Código:</b> B.1	<b>Fecha:</b>
<b>Propietario del proceso:</b> Jefa de logística	<b>Edición:</b> 1	<b>Marzo 2014</b>

RECURSOS	
<b>Infraestructura:</b> Oficina	<b>Técnicos:</b> Computadores, impresoras y teléfonos
<b>RRHH:</b> Gerente General y jefa de Logística	



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 19 de 86



## **COMPRAS LOCALES**

### **Descripción**

Las Compras Nacionales de IV S.A. corresponden a los suministros de oficina y demás materiales utilizados para la venta de productos importados en diferentes presentaciones. Estas compras se caracterizan por realizarse mensualmente e intervienen en ella la Asistente de Gerencia/cajera y la Jeja de Logística.

### **Entradas**

**Listado de requerimientos.-** es aquel en el cual constan todas las necesidades de la empresa en cuanto a suministros de oficina; así como materiales requeridos para elaborar las distintas presentaciones para comercializar los productos importados conforme a la demanda del mercado; este listado es elaborado mensualmente por la Asistente de Gerencia.

### **Salidas**

**Orden de compra.-** documento en el cual constan todas las necesidades de suministros y/o materiales requeridos para la operación de la empresa.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 20 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## Controles del Proceso

### Leyes Tributarias

IV S.A. es una empresa privada con fines de lucro, misma que rige sus actividades bajo la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento General, así como demás normativas vigentes expedidas por el Servicio de Rentas Internas.

### Políticas del Proveedor

Lineamientos establecidos por parte del proveedor para llevar cabo la relación comercial.

### Políticas de la empresa

Lineamientos instituidos dentro de la organización inmersos en el proceso de Compras Nacionales.

## Recursos

**Infraestructura.-** Oficina; **RRHH.-** Cajera y Jefe de Logística; **Técnicos.-** Computadoras, impresoras y teléfonos.

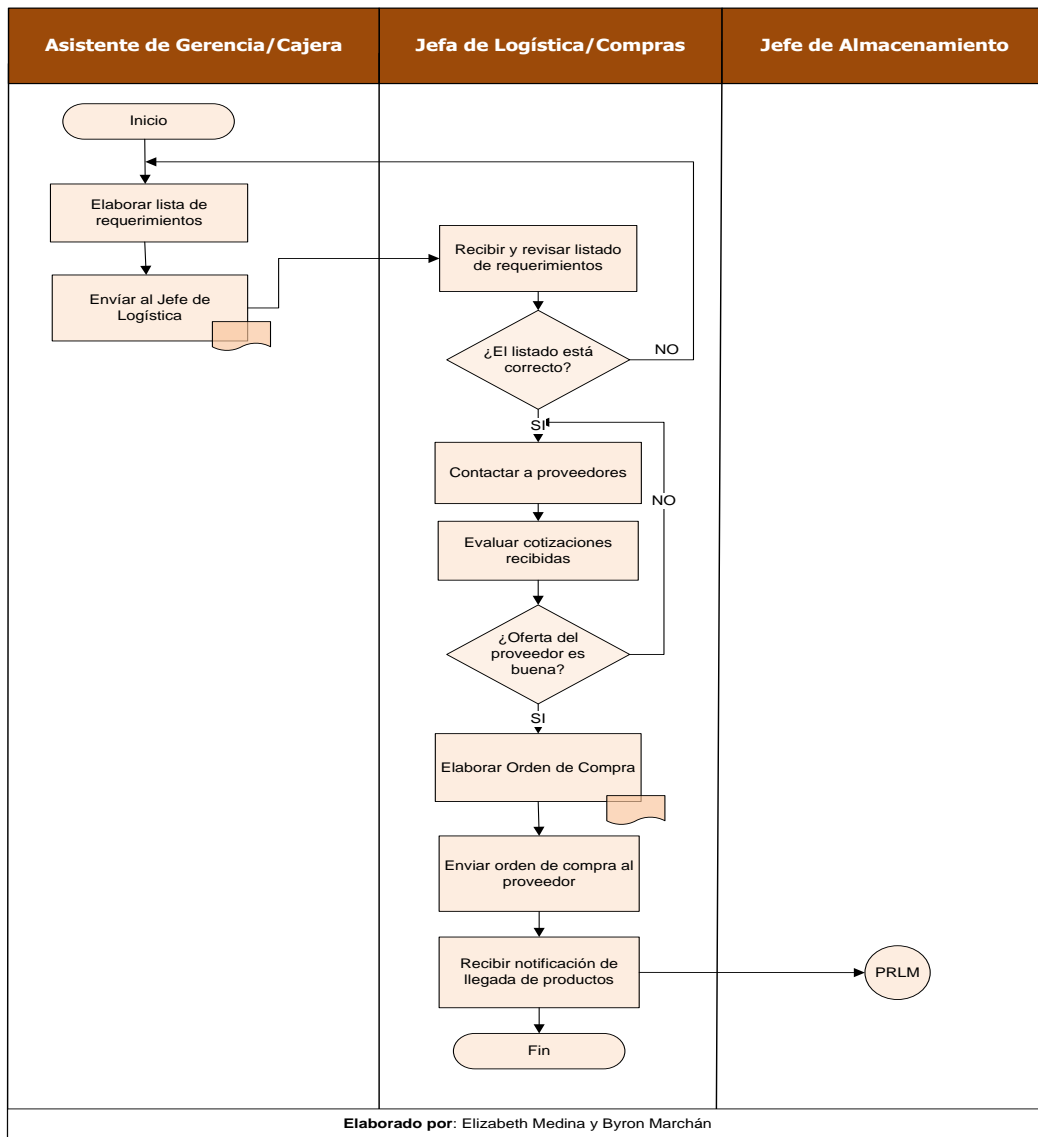
REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 21 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## FLUJOGRAMA



<b>PROCESO:</b> <b>COMPRAS – COMPRAS LOCALES</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	Página 1 de 1
<b>Responsable:</b> Jefe de Logística	<b>Fecha de Actualización:</b> 1- Febrero - 2014	
	<b>Versión:</b> 1	



Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
EFICIENCIA	Tasa de pedidos llegados a tiempo	Mide la eficiencia de llegada de los pedidos realizados	$(\# \text{ pedidos llegados a tiempo} / \# \text{ total de pedidos}) * 100$	%	Mensual
EFICIENCIA	Tasa de órdenes de compra con errores	Cuantifica el porcentaje de órdenes de compra con faltas	$(\# \text{ Órdenes de compra con faltas} / \# \text{ total de órdenes de compra}) * 100$	%	Mensual

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 22 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

### PROCESO DE COMPRAS

Pág. 23 de 86

#### Descripción de las actividades llevadas a cabo en el proceso de Compras

Proceso: <b>COMPRAS</b>	Código: <b>B</b>
Subproceso: <b>COMPRAS LOCALES</b>	Código: <b>B.2</b>

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elaborar lista de requerimientos	CAJA	Se elabora un listado de con las necesidades de artículos a adquirir.	Cajera
2	Enviar al Jefe de Logística	CAJA	Comunicar a la Jefa de Logística la lista de requerimiento de suministros y/o demás materiales que hacen falta a la fecha.	Cajera
3	Recibir y revisar listado de requerimientos	LOGÍSTICA	Se verifica la importancia de adquirir lo solicitado conforme a listado recibido.	Jefa de Logística
4	Contactar a proveedores	LOGÍSTICA	Comunicarse con posibles proveedores solicitan do la cotización de los productos a adquirir.	Jefa de Logística
5	Evaluar cotizaciones recibidas	LOGÍSTICA	Una vez receiptadas las cotizaciones de los diversos proveedores, se verifica y analiza cual va más acorde a las necesidades de la empresa en cuanto a precio y calidad de productos.	Jefa de Logística
6	Elaborar Orden de Compra	LOGÍSTICA	Se procesa la Orden de Compra indicando la cantidad y detalle de los productos que se requieren.	Jefa de Logística
7	Enviar orden de compra al proveedor	LOGÍSTICA	Remitir Orden de Compra al proveedor para que este proceda con el envío de la mercadería.	Jefa de Logística
8	Recibir notificación de llegada de productos	LOGÍSTICA	El proveedor comunica fecha de envío de productos, así como fecha tentativa de llegada.	Jefa de Logística

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 23 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**PROCESO DE COMPRAS**

**Pág. 24 de 86**

<b>Proceso: COMPRAS</b>	<b>Código: B</b>
<b>Subproceso: COMPRAS LOCALES</b>	<b>Código: B.2</b>
<b>Misión:</b> Realizar de manera oportuna y eficaz el trámite correspondiente a la compra de productos nacionales.	

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
<b>Asistente de Gerencia</b>		Lista de requerimientos	La asistente de Gerencia elabora lista de requerimientos, mismos que en su mayoría corresponden a suministros y a material publicitario, para luego proceder a enviar el listado a la Jefa de Logística, quien recibe y revisa requerimiento y contacta con los posibles proveedores, evaluando las cotizaciones recibidas y una vez efectuado el respectivo análisis de la oferta más conveniente a las necesidades institucionales, se elabora y envía Orden de compra al proveedor para en lo posterior recibir notificación de la llegada de productos.	Orden de compra		Proveedor

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 24 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



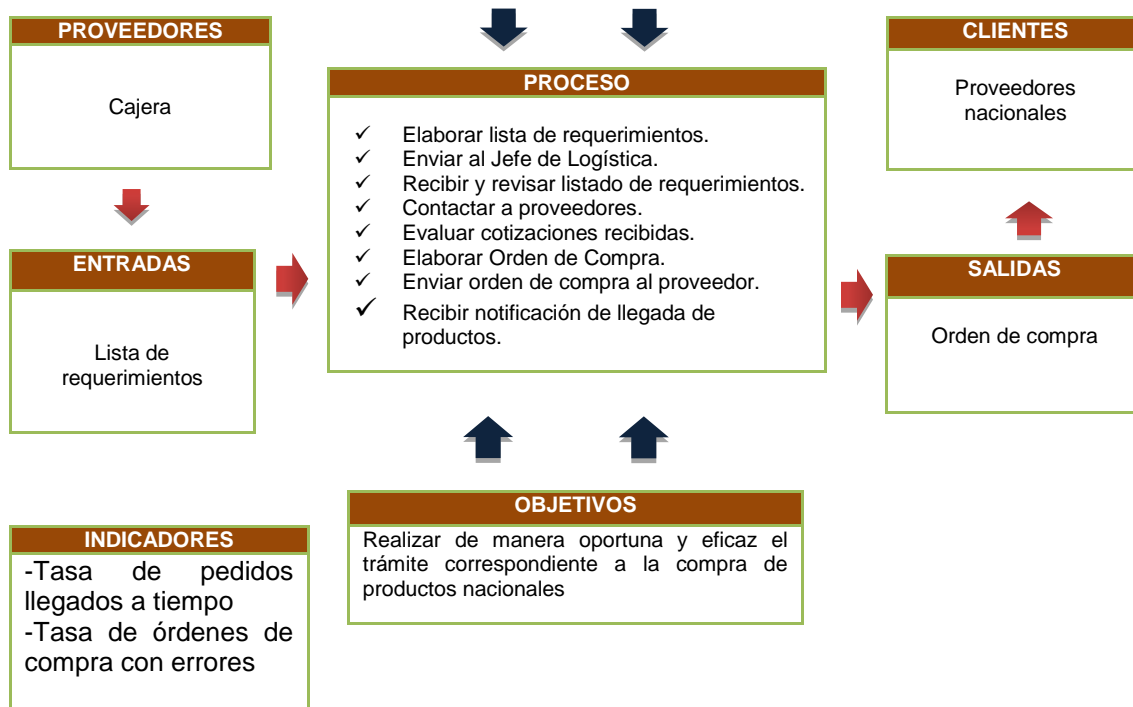
## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

### PROCESO DE COMPRAS

Pág. 25 de 86

Nombre del Subproceso: <b>COMPRAS LOCALES</b>	Código: <b>B.2</b>	Fecha: <b>Marzo 2014</b>
Propietario del proceso: <b>Jefa de logística</b>	Edición: <b>1</b>	

RECURSOS	
Infraestructura: Oficina	Técnicos: Computadores, impresoras y teléfonos
RRHH: Cajera y Jefa de Logística	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 25 de 86

## **RECEPCIÓN Y LOGÍSTICA DE MERCADERÍA**

### **Descripción**

Este subproceso conlleva la recepción de la mercadería comprada en el exterior así como la correspondiente a las compras nacionales, en el cual se verifica el número de cajas recibidas a más de realizar un muestreo aleatorio para la revisión exhaustiva de los productos, constatando que los mismos estén conforme a lo solicitado en la orden de compra tanto en calidad, estado y presentación, para emitir el informe de novedades; posterior a esto, se procede a elaborar etiquetas de identificación para los productos y las perchas en las que serán almacenados, indicando en ellas su lote, caducidad y su precio.

### **Entradas**

**Mercadería.-** productos adquiridos tanto a nivel nacional como internacional, mismos que se deberán revisar para dar confirmado de satisfacción de mercadería recibida.

### **Salidas**

**Informe de Novedades.-** en este documento se comunica las novedades existentes de ser el caso, al momento de recibir la mercadería y constatar la cantidad de cajas y el estado en que fue recibida la mercadería.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 26 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## Controles del Proceso

### Leyes Tributarias

IV S.A. es una empresa privada con fines de lucro, misma que rige sus actividades bajo la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento General, así como demás normativas vigentes expedidas por el Servicio de Rentas Internas.

### Políticas del Proveedor

Lineamientos establecidos por parte del proveedor para llevar cabo la relación comercial.

### Políticas de la empresa

Lineamientos instituidos dentro de la organización concerniente al proceso de Almacenamiento.

## Recursos

**Infraestructura.-** Bodega; **RRHH.-** Jefe y asistente de bodega;  
**Técnicos.-** Computadoras, impresoras y teléfonos.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 27 de 86



# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## FLUJOGRAMA



**PROCESO:**  
**ALMACENAMIENTO – RECEPCIÓN Y LOGÍSTICA DE MERCADERÍA**

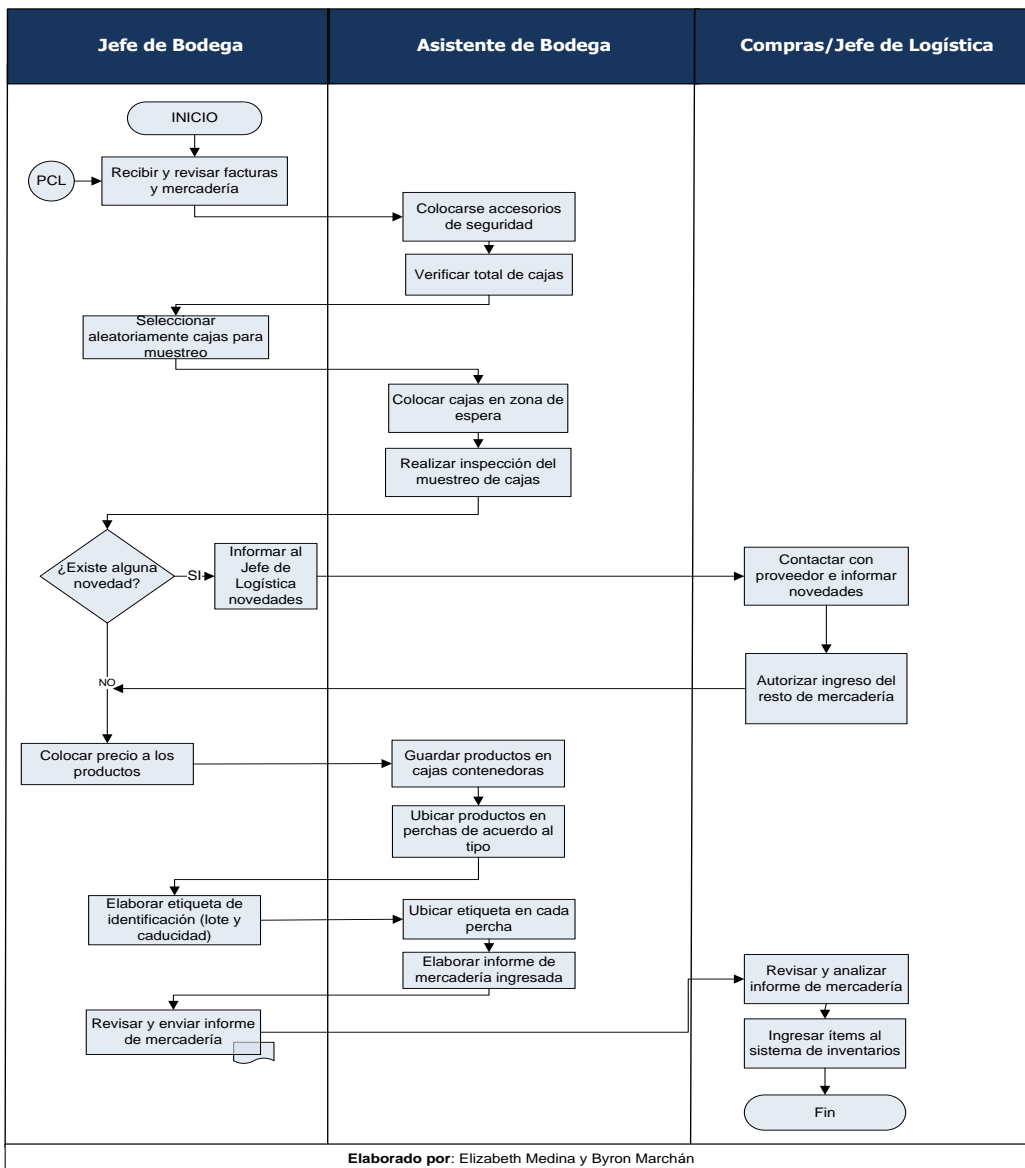
**SITUACIÓN ACTUAL**

Página  
1 de 1

**Fecha de Actualización:** 1-FEBRERO – 2014

**Responsable:** Jefe y Asistente de Bodega

**Versión:**1



Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
EVALUACIÓN	Tasa de productos recibidos con inconformidad	Mide el porcentaje de productos recibidos con alguna novedad	$(\text{Total de productos con observaciones} / \text{Total de productos recibidos}) * 100$	Porcentaje	Mensual
EVALUACIÓN	Tasa de productos nuevos	Mide el porcentaje de productos recibidos en relación al stock actual	$(\text{Total de productos nuevos} / \text{Total de productos en stock actualizado}) * 100$	Porcentaje	Mensual

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 28 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

### PROCESO DE ALMACENAMIENTO

Pág. 29 de 86

#### Descripción de las actividades llevadas a cabo en el proceso de Almacenamiento

Proceso: ALMACENAMIENTO	Código: C
Subproceso: RECEPCIÓN Y LOGÍSTICA DE MERCADERÍA	Código: C.1

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir y revisar facturas y mercadería	BODEGA	Se reciben las facturas correspondientes a la mercadería que está por llegar a la oficina.	Jefe de Bodega
2	Colocarse accesorios de seguridad	BODEGA	Previo a la llegada de la mercadería, se deberán colocar los respectivos accesorios de seguridad con la finalidad de evitar cualquier accidente.	Asistente de Bodega
3	Verificar total de cajas	BODEGA	Se procede con el conteo de las cajas recibidas, de modo que concuerden con las solicitadas.	Asistente de Bodega
4	Seleccionar aleatoriamente cajas para muestreo	BODEGA	Una vez verificado el total de cajas, se escoge aleatoriamente algunas de estas para efectuar el respectivo muestreo.	Jefe de Bodega
5	Colocar cajas en zona de espera	BODEGA	Se colocan las cajas en zona de espera de acuerdo a al tipo de producto sean estos climatizados o biológicos.	Asistente de Bodega
6	Realizar inspección del muestreo de cajas	BODEGA	Se examinan los productos de las cajas seleccionadas, a fin de constatar que los mismos se encuentren en buen estado y conforme a lo solicitado.	Asistente de Bodega
7	Informar al Jefe de Logística novedades	BODEGA	En caso de presentarse novedades en la mercadería recibida, se elabora un informe en el que se detalle las mismas para informar al Jefe de Logística.	Jefe de Bodega
8	Contactar con proveedor e informar novedades	LOGÍSTICA	La Jefa de Logística contacta al proveedor para comunicar novedades presentadas en mercadería recibida.	Jefa de Logística
9	Autorizar ingreso del resto de mercadería	LOGÍSTICA	La Jefa de Logística autoriza el ingreso a bodegas la mercadería que no presenta novedades.	Jefa de Logística
10	Colocar precio a los productos	BODEGA	Se coloca el respectivo precio a cada producto con una máquina.	Jefe de Bodega
11	Guardar productos en cajas contenedoras	BODEGA	Los productos son almacenados en cajas contenedoras.	Asistente de Bodega
12	Ubicar productos en perchas de acuerdo al tipo	BODEGA	Se ubican los productos en cada percha, conforme al tipo (climatizado o biológico).	Asistente de Bodega

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 29 de 86

**MANUAL DE PROCESOS  
IV S.A.**

<b>13</b>	Elaborar etiqueta de identificación (lote y caducidad)	BODEGA	Se hacen las etiquetas de identificación en las cuales se detalla el lote y la caducidad de producto.	Jefe de Bodega
<b>14</b>	Ubicar etiqueta en cada percha	BODEGA	Las etiquetas de identificación se las ubica en la parte posterior de cada percha.	Asistente de Bodega
<b>15</b>	Elaborar informe de mercadería ingresada	BODEGA	Se elabora el informe de la mercadería ingresada, en el cual se detalla de manera general las novedades presentadas al verificar el estado, cantidad y calidad de los productos recibidos.	Asistente de Bodega
<b>16</b>	Revisar y enviar informe de mercadería	BODEGA	El Jefe de Bodega revisa y procede a enviar el informe a la Jefa de Logística para comunicar las novedades de recepción de mercadería.	Jefe de Bodega
<b>17</b>	Revisar y analizar informe de mercadería	LOGÍSTICA	Se revisa el informe de mercadería y se analiza novedades presentadas.	Jefa de Logística
<b>18</b>	Ingresar ítems al sistema de inventarios	LOGÍSTICA	Se ingresa cada producto recibido con satisfacción en el sistema de inventarios para su posterior venta.	Jefa de Logística

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 30 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**PROCESO DE ALMACENAMIENTO**

**Páa. 31 de 86**

<b>Proceso: ALMACENAMIENTO</b>	<b>Código: C</b>
<b>Subproceso: RECEPCIÓN Y LOGÍSTICA DE MERCADERÍA</b>	<b>Código: C.1</b>
<b>Misión:</b> Receptar la mercadería comprada a nivel nacional e internacional así como efectuar la logística de su almacenamiento.	

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	Proveedor de productos	Mercadería	Una vez recibida la factura junto con la mercadería, el personal de bodega procede a constatar la cantidad de cajas recibidas y selecciona al azar alguna de ellas para efectuar un muestreo, colocándolas en zona de espera para realizar la respectiva inspección y en caso de encontrarse con alguna novedad se notifica a la Jefa de Logística quien se comunica con el proveedor para dar conocer las anomalías dadas con las mercadería recibida y en lo posterior autoriza al Jefe de bodega a seguir con el almacenamiento del resto de mercadería que se encuentra en buen estado; el jefe de bodega coloca los precios a los productos y los ubica en perchas conforme a su tipo, ya sean estos climatizados o biológicos para luego ubicar las etiquetas de identificación en cada percha y finalmente emitir el informe final de la mercadería ingresada, mismo que es recibido y revisado por la Jefa de Logística para así ingresar ítems de productos recibidos al sistema.	Productos disponibles para la Venta	Representante de Ventas	

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 31 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



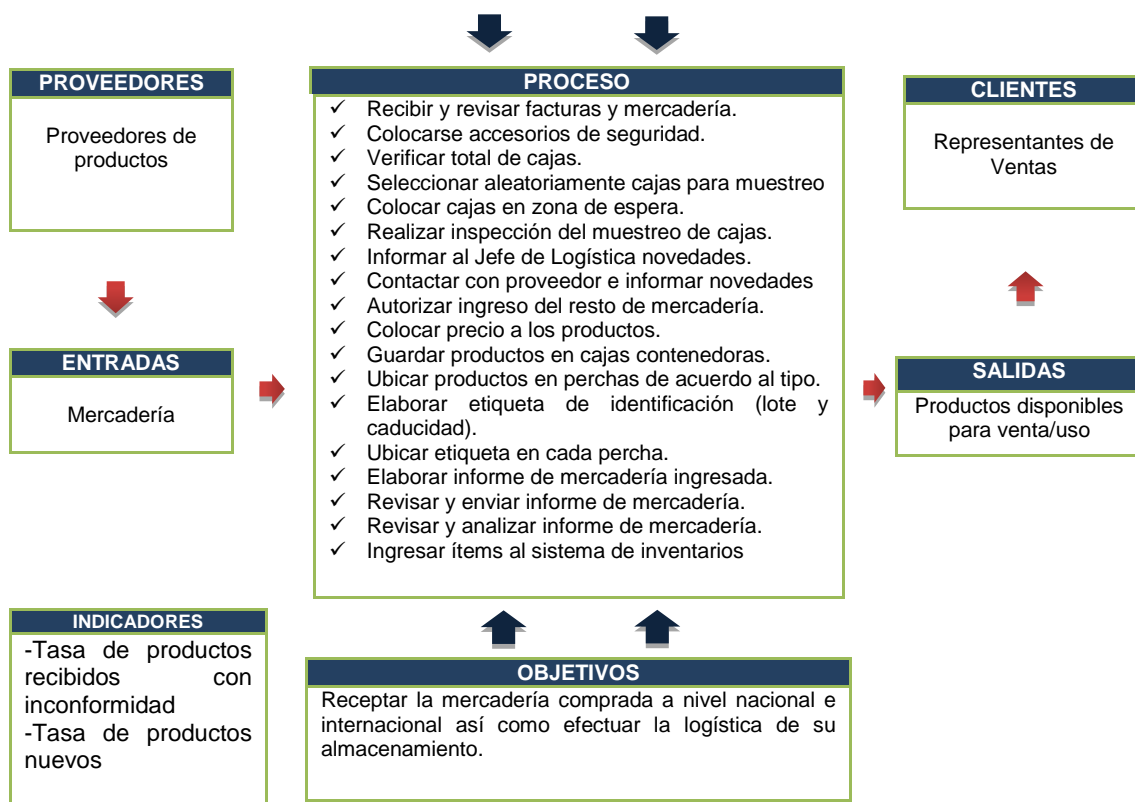
## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

### PROCESO DE ALMACENAMIENTO

Pág. 32 de 86

Nombre del Subproceso: RECEPCIÓN Y LOGÍSTICA DE MERCADERÍA	Código: C.1	Fecha: Marzo 2014
Propietario del proceso: Jefe de Bodega	Edición: 1	

RECURSOS	
Infraestructura: Bodega	Técnicos: Computadores, impresoras y teléfonos
RRHH: Jefe y Asistente de Bodega	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
MAYO 2014	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 32 de 86

## **VENTAS Y FACTURACIÓN**

### **Descripción**

Este subproceso inicia en el Representante de venta, el cual es el encargado de revisar la cartera de clientes así como los stock productos a la fecha, para poder planificar las visitas a sus compradores potenciales a nivel nacional y esta manera ofrecer la mercadería que vaya acorde al sector al cual se dirige, sea este ganadero, avícola, acuícola, entre otros; una vez que el cliente se muestre interesado, se le toma la orden de pedido, misma que es enviada mediante correo electrónico a la encargada de Facturación, la cual ingresa la información en el sistema y consulta la forma de pago, que por lo general es a crédito de acuerdo al monto que se maneja al realizar ventas, posterior a esto se procede con la emisión de la factura para posterior entrega de mercadería.

### **Entradas**

**Orden de pedido.-** es aquel que contiene la descripción del requerimiento de productos por parte del cliente, en cual se indica nombre y cantidad de cada ítem solicitado, así como su forma de pago, este documento es necesario para la elaboración de la factura.

### **Salidas**

**Factura.-** documento comercial con autorización de SRI, en la cual se desglosa el requerimiento del cliente con su respectivo precio, forma de pago, y tiempo de entrega conforme a lo que consta en la orden de pedido.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 33 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## Controles del Proceso

### Leyes Tributarias

IV S.A. es una empresa privada con fines de lucro, misma que rige sus actividades bajo la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento General, así como demás normativas vigentes expedidas por el Servicio de Rentas Internas.

### Políticas de la empresa

Lineamientos instituidos dentro de la organización concerniente al proceso de Ventas y Facturación.

## Recursos

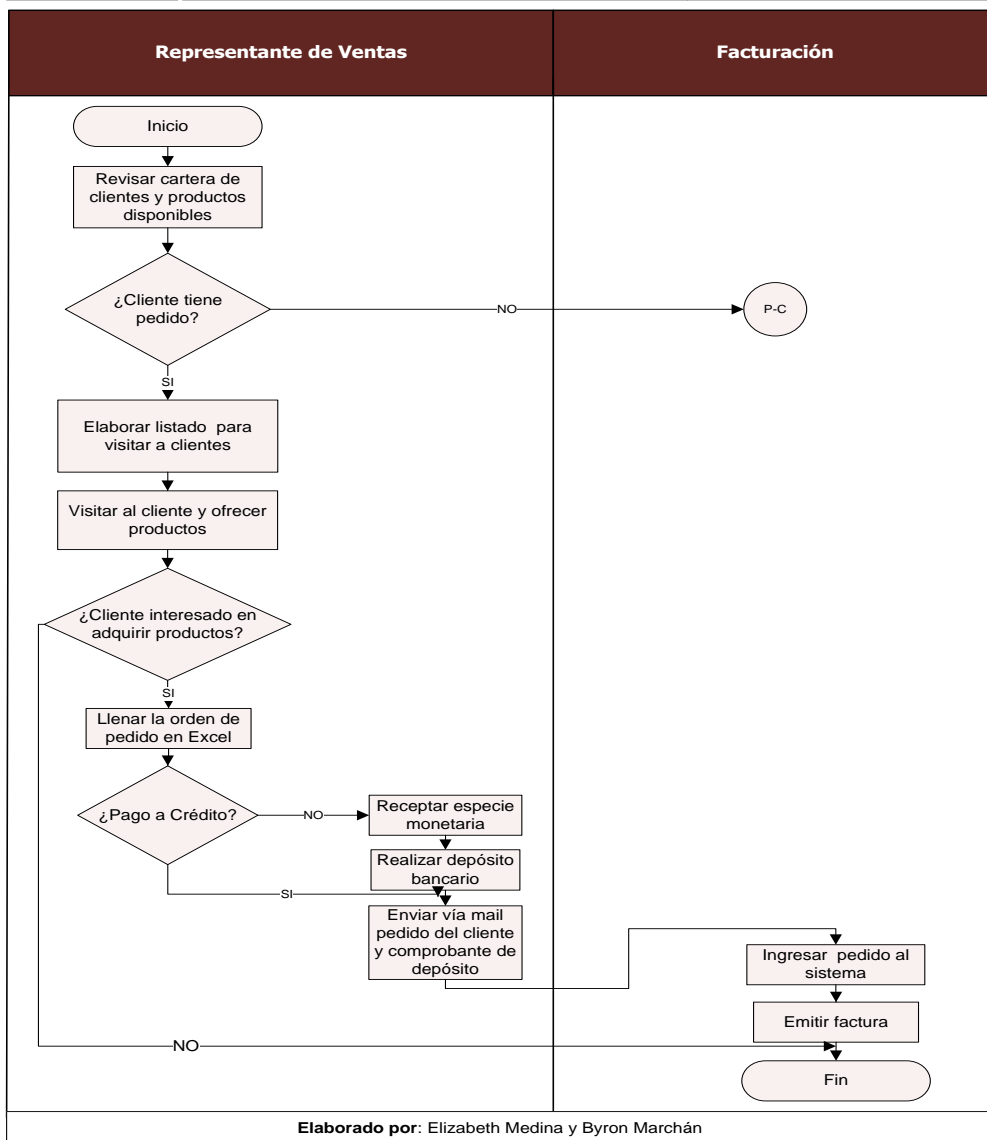
**Infraestructura.-** Oficina/ Campo; **RRHH.-** Representante de ventas y encargada de facturación; **Técnicos.-** Computadoras, impresoras y teléfonos.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 34 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## FLUJOGRAMA

 <b>IV SA</b>	<b>PROCESO:</b> <b>VENTAS Y FACTURACIÓN - VENTAS Y FACTURACIÓN</b>	<b>SITUACIÓN MEJORADA</b>	Página 1 de 1
	<b>Responsable:</b> Representantes de Ventas y Facturación	<b>Fecha de Actualización:</b> 1-Febrero - 2014 <b>Versión:</b> 1	



Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
EFICIENCIA	Tasa de ventas de un producto	Calcula la comerciabilidad de cada producto	(Cant. del producto vendido/Cant. total de productos vendidos)*100	Porcentaje	Mensual
EVALUACIÓN	Tasa de facturas elaboradas correctamente	Mide la cantidad de facturas emitidas sin errores	(# de facturas correctas/Total de facturas elaboradas)*100	Porcentaje	Trimestral

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 35 de 86



# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

### PROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN

Páa. 36 de 86

#### Descripción de las actividades llevadas a cabo en el proceso de Ventas y Facturación

<b>Proceso: VENTAS Y FACTURACIÓN</b>	<b>Código: D</b>
<b>Subproceso: VENTAS Y FACTURACION</b>	<b>Código: D.1</b>

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisar cartera de clientes y productos disponibles	VENTAS	Previo a efectuar la venta de los productos, se verifica el stock de los mismos y la lista de posibles compradores.	Representante de Ventas
2	Elaborar listado para visitar a clientes	VENTAS	Se planifica la visita a efectuar al cliente elaborando una lista en el orden en que se las llevará a cabo de acuerdo al sector de su ubicación.	Representante de Ventas
3	Visitar al cliente y ofrecer productos.	VENTAS	Se realiza la visita puerta a puerta a los clientes potenciales para ofrecer productos.	Representante de Ventas
4	Llenar la orden de pedido en Excel	VENTAS	Se procede a llenar el formulario de la Orden de pedido de manera digital para en lo posterior enviar a la Encargada de facturación.	Representante de Ventas
5	Receptar especie monetaria	VENTAS	Se receipta la especie monetaria, sea esta en efectivo o cheque.	Representante de Ventas
6	Realizar depósito bancario	VENTAS	Se deposita el pago recibido en la entidad financiera en la que la empresa posee cuenta bancaria.	Representante de Ventas
7	Enviar vía mail pedido del cliente y comprobante de depósito	VENTAS	Se envía mediante correo electrónico el pedido a la Encargada de Facturación para que procese el envío de mercadería.	Representante de Ventas
8	Ingresar pedido al sistema	FACTURACIÓN	Se registra la venta efectuada en el sistema de inventario.	Encargada de Facturación
9	Emitir factura	FACTURACIÓN	Emite la factura conforme a la venta realizada.	Encargada de Facturación

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 36 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**PROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN**

**Páa. 37 de 86**

<b>Proceso: VENTAS Y FACTURACIÓN</b>	<b>Código: D</b>
<b>Subproceso: VENTAS Y FACTURACIÓN</b>	<b>Código: D.1</b>
<b>Misión:</b> Gestionar el trámite de ventas mediante visitas puerta a puerta para ofrecer productos y receptor pedidos para posterior facturación.	

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
<b>Almacén</b>		Listado de productos disponibles	El Representante de Ventas previo a iniciar su gestión, revisa la cartera de clientes y el listado de productos disponibles y verifica que clientes ya tiene efectuados pedidos, por lo que en caso de ser negativa esta respuesta, procede a elaborar el listado de los clientes a los cuales visitará de acuerdo a su ubicación geográfica, una vez que se encuentra efectuando la visita, ofrece productos y si el cliente muestra interés en adquirir la mercadería se le consulta la forma de pago, que en su mayoría suelen ser a crédito, para en lo posterior enviar vía mail el pedido del cliente a la Encargada de facturación quien procede a ingresar la información al sistema y emite la factura correspondiente.	Factura	Almacén	

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 37 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



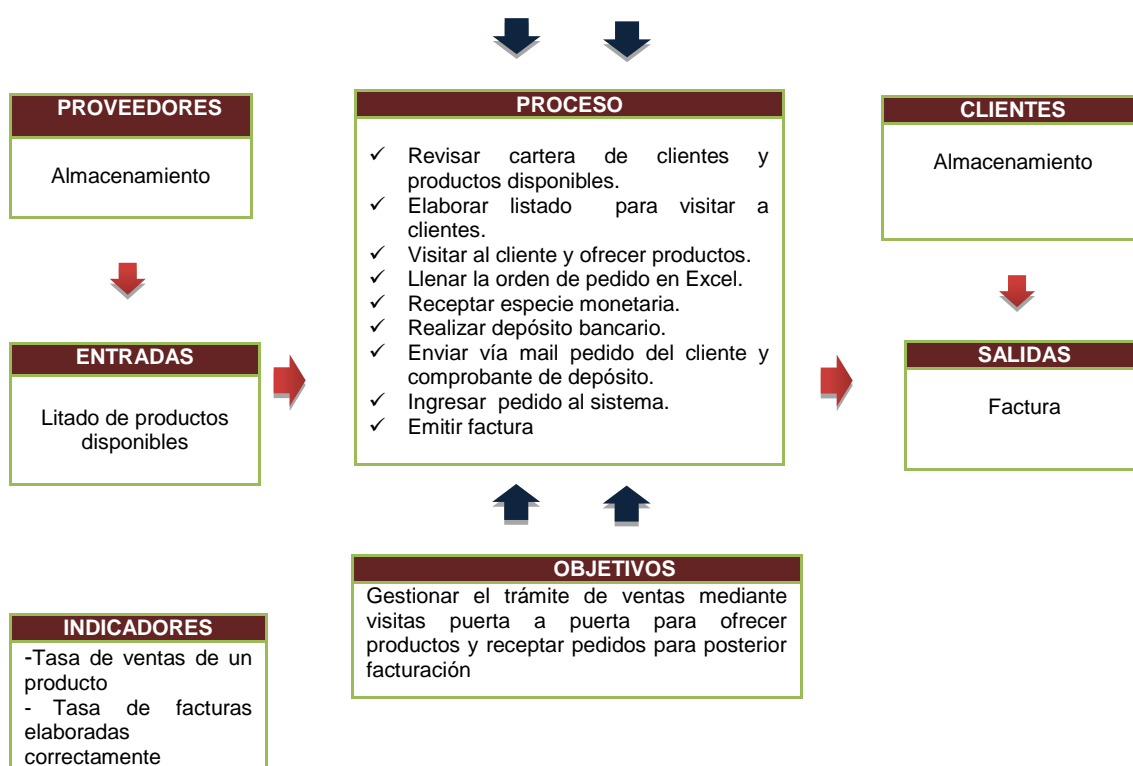
## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

### PROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN

Pág. 38 de 86

Nombre del Subproceso: <b>VENTAS Y FACTURACIÓN</b>	Código: <b>D.1</b>	Fecha:
Propietario del proceso: <b>Representante de Ventas</b>	Edición: <b>1</b>	<b>Marzo 2014</b>

RECURSOS	
Infraestructura: Oficina / Campo	Técnicos: Computadores, impresoras y teléfonos
RRHH: Representante de ventas y encargada de facturación	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 38 de 86

## **CRÉDITO**

### **Descripción**

Este subproceso inicia con la solicitud de crédito presentada por el cliente al representante de ventas, mismo que hace llegar esta información a la encargada de facturación para la respectiva verificación y validación de los datos proporcionados por el solicitante, para posterior análisis y aprobación del Gerente Financiero, el cual una vez evaluar la solicitud, y si el cliente cumple con los requisitos establecidos, procede a designar un monto al crédito otorgado.

### **Entradas**

**Solicitud de crédito.-** documento en el cual consta la información básica del cliente solicitante, así como detalle de referencias personal y comerciales con la respectiva información de contacto de cada una de ella para la debida verificación de los datos proporcionados.

### **Salidas**

**Estado de crédito.-** es el que indica si el crédito solicitado por el cliente fue aprobado o no, en caso de ser afirmativo, al cliente se le designa un monto de acuerdo a su capacidad de endeudamiento.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 39 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## Controles del Proceso

### Leyes Tributarias

IV S.A. es una empresa privada con fines de lucro, misma que rige sus actividades bajo la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento General, así como demás normativa vigente expedida por el Servicio de Rentas Internas.

### Políticas de la empresa

Lineamientos instituidos dentro de la organización concerniente al proceso de Crédito y Cobranzas.

## Recursos

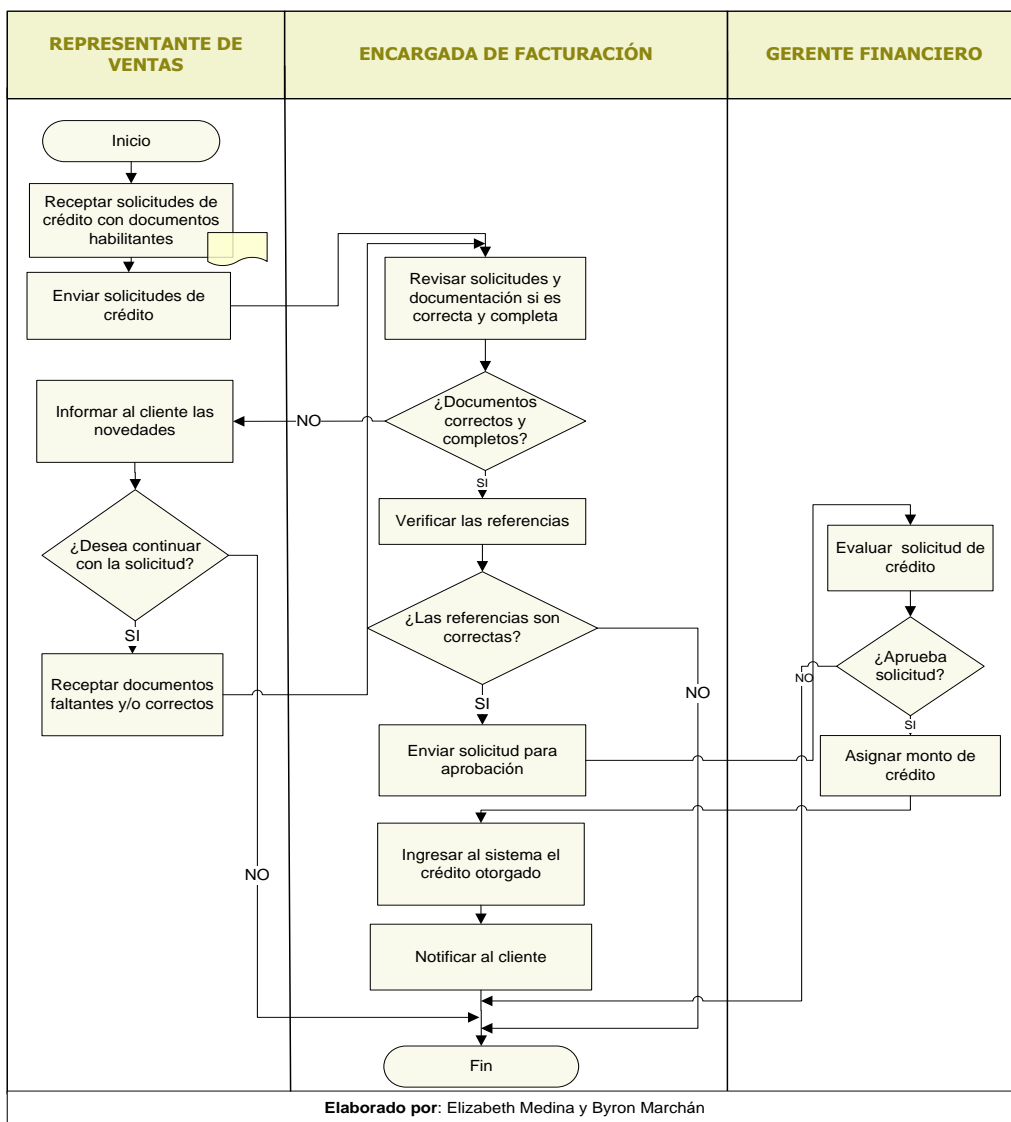
**Infraestructura.-** Oficina; **RRHH.-** Representante de ventas y encargada de facturación; **Técnicos.-** Computadoras, impresoras y teléfonos.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 40 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## FLUJOGRAMA

 <b>IV SA</b>	<b>PROCESO:</b> <b>CRÉDITOS Y COBRANZA - CRÉDITO</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	Página 1 de 1
	<b>Responsable:</b> Encargada de Facturación	<b>Fecha de Actualización:</b> 1-Febrero - 2014 <b>Versión:</b> 1	



Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
EFICIENCIA	Índice de solicitudes de crédito aprobadas	Calcula el porcentaje de solicitudes de créditos recibidas y aprobadas	$(\# \text{ Solicitudes de crédito aprobadas} / \text{Total de } ) * 100$	Porcentaje	Semanal
EVALUACIÓN	Índice de pedidos enviados a provincias	Mide la cantidad de pedidos entregados por provincias	$(\# \text{ de pedidos de "x" provincia} / \text{Total de pedidos}) * 100$	Porcentaje	Trimestral

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 41 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

### PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Pág. 42 de 86

#### Descripción de las actividades llevadas a cabo en el proceso de Crédito y Cobranza

<b>Proceso:</b> CRÉDITO Y COBRANZAS	<b>Código:</b> E
<b>Subproceso:</b> CRÉDITO	<b>Código:</b> E.1

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Receptar solicitudes de crédito con documentos habilitantes	VENTAS	Se reciben las solicitudes de crédito de los clientes, al igual que los respectivos documentos de respaldo.	Representante de Ventas
2	Enviar solicitudes de crédito	VENTAS	Se envían las solicitudes de créditos receptadas a la encargada de Facturación y crédito	Representante de Ventas
3	Revisar solicitudes y documentación si es correcta y completa	FACTURACIÓN	Se procede a verificar que la solicitud se encuentra bien elaborada y que se cuente como la información requerida/	Encargada de Facturación
4	Informar al cliente las novedades	VENTAS	En caso de presentarse alguna novedad durante la revisión de la solicitud de crédito, se le informa al cliente.	Representante de Ventas
5	Receptar documentos faltantes y/o correctos	VENTAS	Se reciben los documentos que se haya solicitado corregir o que hayan faltado en un inicio.	Representante de Ventas
6	Verificar las referencias	FACTURACIÓN	Se validan las referencias comerciales, efectuando las respectivas llamadas.	Encargada de Facturación
7	Enviar solicitud para aprobación	FACTURACIÓN	Se envía la solicitud de crédito al Gerente Financiero para su respectiva autorización	Encargada de Facturación
8	Evaluar solicitud de crédito	GERENCIA	Analiza la solicitud previa autorización de crédito.	Gerente Financiero
9	Asignar monto de crédito	GERENCIA	En caso de ser favorable la respuesta al requerimiento presentado por el cliente al solicitar crédito, se le asigna un monto en base a su capacidad de endeudamiento.	Gerente Financiero
10	Ingresar al sistema el crédito otorgado	FACTURACIÓN	Se ingresa al sistema el monto del crédito.	Encargada de Facturación
11	Notificar al cliente	FACTURACIÓN	Se informa al cliente que su crédito ha sido aprobado y se le notifica el monto del mismo.	Encargada de Facturación

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 42 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA**

**Pág. 43 de 86**

<b>Proceso:</b> CRÉDITO Y COBRANZA	<b>Código:</b> E
<b>Subproceso:</b> CRÉDITO	<b>Código:</b> E.1
<b>Misión:</b> Recepar solicitudes de crédito para su respectiva verificación de datos y aprobación de las mismas.	

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	Cliente	Solicitud de Crédito	El representante de ventas recepta las solicitudes de crédito con todos los documentos habilitantes requeridos y envía a la Encargada de facturación todos los documentos para la respectiva verificación de datos y referencias, si todo está correcto se envía solicitud al Gerente Financiero para su aprobación y asignación de monto de acuerdo al tipo de cliente y en lo posterior proceder a registrar en el sistema el crédito asignado, terminado con la notificación al cliente.	Notificación de estado de crédito		Cliente

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 43 de 86



# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

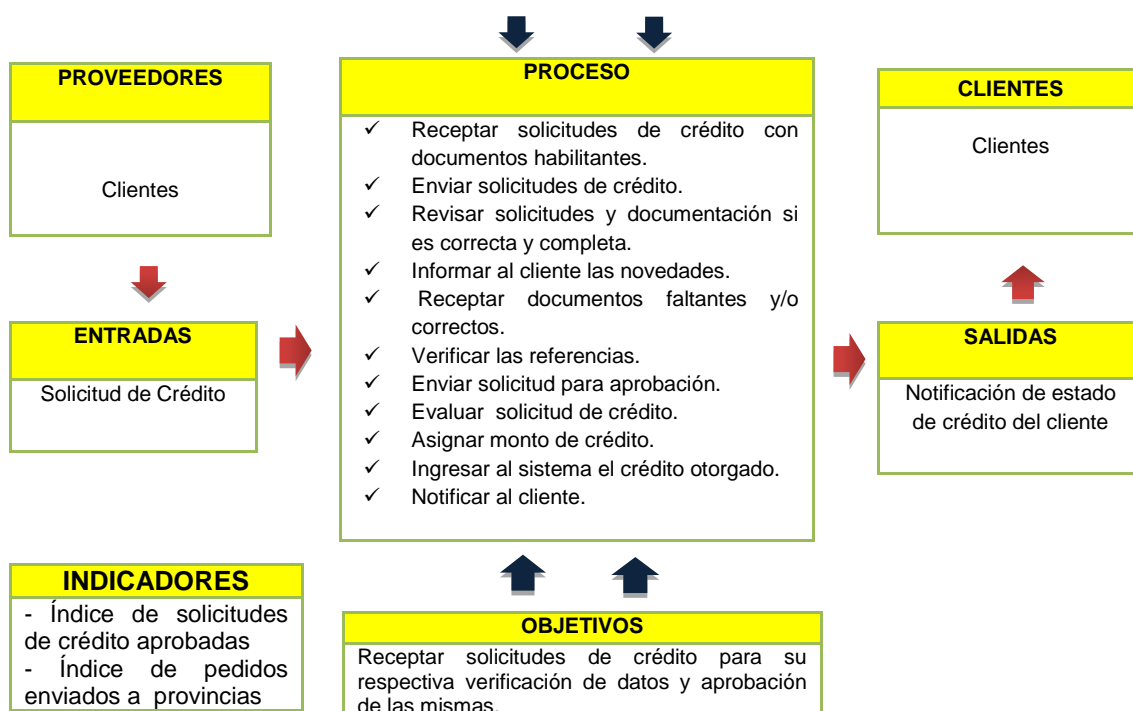
### PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Pág. 44 de 86

Nombre del Subproceso: CRÉDITO	Código: E.1	Fecha: Marzo 2014
Propietario del proceso: Representante de Ventas	Edición: 1	

#### RECURSOS

Infraestructura: Oficina	Técnicos: Computadores, impresoras y teléfonos
RRHH: Representante de Ventas y Encargada de Facturación	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
MAYO 2014	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 44 de 86

## **COBRANZAS**

### **Descripción**

Para llevar a cabo este subproceso, la persona encargada de créditos, verifica la cartera de clientes por recuperar e informa al representante de ventas para que gestione la cobranza mediante visita puerta a puerta, quien a su vez se contacta con el cliente para acordar la fecha en la cual irá a receptor el valor adeudado o en su defecto el cliente notificará si el pago lo realizará mediante transferencia bancaria, en caso de ser en efectivo o cheque, el vendedor entregará inmediatamente el recibo de cobro y enviará una copia a la encargada de caja para la emisión del respectivo comprobante de retención y posterior dada de baja del kárdex del adeudado.

### **Entradas**

**Cartera de clientes por recuperar.-** reporte en el que se especifica el crédito otorgado a cada uno clientes, el plazo para el pago, y el estado de endeudamiento de cada uno de ellos.

### **Salidas**

**Especies monetarias.-** hace referencia a los medios de pago o instrumentos materiales o títulos en los cuales se puede expresar el dinero.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 45 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## Controles del Proceso

### Leyes Tributarias

IV S.A. es una empresa privada con fines de lucro, misma que rige sus actividades bajo la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento General, así como demás normativa vigente expedida por el Servicio de Rentas Internas.

### Políticas de la empresa

Lineamientos instituidos dentro de la organización concerniente al proceso de Crédito y Cobranzas.

## Recursos

**Infraestructura.-** Oficina; **RRHH.-** Representante de ventas y encargada de facturación; **Técnicos.-** Computadoras, impresoras y teléfonos.

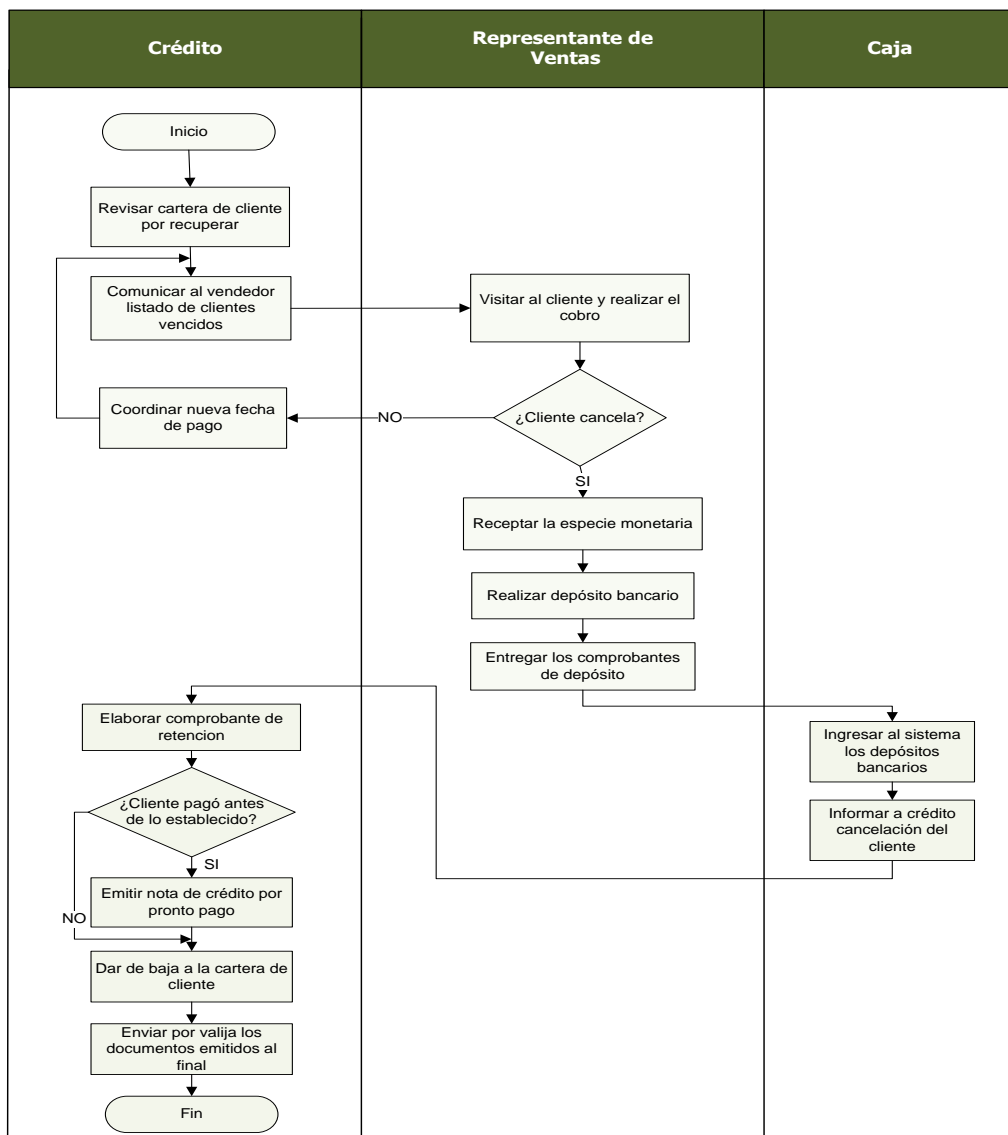
REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 46 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## FLUJOGRAMA



<b>PROCESO:</b> <b>CRÉDITO Y COBRANZAS - COBRANZAS</b>	<b>SITUACIÓN MEJORADA</b>	Página 1 de 1
<b>Responsable:</b> Representantes de Ventas	<b>Fecha de Actualización:</b> 1-FEBRERO - 2014	
	<b>Versión:</b> 1	



**Elaborado por:** Elizabeth Medina y Byron Marchán

Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
EFICACIA	Índice de facturas cobradas a tiempo	Indica el porcentaje de facturas cobradas a tiempo	$(\# \text{ de facturas cobradas a tiempo} / \text{Total de facturas del mes}) * 100$	Porcentaje	Mensual
EVALUACIÓN	Tasa de recepción de pagos anticipados	Calcula el porcentaje de facturas canceladas por el cliente antes de la fecha establecida.	$(\text{Cant. de facturas cobradas antes de la fecha establecida} / \text{Total de facturas por cobrar}) * 100$	Porcentaje	Trimestral

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 47 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

**PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

**Páa. 48 de 86**

### Descripción de las actividades llevadas a cabo en el proceso de Crédito y Cobranzas

<b>Proceso:</b> CRÉDITO Y COBRANZAS	<b>Código:</b> E
<b>Subproceso:</b> COBRANZAS	<b>Código:</b> E.2

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisar cartera de créditos por recuperar	CRÉDITO	Se revisa la cartera de cuentas por cobrar a clientes.	Encargada de Crédito
2	Comunicar al vendedor el listado de clientes vencidos	CRÉDITO	Se envía al Representante de Ventas el listado de los clientes que tienen cuentas por pagar vencidas.	Encargada de Crédito
3	Visitar al cliente y realizar el cobro respectivo	VENTAS	Se notifica al cliente el monto a pagar.	Representante de Ventas
4	Coordinar nueva fecha de pago	CRÉDITO	En caso de que el cliente no proceda con el pago, se informa a Crédito para que efectúe el respectivo proceso. Se llega a un acuerdo con el cliente sobre la forma de pago de la cuenta adeudada	Encargada de Crédito
5	Receptar especie monetaria	VENTAS	Se recibe especie monetaria del cliente y se le entrega el respectivo recibo como constancia de los valores receptados.	Representante de Ventas
6	Realizar depósito bancario	VENTAS	Se realiza el depósito respectivo en las cunetas autorizadas de la Compañía	Representante de Ventas
7	Entregar los comprobantes de depósitos	VENTAS	Se procede a llenar la papeleta de depósito correspondiente a los valores recibidos.	Representante de Ventas
8	Ingresar al sistema los depósitos bancarios	CAJA	De los comprobantes de depósitos recibidos ingresarlos al sistema contable.	Cajera
9	Informar a crédito la cancelación del cliente	CAJA	Se notifica a la encargada de crédito el pago efectuado por el cliente.	Cajera
10	Elaborar comprobante de retención	CRÉDITO	Se elabora el respectivo comprobante de retención a la factura que fue cancelada por el cliente.	Encargada de Crédito
11	Emitir nota de crédito de descuento por pronto pago	CRÉDITO	En caso de que el cliente haga sus pagos antes de a fecha de vencimiento del mismo, se le emite una nota de crédito a su favor.	Encargada de Crédito
12	Dar de baja la cuenta del cliente	CRÉDITO	Se le da de baja al kárdex del cliente por el pago efectuado.	Encargada de Crédito
13	Preparar documentos y enviar por valija	CRÉDITO	Se preparan los documentos concernientes a este proceso y se procede a enviar los mismos por valija.	Encargada de Crédito

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 48 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

Páa. 49 de 86

<b>Proceso:</b> CRÉDITO Y COBRANZAS	<b>Código:</b> E
<b>Subproceso:</b> COBRANZAS	<b>Código:</b> E.2
<b>Misión:</b> Ejecutar el cobro a clientes en tiempo oportuno, antes del vencimiento del plazo de pago establecido.	

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Encargada de Créditos		Cartera de créditos por recuperar	La encargada de crédito revisa la cartera de clientes que adeudan para comunicarle al representante de ventas y que el mismo gestione el cobro a tiempo, mediante las visitas puerta a puerta en las cuales se receipta la especie monetaria y se efectúa el depósito en la entidad financiera correspondiente, posterior a esto, la cajera ingresa la información de los depósitos al sistema e informa a la encargada de créditos la cancelación del cliente para que se elabore el respectivo comprobante de retención así como una nota de crédito en caso de que el cliente pague con anticipación y finalmente se da de baja la deuda y se envía la documentación final por valija.	Especie monetaria	Cajera	

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 49 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



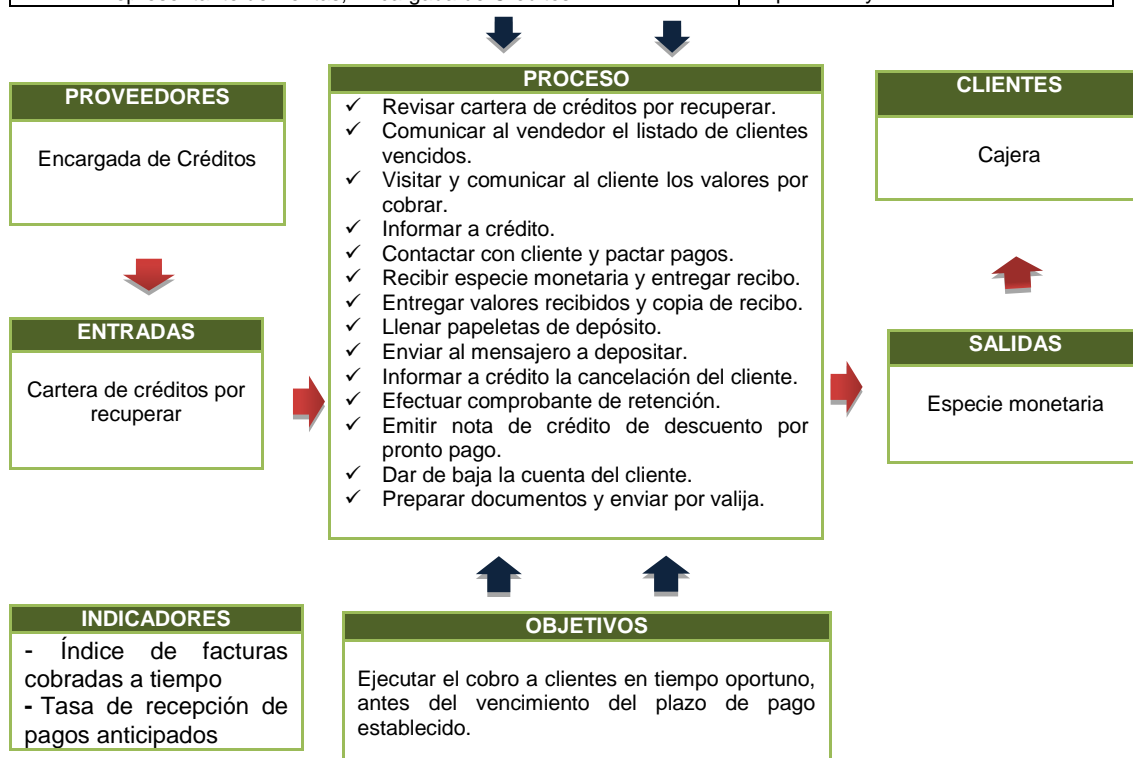
## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

**PROCESO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

Pág. 50 de 86

<b>Nombre del Subproceso:</b> COBRANZAS	<b>Código:</b> E.2	<b>Fecha:</b> Marzo 2014
<b>Propietario del proceso:</b> Representante de Ventas	<b>Edición:</b> 1	

RECURSOS	
<b>Infraestructura:</b> Oficina <b>RRHH:</b> Representante de Ventas, Encargada de Créditos	<b>Técnicos:</b> Computadores, impresoras y teléfonos



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 50 de 86

## **DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN**

### **Descripción**

Una vez que la encargada de facturación remite las facturas correspondientes a pedidos liberado al personal de bodega, se procede a separar dichos documentos de acuerdo al tipo de transporte y tipo de productos, es decir si se trata de productos climatizados, éstos son ubicados en cajas especiales bajo cadena de frío para preservar su duración, y en el caso de los biológicos, se los coloca en cajas térmicas para posterior revisión, y verificación acorde a factura, si no se encuentra alguna novedad se sellan las cajas y se pone stickers informativos en ellas, al igual que los documentos por entregar a los clientes para en lo posterior proceder a enviar la mercadería a cada uno de sus destinatarios.

### **Entradas**

**Factura.-** documento comercial con autorización de SRI, en la cual se desglosa el requerimiento del cliente con su respectivo precio, forma de pago, y tiempo de entrega conforme a lo que consta en la orden de pedido.

### **Salidas**

**Mercadería.-** productos adquiridos tanto a nivel nacional como internacional, mismos que están destinados a la venta.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 51 de 86



# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## Controles del Proceso

### Leyes Tributarias

IV S.A. es una empresa privada con fines de lucro, misma que rige sus actividades bajo la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento General, así como demás normativa vigente expedida por el Servicio de Rentas Internas.

### Políticas de la empresa

Lineamientos instituidos dentro de la organización concerniente al proceso de Despacho y Distribución

## Recursos

**Infraestructura.-** Bodega; **RRHH.-** Jefe y asistente de bodega;  
**Técnicos.-** Computadoras, impresoras y teléfonos.

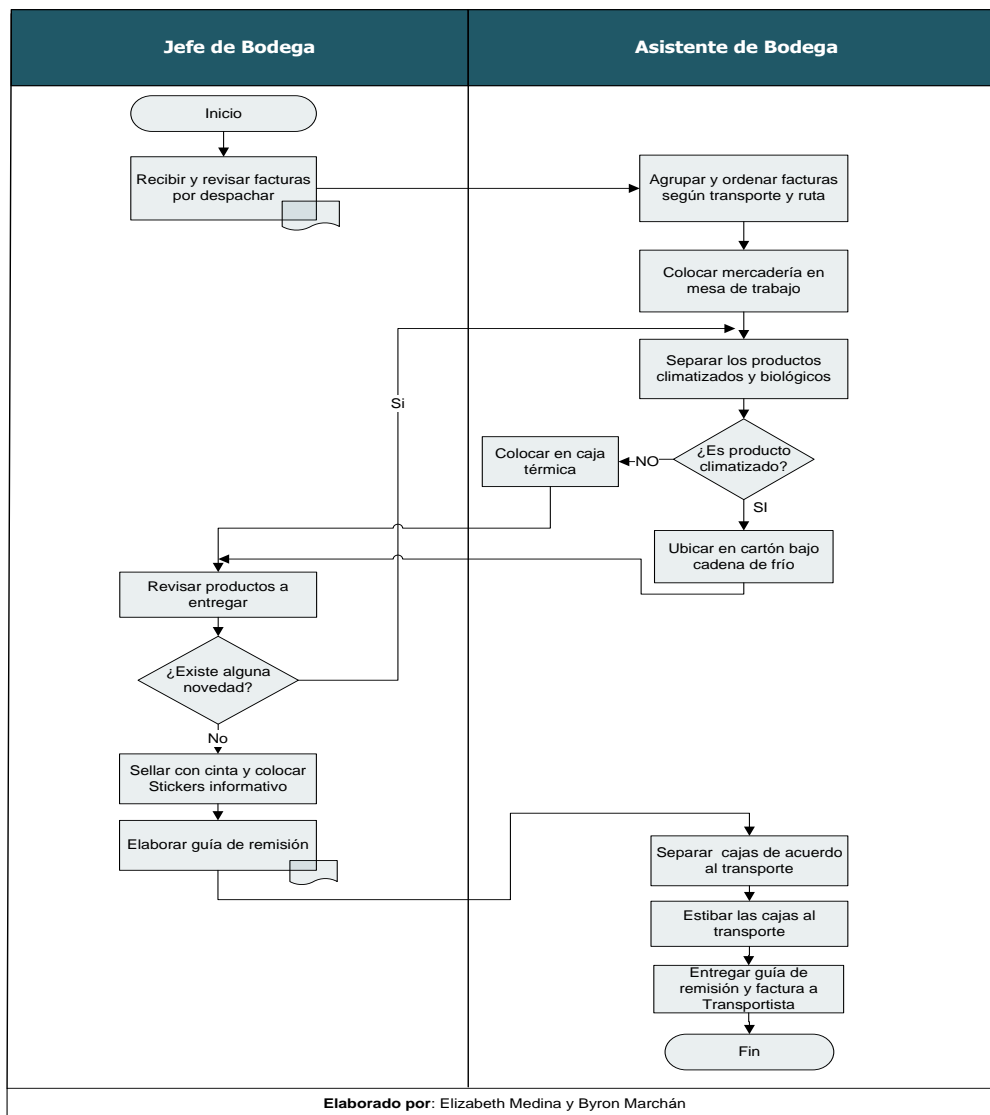
REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 52 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## FLUJOGRAMA



<b>PROCESO:</b> <b>DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN – DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN</b>	<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>	Página 1 de 1
<b>Responsable:</b> Jefe y ayudante de Bodega	<b>Fecha de Actualización:</b> 1-Febrero - 2014	
	<b>Versión:</b> 1	



Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
EVALUACIÓN	Índice de productos climatizados	Calcula el porcentaje de productos climatizados en relación al total de productos.	$(\text{Cant. De productos climatizados solicitados} / \text{Cant. total de productos por despachar}) * 100$	Porcentaje	Semanal
EVALUACIÓN	Índice de pedidos enviados a provincias	Mide la cantidad de pedidos entregados por provincias	$(\# \text{ de pedidos de "x" provincia} / \text{Total de pedidos}) * 100$	Porcentaje	Trimestral

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 53 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

**PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN**

**Pág. 54 de 86**

**Descripción de las actividades llevadas a cabo en el proceso de Despacho y Distribución**

<b>Proceso: DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN</b>	<b>Código: F</b>
<b>Subproceso: DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN</b>	<b>Código: F.1</b>

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir y revisar facturas por despachar	BODEGA	Se recibe y revisa las facturas de productos por despachar.	Jefe de Bodega
2	Agrupar y ordenar facturas según transporte y ruta	BODEGA	Se ordenan las facturas según el tipo de transporte requerido para traslado de cada producto, al igual que por lugar de destino.	Asistente de Bodega
3	Colocar mercadería en mesa de trabajo	BODEGA	Se ubica toda la mercadería a despachar en mesa de trabajo.	Asistente de Bodega
4	Separar los productos climatizados y biológicos	BODEGA	Se separan los productos de acuerdo a su tipo, ya sean estos climatizados o biológicos.	Asistente de Bodega
5	Colocar en caja térmica	BODEGA	En caso de que el producto sea biológico, se procede a ubicarlo en cajas térmicas, las cuales ayudan a que se conserven en buen estado.	Asistente de Bodega
6	Ubicar en cartón bajo cadena de frío	BODEGA	Si el producto es climatizado se ubica en cajas de cartón bajo cadena de frío para su respectiva conservación	Asistente de Bodega
7	Revisar productos a entregar	BODEGA	Se constata que los productos ubicados en las cajas vayan acorde a lo solicitado por el cliente.	Jefe de Bodega
8	Sellar con cinta y colocar Stickers informativo	BODEGA	Las cajas son selladas con cinta para en lo posterior colocarles stickers informativos en el que indique que es un Producto Frágil, así como los datos del destinatario.	Jefe de Bodega
9	Elaborar guía de remisión	BODEGA	Se emiten las respectivas guías de remisión para su movilización y entrega	Jefe de Bodega
10	Separar cajas de acuerdo al transporte	BODEGA	Se separan las cajas de acuerdo al tipo de transporte que se requieren para un buen traslado de la mercadería.	Asistente de Bodega
11	Estibar las cajas al transporte	BODEGA	Cargar cajas y ubicarlas en el transporte.	Asistente de Bodega
12	Entregar guía de remisión y factura a Transportista	BODEGA	Se entrega la documentación necesaria del producto a distribuir al transportista.	Asistente de Bodega

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 54 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN**

**Pág. 55 de 86**

<b>Proceso:</b> DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	<b>Código:</b> F
<b>Subproceso:</b> DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	<b>Código:</b> F.1
<b>Misión:</b> Gestionar la entrega de mercadería conforme a lo solicitado por el cliente.	

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
<b>Encargada de facturación</b>		Factura	<p>El Jefe de bodega recibe y revisa facturas por despachar, para lo cual el asistente primero las ordena y coloca la mercadería en mesa de trabajo, para luego separarla de acuerdo al tipo, dado que si se trata de productos climatizados, el producto es colocado en cartón bajo cadena de frío para preservar su duración, de ese mismo modo se ubica en caja térmica los productos biológicos, el jefe procede con la revisión y en caso de no existir novedades se sella los cartones con cinta y se colocan stickers informativos, se elabora la respectiva guía de remisión y se separan las cajas de acuerdo al transporte en el cual van a ser distribuidos para así estibar las cajas al vehículo y finalmente se entrega la guía de remisión y factura al transportista para que este a su vez entregue el documento al cliente.</p>	Mercadería		Cliente

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 55 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



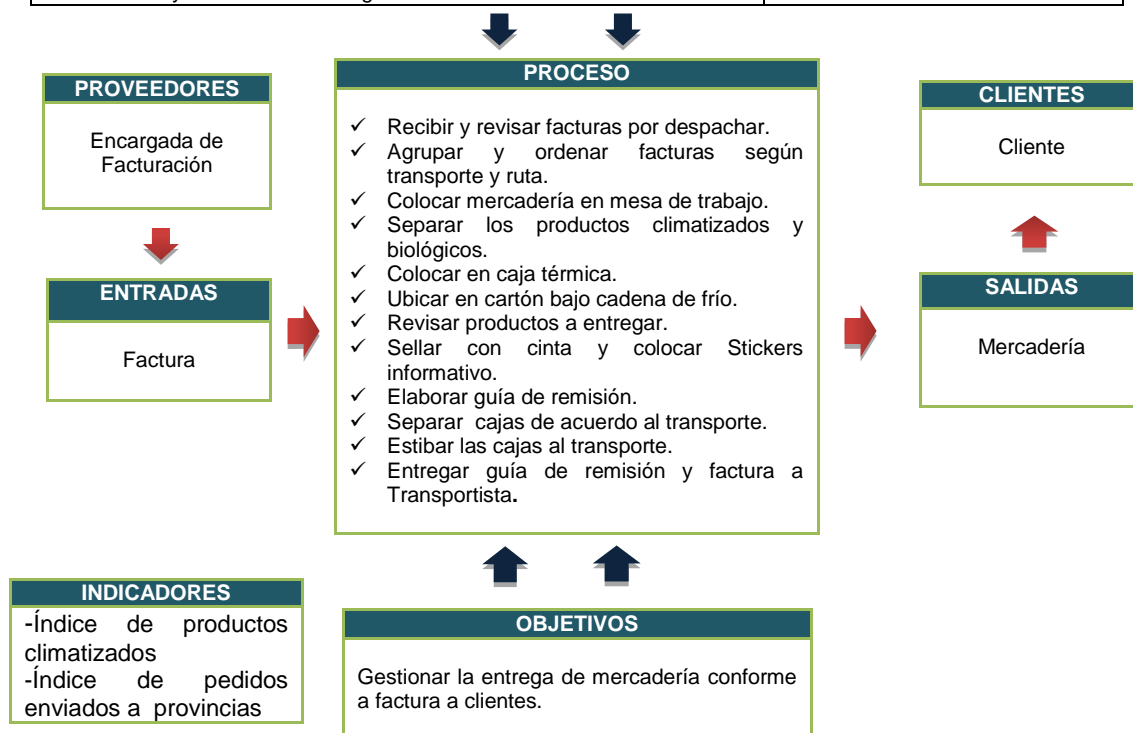
## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

**PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN**

Pág. 56 de 86

Nombre del Subproceso: <b>DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN</b>	Código: F.1	Fecha: <b>Marzo 2014</b>
Propietario del proceso: <b>Jefe y Asistente de Bodega</b>	Edición: 1	

RECURSOS	
Infraestructura: Bodegas	Técnicos: Computadores, impresoras y teléfonos
RRHH: Jefe y Asistente de Bodega	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 56 de 86

## **SERVICIO AL CLIENTE**

### **Descripción**

Este subproceso es el que más impacto tiene en el alcance de la Satisfacción de los clientes, debido a que justamente es llevado a cabo para hacer seguimiento a las necesidades de estos, cuyas actividades consisten en llamar al cliente y consultar si la mercadería solicitada les llegó a tiempo, o si tienen algún tipo de queja al respecto, buscando siempre la forma de solucionar cualquier tipo de contratiempo que se haya suscitado en el proceso, a más de esto, como un valor agregado a los servicios que la empresa oferta, se pone a disposición de los compradores, asistencia técnica personalizada, mediante la cual se les da a conocer la forma en que debe ser utilizado los productos y como aprovecharlo al máximo, logrando así la preferencia de sus clientes potenciales.

### **Entradas**

**Necesidades del Cliente.-** Se busca indagar acerca de cuáles son las necesidades del cliente en relación a los productos y servicios que la empresa brinda.

### **Salidas**

**Satisfacción del cliente.-** hace referencia a la conformidad por parte del cliente una vez recibido los productos y servicios brindados por IV S.A.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 57 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## Controles del Proceso

### Políticas de la empresa

Lineamientos instituidos dentro de la organización concerniente al proceso de Servicio al Cliente.

## Recursos

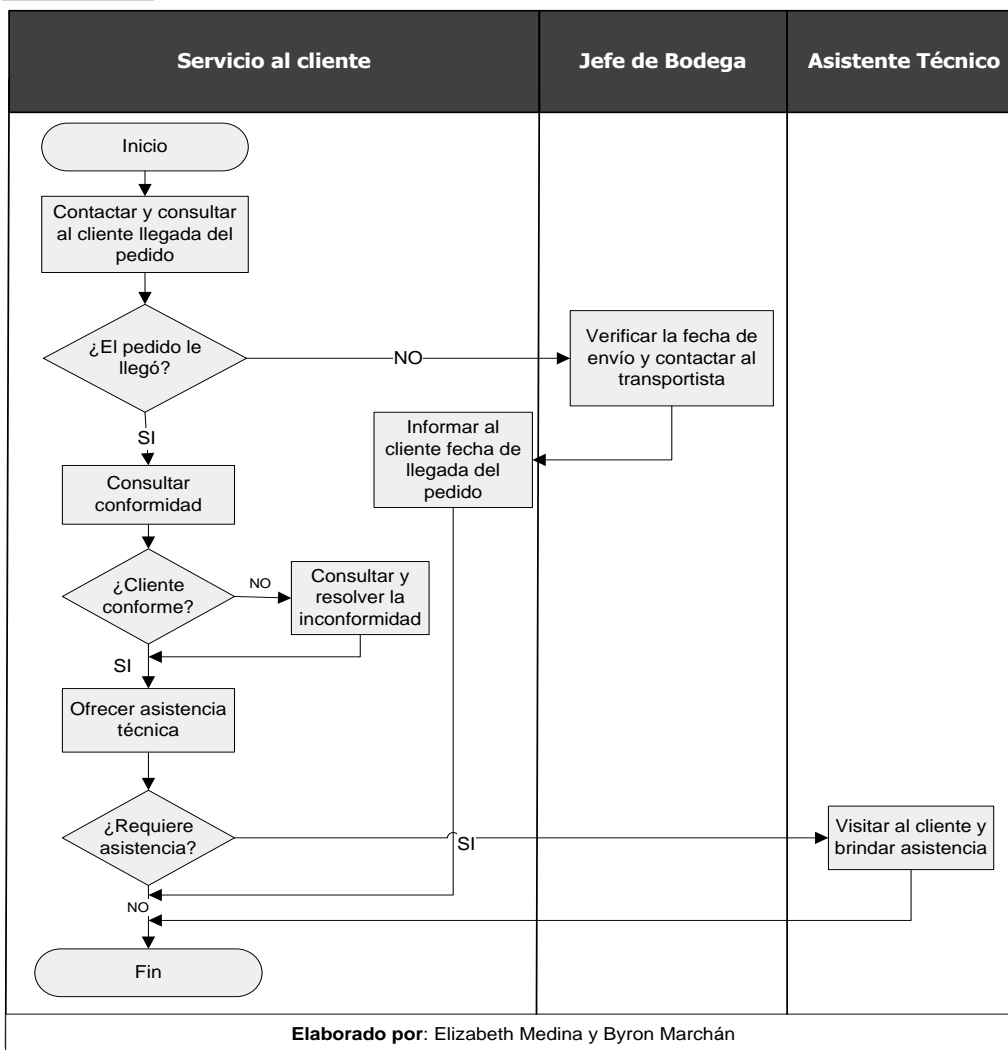
**Infraestructura.-** Oficina; **RRHH.-** Encargada de Servicio al cliente;  
**Técnicos.-** Computadoras, impresoras y teléfonos.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 58 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## FLUJOGRAMA

	<b>PROCESO:</b> <b>SERVICIO AL CLIENTE - SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b> Página 1 de 1
	<b>Responsable:</b> Encargada de Servicio al Cliente	<b>Fecha de Actualización:</b> 1- Febrero - 2014 <b>Versión:</b> 1



Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
EFICIENCIA	Tasa de clientes satisfechos	Indica el porcentaje de clientes satisfechos con los productos y servicios recibidos.	$(\# \text{ de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes atendidos}) * 100$	Porcentaje	Mensual
EFICIENCIA	Tasa de Visitas técnicas realizadas	Calcula el índice de asistencia técnica brindada en relación a la ofertada.	$(\# \text{ de visitas técnicas efectuadas} / \# \text{ de asistencias técnicas ofertadas}) * 100$	Porcentaje	Trimestral

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 59 de 86



# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

**PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE**

**Pág. 60 de 86**

**Descripción de las actividades llevadas a cabo en el proceso de Servicio al Cliente**

<b>Proceso: SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Código: G</b>
<b>Subproceso: SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Código: G.1</b>

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Contactar y consultar al cliente llegada del pedido	SERVICIO AL CLIENTE	Se llama por teléfono al cliente para confirmar que le ha llegado el pedido.	Encargada de Servicio al Cliente
2	Verificar la fecha de envío y contactar al transportista	BODEGA	En caso de que aún no le haya llegado la mercadería al cliente, se verifica la fecha en que fue enviado y se contacta al transportista para consultar a que se debe el retraso.	Jefe de Bodega
3	Informar al cliente fecha de llegada del pedido	SERVICIO AL CLIENTE	Se le notifica al cliente la fecha en que le llegará su pedido.	Encargada de Servicio al Cliente
4	Consultar conformidad	SERVICIO AL CLIENTE	Se consulta al cliente si está conforme con el servicio recibido y con los productos adquiridos.	Encargada de Servicio al Cliente
5	Consultar y resolver la inconformidad	SERVICIO AL CLIENTE	En caso de presentarse inconformidad por parte del cliente, se busca la forma de resolver esto.	Encargada de Servicio al Cliente
6	Ofrecer asistencia técnica	SERVICIO AL CLIENTE	Se le ofrece asistencia técnica totalmente gratuita para el uso correcto de los productos adquiridos, como un valor agregado al servicio que brindan.	Encargada de Servicio al Cliente
7	Visitar al cliente y brindar asistencia	ASISTENCIA TÉCNICA	Se acuerda con el cliente para la respectiva visita técnica.	Asistente Técnico

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 60 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE**

**Pág. 61 de 86**

<b>Proceso:</b> SERVICIO AL CLIENTE	<b>Código:</b> G
<b>Subproceso:</b> SERVICIO AL CLIENTE	<b>Código:</b> G.1
<b>Misión:</b> Velar por la satisfacción del cliente, haciendo seguimiento a la llegada de los productos y brindando asistencia técnica para aplicación de cada uno de sus productos.	

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	Cliente	Necesidad del cliente	La persona encargada de servicio al cliente contacta y confirma con el cliente la llegada del pedido así como su conformidad con el producto y servicio recibido, a más de esto le ofrece asistencia técnica y si el usuario se muestra interesado se le agenda una cita para que el asistente técnico proceda con lo solicitado.	Satisfacción del cliente		Cliente

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 61 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



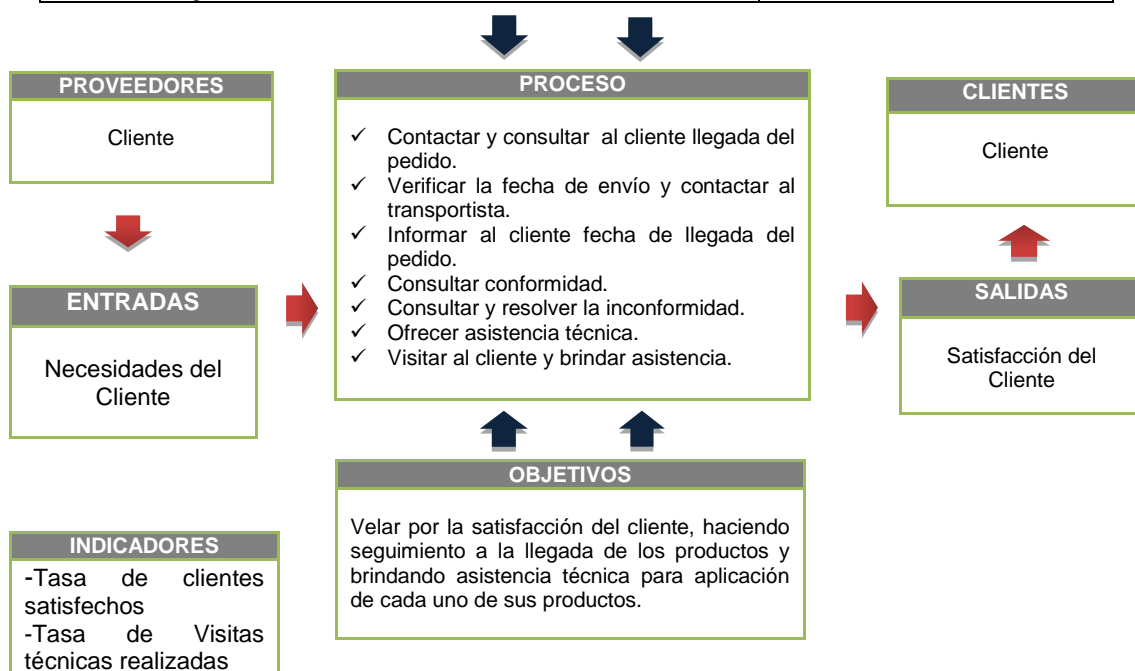
## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

### PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

Pág. 62 de 86

Nombre del Subproceso: <b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	Código: <b>G.1</b>	Fecha: <b>Marzo 2014</b>
Propietario del proceso: <b>Encargada de Servicio al Cliente</b>	Edición: <b>1</b>	

RECURSOS	
Infraestructura: Oficinas	Técnicos: Computadores, impresoras y teléfonos
RRHH: Encargada de Servicio al Cliente	



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 62 de 86

## **PROCESOS DE APOYO**

### **CONTROL DE INVENTARIO**

#### **Descripción**

Este subproceso inicia con el Jefe de Bodega, el cual lleva a cabo una toma de inventario de manera aleatoria, en lo posterior emite un informe para dar a conocer al Gerente Financiero sobre la actividad realizada: el Gerente Financiero revisa dicho documento y planifica la toma de inventario General, para lo cual notifica al departamento Financiero la fecha en que esto se llevará cabo para que se coordine con el jefe de bodega, una vez realizado el inventario de todos los productos en stock, se procede a confirmar si concuerda con lo que indica la parte contable, para esto se elabora un informe en el que se detalla todas la novedades presentadas con la finalidad de dar a conocer al Gerente Financiero el estado en el que se encuentra la mercadería en bodega.

#### **Entradas**

**Factura.-** documento comercial con autorización de SRI, en la cual se desglosa el requerimiento del cliente con su respectivo precio, forma de pago, y tiempo de entrega conforme a lo que consta en la orden de pedido.

#### **Salidas**

**Mercadería.-** productos adquiridos tanto a nivel nacional como internacional, mismos que están destinados a la venta.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 63 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## Controles del Proceso

### Leyes Tributarias

IV S.A. es una empresa privada con fines de lucro, misma que rige sus actividades bajo la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento General, así como demás normativa vigente expedida por el Servicio de Rentas Internas.

### Políticas de la empresa

Lineamientos instituidos dentro de la organización concerniente al proceso Administrativo.

## Recursos

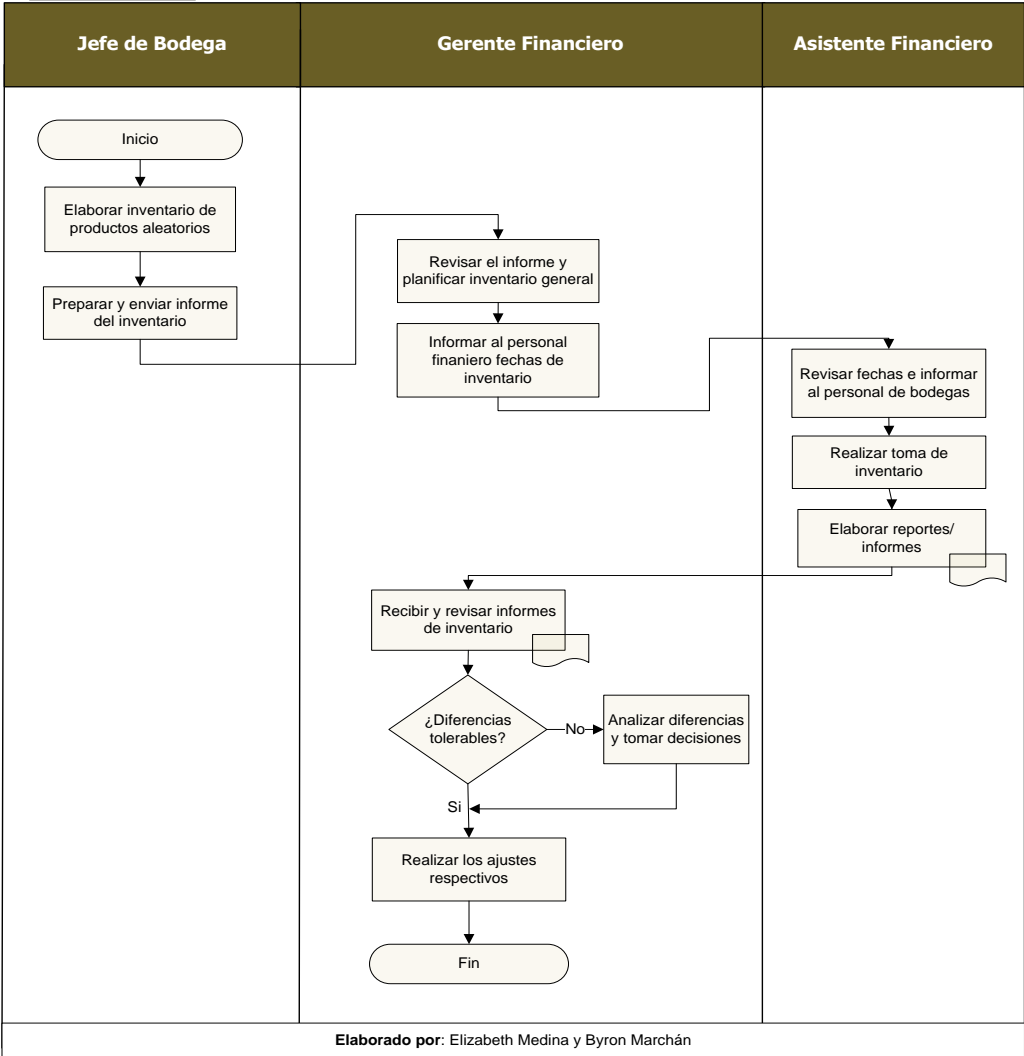
**Infraestructura.-** Oficina; **RRHH.-** Gerente financiero, Jefe de bodega y personal financiero; **Técnicos.-** Computadoras, impresoras y teléfonos.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 64 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## FLUJOGRAMA

 <b>IV SA</b>	<b>PROCESO:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	Página 1 de 1
	<b>ADMINISTRATIVO – CONTROL DE INVENTARIO</b>		<b>Fecha de Actualización:</b> 1-Febrero - 2014
	<b>Responsable:</b> Departamento Financiero		<b>Versión:</b> 1



Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
EVALUACIÓN	Rotación de Inventario	Indica el número de veces que se puede recuperar el inventario en un periodo determinado	$(\text{Costo de venta}/\text{Inventario Promedio}) * 100$	Porcentaje	Mensual
EFICIENCIA	Duración de productos en bodega	Calcula los días del inventario disponible de la mercadería almacenada	$(\text{Inventario Final}/\text{Ventas promedio}) * 30$	Entero	Mensual

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 65 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

### PROCESO ADMINISTRATIVO

Pág. 66 de 86

#### Descripción de las actividades llevadas a cabo en el proceso Administrativo

<b>Proceso: ADMINISTRATIVO</b>	<b>Código: H</b>
<b>Subproceso: CONTROL DE INVENTARIO</b>	<b>Código: H.1</b>

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elaborar inventario de productos aleatorios	BODEGA	Se lleva a cabo un inventario de manera aleatoria de ciertos productos.	Jefe de Bodega
2	Preparar y enviar informe del inventario	BODEGA	Se elabora el respectivo informe de novedades presentadas y se envía al Gerente Financiero.	Jefe de Bodega
3	Revisar el informe y planificar inventario general	GERENCIA	Verifica la información que contiene el informe y en base a eso planifica la toma de inventario general.	Gerente Financiero
4	Informar al personal financiero fechas de inventario	GERENCIA	Se informa a las personas del área financiera fechas tentativas de toma de inventario.	Gerente Financiero
5	Revisar fechas e informar al personal de bodegas	FINANCIERO	La persona designada de Financiero para la toma de inventario notifica al personal de bodegas la fecha en que se llevará a cabo esta actividad.	Personal de Financiero
6	Realizar toma de inventario	FINANCIERO	Se realiza la constatación física de todos los productos que constan en stock a la presente fecha, misma que deberá coincidir con sus saldos en libro.	Personal de Financiero
7	Elaborar reportes/informes	FINANCIERO	Se elabora un informe de las actividades llevadas a cabo así como de cualquier novedad presentada en cuanto al stock de la mercadería.	Personal de Financiero
8	Recibir y revisar informes de inventario	GERENCIA	El Gerente Financiero revisa el informe para conocer la situación actual de sus productos en stock.	Gerente Financiero
9	Analizar diferencias y tomar decisiones	GERENCIA	En caso de presentarse diferencias entre lo obtenido en la toma de inventario en físico con lo que indica la cuenta de libro diario, se analiza las posible causas y se toma decisiones al respecto.	Gerente Financiero
10	Realizar los ajustes respectivos	GERENCIA	Efectúa los ajustes necesarios ante las novedades presentadas.	Gerente Financiero

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 66 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**PROCESO ADMINISTRATIVO**

**Pág. 67 de 86**

<b>Proceso: ADMINISTRATIVO</b>	<b>Código: H</b>
<b>Subproceso: CONTROL DE INVENTARIO</b>	<b>Código:H.1</b>
<b>Misión:</b> Efectuar un control de inventario para verificar el correcto manejo de los productos en stock conforme a lo que consta en la parte contable.	

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Jefe de Bodega		Listado de mercadería en stock	El Jefe de bodega elabora de manera aleatoria el inventario de productos y prepara informe para dar a conocer la situación actual del mismo, a su vez el Gerente Financiero en base a la información recibida planifica inventario general y da a conocer al personal de Financiero la fecha en que se llevará a cabo, para que la persona asignada realice esta actividad y posterior a esto se emita el informe pertinente de las novedades encontradas y en caso de existir diferencias no tolerables se realice el ajuste respectivo.	Informe de novedades	Gerente Financiero	

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 67 de 86



# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



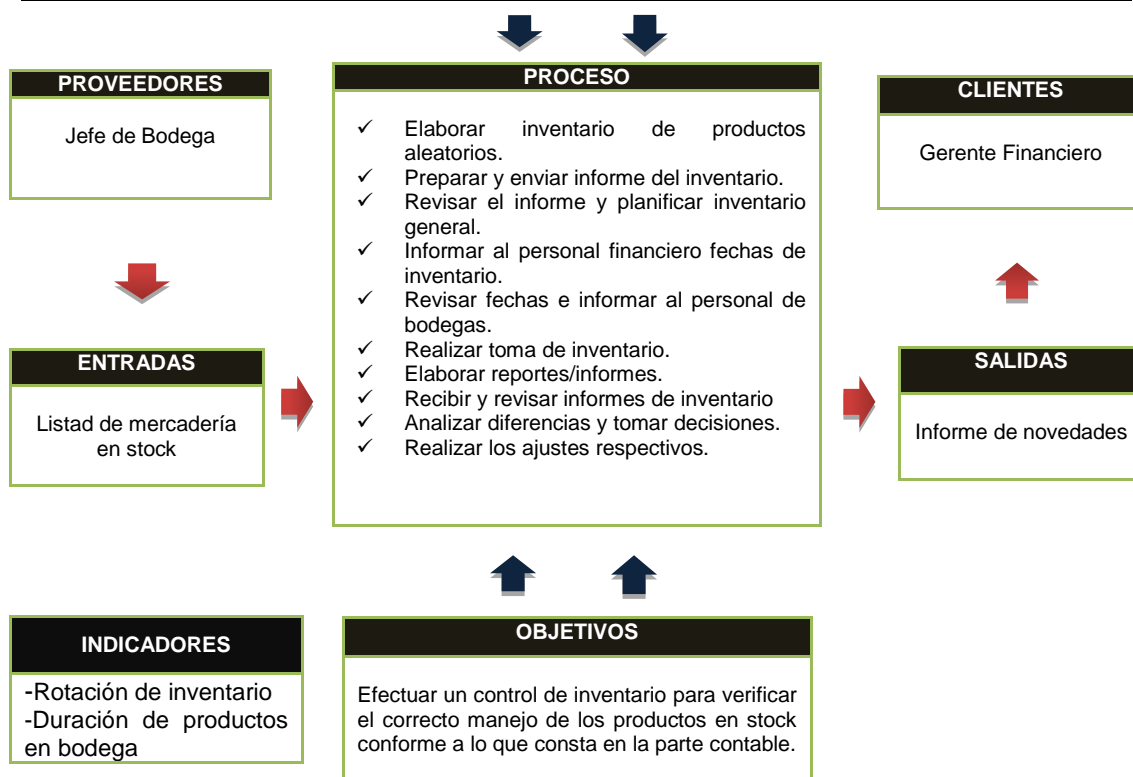
## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

### PROCESO ADMINISTRATIVO

Pág. 68 de 86

Nombre del Subproceso: <b>CONTROL DE INVENTARIO</b>	Código: <b>H.1</b>	Fecha: <b>Marzo 2014</b>
Propietario del proceso: <b>Gerente Financiero</b>	Edición: <b>1</b>	

RECURSOS	
Infraestructura: Oficinas	Técnicos: Computadores, impresoras y teléfonos
RRHH: Gerente Financiero, Jefe de Bodega y personal financiero	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 68 de 86

## **PAGO A PROVEEDORES**

### **Descripción**

Este proceso inicia con el Reporte de pagos consultado en el sistema por la cajera con la finalidad de verificar que facturas se deben cancelar dentro de la semana, para en lo posterior pasárselas al Gerente Financiero, quien deberá disponer se inicie el proceso de pago ya sea esto mediante cheque o transferencia bancaria, depende del tipo de proveedor, una vez que se genera el pago en el sistema tanto el Gerente General como el Financiero deberán dar el visto bueno para concluir con el trámite y en lo posterior dar a conocer al proveedor que se ha procedido con la cancelación del monto adeudado.

### **Entradas**

**Reporte de Pagos.-** documento en el cual consta el detalle de todos los pagos que están por vencer y que deberá procederse con la respectiva cancelación en los días próximos.

### **Salidas**

**Mercadería adquirida.-** productos adquiridos tanto a nivel nacional como internacional, mismos que están destinados a la venta.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 69 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## Controles del Proceso

### Leyes Tributarias

IV S.A. es una empresa privada con fines de lucro, misma que rige sus actividades bajo la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento General, así como demás normativa vigente expedida por el Servicio de Rentas Internas.

### Políticas de la empresa

Lineamientos instituidos dentro de la organización concerniente al proceso Financiero.

## Recursos

**Infraestructura.-** Oficina; **RRHH.-** Gerente General, Gerente financiero y cajera; **Técnicos.-** Computadoras, impresoras y teléfonos.

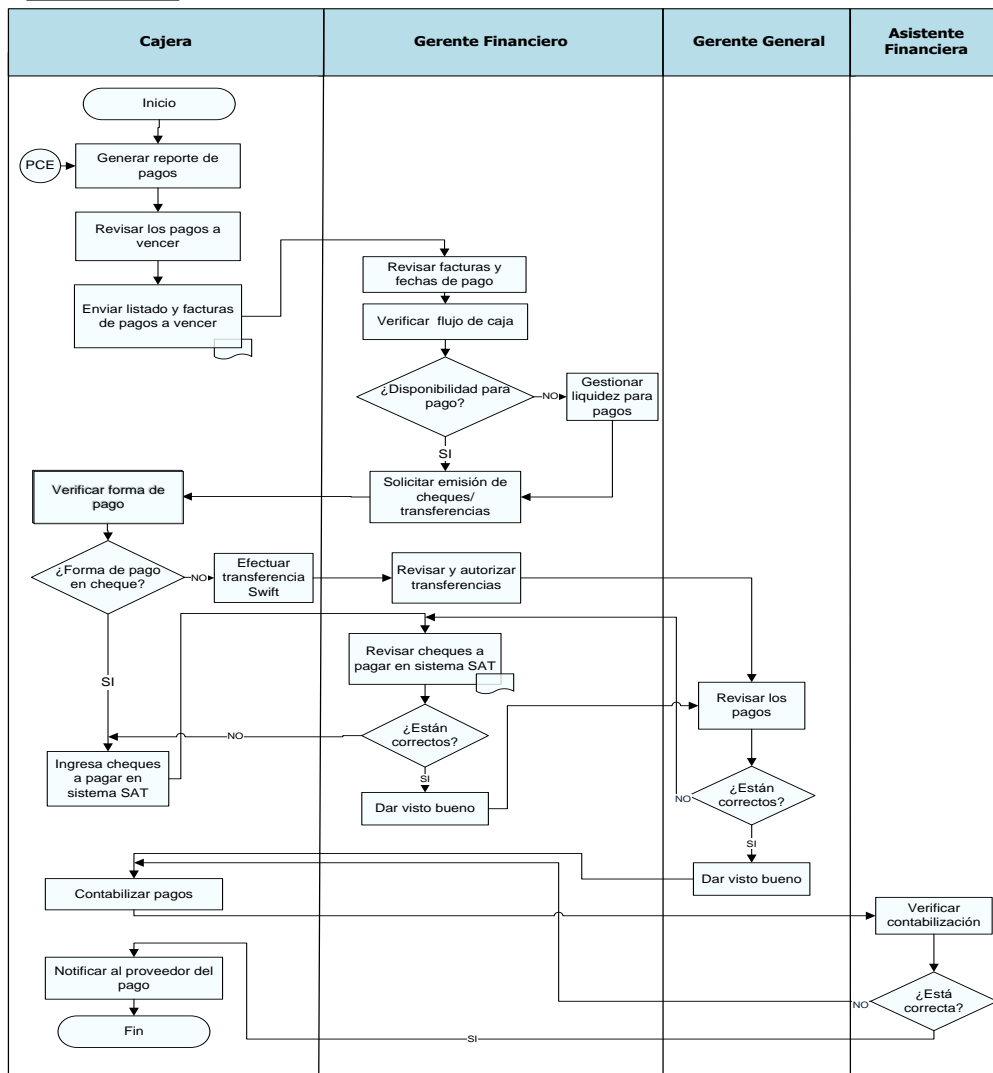
REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 70 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## FLUJOGRAMA



<b>PROCESO:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	Página 1 de 1
<b>FINANCIERO - PAGO A PROVEEDORES</b>	Fecha de Actualización: 1-Febrero - 2014	
Responsable: Gerente Financiero y Cajera		Versión: 1



Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
CUMPLIMIENTO	Tasa de facturas pagadas a tiempo	Indica el número de facturas canceladas antes del vencimiento de su plazo	$(\# \text{ de facturas pagadas a tiempo} / \text{total de facturas por pagar}) * 100$	Porcentaje	Mensual
EFICIENCIA	Tasa de contabilizaciones elaboradas correctamente	Calcula el índice de contabilizaciones efectuadas de manera correcta	$(\# \text{ de contabilizaciones correctas} / \# \text{ total de contabilizaciones}) * 100$	Porcentaje	Mensual

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 71 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

### PROCESO FINANCIERO

Pág. 72 de 86

#### Descripción de las actividades llevadas a cabo en el proceso Financiero

<b>Proceso: FINANCIERO</b>	<b>Código: I</b>
<b>Subproceso: PAGO A PROVEEDORES</b>	<b>Código: I.1</b>

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Generar reporte de pagos	CAJA	Se consulta en el sistema las facturas que se deberán pagar en los próximos días.	Cajera
2	Revisar los pagos a vencer	CAJA	Se verifica que cuentas corresponden pagar.	Cajera
3	Enviar listado y facturas de pagos a vencer	CAJA	Se envía al Gerente Financiero el listado de facturas próximas a vencer en plazo.	Cajera
4	Revisar facturas y fechas de pago	GERENCIA	Revisa y verifica fecha de pago de cada factura.	Gerente Financiero
5	Verificar flujo de caja	GERENCIA	Revisa disponibilidad de fondos para cubrir con las obligaciones contraídas en facturas que se encuentran en el listado en mención.	Gerente Financiero
6	Gestionar liquidez para pagos	GERENCIA	En caso de no haber fondos suficientes para cubrir con dichas obligaciones, se gestiona liquidez para cubrir los valores adeudados.	Gerente Financiero
7	Solicitar emisión de cheques/transferencias	GERENCIA	En caso de contar con los fondos suficientes, se solicita a caja la emisión de los cheques o transferencias a nombre de los proveedores.	Gerente Financiero
8	Verificar forma de pago	CAJA	Se confirma la forma de pago de acuerdo a cada proveedor.	Cajera
9	Efectuar transferencia Swift	CAJA	Se efectúan las transferencias Swift mediante plataforma bancaria.	Cajera
10	Revisar y autorizar transferencias	GERENCIA	Revisa valores e información ingresada y si todo está correcto autoriza el pago mediante el sistema.	Gerente Financiero
11	Revisar los pagos	GERENCIA	Revisa los valores a pagar	Gerente General
12	Dar visto bueno	GERENCIA	Si todo está correcto, emite criterio favorable y aprueba pago mediante sistema.	Gerente General
13	Ingresar cheques a pagar en sistema SAT	CAJA	Si el pago es mediante cheque, se debe ingresar los mismos en el sistema SAT del Banco.	Cajera
14	Revisar cheques a pagar en sistema SAT	GERENCIA	Verifica que la información contenida en los cheques sea la correcta.	Gerente Financiero

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 72 de 86

**MANUAL DE PROCESOS  
IV S.A.**

<b>15</b>	Dar visto bueno	GERENCIA	Si todo está correcto en los cheques virtuales, da el visto bueno y lo aprueba mediante sistema.	Gerente Financiero
<b>16</b>	Contabilizar pagos	CAJA	Se encarga de llevar a cabo la respectiva contabilización del pago efectuado.	Cajera
<b>17</b>	Verificar contabilización	FINANCIERO	Verifica que esté correcta la contabilización.	Asistente Financiera
<b>18</b>	Notificar al proveedor del pago	CAJA	Se informa al proveedor que el pago ya fue efectuado para que esté pendiente de los valores a recibir por concepto de pago de facturas emitidas a la empresa.	Cajera

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 73 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**PROCESO FINANCIERO**

Pág. 74 de 86

<b>Proceso:</b> FINANCIERO	<b>Código:</b> I
<b>Subproceso:</b> PAGO A PROVEEDORES	<b>Código:</b> I.1
<b>Misión:</b> Efectuar pago a proveedores en conformidad con productos recibidos mediante el proceso de compras.	

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	Cajera	Reporte de pago	La cajera es la encargada de generar el reporte de pagos para verificar cuales están próximos a vencer y elaborar un listado con los mismos y enviarlo al Gerente Financiero con las respectivas facturas, mismo que en base a esto, revisa si existe disponibilidad de recursos para poder cubrir con las deudas contraídas, una vez confirmado esto, la cajera gestiona el pago contando siempre con el visto bueno tanto del Gerente General como del Gerente Financiero, finalizando con la contabilización correspondiente y la notificación al proveedor.	Pago por mercadería adquirida		Proveedor

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 74 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



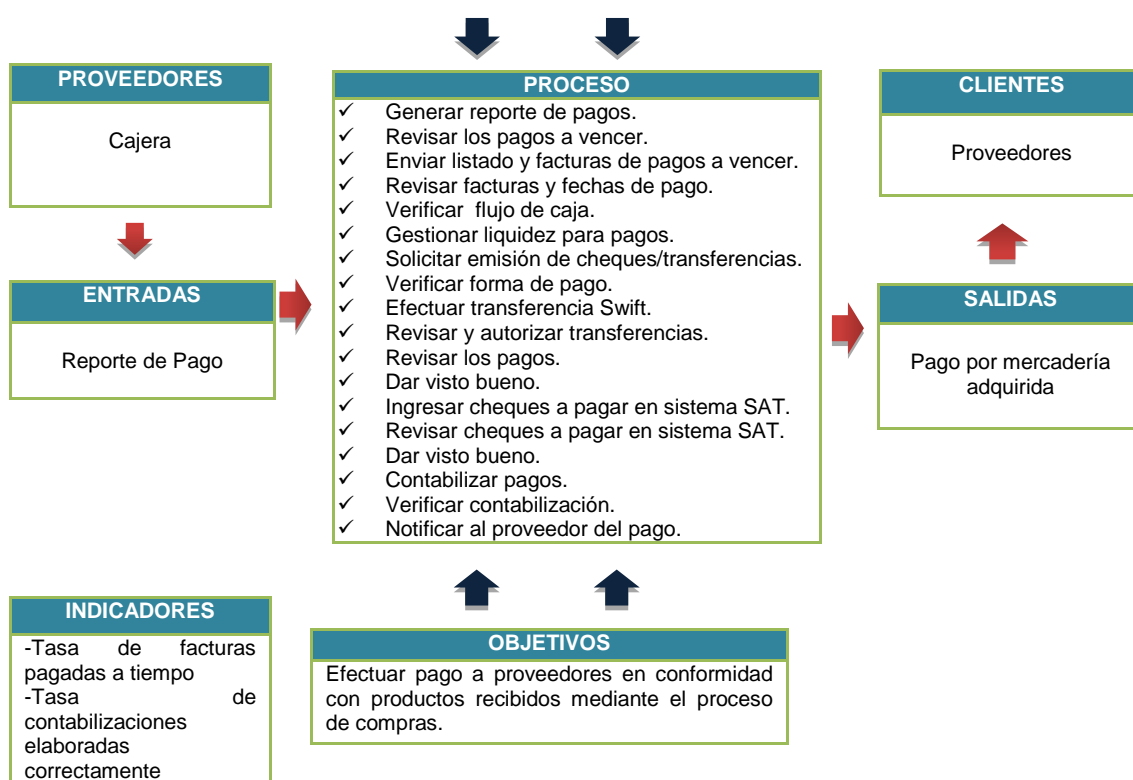
## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

### PROCESO FINANCIERO

Pág. 75 de 86

Nombre del Subproceso: <b>PAGO A PROVEEDORES</b>	Código: I.1	Fecha: <b>Marzo 2014</b>
Propietario del proceso: <b>Cajera</b>	Edición: 1	

RECURSOS	
Infraestructura: Oficinas	Técnicos: Computadores, impresoras y teléfonos
RRHH: Gerente General, Gerente Financiero y Cajera	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 75 de 86



## **PAGO DE NÓMINA**

### **Descripción**

El pago de Nómina inicia con la recolección de datos de cada trabajador relacionado a su remuneración mensual, en base a esta información, el Gerente Financiero procede a elaborar la respectiva nómina, misma que es pasada a la Cajera para que inicie el proceso de pago, terminando con la elaboración de los respectivos Roles de pago de cada trabajador en el cual se desglosa cada sus haberes.

### **Entradas**

**Información del trabajador.-** reporte en el cual consta toda la información que afecta la remuneración de cada trabajador.

### **Salidas**

**Sueldo del trabajador.-** remuneración percibida por cada trabajador al final del mes.

### **Controles del Proceso**

#### **Leyes Tributarias**

IV S.A. es una empresa privada con fines de lucro, misma que rige sus actividades bajo la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 76 de 86

## MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

Reglamento General, así como demás normativa vigente expedida por el Servicio de Rentas Internas.

### **Políticas de la empresa**

Lineamientos instituidos dentro de la organización concerniente al proceso Financiero.

### **Recursos**

**Infraestructura.-** Oficina; **RRHH.-** Gerente financiero y cajera;  
**Técnicos.-** Computadoras, impresoras y teléfonos.

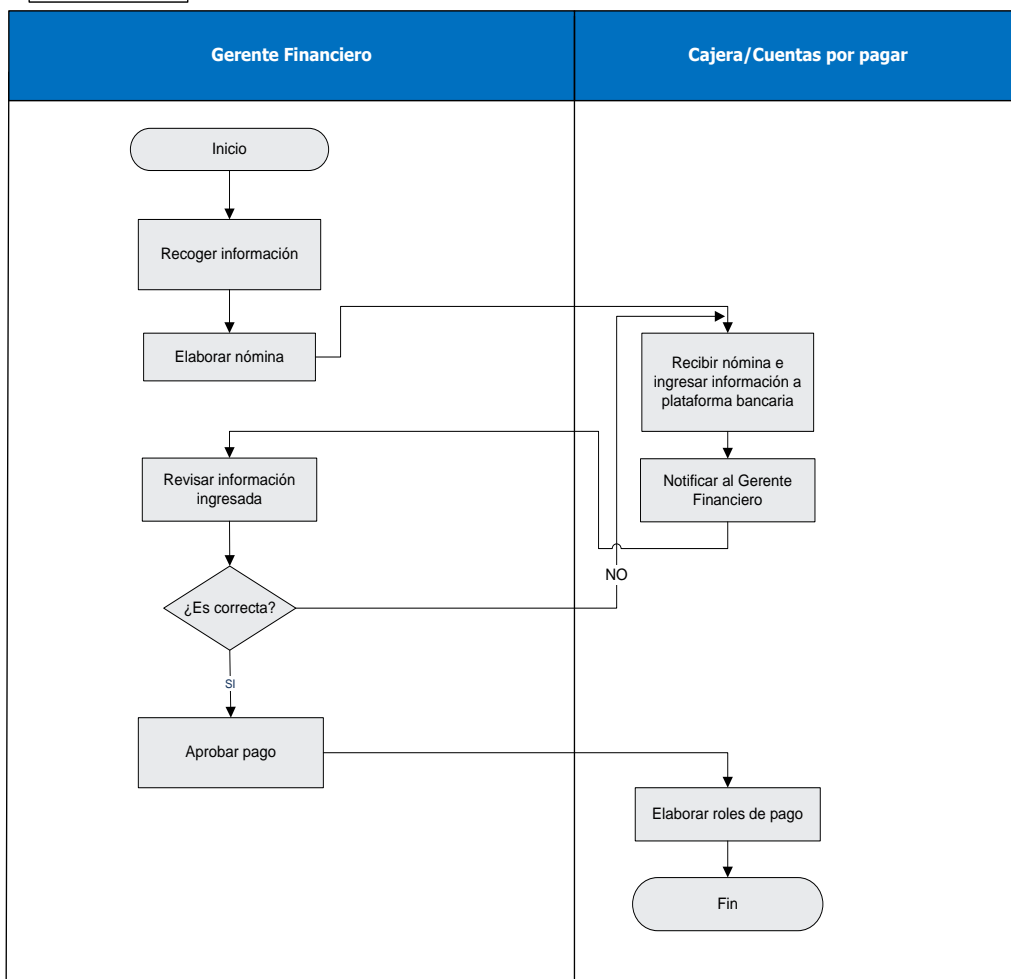
REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 77 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.

## FLUJOGRAMA



<b>PROCESO:</b> <b>FINANCIERO - PAGO NÓMINA</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	Página 1 de 1
<b>Responsable:</b> Gerente Financiero y Cajera	<b>Fecha de Actualización:</b> 1-Febrero 2014 <b>Versión:</b> 1	



Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
CUMPLIMIENTO	Tasa de pago de nómina a tiempo	Mide el cumplimiento del pago de nómina en fechas determinadas	$(\text{Nóminas pagadas a tiempo} / \text{Total de nóminas pagadas}) * 100$	Porcentaje	Semestral
EFICIENCIA	Índice de nóminas con errores	Mide el porcentaje de nóminas generadas con errores	$(\# \text{ de Nómina con errores} / \# \text{ Total de nóminas}) * 100$	Porcentaje	Semestral

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 78 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

**PROCESO FINANCIERO**

**Pág. 79 de 86**

### Descripción de las actividades llevadas a cabo en el proceso Financiero

<b>Proceso: FINANCIERO</b>	<b>Código: I</b>
<b>Subproceso: PAGO DE NÓMINA</b>	<b>Código: I.2</b>

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recoger información	GERENCIA	Se recoge información concerniente a los empleados previo a elabora nómina	Gerente Financiero
2	Elaborar nómina	GERENCIA	Se elabora la nómina del sueldo mensual	Gerente Financiero
3	Recibir nómina e ingresar información a plataforma bancaria	CAJA	El Gerente Financiero envía la nómina a la cajera para que proceda con el ingreso de información a plataforma bancaria correspondiente al sueldo mensual.	Cajera
4	Notificar al Gerente Financiero	CAJA	Se notifica al Gerente Financiero que la información ya fue ingresada.	Cajera
5	Revisar información ingresada	GERENCIA	Se revisa que la información fue subida al sistema tal cual fue solicitado.	Gerente Financiero
6	Aprobar pago	GERENCIA	Si todo está correcto, el Gerente Financiero procede a aprobar la nómina mediante el sistema bancario.	Gerente Financiero
7	Elaborar roles de pago	CAJA	Elabora los roles individuales del pago de haberes correspondiente al sueldo de cada empleado.	Cajera

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 79 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

**PROCESO FINANCIERO**

**Pág. 80 de 86**

<b>Proceso:</b> FINANCIERO	<b>Código:</b> I
<b>Subproceso:</b> PAGO DE NÓMINA	<b>Código:</b> I.2
<b>Misión:</b> Gestionar de manera oportuna el Pago de Nómina a los trabajadores de la empresa.	

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Gerente Financiero		Información relevante de trabajadores	El Gerente Financiero recopila la información de cada trabajador concerniente al rol de pago para de este modo elaborar la nómina y solicitar a la cajera se gestione el ingreso de la información a la plataforma bancaria, posterior a esto el revisa los datos ingresados y si todo está correcto, aprueba el pago y se procede con la elaboración de los roles de pago de cada trabajador de la empresa.	Pago de Nómina	Trabajadores	

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 80 de 86

# MANUAL DE PROCESOS IV S.A.



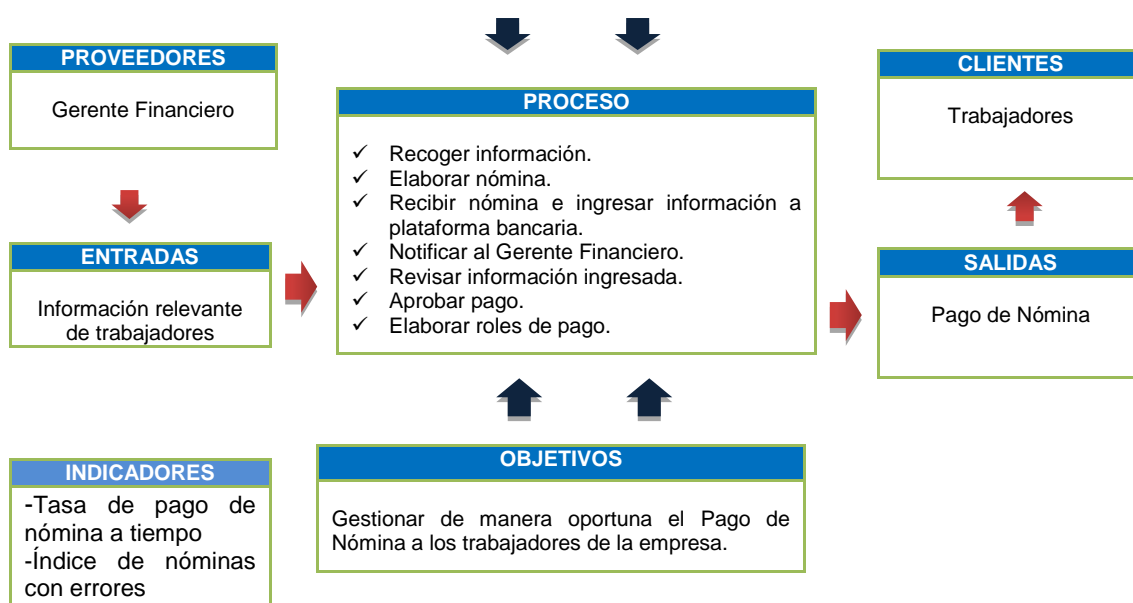
## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

### PROCESO FINANCIERO

Pág. 81 de 86

<b>Nombre del Subproceso:</b> PAGO DE NÓMINA	<b>Código:</b> I.2	<b>Fecha:</b> Marzo 2014
<b>Propietario del proceso:</b> Gerente Financiero	<b>Edición:</b> 1	

RECURSOS	
<b>Infraestructura:</b> Oficinas <b>RRHH:</b> Gerente Financiero y Cajera	<b>Técnicos:</b> Computadores, impresoras y teléfonos



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 81 de 86

## **PRINCIPALES FUNCIONES DEL PERSONAL DE IV S.A.**

### **1.- GERENTE GENERAL**

- Planificar los productos que se comercializarán y las distintas actividades a llevarse a cabo durante el año.
- Velar por el cumplimiento de leyes, normas y políticas establecidas en las funciones de todo el personal de la empresa.
- Contactar con proveedores internacionales.
- Autorizar pagos a proveedores.
- Ejercer la Representación Legal de la entidad.



### **2.- GERENTE FINANCIERO**

- Realizar presupuesto anual.
- Supervisar contabilizaciones.
- Controlar Inventario disponible para la venta.
- Efectuar pago de nómina.
- Contratar a nuevo personal (eventual).
- Autorizar pagos varios.
- Realizar funciones administrativas, entre otros.

REVISIÓN	MANUAL DE CONTROL	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RESPONSABLE DE PROCESOS	PÁGINAS
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 82 de 86

### **3.- JEFE DE LOGÍSTICA Y COMPRAS**

- Cumplir con el proceso de importaciones, compras al exterior.
- Realizar cotizaciones con proveedores nacionales.
- Efectuar proceso de compra.
- Realizar liquidaciones de compras.
- Efectuar logística a la llegada de mercadería proveniente del exterior.

### **4.- SUPERVISOR DE ASISTENCIA TÉCNICA Y MARKETING**

- Promocionar productos.
- Coordinar participaciones en ferias.
- Visitar a clientes VIP.
- Dar soporte técnico sobre uso de productos.
- Efectuar trabajos de investigación.
- Planificar estrategias para venta de productos.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 83 de 86



## **5.- REPRESENTANTE DE VENTAS**

- Visitar periódicamente a clientes para ofrecer productos.
- Efectuar los cobros a clientes mediante su visita.
- Brindar asistencia técnica.

## **6.- ENCARGADA DE FACTURACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

- Receptar y verificar solicitudes de crédito.
- Atender clientes vía telefónica.
- Realizar facturación.
- Coordinar actividades de despacho, transporte y envíos de mercadería.
- Llevar control de las cuentas por cobrar.

## **7.- ASISTENTE DE GERENCIA Y CAJERA**

- Llevar control de las citas y actividades a realizar por parte del Gerente y de la Jefa de Logística.
- Efectuar logística de hospedaje y estadía a técnicos extranjeros que vienen a capacitar al personal de la empresa.
- Coordinar y asistir al Gerente en reuniones.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 84 de 86

**MANUAL DE PROCESOS  
IV S.A.**

- Realizar pagos a proveedores.
- Custodiar Caja-Chica.
- Efectuar contabilizaciones.

## **8.- ASISTENTE FINANCIERA**

- Realizar conciliaciones bancarias.
- Controlar depósitos diarios.
- Analizar saldos de cuentas bancarias.
- Revisar contabilizaciones efectuadas por los departamentos de la empresa.
- Realizar declaración de impuestos.

## **9.- ENCARGADA DE ASUNTOS REGULATORIOS**

- Verificar y Tramitar Registros Sanitarios de mercadería proveniente del exterior.
- Obtiene licencias para productos especiales.
- Coordinar la desaduanización de mercadería con el agente de aduana.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 85 de 86

## **10.- ENCARGADO DE ALMACENAMIENTO**

- Recepar la mercadería que llega del exterior y de las compras locales.
- Revisar mercadería e informar novedades en el caso que hubiesen.
- Colocar etiquetas a cada producto.
- Ordenar y ubicar mercadería en perchas correspondientes al tipo de producto.

<b>REVISIÓN</b>	<b>MANUAL DE CONTROL</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE DE PROCESOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>MAYO 2014</b>	MP-IVSA-001	Byron H. Marchan Román, Ma. Elizabeth Medina Calderón	Gerente General	Personal de la Empresa	Página 86 de 86