



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA

“REINGENIERÍA DE PROCESOS APLICADA A LAS ÁREAS DE CONTROL DE INVENTARIO
Y MERCADEO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO(A) EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

Presentado por:

**JORGE ANDRÉS GUERRERO MEDINA
GUILDA VICTORIA FALCONES AGUIRRE**

GUAYAQUIL - ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darnos vida y fortaleza para el logro de nuestros objetivos,
A nuestros padres por su esfuerzo de cuidarnos,
A nuestros profesores por las enseñanzas adquiridas,
A nuestra tutora MSc. Diana Montalvo por darnos las pautas,
A la Ing. Fernanda Solórzano por su apoyo en la realización de nuestro proyecto,
A mi compañero de tesis porque juntos llegamos a la meta propuesta,
A la Universidad por darnos la oportunidad de graduarnos.

Jorge Andrés y Guilda Victoria

DEDICATORIA

A Dios, por su amor y sabiduría que han guiado mis pasos,
De manera especial a mis padres Jorge y Eliana por sus consejos y haberme apoyado
en todo momento para poder conseguir este logro,
A mi hermana Rebeca por su ejemplo,
A Fernanda Solórzano por su apoyo y ejemplo de perseverancia y constancia en la
realización del proyecto,
Y a todas aquellas personas que ayudaron a este logro.

Jorge Andrés Guerrero Medina.

DEDICATORIA

A mis padres Blanca Aguirre y Jacinto Falcones quienes supieron guiarme y gracias a
sus consejos les debo la gran parte de mis logros alcanzados,
A mi Mami Carmen, a mi Papi Ignacio, a mis Abuelitos Rosendo y Gilda por su afecto
y cariño,
A Jack por apoyarme en los momentos más duros de mi carrera y mi vida personal,
A mis amigos.

Guilda Victoria Falcones Aguirre.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Máster Jorge Ugarte Fajardo
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Máster Diana Montalvo Barrera
DIRECTORA DEL PROYECTO DE
GRADUACIÓN

Máster José Villa Vasquez
VOCAL DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de éste Trabajo de Graduación, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Jorge Guerrero Medina

Guilda Falcones Aguirre

RESUMEN

El presente proyecto de graduación está basado en la implementación de mejoras en los procesos de la empresa comercial Mundo Escolar S.A., para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente estudio se ha dividido en cinco capítulos que son el planteamiento del problema, el marco teórico, descripción de la organización, diseño del sistema de control y gestión y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo se ha enfocado en las áreas claves para la operación del negocio; las cuales son el área de logística y compras, y el área comercial y marketing, en donde se lleva a cabo la actividades de la adquisición de inventario, ubicación, comercialización, y distribución a los respectivos almacenes con los que cuenta la empresa Mundo Escolar S.A.

Se ha realizado el relevamiento de la información para plantear procesos que se adapten a las necesidades y objetivos de la organización haciendo uso de la metodología PHVA determinando sus principales problemas y causas, y realizando análisis de valor agregado para de esta formar presentar a Mundo Escolar un plan de mejora de sus procesos críticos.

En la última parte se emiten las conclusiones y recomendaciones del caso estudiado, estableciendo ciertas pautas a la organización para mejorar el desempeño de los procesos claves de la empresa para de esta forma incentivar la mejora continua.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 PROBLEMÁTICA	1
1.2 SOLUCIÓN	2
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
CAPÍTULO 2	5
2 MARCO TEÓRICO	5
2.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS	5
2.1.1 CADENA DE VALOR	6
2.1.2 PROCESO	8
2.1.2.1 LÍMITES DE UN PROCESO.....	8
2.1.2.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO	8
2.1.2.3 FACTORES DE UN PROCESO	11
2.1.3 MAPA DE PROCESOS.....	11
2.2 DIAGRAMAS DE FLUJO	13
2.2.1 DEFINICIÓN	13
2.2.2 IMPORTANCIA	13
2.2.3 SIMBOLOGÍAS PARA LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS.....	13
2.2.4 REGLAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS	15
2.2.5 VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS	16
2.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	17

2.4	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	18
2.4.1	DEFINICIÓN	18
2.4.2	OBJETIVOS.....	19
2.5	INDICADORES DE GESTIÓN	20
2.5.1	DEFINICIÓN	20
2.5.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	20
2.5.3	ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES	21
2.5.4	CRITERIOS PARA DEFINIR LOS INDICADORES DE GESTIÓN	22
2.6	LA RUTA DE LA CALIDAD O CICLO PHVA	22
2.6.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.	23
2.6.2	RECONOCIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA	24
2.6.3	BÚSQUEDA DE LAS PRINCIPALES CAUSAS (ANÁLISIS).....	24
2.6.4	ACCIONES PARA ELIMINAR LAS CAUSAS (ACCIÓN).....	25
2.6.5	CONFIRMACIÓN DE LA EFICACIA DE LA ACCIÓN (VERIFICACIÓN).	25
2.6.6	ELIMINACIÓN PERMANENTE DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA (ESTANDARIZACIÓN) ...	26
2.6.7	REVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y PLANEACIÓN DEL TRABAJO FUTURO.....	26
2.7	DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO	27
2.8	Modelo 5W + 2H	28
CAPÍTULO 3.....		30
3	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	30
3.1	RESEÑA HISTÓRICA	30
3.2	BASE LEGAL.....	31
3.3	MISIÓN	31
3.4	VISIÓN	31
3.5	OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	32
3.6	POLÍTICAS	32
3.7	PRINCIPIOS Y VALORES.....	33

3.8	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
3.9	ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	34
	CAPÍTULO 4.....	36
4	DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	36
4.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	36
4.1.1	ESTRUCTURACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESO	36
4.1.2	PRIORIZACIÓN DE SUBPROCESOS CRÍTICOS	37
4.1.3	IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBPROCESOS CRÍTICOS	40
4.1.4	DESPLIEGUE Y ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS CRÍTICOS.....	41
4.1.4.1	RECEPCIÓN POR COMPRA EN BODEGA.....	41
4.1.4.2	INVENTARIOS PERMANENTES	42
4.1.4.3	NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS.	42
4.2	PROPUESTA DE MEJORA DE LOS SUBPROCESOS DE MUNDO ESCOLAR S.A.	43
4.2.1	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	43
4.2.2	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO EN BASE A LA METODOLOGÍA PHVA.....	43
4.2.2.1	ANÁLISIS DEL PROCESO RECEPCIÓN POR COMPRA EN BODEGA	45
4.2.2.2	ANÁLISIS DEL PROCESO INVENTARIOS PERMANENTES	53
4.2.2.3	ANÁLISIS DEL PROCESO NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS.....	61
4.2.2.4	ANÁLISIS DEL PROCESO CÁLCULOS DE NECESIDADES DE COMPRAS DEL EXTERIOR 66	
4.2.2.5	ANÁLISIS DEL PROCESO COMPRAS DE CONSUMO INTERNO	70
4.2.2.6	ANÁLISIS DEL PROCESO EGRESOS POR TRANSFERENCIA.....	72
4.2.2.7	ANÁLISIS DEL PROCESO EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES 74	
4.2.2.8	ANÁLISIS DEL PROCESO CAMBIO DE PRECIOS EN EL ALMACÉN.....	78
4.2.2.9	ANÁLISIS DEL PROCESO IN HOUSE MARKETING	80
4.2.2.10	ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTOS AVERIADOS	82
4.2.2.11	ANÁLISIS DEL PROCESO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES	86

4.3	PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS DE MUDO ESCOLAR	
	S.A. EN BASE A LA METODOLOGÍA PHVA.....	89
	<i>CAPÍTULO 5</i>	100
5	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	100
5.1	CONCLUSIONES	100
5.2	RECOMENDACIONES	103
	<i>REFERENCIAS</i>	105
	<i>ANEXOS</i>	108

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	2
ILUSTRACIÓN 2: ELEMENTOS DE UN PROCESO	10
ILUSTRACIÓN 3: ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS	18
ILUSTRACIÓN 4: DIAGRAMA DE ISHIKAWA	27
ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA	34
ILUSTRACIÓN 6: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA	37
ILUSTRACIÓN 7: MAPA DE PROCESO DE LA EMPRESA.....	37
ILUSTRACIÓN 8: DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL RECEPCIÓN POR COMPRA EN BODEGA	45
ILUSTRACIÓN 9: DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN MEJORADA RECEPCIÓN POR COMPRA EN BODEGA	48
ILUSTRACIÓN 10: DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL INVENTARIOS PERMANENTES	54
ILUSTRACIÓN 11: DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN MEJORADA INVENTARIOS PERMANENTES	56
ILUSTRACIÓN 12: DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS	61
ILUSTRACIÓN 13: DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN MEJORADA NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS FUENTE:.....	62
ILUSTRACIÓN 14: DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL CÁLCULO DE NECESIDADES DE COMPRAS AL EXTERIOR.....	67
ILUSTRACIÓN 15: DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL COMPRAS DE CONSUMO INTERNO	70
ILUSTRACIÓN 16: DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL EGRESOS POR TRANSFERENCIA.....	72
ILUSTRACIÓN 17: DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES.....	75
ILUSTRACIÓN 18: DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL CAMBIO DE PRECIOS EN EL ALMACÉN..	78
ILUSTRACIÓN 19: DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL IN HOUSE MARKETING	80
ILUSTRACIÓN 20: DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL PRODUCTOS AVERIADOS.....	83
ILUSTRACIÓN 21: DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES.....	86
ILUSTRACIÓN 22: AVA DE ÍNDICES COMPARATIVOS	90
ILUSTRACIÓN 23: TIEMPOS DE VALOR AGREGADO	90

ILUSTRACIÓN 24: LLUVIA DE IDEAS	91
ILUSTRACIÓN 25: PROBLEMAS PRINCIPALES	93
ILUSTRACIÓN 26: DIAGRAMA ISHIKAWA PÉRDIDA O SUSTRACCIÓN DE INVENTARIO.....	94
ILUSTRACIÓN 27: DIAGRAMA DE ISHIKAWA DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS	96
ILUSTRACIÓN 28: DIAGRAMA ISHIKAWA CONTUBERNIO ENTRE JEFE Y PERSONAL DE BODEGA.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: SIMBOLOGÍA ANSI DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	14
TABLA 2: CLASIFICACIÓN PROCESOS DE LA EMPRESA	38
TABLA 3: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	39
TABLA 4: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL RECEPCIÓN POR COMPRA EN BODEGA	49
TABLA 5: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA RECEPCIÓN POR COMPRA EN BODEGA	51
TABLA 6: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL INVENTARIOS PERMANENTES	57
TABLA 7: ANÁLISIS VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA INVENTARIOS PERMANENTES	59
TABLA 8: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS.....	63
TABLA 9: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS ...	65
TABLA 10: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL CÁLCULO DE NECESIDADES DE COMPRAS AL EXTERIOR	68
TABLA 11: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO COMPRAS DE CONSUMO INTERNO	71
TABLA 12: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL EGRESOS POR TRANSFERENCIAS	73
TABLA 13: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES.....	76
TABLA 14: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL CAMBIO DE PRECIOS EN EL ALMACÉN	79
TABLA 15: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL IN HOUSE MARKETING	81
TABLA 16: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PRODUCTOS AVERIADOS	84
TABLA 17: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES.....	87
TABLA 18: MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN	88
TABLA 19: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS.....	92
TABLA 20: 5W 2H PÉRDIDA O SUSTRACCIÓN DE INVENTARIO.....	95
TABLA 21: 5W 2H DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS.....	97
TABLA 22: 5W 2H CONTUBERNIO ENTRE JEFE Y PERSONAL DE BODEGA	99

INTRODUCCIÓN

Actualmente la compañía Mundo Escolar S.A. busca una reestructuración de sus procesos, puesto que la Administración requiere optimizar el uso de sus recursos, ya sean estos dinero, tiempo o humano, para el área comercial de la organización y así cumplir el alcance de sus metas y objetivos, teniendo en cuenta la realidad socio-económica del país, las exigencias y necesidades de los clientes.

En este proyecto de graduación se propone una reingeniería a los procesos de esta empresa comercializadora de útiles escolares y de oficina, la cual a pesar de contar con un diseño establecido de los mismos, no satisface en un nivel óptimo a toda la organización.

Como parte de la propuesta de mejora se realizará el relevamiento de los procesos críticos para realizar un análisis de valor agregado de las actividades y una vez revisadas y mejoradas implementar la metodología de mejora continua, para identificar porque la empresa no ha obtenido los beneficios económicos esperados y así poder dar las recomendaciones necesarias las cuales permitan a la empresa ser líder en el mercado al cual pertenece.

El proyecto ha sido desarrollado en base a la información actual proporcionada por el área, los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, las investigaciones y consultas hechas sobre el tema del proyecto de graduación.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 PROBLEMÁTICA

Debido al decrecimiento de las ventas y el aumento de las pérdidas de inventario por los manejos inadecuados, la Compañía ha decidido implementar manuales de procedimientos que permitan obtener indicadores para el monitoreo de resultados y cumplimiento de objetivos operativos y financieros en cada uno de los 21 almacenes actualmente activos a nivel nacional.

Por este motivo surge la necesidad de analizar resultados históricos y actuales, definir o mejorar sus procesos.

1.2 SOLUCIÓN

Para efectuar la mejora de los procesos de Mundo Escolar S.A. se va a realizar las actividades que se detallan en la Ilustración 1.

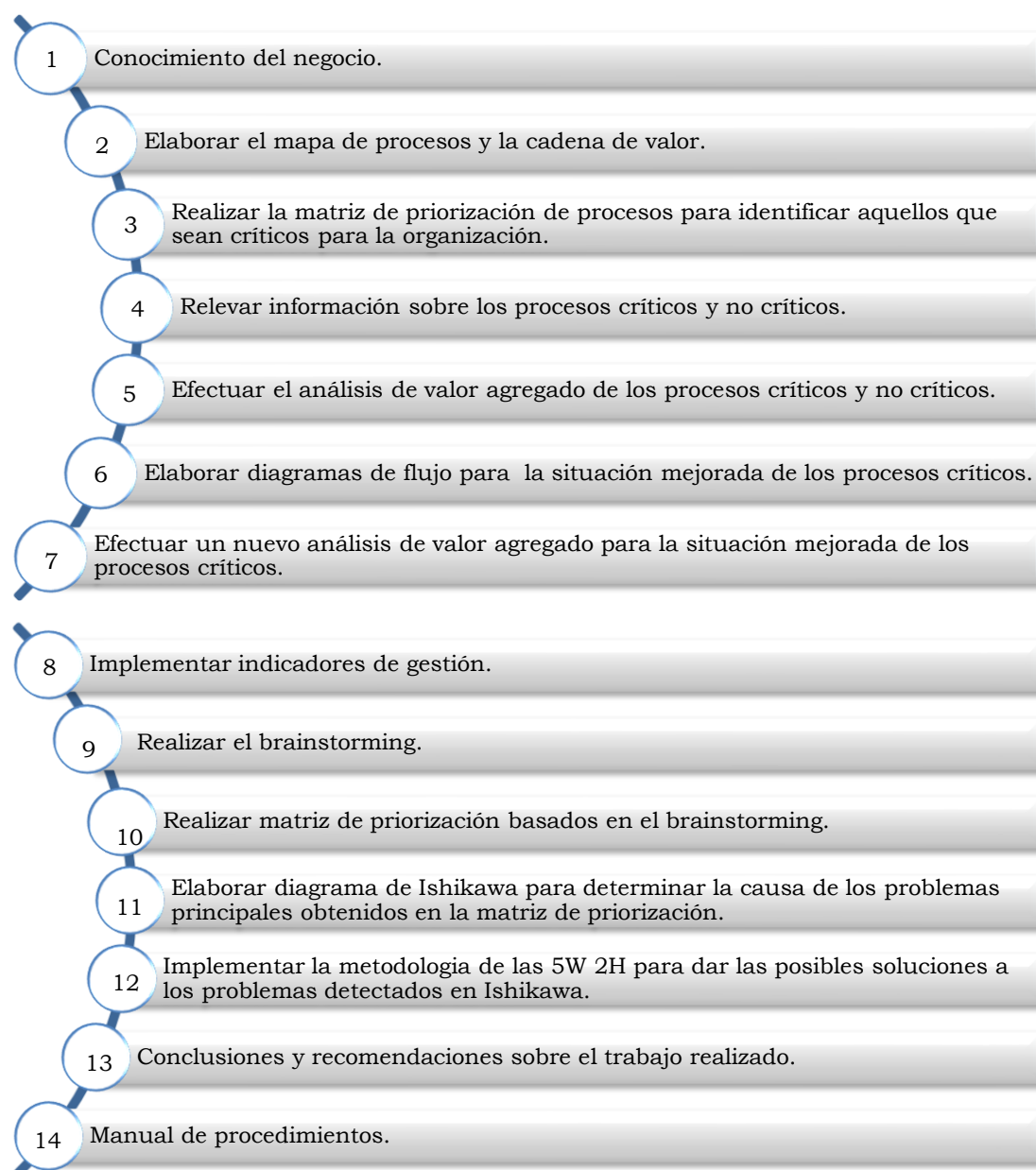


Ilustración 1: Planificación del trabajo
Elaboración: Autores

Con la implementación de esta propuesta, se mejorará significativamente la productividad de las ventas y control del inventario.

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de control de gestión aplicado a las áreas de control de inventario y mercadeo, que permita con su implementación, mejorar la realización de las actividades y optimización de los recursos de la Compañía, de esta manera conseguir una mayor eficiencia para el logro de los objetivos propuestos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Una vez planteado el objetivo del proyecto definiremos los objetivos específicos los cuales ayudarán para definir el alcance del proyecto. Dichos objetivos se detallan a continuación:

- 1) Realizar el levantamiento de información de los procesos a analizarse.
- 2) Establecer, mediante la matriz de priorización, los procesos críticos.
- 3) Analizar la situación actual de las áreas de control de inventario y mercadeo.

- 4) Hacer un análisis de valor agregado en los procesos críticos y mejorarlos.
- 5) Establecer controles internos mediante indicadores, que permitan realizar las actividades con mayor eficacia.
- 6) Mejorar por medio del orden de los procesos el ambiente interno.
- 7) Mostrar los resultados de la implementación del sistema de control de gestión propuesto.
- 8) Realizar un manual de procesos que sirva como guía para los usuarios de la información.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión de 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 clientes¹.

¹ Juan Bravo Carrasco. (2009). Gestión de Proceso. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A.

2.1.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor del profesor e investigador Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, “Ventaja Competitiva”²

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en: sub-actividades, directas, indirectas, y de control de calidad³.

Actividades primarias o de línea:

- Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

² Web y empresas (2012) – La cadena de valor de Michael Porter. Recuperado de: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

³ Arturo K. (2014). La cadena de valor de Porter. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

- Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias como por ejemplo:

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

En resumen la cadena de valor aporta una visión más amplia y global a la Organización, así como también a sus operaciones internas, es decir, un horizonte como un solo conjunto, ya que la satisfacción del cliente viene dada por el resultado final que se receipta por parte de la organización más no por cada actividad o proceso.

2.1.2 PROCESO

Proceso es un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información⁴.

Por entradas y salidas, además de información, entendemos los flujos físicos de productos y servicios.

2.1.2.1 LÍMITES DE UN PROCESO

No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo⁵.

2.1.2.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Todo proceso se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos⁶:

- **Finalidad:** Todo proceso es un conjunto de tareas elementales, necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos, comenzando con una

⁴ Manu. (2015). Proceso. Recuperado de: http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm

⁵ José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2010). Gestión por procesos. Madrid. Editorial ESIC.

⁶ Anónimo. (2013). Elementos de un proceso. Recuperado de: <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>

necesidad concreta de un cliente (que de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

- **Requerimientos del cliente:** Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva, por ejemplo: “recubrimiento final de la capa de pintura: x micras”.
- **Entradas:** Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.
- **Salidas:** Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento; un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se

deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.

- **Recursos:** Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuándo (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.
- **Propietarios:** Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora. Es preferible no usar nombres sino actividades, por ejemplo: Mecánico ajustador, Departamento de Compras, etc.
- **Clientes:** Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final).

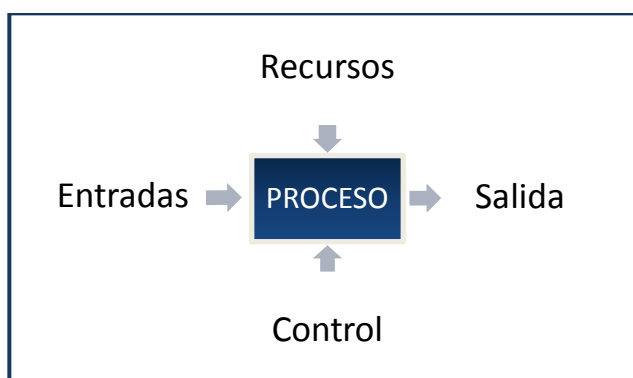


Ilustración 2: Elementos de un proceso
Fuente: iso9001calidad.com
Elaboración: Autores

2.1.2.3 FACTORES DE UN PROCESO

- **Personas:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados⁷.
- **Materiales:** Materias primas, información con las características adecuadas para su uso.
- **Recursos físicos:** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.
- **Métodos / Planificación del proceso:** Es la descripción de la forma de utilizar recursos, quién hace, qué, cuándo, y muy ocasionalmente el cómo.

2.1.3 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos define los procesos de la organización, esta definición y estructuración de los procesos ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización⁸.

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión en el que representa los componentes que conforman al sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información

⁷ José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2010). Gestión por procesos. Madrid. Editorial ESIC.

⁸ Oscar Reyes (2012) Mapa de Procesos. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/mapa-de-procesos-13253063>.

El mapa de proceso nos da la pauta para adoptar la siguiente clasificación de procesos:

- **Procesos Estratégicos:** Son aquellos procesos en los cuales la empresa se enfoca en la planificación y la definición de objetivos; también nos referimos a los procesos en el cual la empresa trata de encontrar la adecuación más conveniente entre ambiente de la empresa y recursos.

Procesos de Alta dirección con responsabilidad de planificación y control sobre el sistema.

- **Procesos Claves:** Son aquellos procesos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consumen muchos recursos.

Son aquellos procesos necesarios para la realización del producto – servicio.

- **Procesos Soporte:** En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

2.2 DIAGRAMAS DE FLUJO

2.2.1 DEFINICIÓN

El diagrama de flujo es una herramienta de planificación que se utiliza mucho para lograr identificar los clientes. El diagrama de flujo traza los diversos pasos de un proceso y su relación⁹.

2.2.2 IMPORTANCIA

Los diagramas de flujo constituyen la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas. Representa el flujo de trabajo involucrado en la realización de las funciones de sección, de oficina y departamentos¹⁰.

2.2.3 SIMBOLOGÍAS PARA LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS




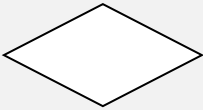
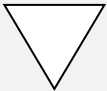


Existen varias formas de expresar los diagramas de flujos, pero en este proyecto se utilizará la simbología del Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI), el cual ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP– con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas

⁹ Joseph M. Juran, Jesús Nicolau Medina, Mercedes Gozalbes Ballester. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos. Madrid. Ediciones Díaz de Santos

¹⁰ Carlos Hernández Orozco. (1996). Análisis Administrativo Técnicas y Métodos. Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia

de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa¹¹, dicha simbología se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Simbología ANSI de los diagramas de flujo

SIMBOLO	REPRESENTA
	<p>Inicio o Término: Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o Alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de Página: Representa una conexión o enlace con otra página en la que continua el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo</p>

Fuente: MASTER Arturo Salcedo

Elaboración: Autores

¹¹ Humberto Pulecio Bocanegra. (2012). Flujogramas y Floxogramas. Recuperado de https://docs.google.com/document/d/1-YjxrQYe7pJK_hz6EOkYPBgQ21FweuW0dp88aL3avQM/edit?pli=1

2.2.4 REGLAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS

- Debe de indicar claramente dónde **inicia** y dónde **termina** el diagrama¹².
- Cualquier camino del diagrama debe de llevarte siempre a la terminal de fin.
- Organizar los símbolos de tal forma que siga visualmente el flujo de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- No usar lenguaje de programación dentro de los símbolos.
- Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
- No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.
- No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
- Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas.
- Las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
- Evitar que el diagrama sobrepase una página; de no ser posible, enumerar y emplear los conectores correspondientes.
- Comentar al margen únicamente cuando sea necesario
- No deben quedar líneas de flujo sin conectar
- Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.

¹² Escuela de ingeniería de sistemas. IUPSM Barinas (2010). Algoritmos y diagramas de flujo. Recuperado de: <http://ingenieriadesistemasiupsmbarinas.blogspot.com/2010/09/el-desarrollo-de-algoritmos-es.html>

- Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.

2.2.5 VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS

Cuando estos diagramas los preparan equipos de gerentes, se deducen de ellos múltiples beneficios, como los siguientes¹³:

Proporciona una comprensión de conjunto.- Cada miembro del equipo conoce completamente su segmento del proceso pero no conoce completamente el proceso entero. El diagrama de flujo proporciona el conocimiento del que se carece en un grado sin precedente.

Identifica los clientes previamente ignorados.- Un hallazgo sorprendente que han hecho algunos equipos es que se planifica mucho sin haber identificado primero todos los clientes importantes. Pero resulta que, sin la disciplina de la preparación del diagrama de flujo, se ignora algunos clientes o incluso se pasan por alto.

Descubren las ocasiones para mejorar.- La mayoría de los diagramas de flujo exhiben subproceso o <<bucles>>, que son un modo de hacer lo que se había hecho previamente. Entonces se sospecha que cada uno de estos bucles es una deficiencia crónica que no debería arrastrarse en el plan nuevo o revisado.

¹³ Joseph M. Juran, Jesús Nicolau Medina, Mercedes Gozalbes Ballester. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

2.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

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

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

Las combinaciones de estas dos dimensiones son:

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

Para determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente diagrama, considerando que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades¹⁴.

¹⁴ Gobierno Federal SFP (2008). Herramientas para el análisis y mejora de procesos. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/RaulRojas4/herramientas-para-levantar-procedimientos>

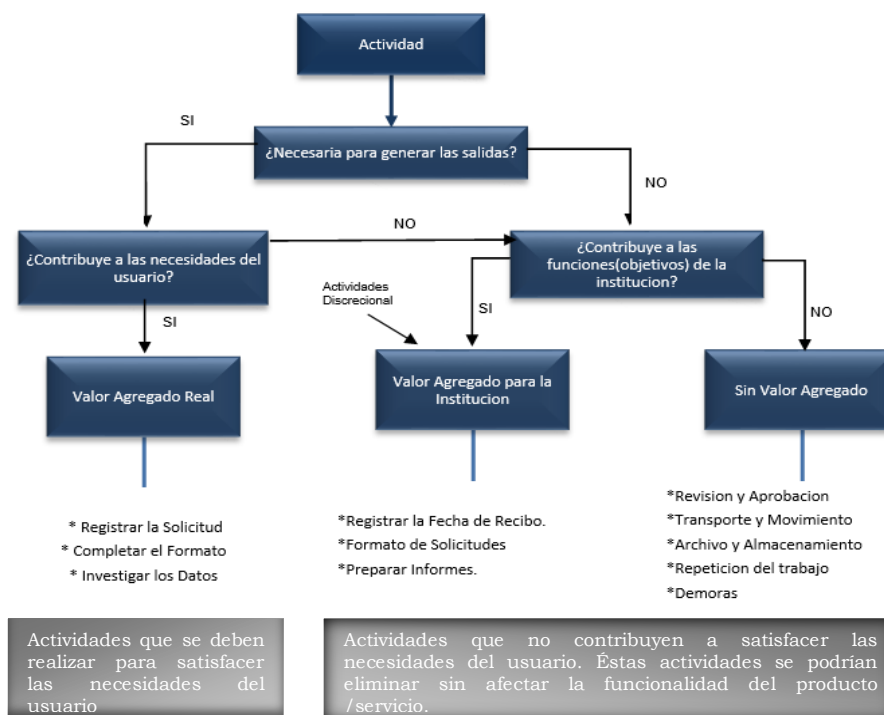


Ilustración 3: Análisis y mejora de los procesos

Fuente: Gobierno Federal SFP

Elaboración: Autores

2.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.4.1 DEFINICIÓN

Los manuales son unas de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez¹⁵.

¹⁵ Martin G. Álvarez Torres (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México D.F. Panorama Editorial.

2.4.2 OBJETIVOS

- El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización¹⁶.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las

¹⁶ Giovanni Gómez (2011). Manuales de procedimientos y su uso en control interno. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

2.5 INDICADORES DE GESTIÓN

2.5.1 DEFINICIÓN

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso¹⁷.

2.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser¹⁸:

- **Simplicidad:** Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

¹⁷ Luis Muñiz (2012). Diseñar cuadros de mando con Excel utilizando tablas dinámicas (pág. 77). Recuperado de: <https://books.google.com/books?isbn=8415505825>

¹⁸ Luis Muñiz (2012). Diseñar cuadros de mando con Excel utilizando tablas dinámicas (pág. 83). Recuperado de: <https://books.google.com/books?isbn=8415505825>

- **Adecuación:** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo:** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios:** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad:** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad:** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.5.3 ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos¹⁹:

¹⁹ Joanna Camejo (2014) Grandes Pymes - 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/>

- **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.

2.5.4 CRITERIOS PARA DEFINIR LOS INDICADORES DE GESTIÓN

- **Simple:** Comprensible por quienes lo usan.
- **Medible:** De manera cuantitativa (con números).
- **Enfoque al cliente:** De acuerdo a las necesidades del cliente.
- **Para mejorar:** Relativo a cosas importantes de mejorar.
- **Costo:** Considerar el costo de medición.
- **Visible:** Expuesto a la vista de todos.
- **Período:** Determinado en función del tiempo.
- **Alineado:** Con objetivos estratégicos y de negocio.
- **Resultados:** Forman parte del informe de gerencia.

2.6 LA RUTA DE LA CALIDAD O CICLO PHVA

La ruta de la calidad es un procedimiento estándar de solución de problemas. Se trata de una especie de recuento o representación de las actividades relacionadas con el ciclo de control de calidad:

Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA). Consiste de los siete pasos siguientes²⁰:

1. Definición del problema.
2. Reconocimiento de las características del problema (Observación).
3. Búsqueda de las principales causas (Análisis).
4. Acciones para eliminar las causas (Acción).
5. Confirmación de la eficacia de la acción (Verificación).
6. Eliminación permanente de las causas (Estandarización).
7. Revisión de las actividades y planeación del trabajo futuro.

Los tres primeros pasos corresponden a la acción de planear, el cuarto paso, a la acción de hacer; el quinto paso a la acción de verificar y el sexto paso a la acción de actuar, del círculo de control de calidad. Con el paso siete se inicia nuevamente este círculo de control.

2.6.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Este es el primer paso del procedimiento estandarizado de solución de problemas o ruta de la calidad. Debemos comenzar definiendo lo que entendemos por problema.

Para nuestro propósito el problema se define como el resultado no deseado de un trabajo, la desviación con respecto a un estándar o a una norma de funcionamiento, o la desviación con respecto al deber ser.

²⁰ Dr. Ricardo Fernández García (2010). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. España. Editorial Club Universitario

2.6.2 RECONOCIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

Actividades:

- Análisis y comprensión del problema, debe investigarse el tiempo, lugar y el contexto donde se presenta el problema así como los muchos puntos de vista para descubrir la variación del resultado. En este punto se requiere la determinación de ciertos indicadores de medición del problema a fin de tener una explicación o evidencia más objetiva.
- Fijación de una meta cuantitativa de lo que se desea, a partir del punto anterior. Las herramientas típicamente utilizadas en este paso son el Diagrama de Pareto y el Gráfico de Control.

2.6.3 BÚSQUEDA DE LAS PRINCIPALES CAUSAS (ANÁLISIS)

Actividades:

- Análisis minucioso de todas las posibles causas que pueden originar el problema, con la participación de todas las personas que intervienen en el problema. Es decir se plantea lo que se denomina las hipótesis de causas. Para ello se debe efectuar un diagrama de causa-efecto, utilizando la información obtenida en la observación. A partir de este Diagrama determinar las causas que parecen tener una alta prioridad de ser las principales.
- Someter a prueba las causas más probables (hipótesis de causas), a fin de verificar y concluir con la determinación de las causas que realmente tienen incidencia en el problema.

2.6.4 ACCIONES PARA ELIMINAR LAS CAUSAS (ACCIÓN)

Actividades:

- Planteamiento de las alternativas de solución para eliminar las causas del problema. Es preciso distinguir aquí las soluciones que solamente constituyen remedios inmediatos de las que realmente eliminan los factores causales. Debe examinarse las ventajas y desventajas de cada alternativa diseñada, seleccionando aquella que sea más conveniente.
- Diseño de medidas para los efectos secundarios, en caso necesario. Complementariamente a las herramientas expuestas en este paso se suele hacer uso del Diagrama denominado "COMO" para la formulación de las alternativas de solución, luego en el Diagrama Gant programar la implantación.

2.6.5 CONFIRMACIÓN DE LA EFICACIA DE LA ACCIÓN (VERIFICACIÓN).

Actividades:

- Comparación de los resultados obtenidos con la solución implantada con los obtenidos anteriormente, haciendo uso de histogramas, gráficos lineales, gráficos de control o cualquier otra gráfica que resulte útil para este fin.
- Medición del efecto en términos monetarios y compararlo con el objetivo deseado.

2.6.6 ELIMINACIÓN PERMANENTE DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA (ESTANDARIZACIÓN)

Actividades:

- Formalización de los nuevos estándares que reflejan la mejora en manuales de: operación, procedimientos, especificaciones de nuevos límites de control, etc.
- Comunicación de los nuevos estándares a todos los que resulten involucrados.
- Capacitación y entrenamiento al personal.
- Diseño de un sistema de monitoreo para verificar la aplicación de los nuevos estándares.

2.6.7 REVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y PLANEACIÓN DEL TRABAJO FUTURO.

Actividades:

- Revisión de todo lo actuado, beneficios obtenidos, experimentos realizados, dificultades obtenidas, grado de participación de las personas involucradas, costos incurridos, herramientas utilizadas, etc.
- Preparación de una lista de los problemas no resueltos, incluyendo los nuevos problemas que hayan surgido.
- Definición del nuevo problema a resolver, y continuar en forma indefinida con el proceso de mejora de la calidad.

2.7 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

El diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), ó diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa²¹.

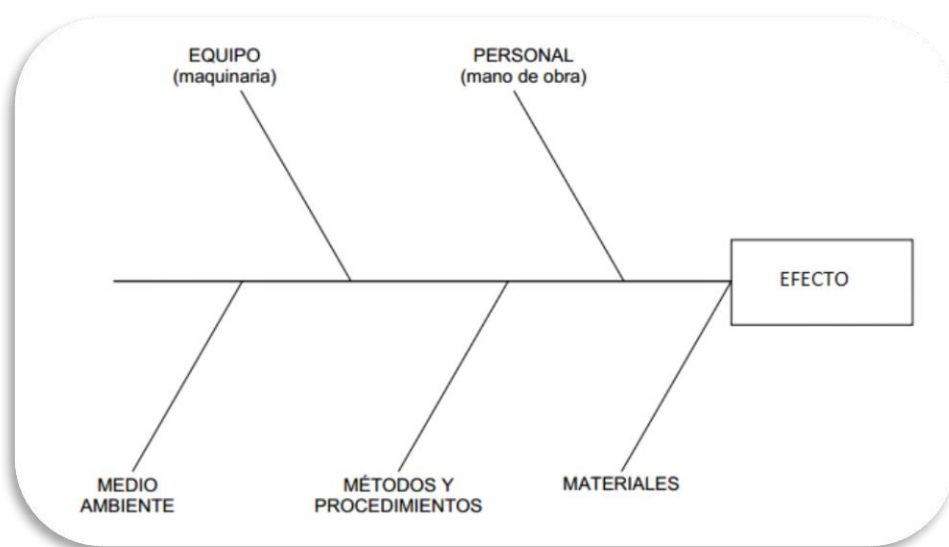


Ilustración 4: Diagrama de Ishikawa
Fuente: Gobierno Federal SFP
Elaboración: Autores

Para hacer un análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realizan los siguientes pasos²²:

²¹ Matías Martínez Ferreira (2005). Diagramas: Causa-Efecto, Pareto y de flujo. Elementos clave. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/>

²² Gobierno Federal SFP (2008). Herramientas para el análisis y mejora de procesos. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/RaulRojas4/herramientas-para-levantar-procedimientos>

- **Definición del problema**

Este se inscribe en el cuadro que representa la cabeza del pescado.

- **Determinación de los conjuntos de causas**

Sobre la línea que va al recuadro del problema, coloque como flechas mano de obra, maquinaria, método, materiales, y medio ambiente.

- **Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas**

Cada persona debe indicar exactamente a qué conjunto de causas pertenece su idea.

El esquema final de la sesión de lluvia de ideas debe reflejarlas debidamente agrupadas; de esta forma se facilitará su análisis.

- **Revisión de ideas**

Se identifica la “espina” con las causas más recurrentes, y posteriormente, se priorizarán las causas de esa espina de acuerdo a su recurrencia.

2.8 MODELO 5W + 2H

El modelo 5W2H²³ es una herramienta utilizada por las organizaciones para la ejecución de planificación y consiste en la construcción de una hoja de cálculo (hoja de cálculo 5W2H) en el que

²³ Paulo Nunes (2012) 5W + 2H (ou 5W2H). Recuperado de: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/5w2h.htm>

se busca responder 7 preguntas ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cómo? y ¿Cuánto?

Por su facilidad y rapidez de construcción y uso, y la riqueza de la información que proporciona, este modelo es extremadamente útil para cualquier empresa que desee hacer su plan de desarrollo.

Presentación detallada del modelo:

- What: desea responder a la pregunta: ¿Qué se debe hacer?
- Why: se debe responder a la pregunta: ¿Por qué, es decir, las razones que justifican lo que se debe hacer?
- When: el objetivo es responder a la pregunta: ¿Cuándo se debe realizar la acción?
- Where: queremos saber: ¿Dónde se realizará la acción (por ejemplo, un departamento o área de la empresa)?
- Who: la pregunta a responder es: ¿Quién va a hacer? ¿Quién va a ayudar? ¿Quién es responsable de implementar la acción?
- How: queremos saber: ¿Cómo se va a hacer? incluye los detalles del proceso para alcanzar el objetivo predefinido.
- How much: debe responder a la pregunta: ¿Cuánto se gastará?

CAPÍTULO 3

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa fue fundada el 17 de septiembre de 1947 por los señores Giordano Robalino y Jack Robalino, padre e hijo respectivamente. La administración de la compañía es el legado de la familia Robalino. Luego del Sr. Jack Robalino, sus hijos se responsabilizaron, e inició un período de cambios significativos, entre los que cabe mencionar: aumento del número de artículos que se comercializan, sistematización de los inventarios y demás procesos claves de la compañía, además de la expansión de los almacenes en el territorio.

3.2 BASE LEGAL

La Compañía fue constituida por escritura pública el 18 de septiembre de 1947 como una compañía Mercantil en Nombre Colectivo, posteriormente el 27 de abril de 1966 se dio la transformación a Compañía de Responsabilidad Limitada.

3.3 MISIÓN

Mundo Escolar es una compañía innovadora de ventas retail, especializada en papelería, suministros escolares, oficina, tecnología, arte y variedades: capaz de entregar satisfacción de compra a nuestros clientes, a través de calidad y buen servicio.

3.4 VISIÓN

La visión de Mundo Escolar es ser la primera opción de compra, con liderazgo, excelente servicio, innovación, rentabilidad, personal competente y procesos tecnológicos de punta; que satisfaga a nuestros clientes internos y externos con responsabilidad social.

3.5 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización tiene como principales objetivos los siguientes:

- Lograr la satisfacción al cliente ofreciendo productos y servicios de excelente calidad, garantizando nuestra permanencia y crecimiento en el mercado.
- Unificar los sistemas en una misma plataforma tecnológica sostenible.
- Consolidar información en una base de datos robusta de alta disponibilidad para el análisis oportuno de información crítica y lograr una mejor toma de decisiones.
- Alcanzar la máxima productividad y mantener la competitividad del negocio dentro del mercado
- Capacitar semestralmente al personal de la empresa, en cuanto a atención al cliente, Relaciones interinstitucionales, talleres en conocimiento del producto, aspectos tributarios, etc.
- Incentivos al personal de la empresa trimestralmente por rendimiento y evaluación del personal.

3.6 POLÍTICAS

Es política de esta empresa tratar de comercializar productos de oficina, escolares, arte y pintura, computación, electrónica, papelería y fiestas, cartonería en general, arquitectura, ingeniería, manualidades y varios, por lo que además de cumplir con sus requerimientos y expectativas; preserva al mismo tiempo la salud, integridad y seguridad del personal. Para lograrlo, el gerente líder se

ha impuesto el compromiso de: Desarrollar y mantener un Sistema de Gestión Integrado, actualizándolo constantemente; Garantizar el cumplimiento de requisitos de sus clientes; Promover la seguridad de sus colaboradores, proveedores y visitantes, previniendo riesgos laborales a través de capacitaciones y formación; Implementar y actualizar mecanismos de comunicación eficientes con los empleados, clientes, autoridades; Establecer y revisar metas para calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.

3.7 PRINCIPIOS Y VALORES

- **Integridad.-** El personal que labora en la empresa deberá ser honesto, decoroso y consistente con las actividades que realiza.
- **Personal eficiente.-** El equipo Humano con el que cuente la empresa deberá ser capaz y tener una aptitud adecuada para las labores que realicen.
- **Base de datos.-** El almacén contara con una base de datos selectiva de clientes, a los cuales se les otorgarán beneficios.
- **Ética.-** La unidad de trabajadores de la empresa será responsable de la manera en la cual actúen moralmente hacia sus distintas obligaciones.

3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

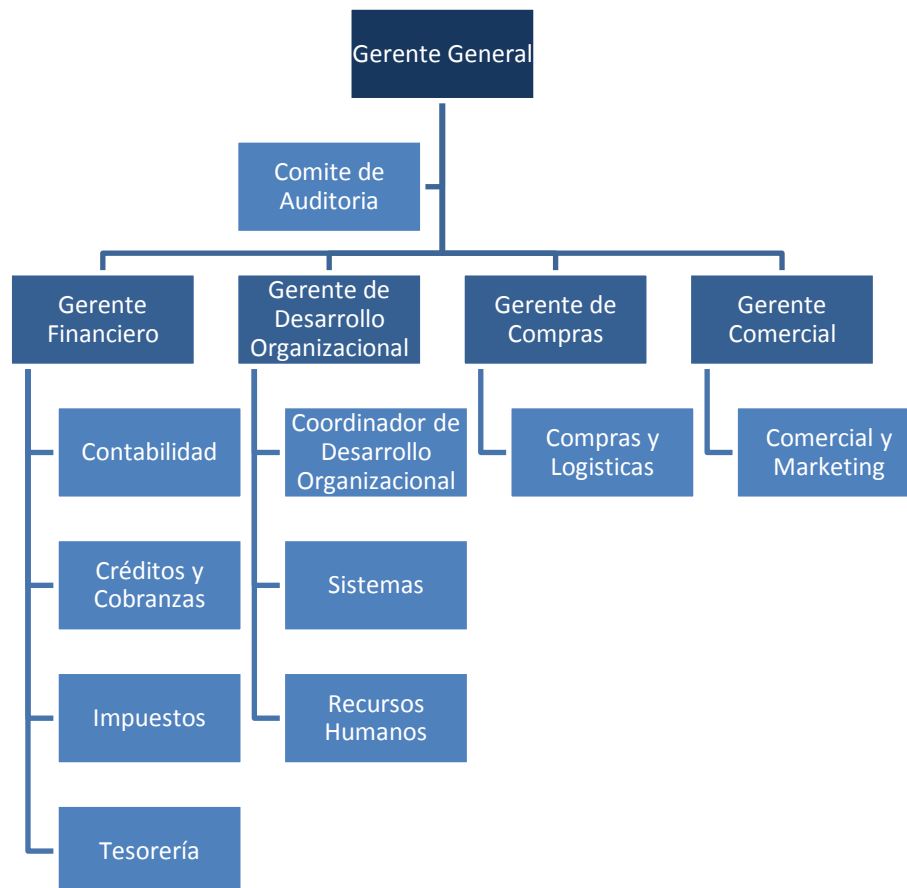


Ilustración 5: Organigrama
Fuente: Entrevistas
Elaboración: Autores

3.9 ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

La empresa se dedica a la venta al por menor de artículos de oficina y papelería en establecimientos especializados.

- Artículos escolares.
- Papelería de pasillo (papeles, cartones, fómix y cartulina).
- Artículos de computación.
- Electrónica (Redes, cables, GPS y Herramientas).

- Artes y manualidades (Productos de artes profesional, arte hobbies y arquitectura).
- Oficina (Productos de consumo de oficina).
- Hogar (Regalos, decoración de fiesta y hogar, lectura, aseo personal, etc.)

Buscando siempre innovar, la empresa actualmente ofrece a sus clientes una amplia variedad de servicios como:

- Armado de cajas de diferentes tamaños.
- Cortes de pliegos.
- Elaboración de pompones.
- Pinchado de cables.
- Copiado.
- Anillado.
- Plastificado.

CAPÍTULO 4

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

4.1.1 ESTRUCTURACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESO

Durante el conocimiento del negocio se ha determinado que dentro de la estructura de la organización, la Administración de la misma centra sus mayores esfuerzos en las áreas de logística y de marketing, debido a que tener el control de estas áreas es lo que servirá para que el negocio en un futuro siga siendo rentable, esto ha permitido identificar que la organización posee actividades de dirección, claves y operativas las cuales serán utilizadas para la elaboración de la cadena de valor y su correspondiente mapa de procesos.



Ilustración 6: Cadena de valor de la empresa
Fuente: Base por entrevista a la empresa
Elaboración: Autores

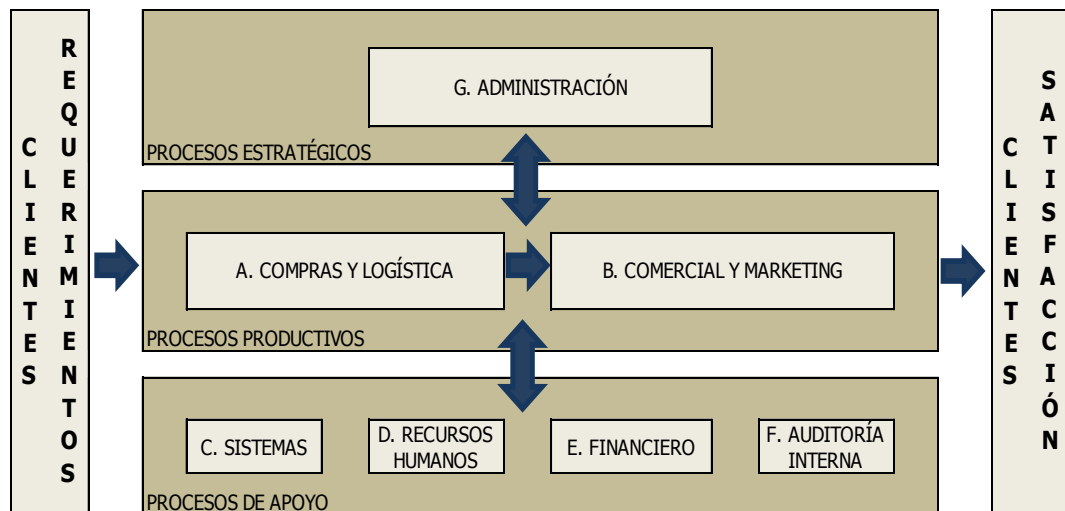


Ilustración 7: Mapa de proceso de la empresa
Fuente: Base por entrevista a la empresa
Elaboración: Autores

4.1.2 PRIORIZACIÓN DE SUBPROCESOS CRÍTICOS

En la priorización de los subprocesos críticos se deben involucrar todas las áreas de la compañía, pero debido a que Mundo Escolar S.A. posee 32 subprocesos, hemos decidido utilizar únicamente los procesos productivos, los cuales pertenecen al área de compras y logística y al área comercial y marketing, con el objetivo de que nuestro estudio sea más óptimo.

Tabla 2: Clasificación Procesos de la Empresa

MUNDO ESCOLAR S.A.		
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
ESTRATÉGICOS	G. Administraión	G1. Planificación Financiera G2. Formulación estratégica
PRODUCTIVOS/ CLAVES	A. Compras y Logística	A1. Cálculo de necesidades de compras del exterior A2. Compras de consumo interno A3. Egresos por transferencias A4. Embarque y entrega de bodega a los almacenes A5. Recepción por compra en bodega
	B. Comercial y Marketing	B1. Cambio de Precios en el Almacén B2. In House Marketing B3. Inventarios permanentes B4. Productos Averiadados B5. Nuevos productos y líneas B6. Recepción de mercadería entre almacenes
APOYO	C. Sistemas	C1. Proced. Requerimientos a Sistemas
	D. Recursos Humanos	D1. Contratación D2. Control de Asistencia D3. Nómina D4. Capacitación D5. Terminación Laboral D6. Desarrollo D7. Vacaciones D8. Clima laboral D9. Liquidación de Comisiones
	E. Fianaciero	E1. Balance General E2. Conciliación bancaria E3. Concliación de voucher de tarjetas de crédito E4. Registro de Pagos E5. Gestión de Cobro E6. Impuestos E7. Control de Gastos E8. Flujo de Caja y Presupuesto
	F. Auditoría Interna	F1. Revisión y Control

Fuente: Investigación

Elaboración: Autores

Tabla 3: Matriz de Priorización

Matriz De Priorización De Subprocesos								
Procesos Mundo Escolar S.A.	Mejorar la Posición Competitiva	Incrementar las Ventas en un 30% Anual	Mejorar la Calidad de los Procesos	Promover Desarrollo Personal y Profesional	Incrementar la Cartera de Clientes	Control del inventario o Pérdida del inventario	Maximizar el Valor de los Accionistas	Suma Total
A1. Cálculo de necesidades de compras del exterior	4	1	1	0	1	3	2	12
A2. Compras de consumo interno	3	1	2	2	2	2	2	14
A3. Egresos por transferencias	2	1	2	2	2	2	3	14
A4. Embarque y entrega de bodega a los almacenes	3	2	2	2	2	2	2	15
A5. Recepción por compra en bodega	3	2	3	4	3	5	4	24
B1. Cambio de Precios en el Almacén	3	3	2	1	2	4	2	17
B2. In House Marketing	5	5	3	1	4	1	2	21
B3. Inventarios permanentes	3	3	4	4	3	4	2	23
B4. Productos Averiadados	3	2	1	2	2	4	2	16
B5. Nuevos productos y líneas	5	5	3	2	4	3	2	24
B6. Recepción de mercadería entre almacenes	4	3	3	1	4	4	1	20

Ponderación					
5 Contribuye Muy Alto Grado	4 Contribuye Alto Grado	3 Contribuye Medianamente	2 Contribuye Poco	1 Contribuye Muy Poco	0 No Contribuye

Fuente: Investigación
Elaboración: Autores |

4.1.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBPROCESOS CRÍTICOS

Los subprocesos críticos fueron determinados por la matriz de priorización desarrollada en base a objetivos reales de la organización la cual cuenta con 32 subprocesos que para efectos del presente estudio se ha decidido realizar una matriz en función de las áreas claves que son compras y logística y comercial y marketing. (Ver Tabla 2: Matriz de Priorización Pag.48).

El análisis de la tabla proporcionó puntuaciones elevadas para los procesos críticos de:

- Recepción por compra en bodega.
- Inventarios permanentes.
- Nuevos productos y líneas.

Además permitió valorar los otros subprocesos a estudiar como:

- Calculo de necesidades de compras del exterior.
- Compras de consumo interno.
- Egresos por transferencias.
- Embarque y entrega de bodega a los almacenes.
- Cambio de Precios en el Almacén.
- In House Marketing.
- Productos Averiadados.
- Recepción de mercadería entre almacenes.

4.1.4 DESPLIEGUE Y ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS CRÍTICOS.

4.1.4.1 RECEPCIÓN POR COMPRA EN BODEGA.

Esta actividad comprende un conjunto básico de tres fases que se efectúan de manera previa a la ubicación de la mercancía al interior del almacén que son:

- Antes de la llegada.
- Llegada de los productos,
- Posterior a la llegada

La falta de un sistema de control de inventario puede repercutir en altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios.

No se efectúa una adecuada inspección de los artículos y verificación de las cantidades con la orden.

No se prepara un informe oportuno cuando hay escasez, daños durante el tránsito y devoluciones a los vendedores.

El flujo rápido de los materiales que se reciben, requiere de un espacio óptimo para descarga y almacenamiento provisional, para revisión y cotejo con la remisión del proveedor, debe ser contada y elaborarse la documentación de entrada, sin embargo no se cuenta con un espacio determinado para la descarga y almacenamiento provisional.

4.1.4.2 INVENTARIOS PERMANENTES

Inexactitud de los inventarios de la mercancía almacenada: en este punto, a la hora de corroborar los inventarios es común que haya alguna inconsistencia entre el sistema y la mercancía física. En estos casos es preciso siempre revisar qué sucedió, pues es común que haya omisiones en los procedimientos de las organizaciones y suele suceder que algún funcionario haya dado la orden de salida de la mercancía y no lo haya registrado.

No existe un sistema adecuado para el manejo de inventarios permanentes.

4.1.4.3 NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS.

No se realiza un adecuado estudio de mercado para posicionar dicho producto o línea de producto en el interior de las tiendas.

No se mantiene un adecuado sistema de control para que los nuevos productos o líneas de productos se encuentren presente en todas las tiendas y no exista escasez de los mismos.

4.2 PROPUESTA DE MEJORA DE LOS SUBPROCESOS DE MUNDO ESCOLAR S.A.

4.2.1 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

En esta sección del estudio se elaborará el análisis de valor agregado de los subprocesos críticos obtenidos mediante la matriz de priorización.

Para este desarrollo fue necesario elaborar los diagramas de flujos y realizar entrevistas con los responsables de los subprocesos para tener un conocimiento efectivo de los tiempos a emplearse en los mismos

4.2.2 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO EN BASE A LA METODOLOGÍA PHVA

Después de identificar los procesos críticos y no críticos mediante la matriz de priorización, se procede a elaborar la propuesta de mejora.

En cuanto a los procesos críticos se realizar lo siguiente:

- Diagramas de flujo de la situación actual y la situación mejorada.
- Análisis de valor agregado de la situación actual y la situación mejorada.
- Propuesta de mejora

Para los procesos que no han sido considerados como críticos, no necesitan un mejoramiento radical por lo que se desarrollará lo siguiente:

- Diagramas de flujos de la situación actual.
- Análisis de valor agregado de la situación actual.

Además se proponen indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos.

4.2.2.1 ANÁLISIS DEL PROCESO RECEPCIÓN POR COMPRA EN BODEGA

4.2.2.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL RECEPCIÓN POR COMPRA EN BODEGA

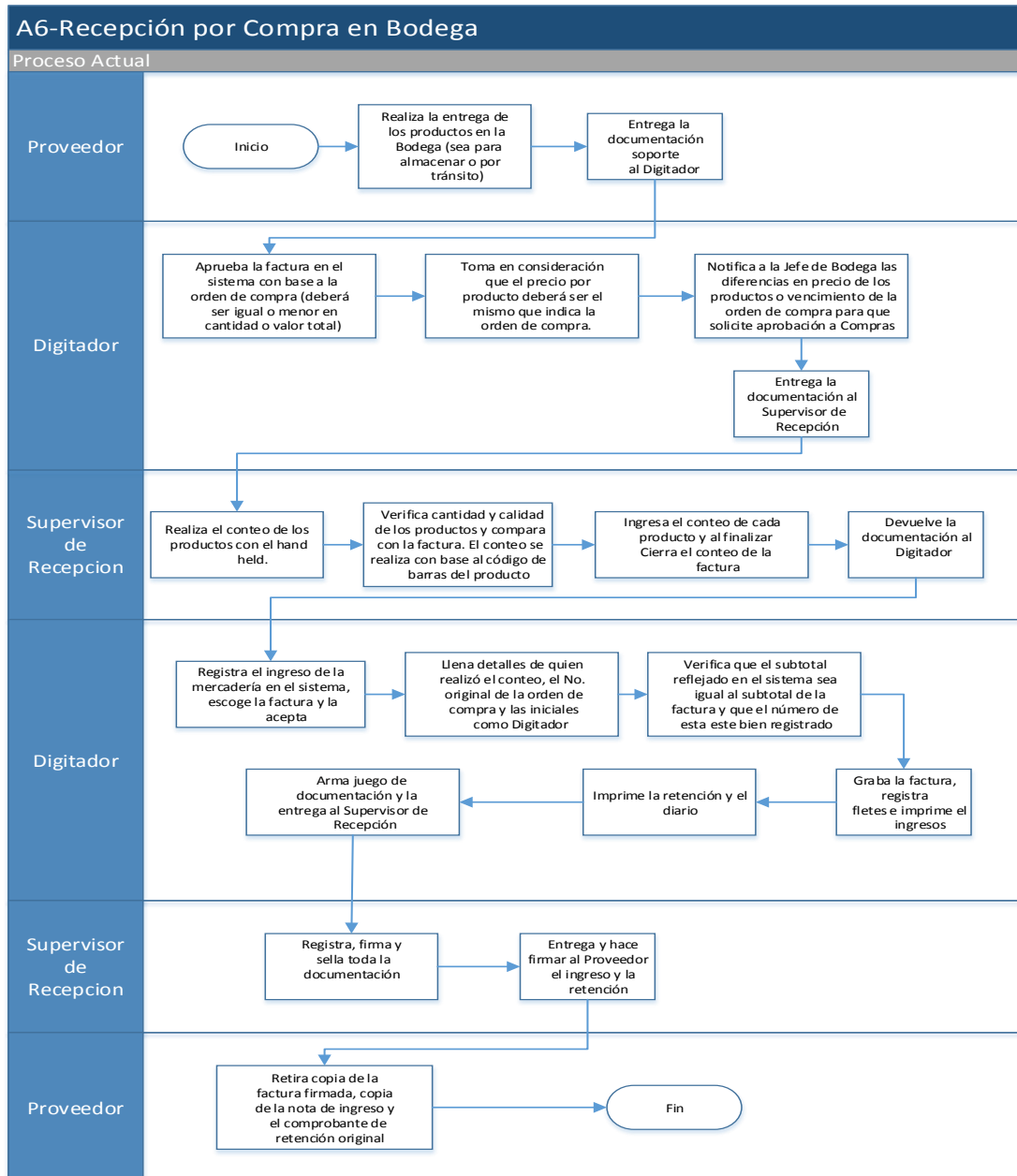
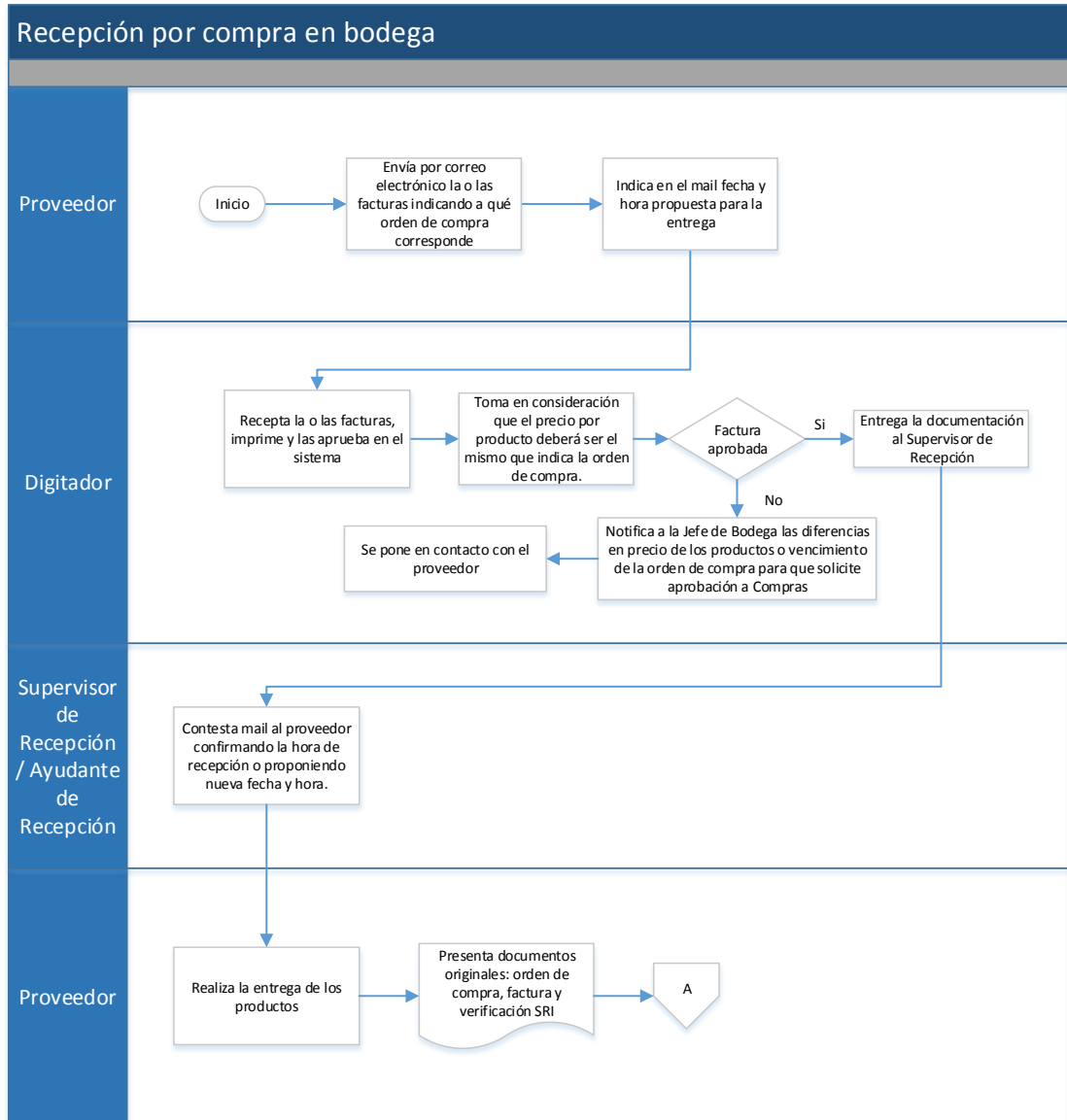
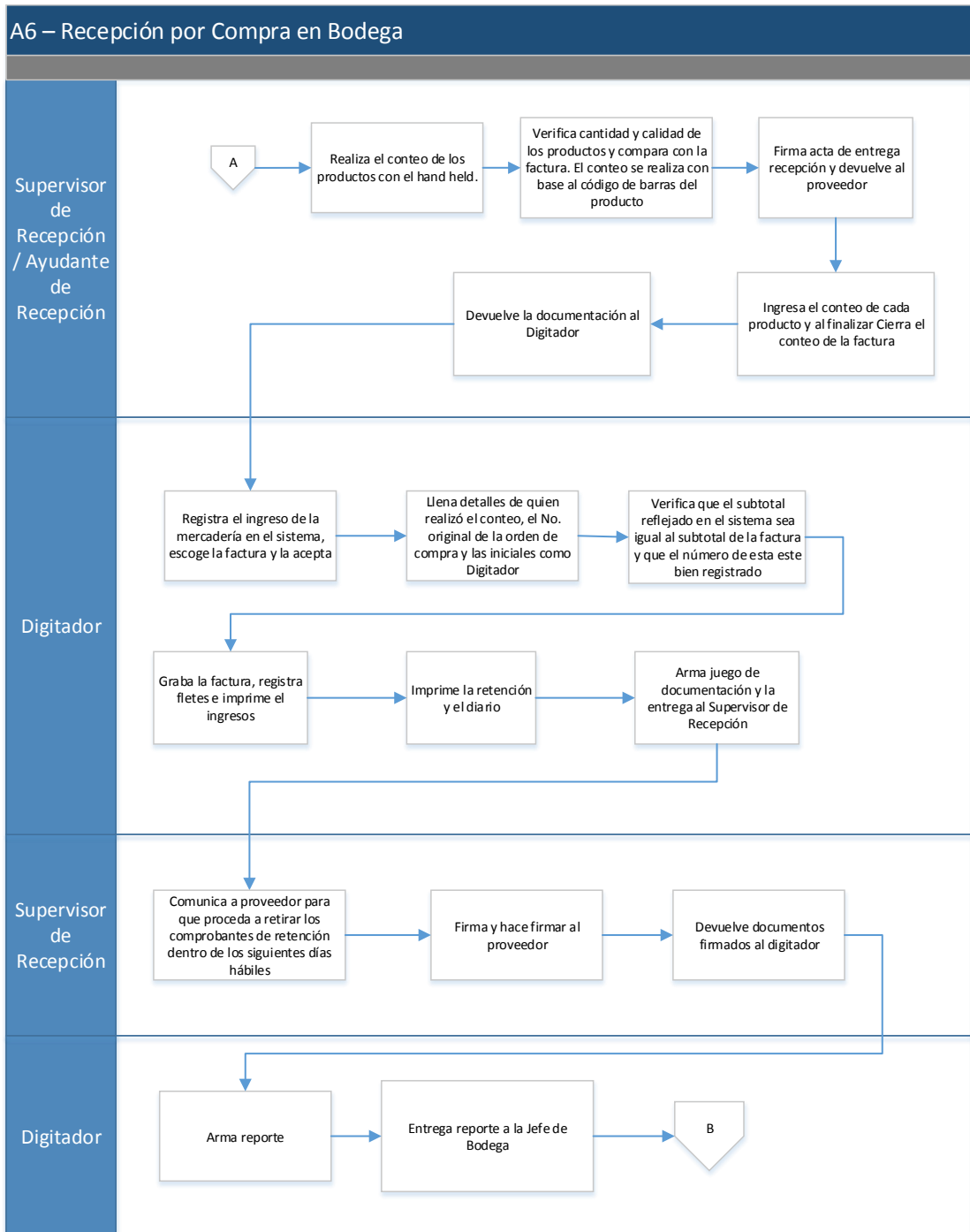


Ilustración 8: Diagrama de flujo de la situación actual recepción por compra en bodega
 Fuente: En base a Entrevistas
 Elaboración: Autores

4.2.2.1.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA RECEPCIÓN POR COMPRA EN BODEGA





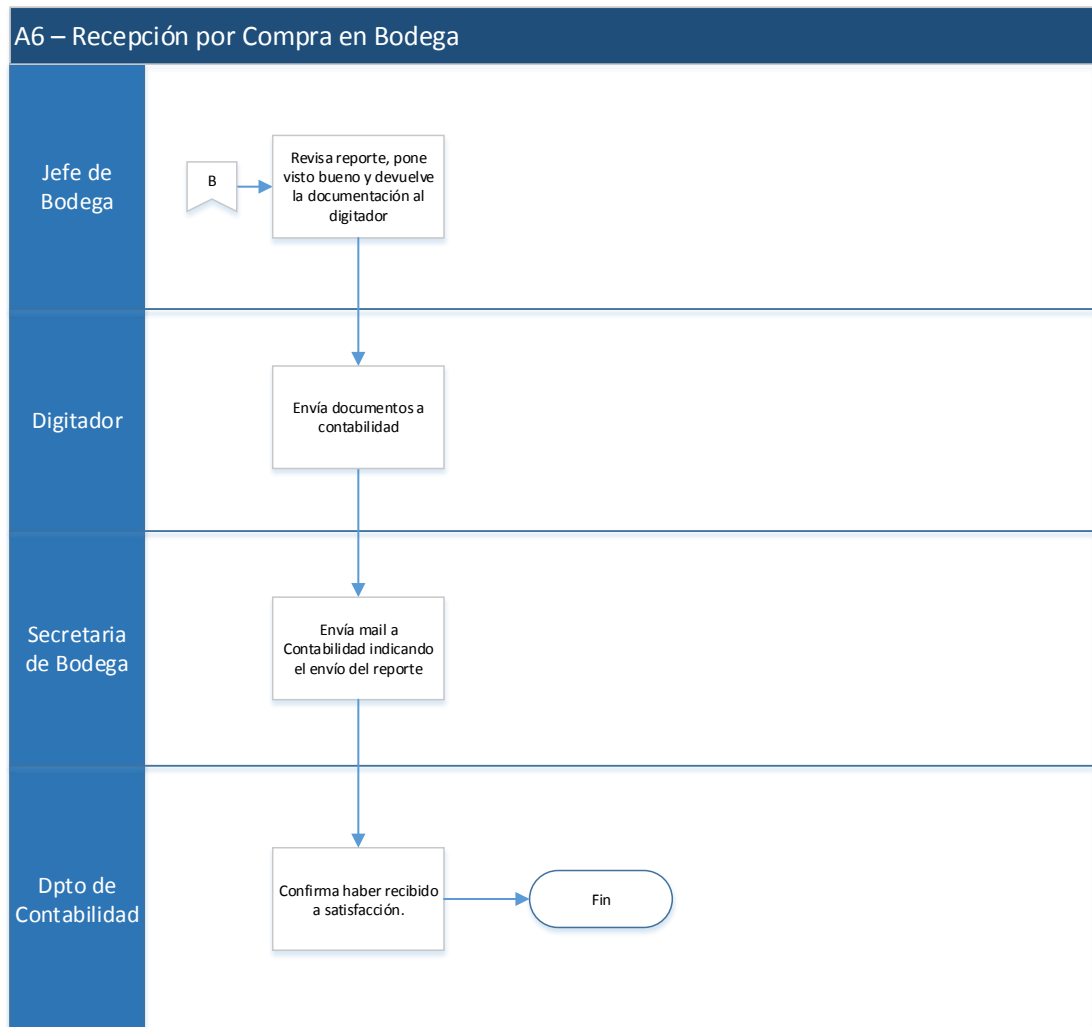


Ilustración 9: Diagrama de flujo situación mejorada Recepción por compra en bodega

Fuente: En base a Entrevistas

Elaboración: Autores

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0.00%
VAE	Valor agregado empresa	3	48	28.40%
P	Preparación	3	50	29.59%
E	Espera	0	0	0.00%
M	Movimiento	4	26	15.38%
I	Inspección	7	26	15.38%
A	Archivo	8	19	11.24%
TT	Total	25	169	100%
TVA	Tiempo valor agregado		48	
IVA	Índice de valor agregado		28.40%	

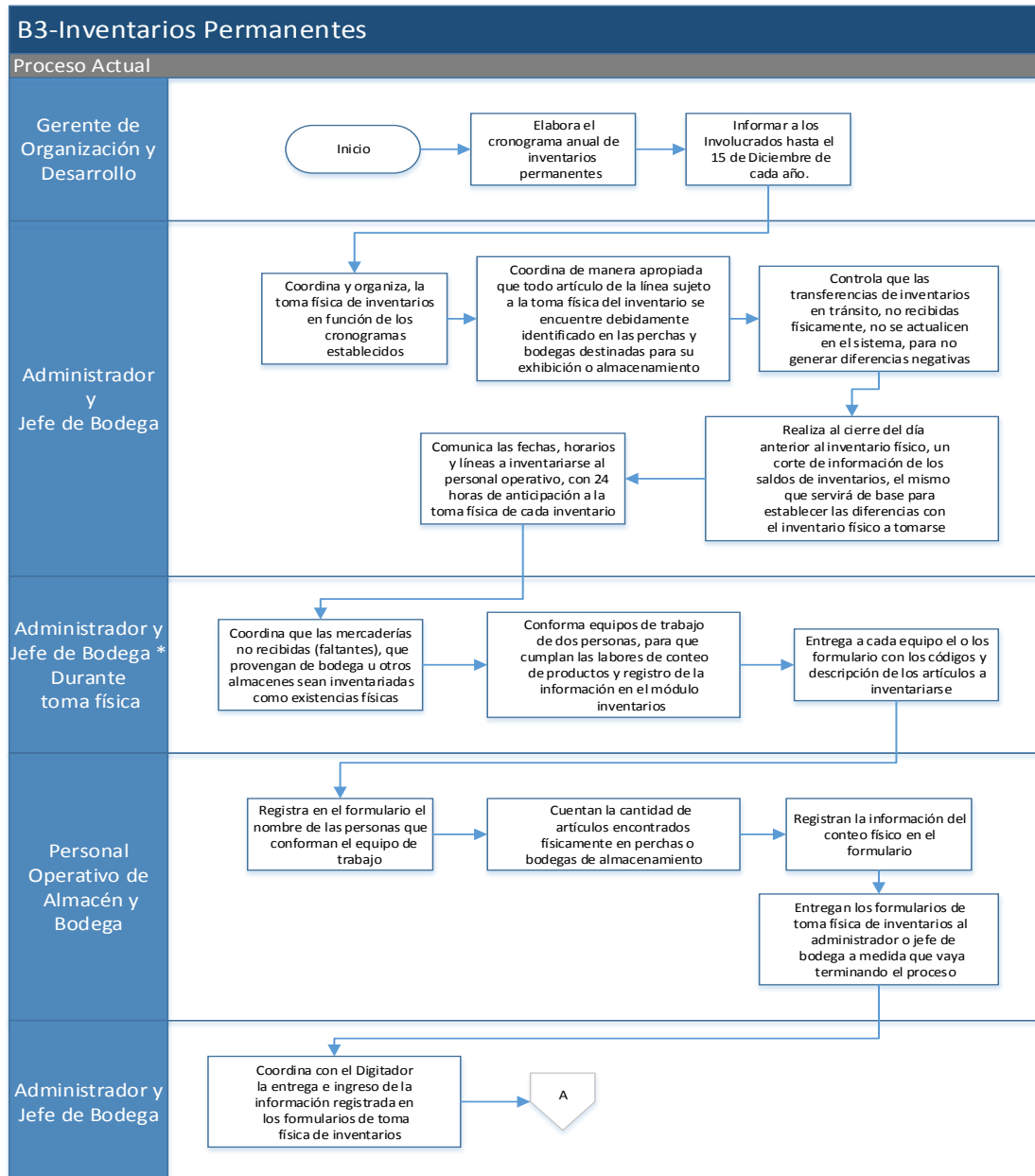
Elaboración: Autores

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0.00%
VAE	Valor agregado empresa	7	47	34.31%
P	Preparación	4	12	8.76%
E	Espera	2	5	3.65%
M	Movimiento	7	38	27.74%
I	Inspección	6	27	19.71%
A	Archivo	3	8	5.84%
TT	Total	29	137	100%
TVA	Tiempo valor agregado		47	
IVA	Índice de valor agregado		34.31%	

Elaboración: Autores

4.2.2.2 ANÁLISIS DEL PROCESO INVENTARIOS PERMANENTES

4.2.2.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL INVENTARIOS PERMANENTES



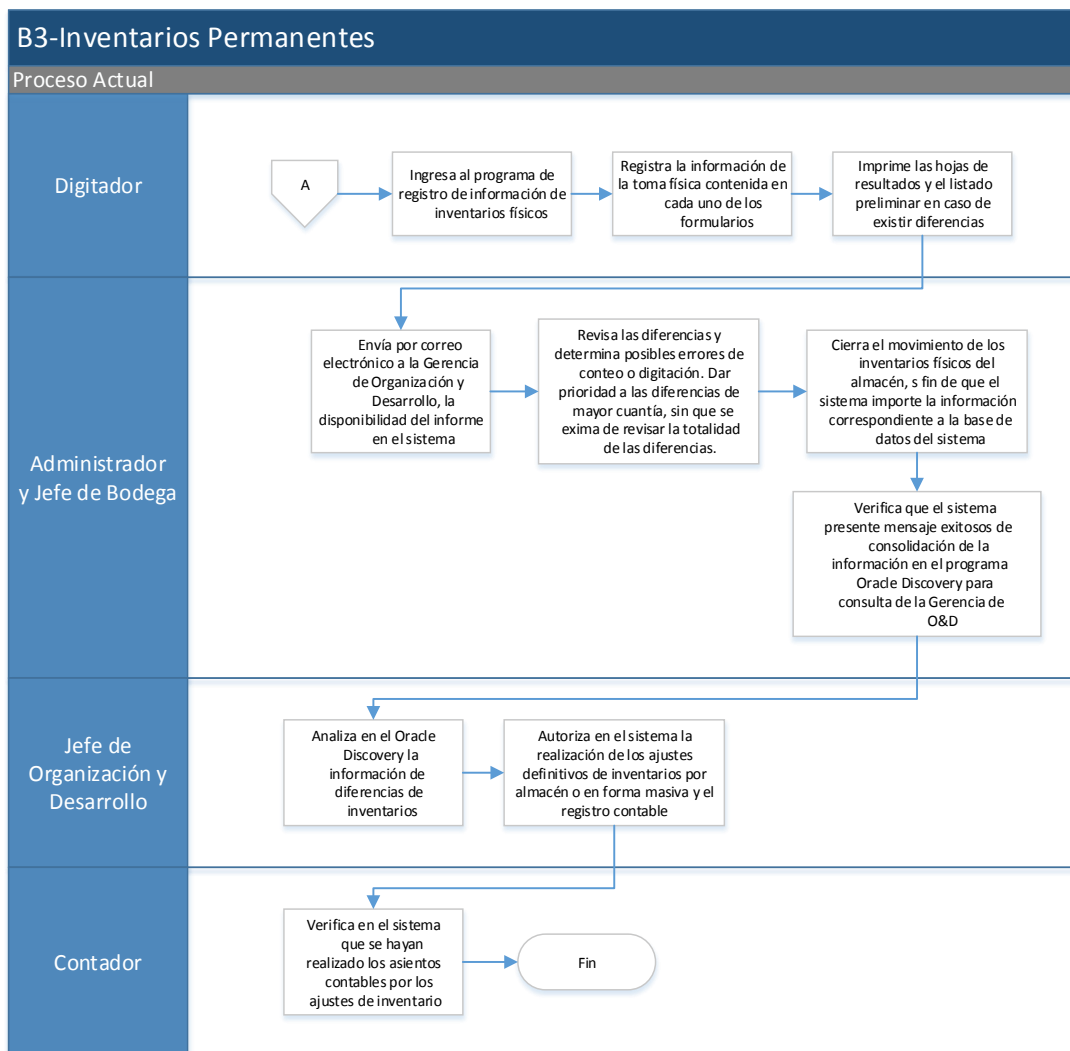
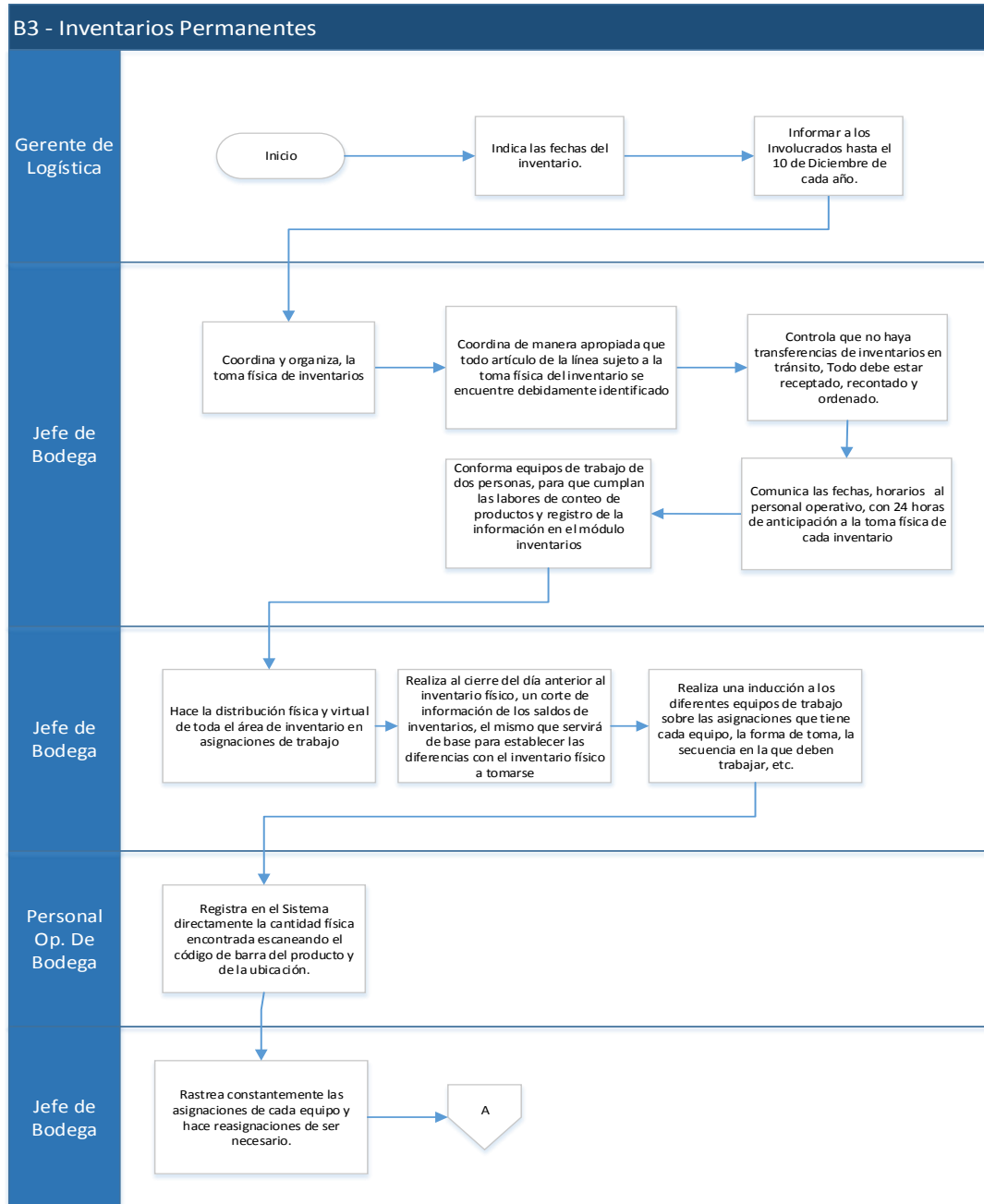


Ilustración 10: Diagrama de Flujo de la situación actual Inventarios Permanentes

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autores

4.2.2.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN MEJORADA INVENTARIOS PERMANENTES



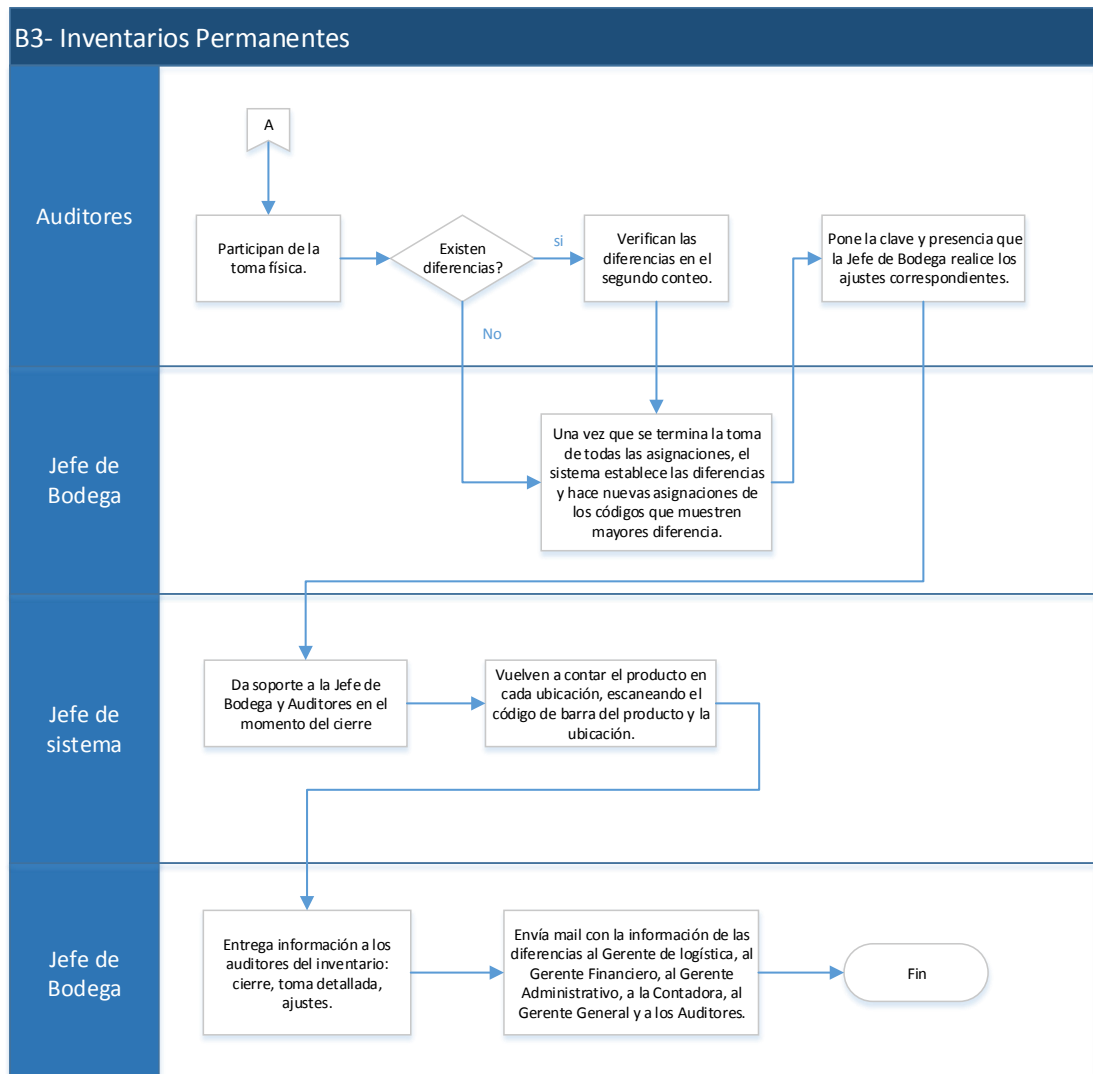


Ilustración 11: Diagrama de flujo situación mejorada Inventarios Permanentes

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autores

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0.00%
VAE	Valor agregado empresa	6	55	2.26%
P	Preparación	8	85	3.49%
E	Espera	0	5	0.21%
M	Movimiento	2	7	0.29%
I	Inspección	7	2250	92.33%
A	Archivo	3	35	1.44%
TT	Total	26	2437	100%
TVA	Tiempo valor agregado		55	
IVA	Índice de valor agregado		2.26%	

Elaboración: Autores

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0.00%
VAE	Valor agregado empresa	10	2220	49.37%
P	Preparación	4	42	0.93%
E	Espera	0	0	0.00%
M	Movimiento	0	2205	49.03%
I	Inspección	9	30	0.67%
A	Archivo	2	0	0.00%
TT	Total	25	4497	100%
TVA	Tiempo valor agregado		2220	
IVA	Índice de valor agregado		49.37%	

Elaboración: Autores

4.2.2.3 ANÁLISIS DEL PROCESO NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS

4.2.2.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS

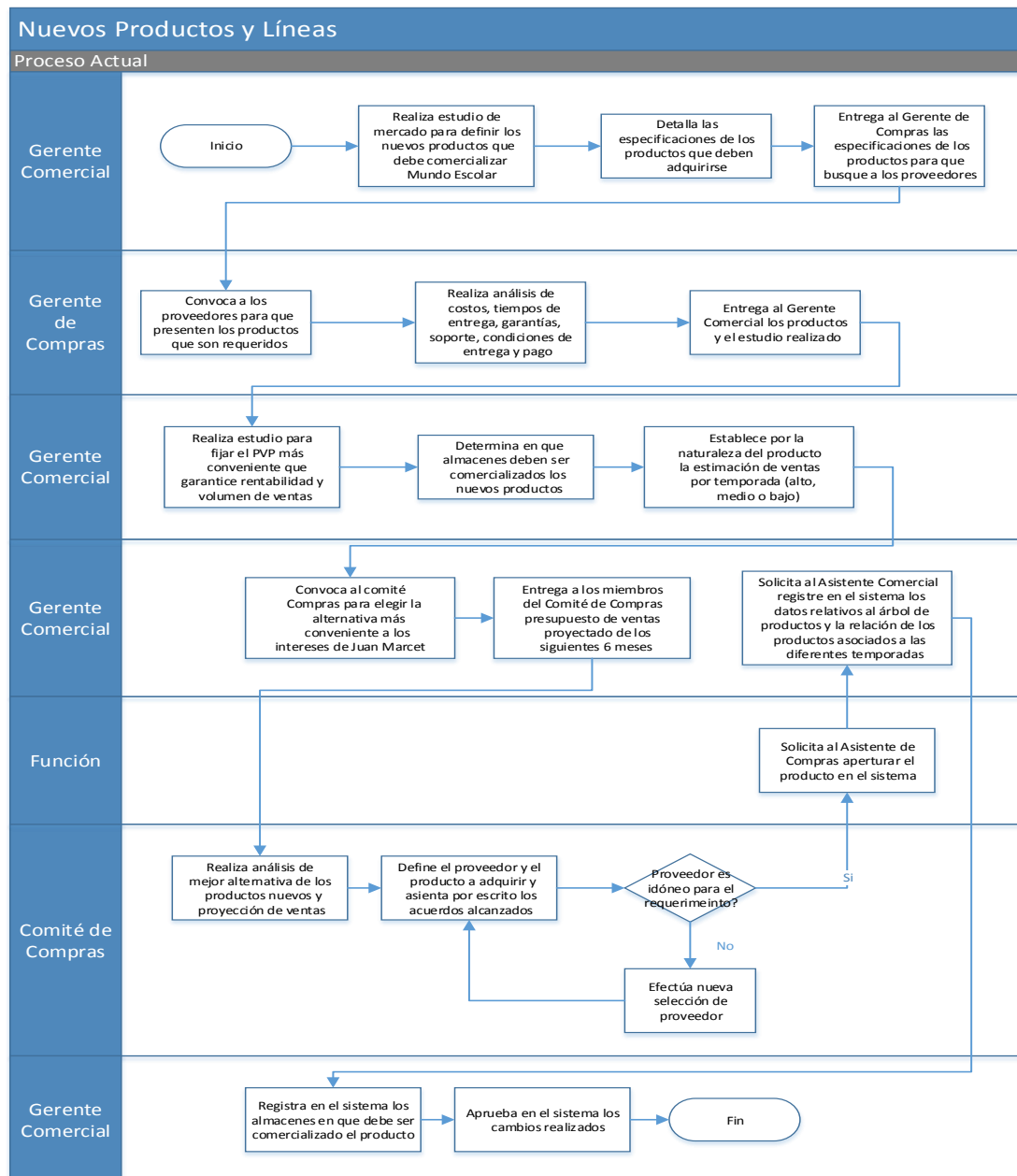


Ilustración 12: Diagrama de flujo situación actual Nuevos Productos y Líneas
Fuente: Entrevistas
Elaboración: Autores

4.2.2.3.2 DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN MEJORADA NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS

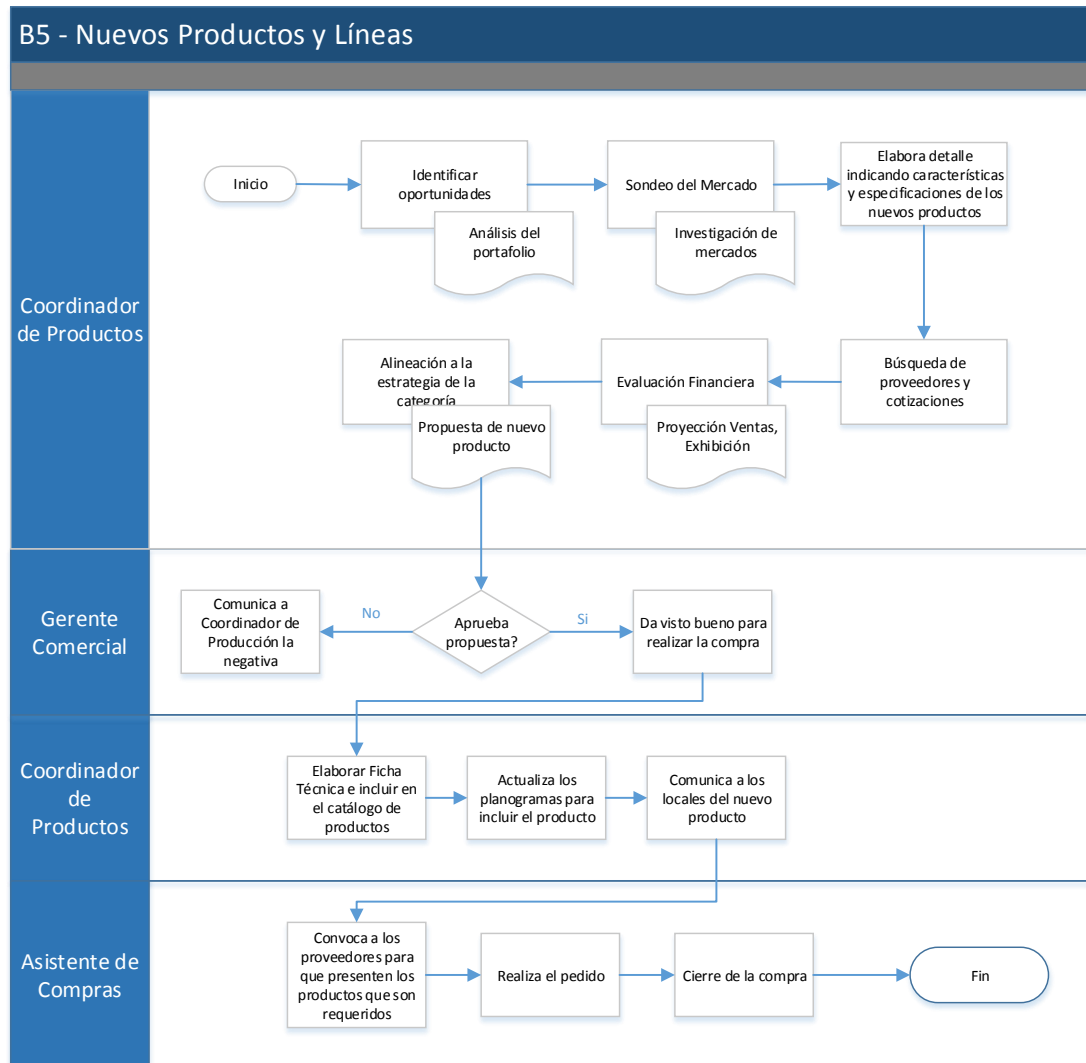


Ilustración 13: Diagrama de flujo situación mejorada Nuevos Productos y Líneas Fuente: Entrevistas
Elaboración: Autores

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0.00%
VAE	Valor agregado empresa	1	240	39.67%
P	Preparación	7	230	38.02%
E	Espera	1	10	1.65%
M	Movimiento	3	15	2.48%
I	Inspección	3	95	15.70%
A	Archivo	2	15	2.48%
TT	Total	17	605	100%
TVA	Tiempo valor agregado		240	
IVA	Índice de valor agregado		39.67%	

Elaboración: Autores

4.2.2.3.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS

Tabla 9: Análisis de valor agregado situación mejorada Nuevos Productos y Líneas

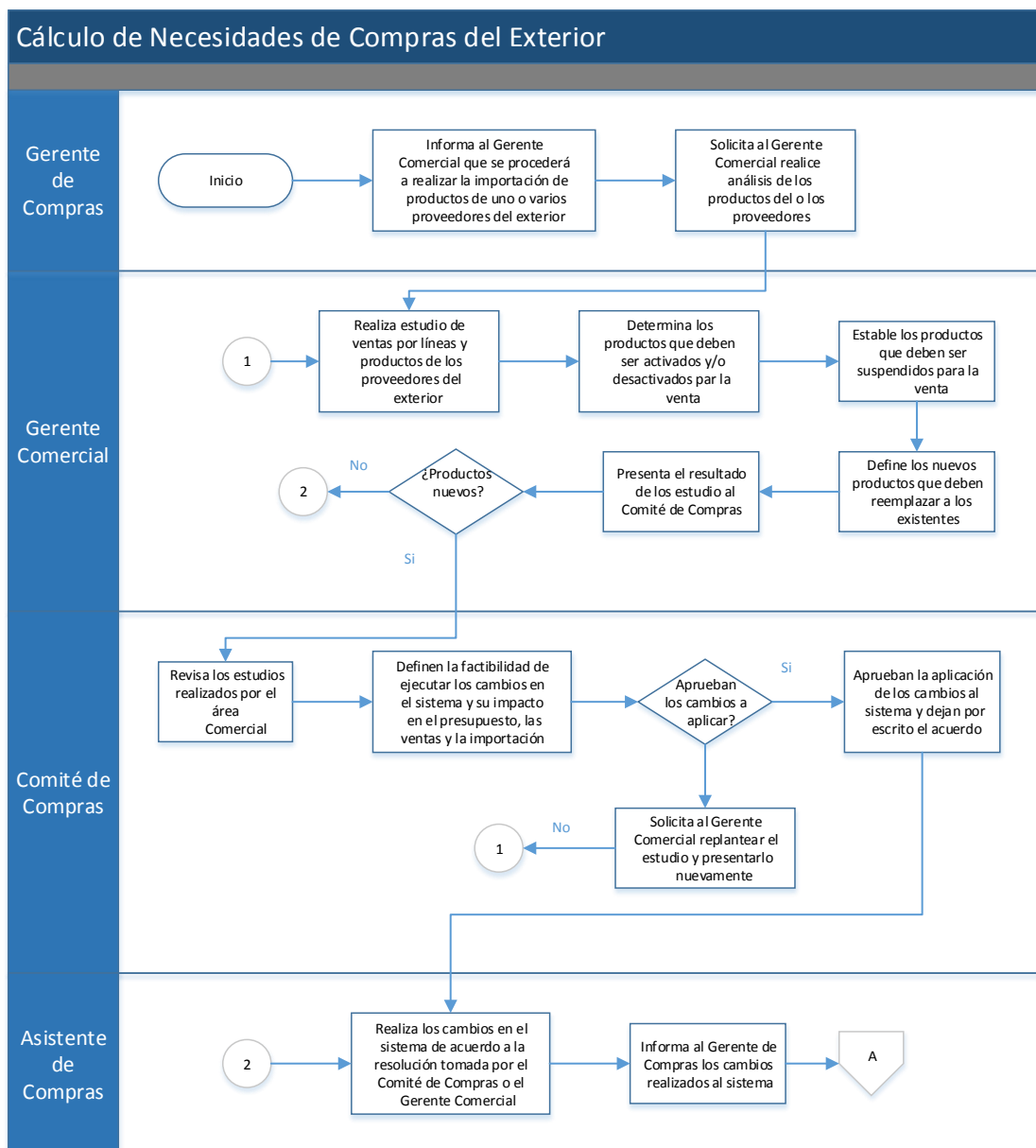
Organización: Mundo Escolar S.A. Macroproceso: Productivos/Claves Proceso: B. Comercial y Marketing Subproceso: B5. Nuevos productos y líneas									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		x						Identificar oportunidades	40
2		x						Sondeo del Mercado	90
	x							Elabora detalle indicando características y especificaciones de los nuevos productos	30
3			x					Búsqueda de proveedores y cotizaciones	45
4						x		Evaluación Financiera	60
5			x					Alineación a la estrategia de la categoría (propuesta de nuevos productos)	45
6						x		Aprueba la propuesta el gerente comercial	10
7						x		Da visto bueno para realizar la compra	10
8		x						Elaborar Ficha Técnica e incluir en el catálogo de productos	30
9			x					Actualiza los planogramas para incluir el producto	30
10					x			Comunica a los locales del nuevo producto	20
11		x						Convoca a los proveedores para que presenten los productos que son requeridos	20
12			x					Realiza el pedido	10
13				x				Cierre de la compra	10
									450

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	1	30	6.67%
VAE	Valor agregado empresa	4	180	40.00%
P	Preparación	4	130	28.89%
E	Espera	1	10	2.22%
M	Movimiento	1	20	4.44%
I	Inspección	3	80	17.78%
A	Archivo	0	0	0.00%
TT	Total	14	450	100%
TVA	Tiempo valor agregado		210	
IVA	Índice de valor agregado		46.67%	

Elaboración: Autores

4.2.2.4 ANÁLISIS DEL PROCESO CÁLCULOS DE NECESIDADES DE COMPRAS DEL EXTERIOR

4.2.2.4.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE SITUACIÓN ACTUAL CÁLCULO DE NECESIDADES DE COMPRAS DEL EXTERIOR



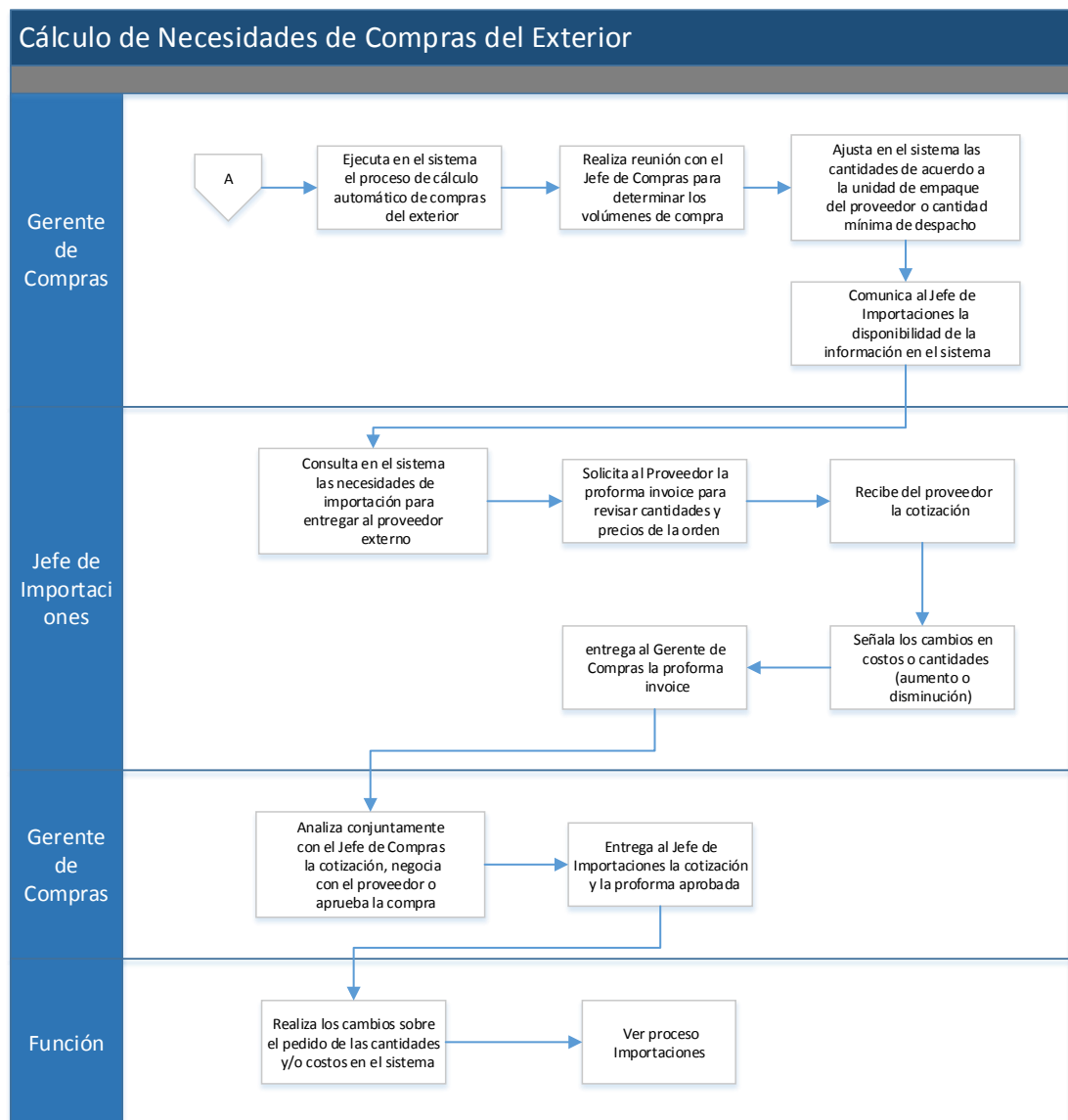


Ilustración 14: Diagrama de flujo situación actual Cálculo de Necesidades de Compras al Exterior

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autores

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0.00%
VAE	Valor agregado empresa	12	186	62.63%
P	Preparación	0	10	3.37%
E	Espera	6	83	27.95%
M	Movimiento	0	0	0.00%
I	Inspección	1	8	2.69%
A	Archivo	1	10	3.37%
TT	Total	20	297	100%
TVA	Tiempo valor agregado		186	
IVA	Índice de valor agregado		62.63%	

Elaboración: Autores

4.2.2.5 ANÁLISIS DEL PROCESO COMPRAS DE CONSUMO INTERNO

4.2.2.5.1 DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL COMPRAS DE CONSUMO INTERNO

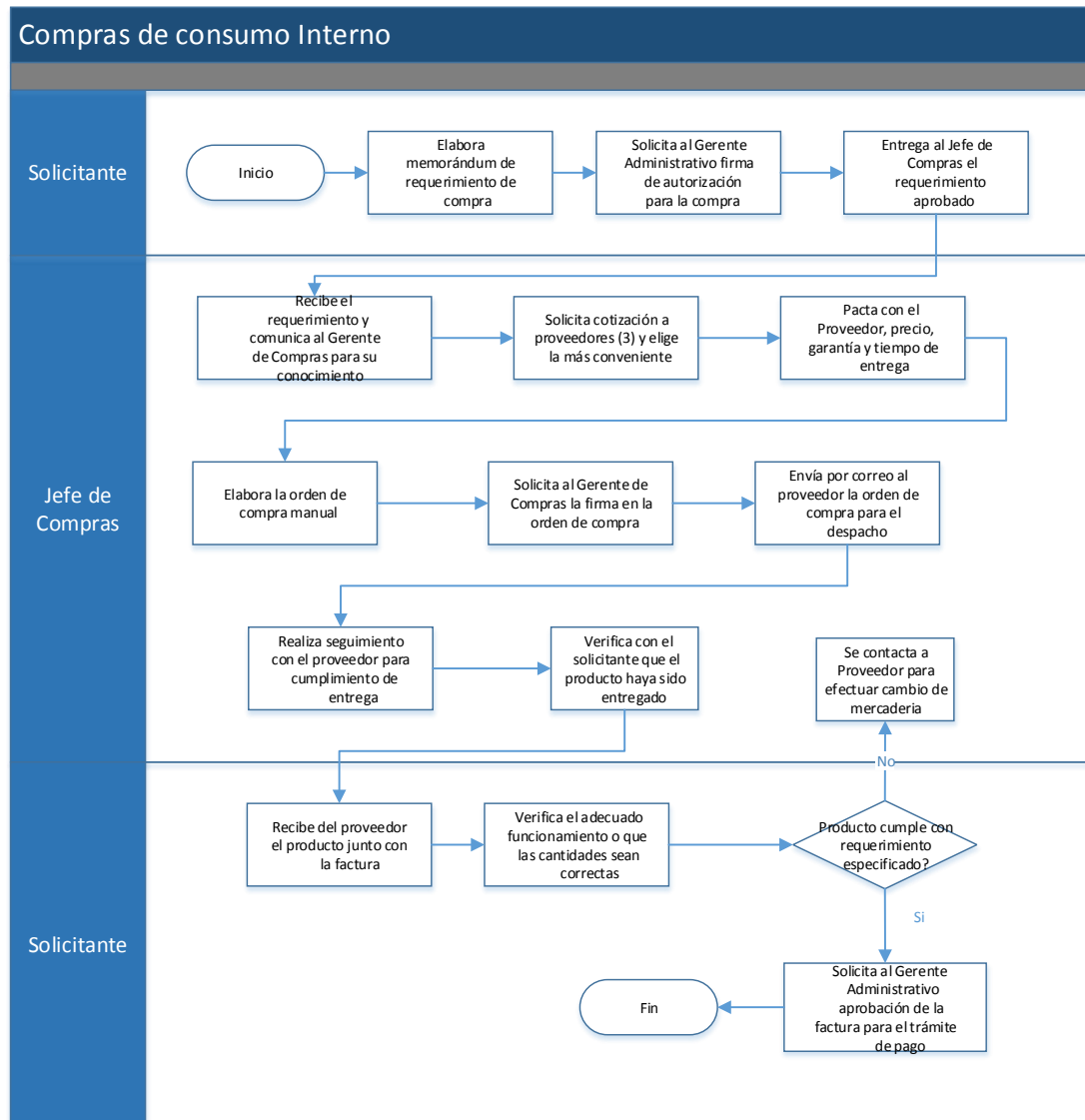


Ilustración 15: Diagrama de flujo situación actual Compras de Consumo Interno

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autores

4.2.2.5.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL COMPRAS DE CONSUMO INTERNO

Tabla 11: Análisis de valor agregado Compras de Consumo Interno

Organización: Mundo Escolar S.A.											
Macroproceso: Productivos/Claves											
Proceso: Compras y Logísticas											
Subproceso: Compras de consumo interno											
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)							Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A				
1			x						Elabora memorándum de requerimiento de compra	10	
2	x								Solicita al Gerente Administrativo firma de autorización para la compra	5	
3			x						Entrega al Jefe de Compras el requerimiento aprobado	5	
4			x						Recibe el requerimiento y comunica al Gerente de Compras para su conocimiento	5	
5	x								Solicita cotización a proveedores (3) y elige la más conveniente	40	
6	x								Pacta con el Proveedor, precio, garantía y tiempo de entrega	20	
7			x						Elabora la orden de compra manual	20	
8	x								Solicita al Gerente de Compras la firma en la orden de compra	5	
9					x				Envía por correo al proveedor la orden de compra para el despacho	10	
10				x					Realiza seguimiento con el proveedor para cumplimiento de entrega	40	
11						x			Verifica con el solicitante que el producto haya sido entregado	25	
12	x								Recibe del proveedor el producto junto con la factura	40	
13						x			Verifica el adecuado funcionamiento o que las cantidades sean correctas	20	
14	x								Solicita al Gerente Administrativo aprobación de la factura para el trámite de pago	10	
										255	

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0.00%
VAE	Valor agregado empresa	7	120	47.06%
P	Preparación	4	40	15.69%
E	Espera	0	40	15.69%
M	Movimiento	1	10	3.92%
I	Inspección	2	45	17.65%
A	Archivo	0	0	0.00%
TT	Total	14	255	100%
TVA	Tiempo valor agregado		120	
IVA	Índice de valor agregado		47.06%	

Elaboración: Autores

4.2.2.6.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL EGRESOS POR TRANSFERENCIA

Tabla 12: Análisis de valor agregado situación actual Egresos por Transferencias

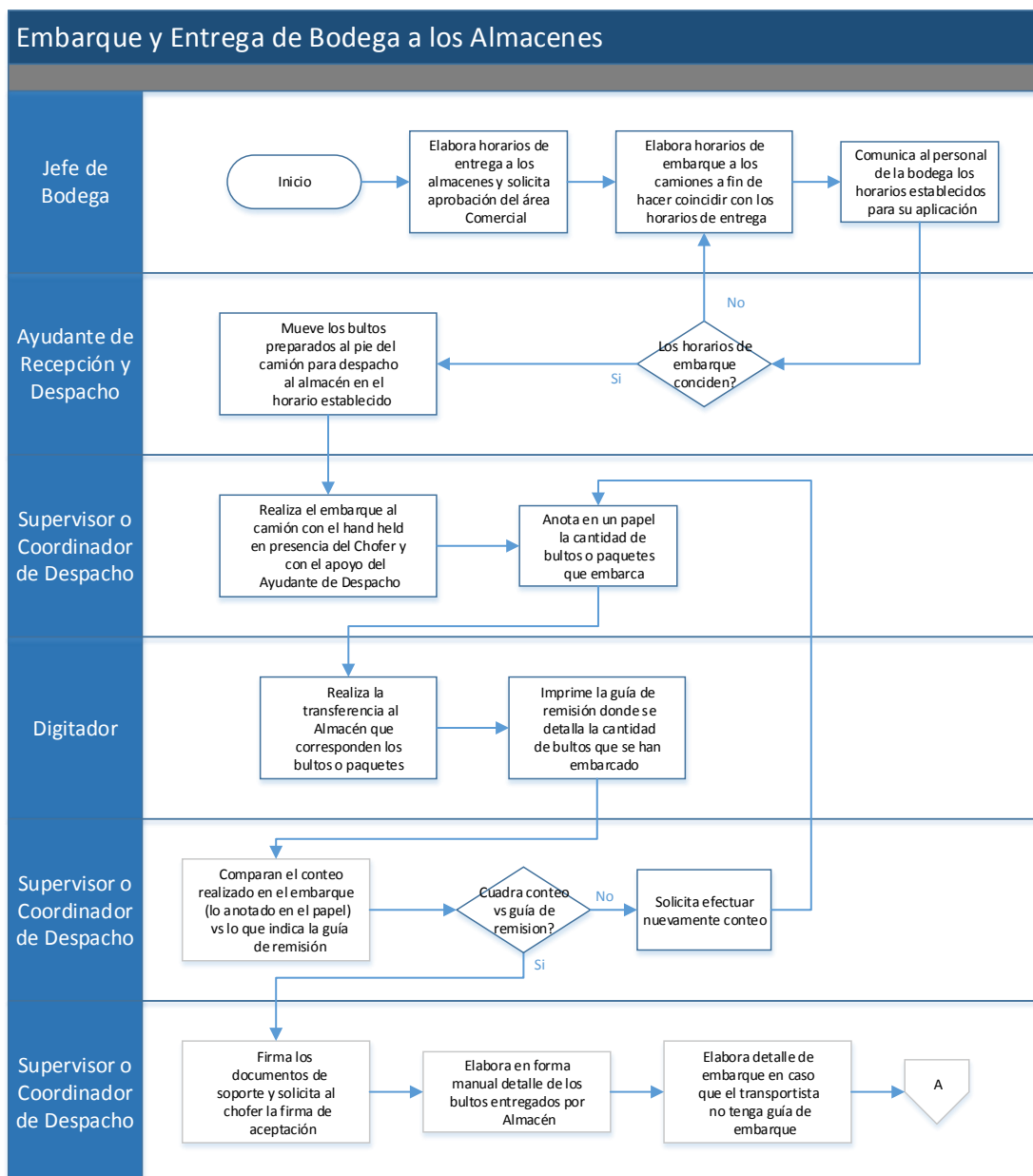
Organización: Mundo Escolar S.A.									
Macroproceso: Productivos/Claves									
Proceso: Compras y Logísticas									
Subproceso: Egresos por transferencia									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1						x		Revisa las órdenes de preparación, sean automáticas, de tránsito, por pedidos puntuales de venta o por distribuciones puntuales de compras o de bodega	20
2					x			Distribuye las órdenes al personal operativo a través de los Coordinadores de Despacho	60
3			x					Prepara material de trabajo (carro recolector, cajas, cinta de embalaje, estilete, marcador)	30
4					x			Asigna la orden de preparación a los Operadores	25
5			x					Entrega los códigos de barra	5
6						x		Toma los productos con base a la secuencia que le indica el hand held	25
7						x		Realiza lectura del código de barras del cartón, del producto y de la ubicación	5
8	x							Registra la cantidad que esta tomando y cuando un cartón se llena lo cierra antes de abrir uno nuevo	5
9					x			Apoya al Preparador para sacar los productos pesados	10
10	x							Supervisa que se cumpla el proceso y entrega de productos del área restringida	20
11					x			Envía la orden de preparación a embarque una vez concluida asignación de items	5
12					x			Coloca los productos preparados en la zona para el embarque	10
									220

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0.00%
VAE	Valor agregado empresa	3	25	11.36%
P	Preparación	2	35	15.91%
E	Espera	0	0	0.00%
M	Movimiento	2	110	50.00%
I	Inspección	4	50	22.73%
A	Archivo	1	0	0.00%
TT	Total	12	220	100%
TVA	Tiempo valor agregado		25	
IVA	Índice de valor agregado		11.36%	

Elaboración: Autores

4.2.2.7 ANÁLISIS DEL PROCESO EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES

4.2.2.7.1 DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES



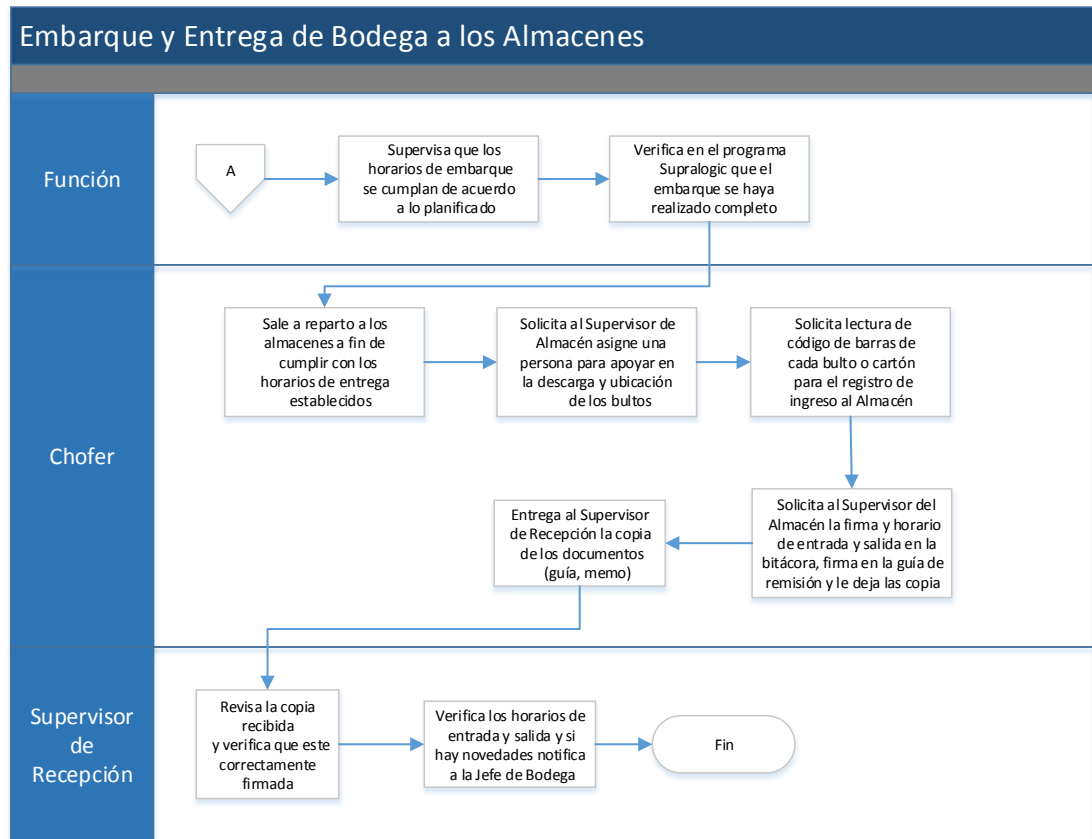


Ilustración 17: Diagrama de flujo situación actual Embarque y Entrega de Bodega a los Almacenes

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autores

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0.00%
VAE	Valor agregado empresa	5	95	28.79%
P	Preparación	3	30	9.09%
E	Espera	1	10	3.03%
M	Movimiento	2	135	40.91%
I	Inspección	4	20	6.06%
A	Archivo	6	40	12.12%
TT	Total	21	330	100%
TVA	Tiempo valor agregado		95	
IVA	Índice de valor agregado		28.79%	

Elaboración: Autores

4.2.2.8 ANÁLISIS DEL PROCESO CAMBIO DE PRECIOS EN EL ALMACÉN

4.2.2.8.1 DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL CAMBIO DE PRECIOS EN EL ALMACÉN

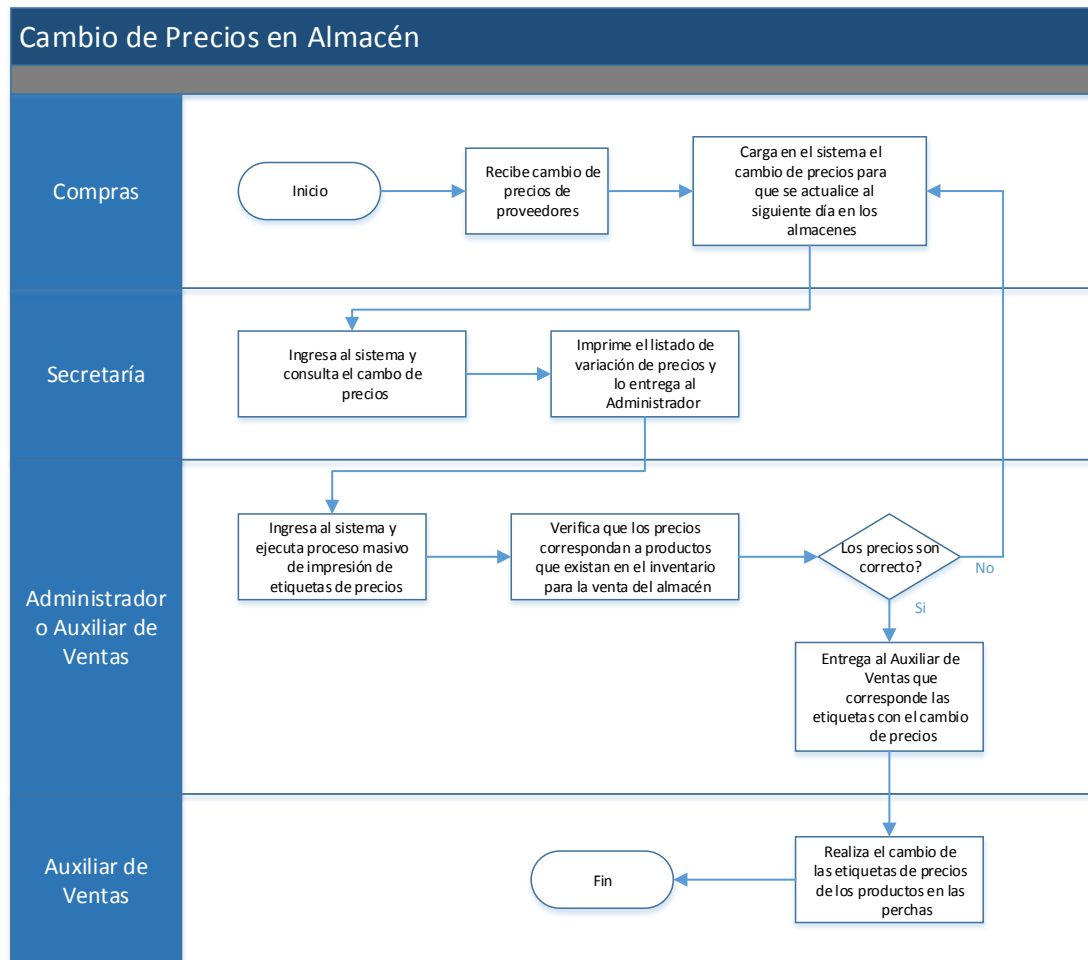


Ilustración 18: Diagrama de flujo situación actual Cambio de Precios en el Almacén

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autores

4.2.2.8.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL CAMBIO DE PRECIOS EN EL ALMACÉN

Tabla 14: Análisis de valor agregado situación actual Cambio de Precios en el Almacén

Organización: Mundo Escolar S.A. Macroproceso: Productivos/Claves Proceso: Comercial y Marketing Subproceso: Cambio de precios									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			x					Recibe cambios de precios de proveedores	5
2		x						Carga en el sistema el cambio de precios para que se actualice al siguiente día en los almacenes	25
3						x		Ingresa en el sistema y consulta el cambio de precios	10
4							x	Imprime el listado de variación de precios y lo entrega al administrador	5
5	x							Ingresa al sistema y ejecuta proceso masivo de impresión de etiquetas de precios	20
6						x		Verificar que los precios correspondan a productos que existan en el inventario para la venta en el almacén	15
7					x			Entrega al auxiliar de ventas que corresponde las etiquetas con el cambio de precios	5
8			x					Realiza el cambio de las etiquetas de precios de los productos en las perchas	15
									100

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	20	20.00%
VAE	Valor agregado empresa	3	25	25.00%
P	Preparación	1	20	20.00%
E	Espera	0	0	0.00%
M	Movimiento	1	5	5.00%
I	Inspección	2	25	25.00%
A	Archivo	1	5	5.00%
TT	Total	8	100	100%
TVA	Tiempo valor agregado		45	
IVA	Índice de valor agregado		45.00%	

Elaboración: Autores

4.2.2.9 ANÁLISIS DEL PROCESO IN HOUSE MARKETING

4.2.2.9.1 DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL IN HOUSE MARKETING

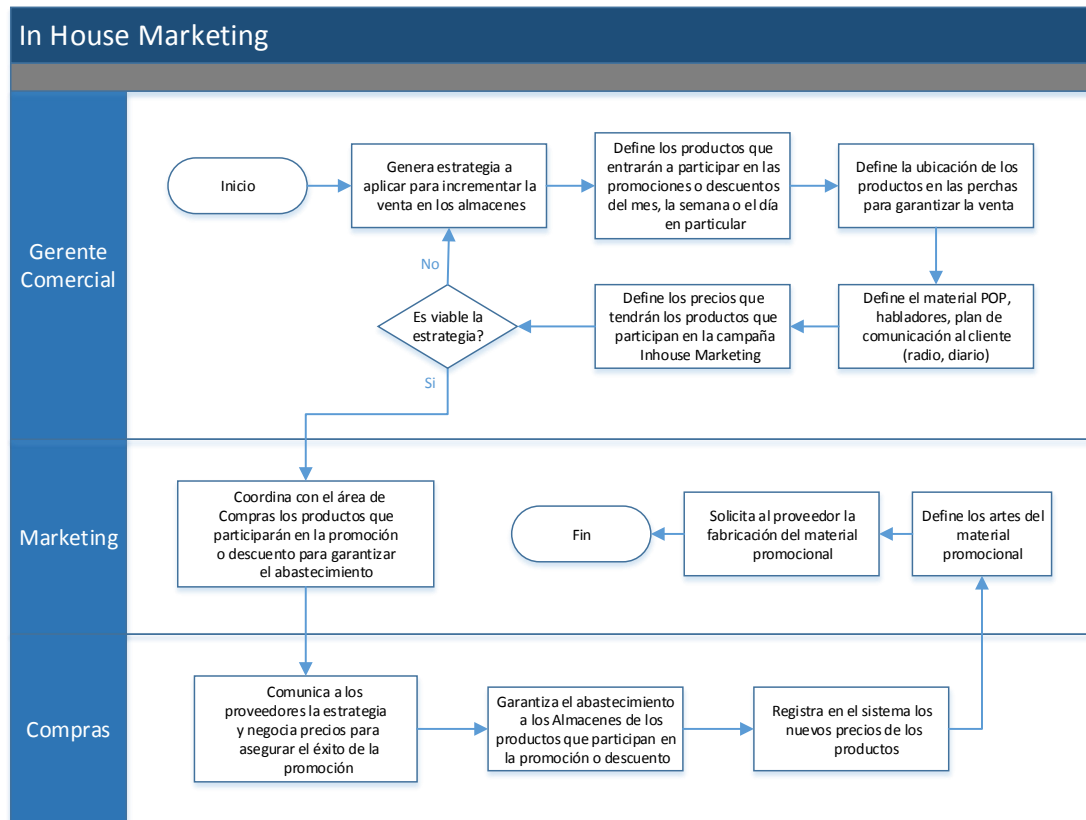


Ilustración 19: Diagrama de flujo situación actual In House Marketing

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autores

4.2.2.9.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL IN HOUSE MARKETING

Tabla 15: Análisis de valor agregado situación actual In House Marketing

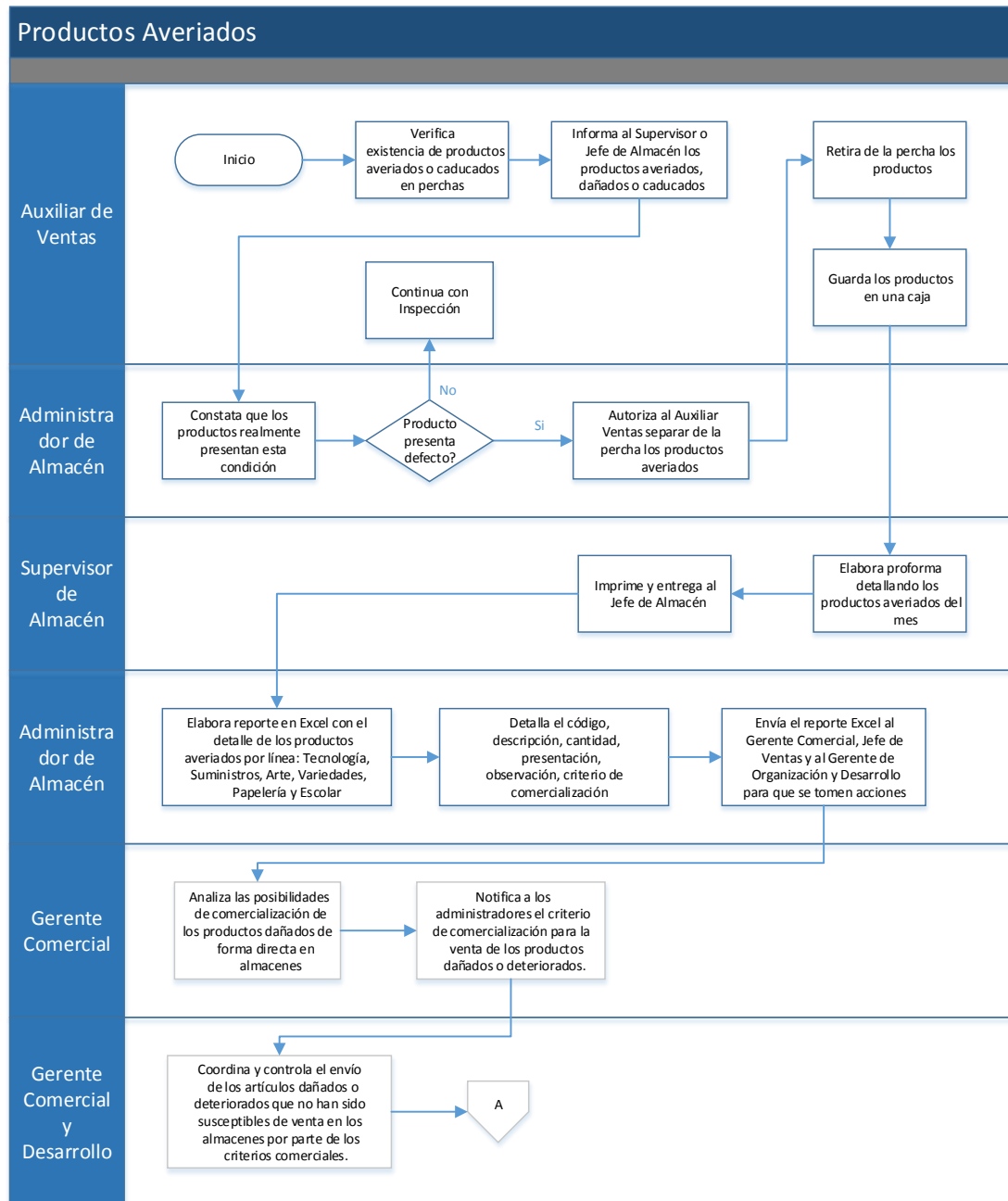
Organización: Mundo Escolar S.A.									
Macroproceso: Productivos/Claves									
Proceso: Comercial y Marketing									
Subproceso: In house Marketing									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		x						Genera estrategia a aplicar para incrementar la venta en los almacenes	40
2	x							Define los productos que entrarán a participar en las promociones o descuentos del mes, la semana o el día en particular	30
3		x						Define la ubicación de los productos en las perchas para garantizar la venta	30
4		x						Define el material POP, habladores, plan de comunicación al cliente (radio, diario)	30
5			x					Define los precios que tendrán los productos que participan en la campaña Inhouse Marketing	30
6		x						Coordina con el área de Compras los productos que participarán en la promoción o descuento para garantizar el abastecimiento	20
7		x						Comunica a los proveedores la estrategia y negocia precios para asegurar el éxito de la promoción	5
8		x						Garantiza el abastecimiento a los Almacenes de los productos que participan en la promoción o descuento	30
9			x					Registra en el sistema los nuevos precios de los productos	20
10			x					Define los artes del material promocional	20
11				x				Solicita al proveedor la fabricación del material promocional	5
									260

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	30	11.54%
VAE	Valor agregado empresa	11	155	59.62%
P	Preparación	0	70	26.92%
E	Espera	0	5	1.92%
M	Movimiento	0	0	0.00%
I	Inspección	0	0	0.00%
A	Archivo	0	0	0.00%
TT	Total	11	260	100%
TVA	Tiempo valor agregado		185	
IVA	Índice de valor agregado		71.15%	

Elaboración: Autores

4.2.2.10 ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTOS AVERIADOS

4.2.2.10.1 DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL PRODUCTOS AVERIADOS



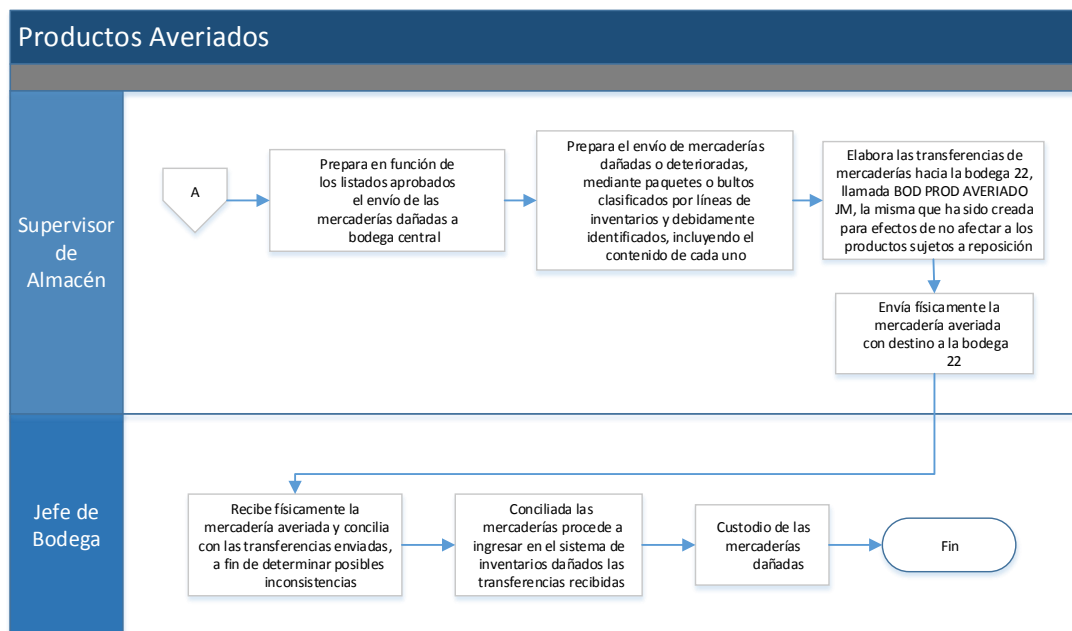


Ilustración 20: Diagrama de flujo situación actual Productos Averiadados

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autores

4.2.2.10.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PRODUCTOS AVERIADOS

Tabla 16: Análisis de valor agregado situación actual Productos Averiadados

Organización: Mundo Escolar S.A.										
Macroproceso: Productivos/Claves										
Proceso: Comercial y Marketing										
Subproceso: Productos Averiadados										
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)						Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1						x		Verifica en la percha si existen productos averiadados o caducados	5	
2		x						Informa al Supervisor o Jefe de Almacén los productos averiadados, dañados o caducados	3	
3						x		Constata que los productos realmente presentan esta condición	5	
4		x						Autoriza al Auxiliar Ventas separar de la percha los productos averiadados	5	
5		x						Retira de la percha los productos	5	
6							x	Guarda los productos en una caja	5	
7			x					Elabora proforma detallando los productos averiadados del mes	15	
8				x				Imprime y entrega al Jefe de Almacén	5	
9			x					Elabora reporte en Excel con el detalle de los productos averiadados por línea: Tecnología, Suministros, Arte, Variedades, Papelería y Escolar	15	
10		x						Detalla el código, descripción, cantidad, presentación, observación, criterio de comercialización	10	
11					x			Envía el reporte Excel al Gerente Comercial, Jefe de Ventas y al Gerente de Organización y Desarrollo	5	
12		x						Analiza las posibilidades de comercialización de los productos dañados de forma directa en almacenes	15	
13		x						Notifica a los administradores el criterio de comercialización para la venta de los productos dañados o deteriorados.	5	
14					x			Coordina y controla el envío de los artículos dañados o deteriorados que no han sido susceptibles de venta en los almacenes por parte de los criterios comerciales.	5	
15			x					Prepara en función de los listados aprobados el envío de las mercaderías dañadas a bodega central	5	
16					x			Prepara el envío de mercaderías dañadas o deterioradas, mediante paquetes o bultos clasificados por líneas de inventarios y debidamente identificados, incluyendo el contenido de cada uno	5	
17			x					Elabora las transferencias de mercaderías hacia la bodega de productos deteriorados, la misma que ha sido creada para efectos de no afectar a los productos sujetos a reposición	10	
18					x			Envía físicamente la mercadería averiada con destino a la bodega de productos deteriorados	30	
19					x			Recibe físicamente la mercadería averiada y concilia con las transferencias enviadas, a fin de determinar posibles inconsistencias	30	
20		x						Conciliada las mercaderías procede a ingresar en el sistema de inventarios dañados las transferencias recibidas	10	
21		x						Custodio de las mercaderías dañadas recibe mercadería	5	

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0.00%
VAE	Valor agregado empresa	11	58	29.29%
P	Preparación	5	45	22.73%
E	Espera	1	5	2.53%
M	Movimiento	2	75	37.88%
I	Inspección	2	10	5.05%
A	Archivo	0	5	2.53%
TT	Total	21	198	100%
TVA	Tiempo valor agregado		58	
IVA	Índice de valor agregado		29.29%	

Elaboración: Autores

4.2.2.11 ANÁLISIS DEL PROCESO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES

4.2.2.11.1 DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES

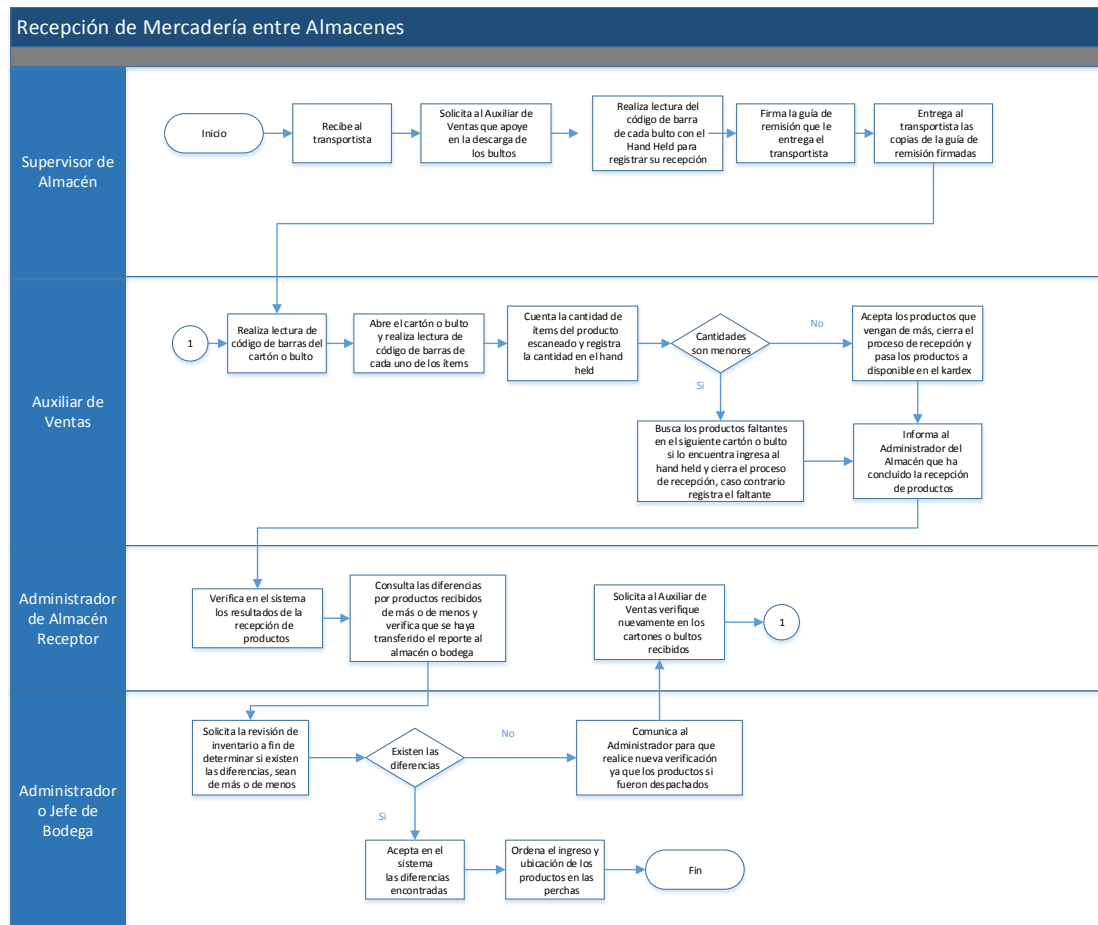


Ilustración 21: Diagrama de flujo situación actual Recepción de Mercadería entre Almacenes
 Fuente: Entrevistas
 Elaboración: Autores

4.2.2.11.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES

Tabla 17: Análisis de valor agregado situación actual Recepción de Mercadería entre Almacenes

Organización: Mundo Escolar S.A.									
Macroproceso: Productivos/Claves									
Proceso: Comercial y Marketing									
Subproceso: Recepcion de Mercaderia entre Almacenes									
No.	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1				x				Recibe al transportista	5
2				x				Solicita al Auxiliar de Ventas que apoye en la descarga de los bultos	5
3						x		Realiza lectura del código de barra de cada bulto con el Hand Held para registrar su recepción	10
4							x	Firma la guía de remisión que le entrega el transportista	5
5							x	Entrega al transportista las copias de la guía de remisión firmadas	5
6						x		Realiza lectura de código de barras del cartón o bulto	10
7						x		Abre el cartón o bulto y realiza lectura de código de barras de cada uno de los items	30
8						x		Cuenta la cantidad de items del producto escaneado y registra la cantidad en el hand held	15
9						x		En caso de que las cantidades sean mayores; Acepta los productos que vengan de más, cierra el proceso de recepción y pasa los productos a disponible en el kardex	20
10						x		Caso contrario; Busca los productos faltantes en el siguiente cartón o bulto si lo encuentra ingresa al hand held y cierra el proceso de recepción, caso contrario registra el faltante	20
11		x						Informa al Administrador del Almacén que ha concluido la recepción de productos	5
12						x		Verifica en el sistema los resultados de la recepción de productos	5
13		x						Consulta las diferencias por productos recibidos de más o de menos y verifica que se haya transferido el reporte al almacén o bodega	5
14				x				Solicita la revisión de inventario a fin de determinar si existen las diferencias, sean de más o de menos	5
15						x		Verifica si existen diferencias	5
16						x		En caso de existir diferencias; Acepta en el sistema las diferencias encontradas	10
17		x						Ordena el ingreso y ubicación de los productos en las perchas	5
18		x						Informa al Administrador del Almacén que ha concluido la recepción de productos	5
									170

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0.00%
VAE	Valor agregado empresa	4	20	11.76%
P	Preparación	0	0	0.00%
E	Espera	3	15	8.82%
M	Movimiento	0	0	0.00%
I	Inspección	9	125	73.53%
A	Archivo	2	10	5.88%
TT	Total	18	170	100%
TVA	Tiempo valor agregado		20	
IVA	Índice de valor agregado		11.76%	

Elaboración: Autores

Tabla 18: Matriz de Indicadores de Gestión

No.	OBJETIVO ESPECÍFICO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ELABORACIÓN	RESPONSABLE DE GENERACIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR
1	IDENTIFICAR EL CUMPLIMIENTO EN LOS ENVÍOS DE LA BODEGA HACIA LAS TIENDAS TANTO EN CANTIDAD COMO EN TIEMPO	NIVEL DE SERVICIO INTERNO	Σ (ORDENES QUE CUMPLEN EN CANTIDAD Y EN TIEMPO) / TOTAL ORDENES	%	SEMANAL	JEFE DE BODEGA	GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA / JEFE DE BODEGA
2	MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LAS ENTREGAS A LAS TIENDAS EN CUANTO A LA EXACTITUD DE LAS CANTIDADES	FILL RATE INTERNO	Σ (ORDENES QUE CUMPLEN EN CANTIDAD) / TOTAL ORDENES	%	SEMANAL	JEFE DE BODEGA	GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA / JEFE DE BODEGA
3	IDENTIFICAR EL CUMPLIMIENTO EN LAS ENTREGAS DE LOS PEDIDOS DE LOS PROVEEDORES TANTO EN CANTIDAD COMO EN TIEMPO	NIVEL DE SERVICIO DE PROVEEDORES	Σ (ORDENES QUE CUMPLEN EN CANTIDAD Y EN TIEMPO) / TOTAL ORDENES	%	SEMANAL	JEFE DE COMPRAS	GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA / JEFE DE COMPRAS
4	MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LAS ENTREGAS DE LOS PROVEEDORES A LA BODEGA EN CUANTO A LA EXACTITUD DE LAS CANTIDADES	FILL RATE DE PROVEEDORES	Σ (ORDENES QUE CUMPLEN EN CANTIDAD) / TOTAL ORDENES	%	SEMANAL	JEFE DE COMPRAS	GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA / JEFE DE COMPRAS
5	DETERMINAR LAS VENTAS NO REALIZADAS DEBIDO A ROMPIMIENTO DE STOCK EN LAS TIENDAS POR DESABASTECIMIENTO	VENTA PERDIDA	TOTAL DE VENTA PERDIDA DEL PERIODO / TOTAL VENTAS DEL PERIODO	%	SEMANAL	JEFE DE COMPRAS	GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA / JEFE DE COMPRAS
6	DETERMINAR EL NIVEL DE ABASTECIMIENTO DE LA BODEGA A LAS TIENDAS	ROTURA	Σ (DIAS DE ROTURA) / DIAS DISPONIBLES DE VENTA PERIODO	%	SEMANAL	JEFE DE COMPRAS	GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA / JEFE DE COMPRAS
7	DEFINIR EL NIVEL DE STOCK DE PRODUCTOS VS LAS POLÍTICAS DEFINIDAS POR LA EMPRESA	NIVEL DE INVENTARIO	Σ (CANTIDAD UDS PRODUCTO * COSTO DE PRODUCTO)	\$	SEMANAL	JEFE DE COMPRAS	GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA / JEFE DE COMPRAS
8	DETERMINA LA CANTIDAD DE PRODUCTOS QUE ESTAN CUMPLIENDO CON LA POLÍTICA DEFINIDA	CUMP. POLÍTICA DE INVENTARIO	Σ (CANTIDAD SKUS POR ENCIMA DEL MAXIMO) / TOTAL SKUS	%	SEMANAL	JEFE DE COMPRAS	GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA / JEFE DE COMPRAS
9	MUESTRA LA DISTRIBUCIÓN EN RANGOS DE COBERTURA DE TODOS LOS SKUS	COBERTURA DE INVENTARIO (% SKUS)	Σ (CANTIDAD SKUS ENTRE 0-30 DIAS) / TOTAL SKUS Σ (CANTIDAD SKUS ENTRE 30-60 DIAS) / TOTAL SKUS	%	SEMANAL	JEFE DE COMPRAS	GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA / JEFE DE COMPRAS
10	INDICA EL TIEMPO DE ABASTECIMIENTO QUE TENDRIAN LAS TIENDAS CON EL STOCK ACTUAL EN CASO DE UN COMPORTAMIENTO SOSTENIDO DE LAS VENTAS	COBERTURA TOTAL	(EFICIENCIA DE HIDRÓLISIS*EFICIENCIA DE EXTRACCIÓN*EFICIENCIA DE FERMENTACIÓN*EFICIENCIA DE DESTILACIÓN)*100	%	SEMANAL	JEFE DE COMPRAS	GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA / JEFE DE COMPRAS
11	DETERMINA EL NIVEL DE EFICIENCIA DE PERSONAL DE BODEGA EN LOS RELACIONADO AL DESPACHO	PRODUCTIVIDAD DE DESPACHOS	CANTIDAD DE EMPAQUES DESPACHADOS / TIEMPO TOTAL DE PREPARACIÓN	EMPAQUES /HRS	SEMANAL	JEFE DE BODEGA	GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA / JEFE DE BODEGA
12	DETERMINA EL NIVEL DE EFICIENCIA DE PERSONAL DE BODEGA EN LOS RELACIONADO AL INGRESO DE MERCADERÍA DE PROVEEDORES	PRODUCTIVIDAD DE INGRESOS	CANTIDAD DE UNIDADES RECIBIDAS / TIEMPO TOTAL DE RECEPCIÓN	UNIDADES CONTABLES /HRS	SEMANAL	JEFE DE BODEGA	GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA / JEFE DE BODEGA

Elaboración: Autores

4.3 PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS DE MUDO ESCOLAR S.A. EN BASE A LA METODOLOGÍA PHVA

Posteriormente del análisis realizado a los procesos críticos de Mundo Escolar S.A. y seguidamente el levantamiento de la información, se determinó la necesidad de perfeccionarlos en cuanto a tiempos efectivos y utilización de recursos en cada actividad, es decir, reducir el porcentaje de aquellas actividades las cuales no generan valor para la empresa.

En la ilustración 22. AVA de índices comparativo se expone un análisis porcentual de los índices de valor agregado en el que se revela la situación actual y la propuesta de mejora a los procesos críticos después de haber realizado el análisis de valor agregado eliminando actividades que no generaban valor a la empresa y creando aquellas que si generarían valor, adicionalmente en la ilustración 23. Tiempos de valor agregado en el que se muestra que el proceso de inventarios permanentes en la actualidad tiene muy pocas actividades de valor a la empresa y que al mejorarlo se aumentan no solo actividades que agregan valor sino que también sus tiempos por motivo de ser un proceso que la empresa realiza al cierre de cada año en la bodega principal por lo cual requiere de una revisión más detallada, situación muy diferente comparada con los otros dos procesos, nuevos productos y recepción por compra en bodega, en el cual se eliminaron o se redujeron tiempos a las actividades sin valor agregado como espera, inspecciones, archivos, etc., y se disminuyó tiempos muertos en las actividades que agregan valor al proceso.

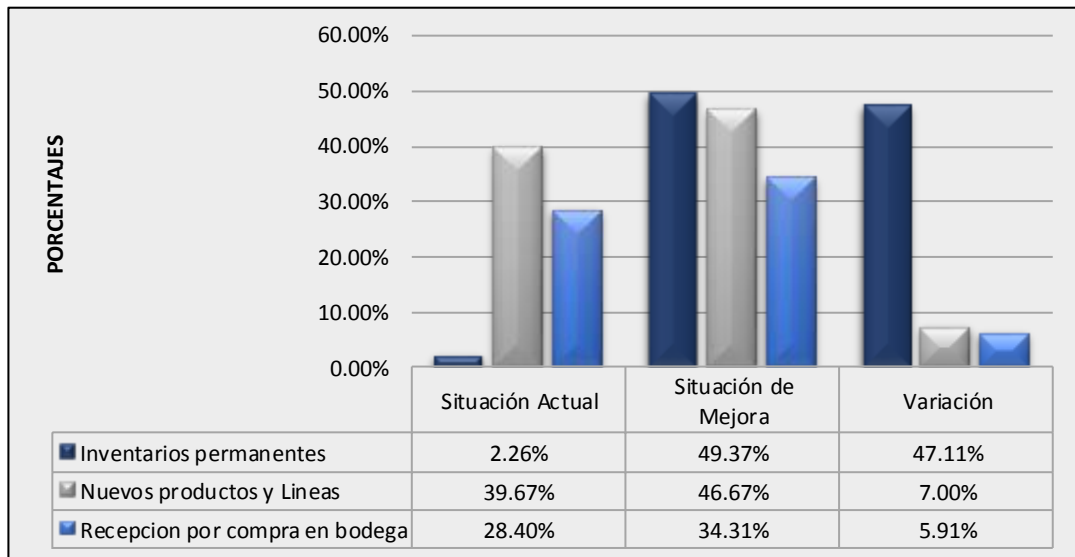


Ilustración 22: AVA de índices comparativos
Elaboración: Autores

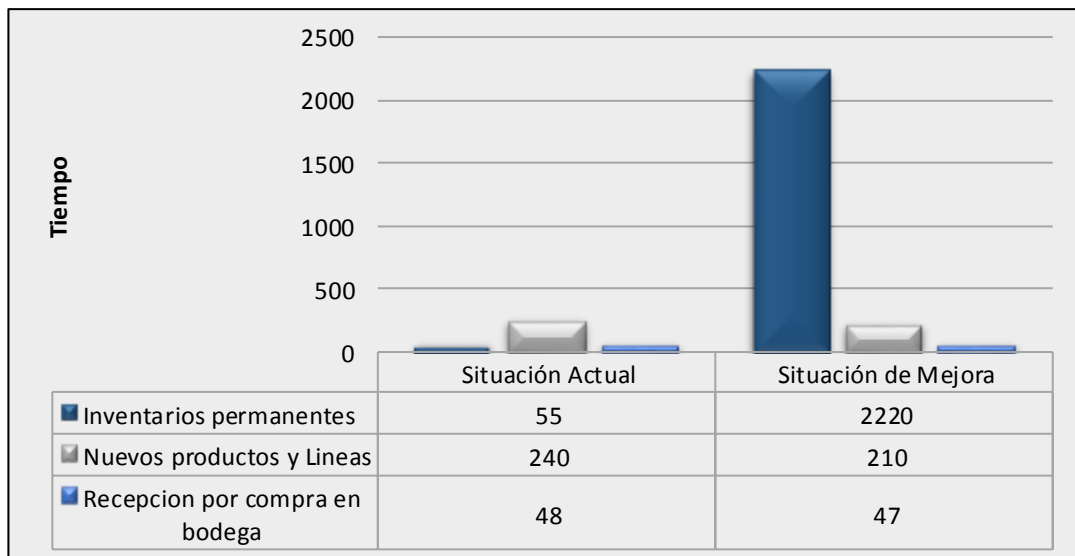


Ilustración 23: Tiempos de valor agregado
Elaboración: Autores

Cabe insistir que la documentación de los procesos, el control y la medición de los mismos mediante indicadores sirven de ayuda a la organización para realizar sus actividades eficientemente evitando duplicidad de las mismas y optimizando la utilización de recursos y

tiempo. Sirviendo como herramienta para el logro de los objetivos de la empresa.

Posteriormente se procederá a identificar aquellos problemas específicos de la organización, para lo cual se implementará la herramienta de trabajo grupal “Lluvia de ideas”. El resultado de preguntas como: ¿Cuál es el problema?, ¿Dónde ocurre el problema?, ¿Cuál es la magnitud del problema? Y otras preguntas que se consideró necesarias explicar. Dicha encuesta nos arrojó lo siguiente:



Ilustración 24: Lluvia de ideas
Elaboración: Autores

De acuerdo a los resultados obtenidos, se procedió a la realización de una matriz con el objetivo de establecer aquellos problemas más significativos originados de los subprocesos críticos de este estudio.

Tabla 19: Matriz de Priorización de Problemas

Matriz de Priorización de Problemas	Pérdida o sustracción de inventario	Deterioro del inventario	Ingresos inadecuados del inventario a bodega	Disminución de las ventas	Contubernio entre jefe y personal de bodega	Manipulación de reportes de entrada y/o salidas de mercadería	Eliminación de existencias en el sistema para la reventa de los mismos	Total	%
Pérdida o sustracción de inventario	0	1	1	5	5	4	4	20	15%
Deterioro del inventario	1	0	2	5	1	1	1	11	8%
Ingresos inadecuados del inventario a bodega	1	2	0	5	2	2	2	14	10%
Disminución de las ventas	5	5	5	0	5	5	5	30	22%
Contubernio entre jefe y personal de bodega	5	1	2	5	0	4	4	21	16%
Manipulación de reportes de entrada y/o salidas de mercadería	4	1	2	5	4	0	3	19	14%
Eliminación de existencias en el sistema para la reventa de los mismos	4	1	2	5	4	3	0	19	14%
Total	20	11	14	30	21	19	19	134	100%

Elaboración: Autores

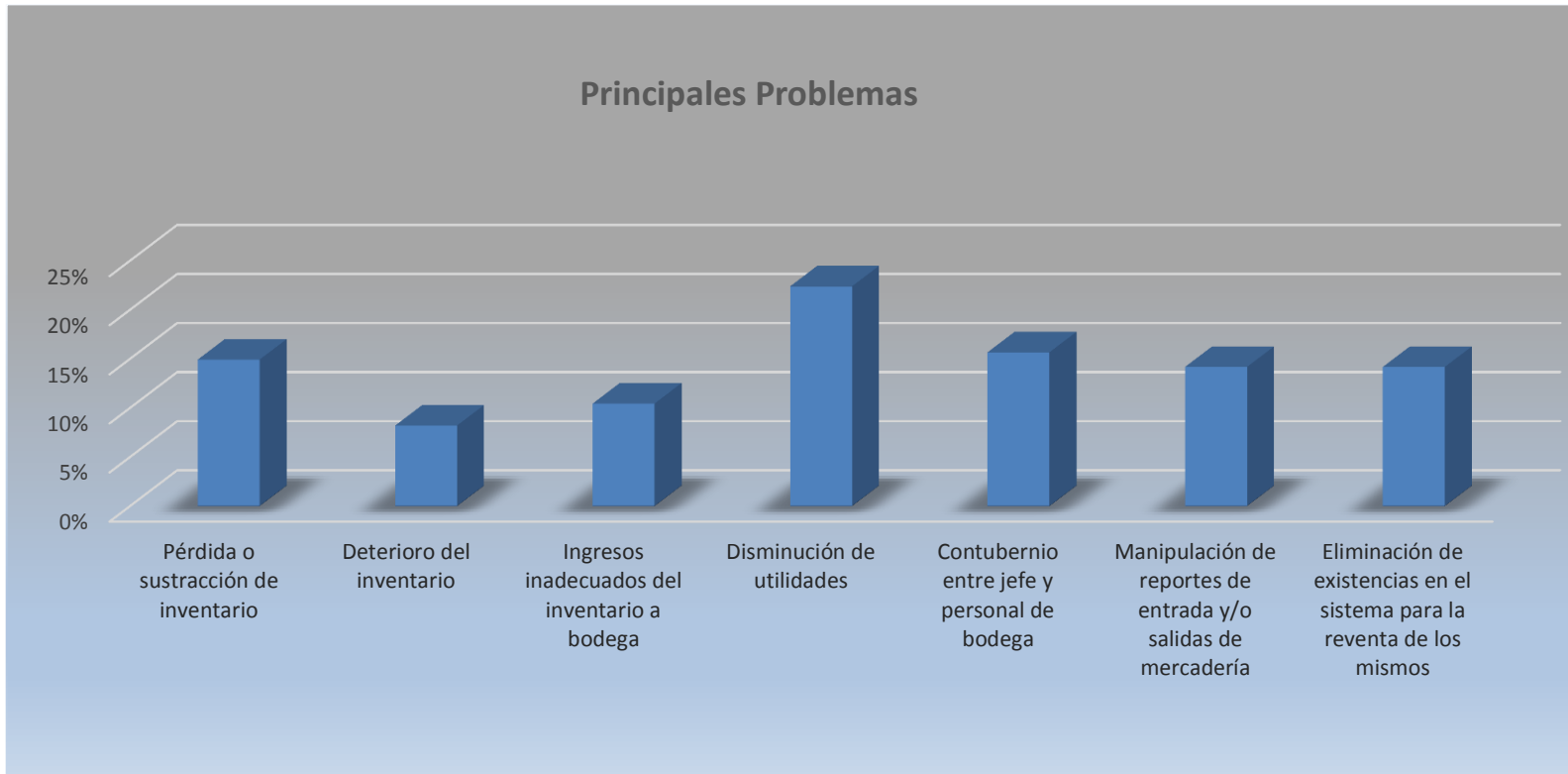


Ilustración 25: Problemas principales
Elaboración: Autores

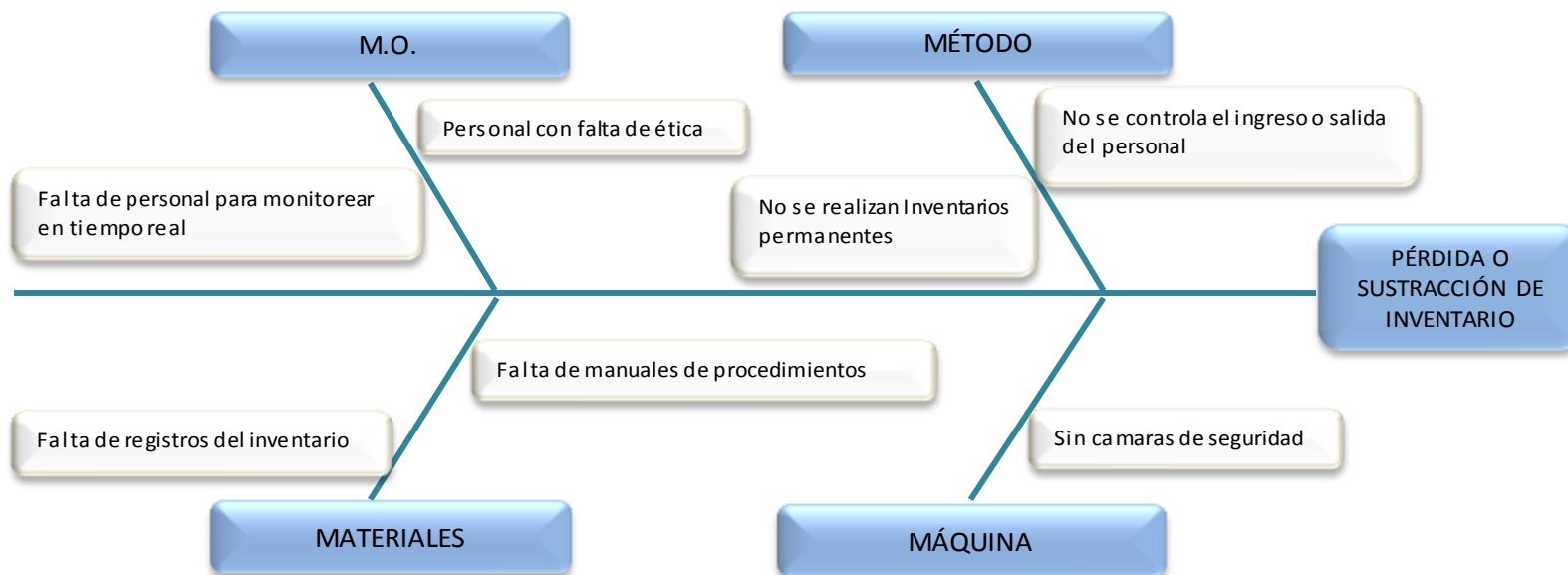


Ilustración 26: Diagrama Ishikawa Pérdida o Sustracción de Inventario
 Fuente: Datos de los autores
 Elaboración: Autores

Tabla 20: 5W 2H Pérdida o Sustracción de Inventario

#	PROBLEMA	QUÉ	QUIÉN	DONDE	CUÁNDO												PERIODO	CÓMO	CON QUÉ
		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	Pérdida o sustracción de inventario	Implementar cámaras de seguridad	Jefe de compras	Bodega y almacenes	■	■											Unico	Buscar proveedores para la implementación de cámaras en lugares estratégicos	Tiempo y \$
		Control de entrada y salida de personas mediante biométricos	Jefe de bodega	Bodega			■	■									Diario	Implementación de biométrico y capacitación al personal	Tiempo y \$
		Inventarios cíclicos	Jefe de operaciones	Bodega y almacenes				■									Mensual	Planificación y capacitación al personal	Tiempo y \$
		Mejorar la selección de personal	Gerente de RR.HH.	RR.HH.					■								Annual	Buscar nuevos sistemas de evaluación	Tiempo y \$
		Monitoreo de actividades a tiempo real	Jefe de seguridad	Bodega y almacenes						■	■						Diario	Contratación de personal	Humano
		Implementar documentación suficiente para un control adecuado del inventario	Jefe de bodega	Bodega											■		Diario	Reunión de departamento de logística para definir los documentos de control	Tiempo
		Implementar manuales de procedimientos	Auditor interno	Bodega y almacenes											■	■	Unico	Relevamiento de información para la elaboración de los respectivos manuales	Tiempo

Elaboración: Autores

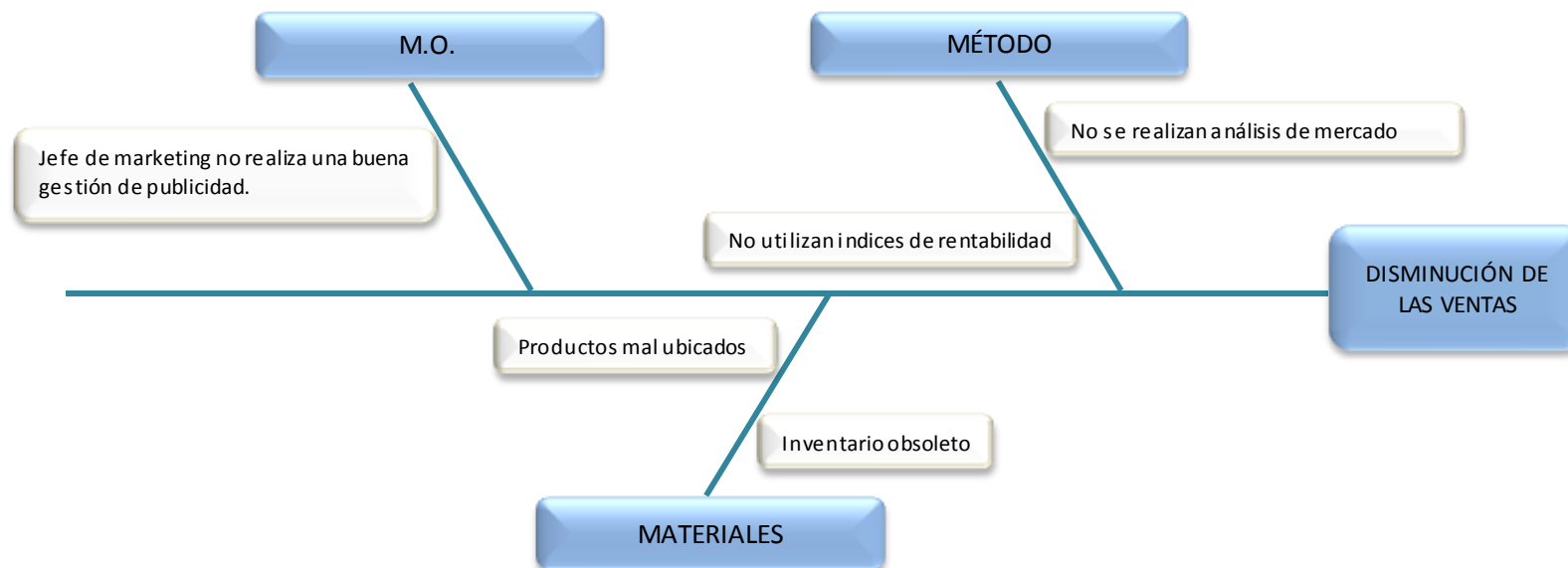


Ilustración 27: Diagrama de Ishikawa Disminución de las Ventas
Fuente: Datos de los autores
Elaboración: Autores

Tabla 21: 5W 2H Disminución de las Ventas

#	PROBLEMA	QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	CUÁNDO												CÓMO	CON QUÉ	
		ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1	MES 2	MES 3	PERIODO	INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS									
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
2	Disminución de las ventas	Mejorar pruebas de selección de personal	RR.HH.	Gerencia de marketing y venta	■	■	■	■									Anual	Buscar nuevos sistemas de evaluación	\$
		Realizar análisis de mercado	Jefe de compras	Ventas Compras bodega				■								■	Mensual	Investigaciones	Tiempo
		Estudio de mercado de productos que causen mayor atracción al consumidor	Jefe de marketing	Marketing	■												Semestral	Reuniones, investigaciones	Tiempo
		Implementar indicadores	Jefe financiero	Financiera			■				■					■	Mensual	Reuniones	Tiempo
		Controlar el stock de la mercadería en los almacenes	Supervisor de bodega	Bodega y almacenes			■				■					■	Mensual	Inventarios ciclicos	Tiempo
		Preparar campañas publicitarias	Jefe y personal de marketing	Marketing			■				■					■	Mensual	Reuniones	Tiempo y \$

Elaboración: Autores

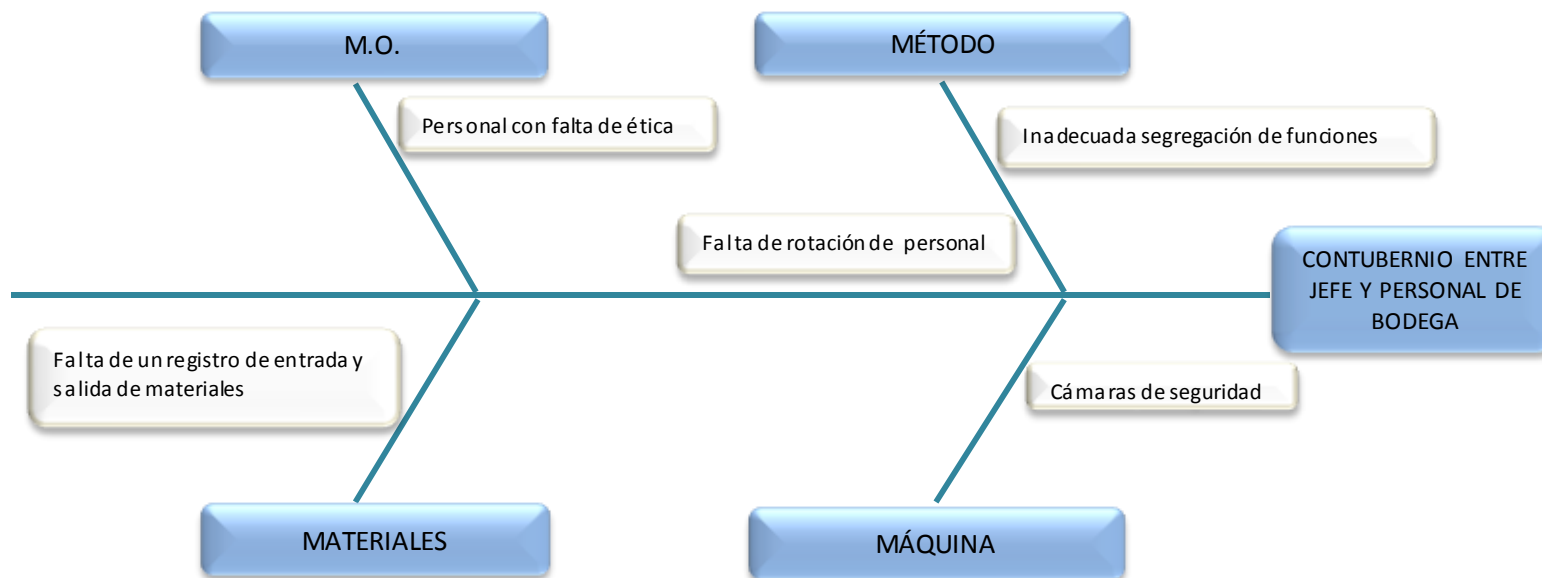


Ilustración 28: Diagrama Ishikawa Contubernio entre jefe y personal de bodega

Fuente: Datos de los autores

Elaboración: Autores

Tabla 22: 5W 2H Contubernio entre jefe y personal de bodega

#	PROBLEMA	QUÉ		QUIÉN	DÓNDE	CUÁNDO												CÓMO	CON QUÉ			
		ACTIVIDAD SECUENCIAL		RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				PERIODO	INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS		
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4									
3	Contubernio entre jefe y personal de bodega	Realizar evaluaciones al personal		Personal de RR.HH.	RR.HH.	■	■	■											Trimestral	Evaluaciones al personal	Tiempo	
		Implementación de políticas para horarios en bodegas		Audidores internos	Auditoría			■	■											Único	Reuniones con jefes de areas	Tiempo
		Elaboración e implementación de manual de funciones		Audidores internos	Auditoría					■	■									Único	Reuniones y entrevistas al personal	Tiempo
		Implementación de biométrico		Jefe de seguridad	Bodega y almacenes							■	■	■						Único	Efectuar cotizaciones y reuniones	Tiempo y \$
		Implementar sistema de circuito cerrado		Jefe de seguridad	Bodega y almacenes											■	■	■		Único	Efectuar cotizaciones y reuniones	Tiempo y \$

Elaboración: Autores

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Se observó que la empresa Mundo Escolar S.A. no mantiene una revisión cíclica de sus inventarios lo que ha generado una elevada provisión por obsolescencia dentro de sus estados financieros, sumado a esto los productos defectuosos y/o dañados debido a que no se manipula de manera adecuada aquel inventario de trato cuidadoso y en ocasiones una inadecuada ubicación en perchas. En general se puede mencionar que la empresa Mundo Escolar S.A. carece de una adecuada gestión sobre el manejo y control del inventario, lo que ha originado resultados financieros poco efectivos.

- Luego de realizar el levantamiento de la información y hacer un análisis de la situación actual de las áreas de compra y logística, y comercial y marketing, se determinó que la compañía no tiene el suficiente control de la mercadería disponible para la venta, lo que origina los principales problemas tales como la pérdida y/o deterioro del inventario y la disminución de las ventas.

- La elaboración de la matriz de priorización permitió determinar los procesos principales que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la compañía Mundo Escolar S.A.

- El análisis de valor agregado de los procesos críticos sirvió para mejorar los tiempos de las actividades generadoras de valor, tanto para la compañía como para el cliente, en el proceso de inventarios permanentes el valor agregado (VA) actual es de 55 min. y el VA mejorado es de 2220min., en el proceso de nuevas líneas y productos el VA actual es de 240 min. y el VA mejorado es de 210 min. y en el proceso de recepción compra en bodega el VA actual es de 48 min. y el VA mejorado es de 47min., además se pudo reducir las actividades que no generan valor real y tiempos muertos entre una actividad y otra, dando como resultado que las actividades que no generan valor agregado (NVA) actual en el proceso de inventarios permanentes es de 2382 min. y mejorado sería de 2277 min., en el proceso de nuevas líneas y productos NVA actual es de 365 min. y mejorado es de 240 min. y en el proceso de recepción compra

en bodega NVA actual de 121 min. y mejorado es de 90 min. Los escenarios antes mencionados originan que en el proceso de inventarios permanentes el índice de valor agregado actual sea de 2% y mejorado 49%, en el proceso de nuevas líneas y productos el índice de valor agregado actual sea de 40% y mejorado 47% y en el proceso de recepción compra en bodega el índice de valor agregado actual sea de 28 y mejorado 34%.

- Con la implementación de indicadores de gestión se podrá medir el rendimiento de los procesos y así tener un mayor control sobre las actividades que se realizan en la empresa, lo cual permitiría llegar a los resultados esperados por la compañía.

- Mediante la reestructuración de los manuales de procedimientos los procesos se podrán realizar de una manera más rápida y eficiente.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la dirección de Mundo Escolar S.A. implementar el esquema planteado en el proyecto con el objeto de corregir posibles errores que puedan ocasionar en el futuro pérdida para la compañía, para de esta manera aprovechar el estudio realizado y los resultados encontrados de manera que la información no quede plasmado como un trabajo teórico.

- Capacitar al personal de manera constante sobre el manejo adecuado de los procedimientos de la empresa para una efectiva gestión de cada departamento involucrado en el proceso logístico y de ventas de Mundo Escolar S.A.

- Comprometer al personal con los valores organizacionales, trabajando con eficiencia y eficacia, orientados al logro de los objetivos de Mundo Escolar S.A.

- Se deberán implementar adecuados canales de distribución que permitan abastecer oportunamente las tiendas, ofreciendo a los clientes los productos que requiera.

- Implementar un sistema de seguridad que permita el constante monitoreo de las áreas susceptibles a la pérdida o sustracción del inventario.

- Establecer períodos para realizar estudios de mercado con el objetivo de determinar nuevas líneas de productos que sirvan para innovar la mercadería y llamar la atención de los clientes.

- Finalmente, el presente trabajo es el punto de partida para que la documentación detallada sirva para la corrección de errores y mejora de los procedimientos de la empresa


REFERENCIAS

- Juan Bravo Carrasco. (2009). Gestión de Proceso. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A.
- Web y empresas (2012) – La cadena de valor de Michael Porter. Recuperado de: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Arturo K. (2014). La cadena de valor de Porter. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Manu. (2015). Proceso. Recuperado de: http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm
- Anónimo. (2013). Elementos de un proceso. Recuperado de: <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2010). Gestión por procesos. Madrid. Editorial ESIC.
- Oscar Reyes (2012) Mapa de Procesos. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/mapa-de-procesos-13253063>.
- Joseph M. Juran, Jesús Nicolau Medina, Mercedes Gozalbes Ballester. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos. Madrid. Ediciones Díaz de Santos
- Carlos Hernández Orozco. (1996). Análisis Administrativo Técnicas y Métodos. Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia

- Humberto Pulecio Bocanegra. (2012). Flujogramas y Floxogramas. Recuperado de https://docs.google.com/document/d/1-YjxrQYe7pJK_hz6EOkYYPBgQ2lFweuW0dp88aL3avQM/edit?pli=1
- Escuela de ingeniería de sistemas. IUPSM Barinas (2010). Algoritmos y diagramas de flujo. Recuperado de: <http://ingenieriadesistemasiupsmbarinas.blogspot.com/2010/09/el-desarrollo-de-algoritmos-es.html>
- Joseph M. Juran, Jesús Nicolau Medina, Mercedes Gozalbes Ballester. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Martin G. Álvarez Torres (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México D.F. Panorama Editorial.
- Giovanni Gómez (2011). Manuales de procedimientos y su uso en control interno. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- Luis Muñiz (2012). Diseñar cuadros de mando con Excel utilizando tablas dinámicas (pág. 77). Recuperado de: <https://books.google.com/books?isbn=8415505825>
- Luis Muñiz (2012). Diseñar cuadros de mando con Excel utilizando tablas dinámicas (pág. 83). Recuperado de: <https://books.google.com/books?isbn=8415505825>

- Joanna Camejo (2014) Grandes Pymes - 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/>
- Dr. Ricardo Fernández García (2010). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. España. Editorial Club Universitario
- Matías Martínez Ferreira (2005). Diagramas: Causa-Efecto, Pareto y de flujo. Elementos clave. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/>
- Gobierno Federal SFP (2008). Herramientas para el análisis y mejora de procesos. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/RaulRojas4/herramientas-para-levantar-procedimientos>
- Paulo Nunes (2012) 5W + 2H (ou 5W2H). Recuperado de: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/5w2h.htm>.


ANEXOS

	PROCEDIMIENTO CALCULO DE NECESIDADES DE COMPRAS DEL EXTERIOR	CÓDIGO: PC-CL-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. ÁREAS DE APLICACIÓN
3. DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO
4. RESPONSABLES
5. PROCESOS RELACIONADOS
6. DEFINICIONES
7. POLÍTICAS
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
9. REGISTROS
10. DIAGRAMA DE FLUJO
11. CONTROL DE CAMBIOS
12. ANEXO

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO CALCULO DE NECESIDADES DE COMPRAS DEL EXTERIOR	CÓDIGO: PC-CL-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

1.- OBJETIVO

- Normar y garantizar un proceso ágil que permita generar la información para el cálculo de necesidades de compras del exterior.

2.- ÁREAS DE APLICACIÓN

- Se concentra en Compras, Comercial e Importaciones.


3.- DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO

- Gerente de compras.

4.- RESPONSABLES

- **Gerente Comercial**, realizar estudio de ventas por líneas, recomendar la activación, desactivación o suspensión de productos para la venta
- **Comité de Compras**, aprobar o realizar recomendaciones a los estudios realizados por Comercial.
- **Importaciones**, contactar a proveedores del exterior y solicitar cotizaciones

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO CALCULO DE NECESIDADES DE COMPRAS DEL EXTERIOR	CÓDIGO: PC-CL-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

5.- PROCESOS RELACIONADOS

- Importaciones.


6.- DEFINICIONES

- Ninguna.

7.- POLÍTICAS

- El Comité de Compras estará conformado por el Gerente Comercial, de Compras, Financiero y por la Gerencia General, éste último, siempre que su presencia sea requerida.
- Todas las compras de nuevos productos deben ser previamente analizadas por la Gerencia Comercial y posteriormente por el Comité de Compras, para evaluar si un producto de un proveedor debe ser incluido para formar parte de la venta en los almacenes.
- El Comité de Compras evaluará los productos que fueren estratégicos o el margen de rentabilidad para la aprobación o no de su adquisición.
- Para determinar los volúmenes de adquisición de compras del exterior se utilizará como herramientas el cálculo ponderado mensual, cuyo peso será del 80% y el presupuesto de ventas del próximo período y cuyo peso será del 20%.
- Cuando el tamaño del pedido no se justifique económicamente la Gerencia de Compras deberá presentar al Comité de Compras un análisis de costos y gastos que impidan esa importación para tomar decisión.


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO CALCULO DE NECESIDADES DE COMPRAS DEL EXTERIOR	CÓDIGO: PC-CL-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
1.	Gerente de Compras	1. Informa al Gerente Comercial que se procederá a realizar la importación de productos de uno o varios proveedores del exterior. 2. Solicita al Gerente Comercial realice análisis de los productos del o los proveedores
2.	Gerente Comercial	1. Realiza estudio de ventas por líneas y productos de los proveedores del exterior. 2. Determina los productos que deben ser activados y/o desactivados para la venta 3. Estable los productos que deben ser suspendidos para la Venta 4. Define los nuevos productos que deben reemplazar a los existentes 5. Presenta el resultado de los estudio al Comité de Compras 6. ¿Productos nuevos? 7. Si, ir al paso 3 8. No, ir al paso 4
3.	Comité de Compras (Comercial, Compras, Financiero y Gerente General)	1. Revisa los estudios realizados por el área Comercial 2. Definen la factibilidad de ejecutar los cambios en el sistema y su impacto en el presupuesto, las ventas y la importación 3. ¿Aprueban los cambios a aplicar? 4. No, Solicita al Gerente Comercial replantear el estudio y presentarlo nuevamente. Ir al paso 2 5. Si, Aprueban la aplicación de los cambios al sistema y dejan por escrito el acuerdo
4.	Asistente de Compras	1. Realiza los cambios en el sistema de acuerdo a la resolución tomada por el Comité de Compras o el Gerente Comercial. 2. Informa al Gerente de Compras los cambios realizados al sistema

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


	PROCEDIMIENTO CALCULO DE NECESIDADES DE COMPRAS DEL EXTERIOR	CÓDIGO: PC-CL-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
5.	Gerente de Compras	1. Ejecuta en el sistema el proceso de cálculo automático de compras del exterior 2. Realiza reunión con el Jefe de Compras para determinar los volúmenes de compra. 3. Ajusta en el sistema las cantidades de acuerdo a la unidad de empaque del proveedor o cantidad mínima de despacho. 4. Comunica al Jefe de Importaciones la disponibilidad de la información en el sistema
6.	Jefe de Importaciones	1. Consulta en el sistema las necesidades de importación para entregar al proveedor externo 2. Solicita al Proveedor la proforma invoice para revisar cantidades y precios de la orden 3. Recibe del proveedor la cotización 4. Señala los cambios en costos o cantidades (aumento o disminución) 5. Entrega al Gerente de Compras la proforma invoice
7.	Gerente de Compras	1. Analiza conjuntamente con el Jefe de Compras la cotización, negocia con el proveedor o aprueba la compra 2. Entrega al Jefe de Importaciones la cotización y la proforma aprobada
8.	Jefe de Importaciones	1. Realiza los cambios sobre el pedido de las cantidades y/o costos en el sistema 2. Ver proceso Importaciones

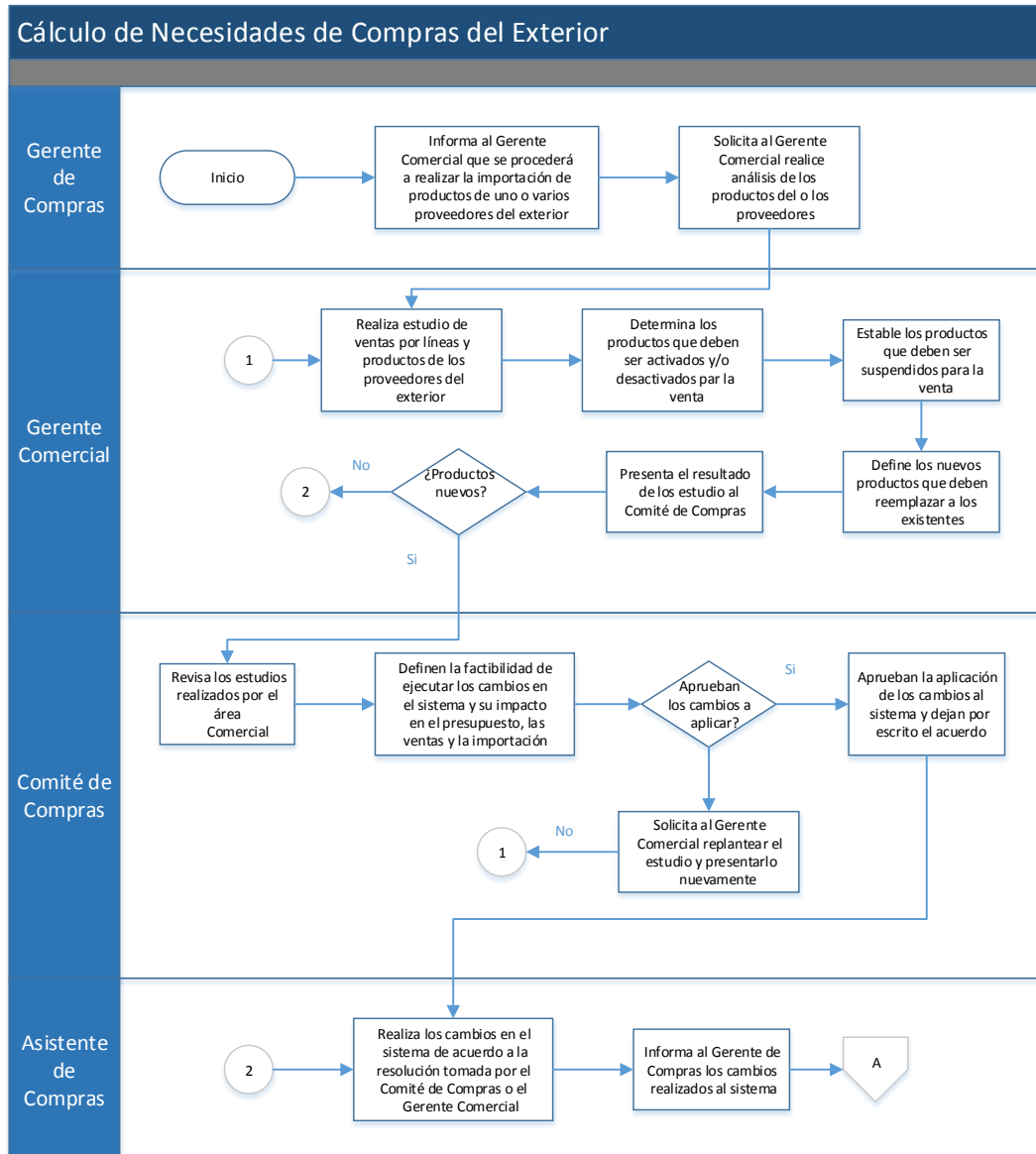
9.- REGISTROS

➤ Ninguno


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

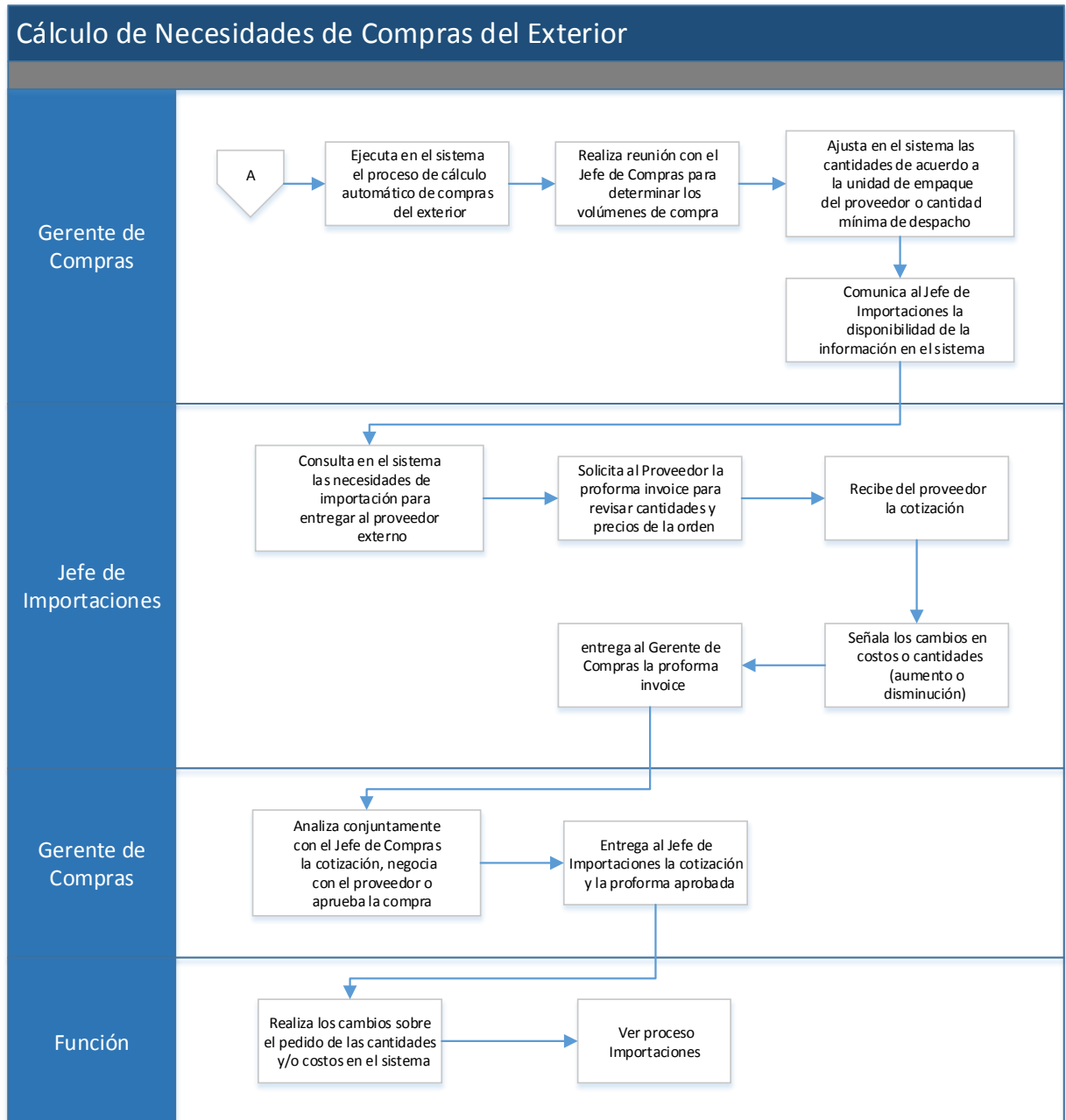
	PROCEDIMIENTO CALCULO DE NECESIDADES DE COMPRAS DEL EXTERIOR	CÓDIGO: PC-CL-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

10.- DIAGRAMA DE FLUJO



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO CALCULO DE NECESIDADES DE COMPRAS DEL EXTERIOR	CÓDIGO: PC-CL-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:



**PROCEDIMIENTO
CALCULO DE NECESIDADES DE
COMPRAS DEL EXTERIOR**

CÓDIGO: PC-CL-001

FECHA:

PÁGINA:


11.- CONTROL DE CAMBIOS

FECHA ANTERIOR	CAMBIOS O MODIFICACIONES	FECHA DEL CAMBIO

12.- ANEXOS

➤ No Aplica


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO CAMBIO DE PRECIOS EN ALMACEN	CÓDIGO: PC-BM-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. ÁREAS DE APLICACIÓN
3. DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO
4. RESPONSABLES
5. PROCESOS RELACIONADOS
6. DEFINICIONES
7. POLÍTICAS
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
9. REGISTROS
10. DIAGRAMA DE FLUJO
11. CONTROL DE CAMBIOS
12. ANEXOS

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO CAMBIO DE PRECIOS EN ALMACEN	CÓDIGO: PC-BM-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

1.- OBJETIVO

- Normar, asegurar y agilizar el cambio de precios en los almacenes, que garantice una permanente actualización y proyectar una imagen adecuada frente al cliente.

2.- ÁREAS DE APLICACIÓN

- Se concentra en Compras y almacenes.


3.- DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO

- Administrador

4.- RESPONSABLES

- Compras, actualizar en el sistema los precios de los proveedores.
- Secretaria de Almacén, consultar e imprimir del sistema el listado de variación de precios.
- Administrador, impresión y validación de las etiquetas de precios.
- Auxiliar de Ventas, cambiar las etiquetas de precios de las perchas.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO CAMBIO DE PRECIOS EN ALMACEN	CÓDIGO: PC-BM-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

5.- PROCESOS RELACIONADOS

- Cambio de Precios en el Sistema


6.- DEFINICIONES

- Ninguna.

7.- POLÍTICAS

- Ninguna

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO CAMBIO DE PRECIOS EN ALMACEN	CÓDIGO: PC-BM-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---


8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
1.	Compras	1. Recibe el cambio de precios de los proveedores. 2. Carga en el sistema el cambio de precios para que se actualice al día siguiente en los almacenes.
2.	Secretaria	1. Ingresa al sistema y consulta el cambio de precios 2. Imprime el listado de variación de precios y lo entrega al Administrador
3.	Administrador	1. Ingresa al sistema y ejecuta proceso masivo de impresión de etiquetas de precios. 2. Verifica que los precios correspondan a productos que existan en el inventario para la venta en el almacén. 3. Entrega al Auxiliar de Ventas que corresponda las etiquetas con el cambio de precios
4.	Auxiliar de Ventas	1. Realiza el cambio de las etiquetas de precios de los productos en las perchas

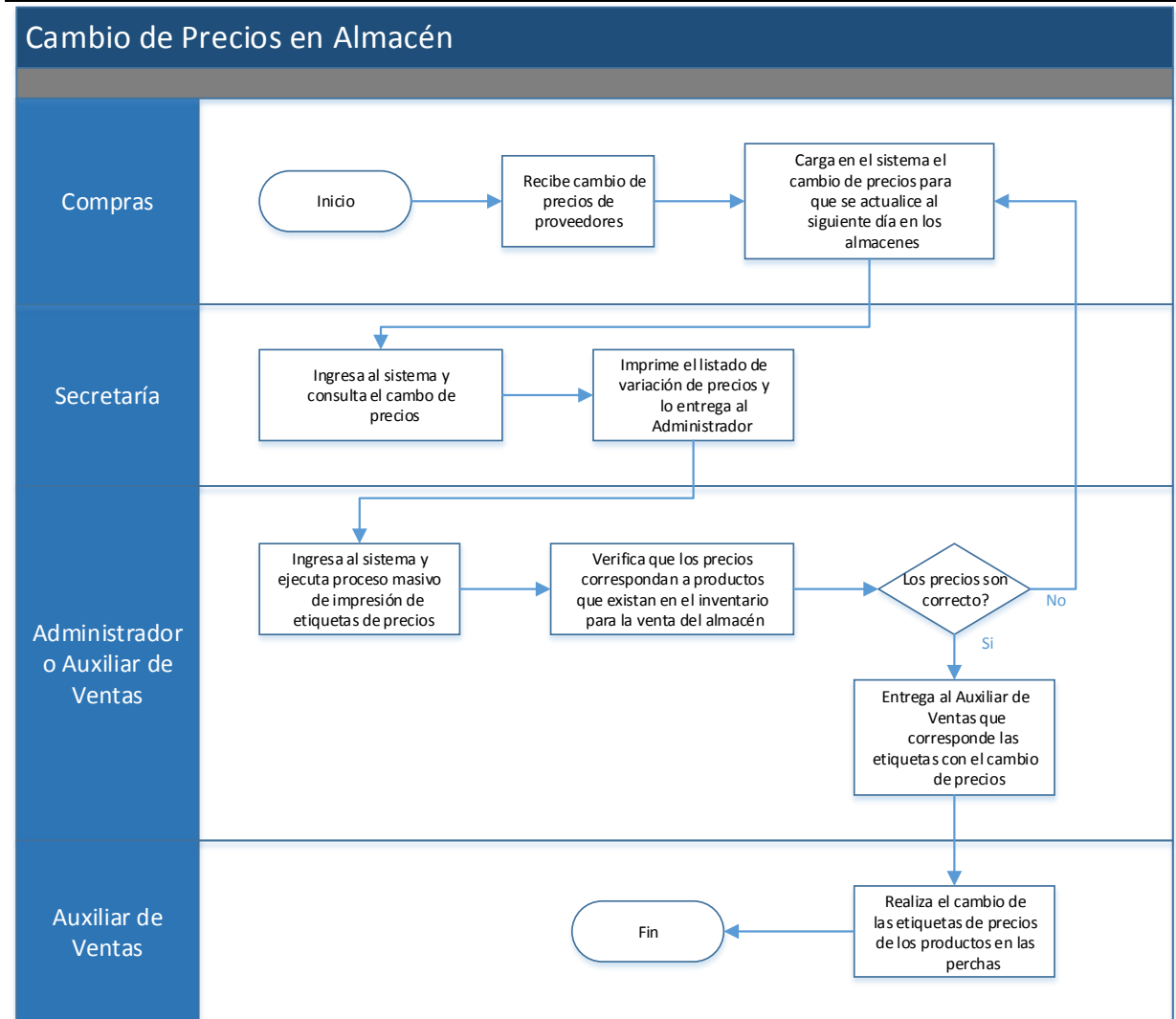
9.- REGISTROS

➤ Ninguno


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO CAMBIO DE PRECIOS EN ALMACEN	CÓDIGO: PC-BM-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

10.- DIAGRAMA DE FLUJO



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO CAMBIO DE PRECIOS EN ALMACEN	CÓDIGO: PC-BM-001 FECHA: PÁGINA:
---	---	---


11.- CONTROL DE CAMBIOS

FECHA ANTERIOR	CAMBIOS O MODIFICACIONES	FECHA DEL CAMBIO

12.- ANEXOS

➤ No Aplica


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO COMPRAS DE CONSUMO INTERNO	CÓDIGO: PC-CL-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. ÁREAS DE APLICACIÓN
3. DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO
4. RESPONSABLES
5. PROCESOS RELACIONADOS
6. DEFINICIONES
7. POLÍTICAS
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
9. REGISTROS
10. DIAGRAMA DE FLUJO
11. CONTROL DE CAMBIOS
12. ANEXOS

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: Autores Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO COMPRAS DE CONSUMO INTERNO	CÓDIGO: PC-CL-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

1.- OBJETIVO

- Realizar las compras de consumo interno, tales como computadoras, servidores, equipos de sonido, fundas plásticas para garantizar la continuidad del negocio por apertura, o reposición.

2.- ÁREAS DE APLICACIÓN

- Se concentra en el área de Compras

3.- DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO

- Gerente de Compras


4.- RESPONSABLES

- Jefe de Compras

5.- PROCESOS RELACIONADOS

- Compras locales

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: Autores Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO COMPRAS DE CONSUMO INTERNO	CÓDIGO: PC-CL-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	---


6.- DEFINICIONES

➤ Ninguna.

7.- POLÍTICAS

➤ Ninguna


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: Autores Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO COMPRAS DE CONSUMO INTERNO	CÓDIGO: PC-CL-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
1.	Solicitantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora memorándum de requerimiento de compra 2. Solicita al Gerente Administrativo firma de autorización para la compra 3. Entrega al Jefe de Compras el requerimiento aprobado
2.	Jefe de Compras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe el requerimiento y comunica al Gerente de Compras para su conocimiento 2. Solicita cotización a proveedores (3) y elige la más conveniente 3. Pacta con el Proveedor, precio, garantía y tiempo de entrega 4. Elabora la orden de compra manual 5. Solicita al Gerente de Compras la firma en la orden de compra 6. Envía por correo al proveedor la orden de compra para el despacho 7. Realiza seguimiento con el proveedor para cumplimiento de entrega 8. Verifica con el solicitante que el producto haya sido entregado

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: Autores Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


	PROCEDIMIENTO COMPRAS DE CONSUMO INTERNO	CÓDIGO: PC-CL-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
3.	Solicitantes	1. Recibe del proveedor el producto junto con la factura 2. Verifica el adecuado funcionamiento o que las cantidades sean correctas. 3. Solicita al Gerente Administrativo aprobación de la factura para el trámite de pago.

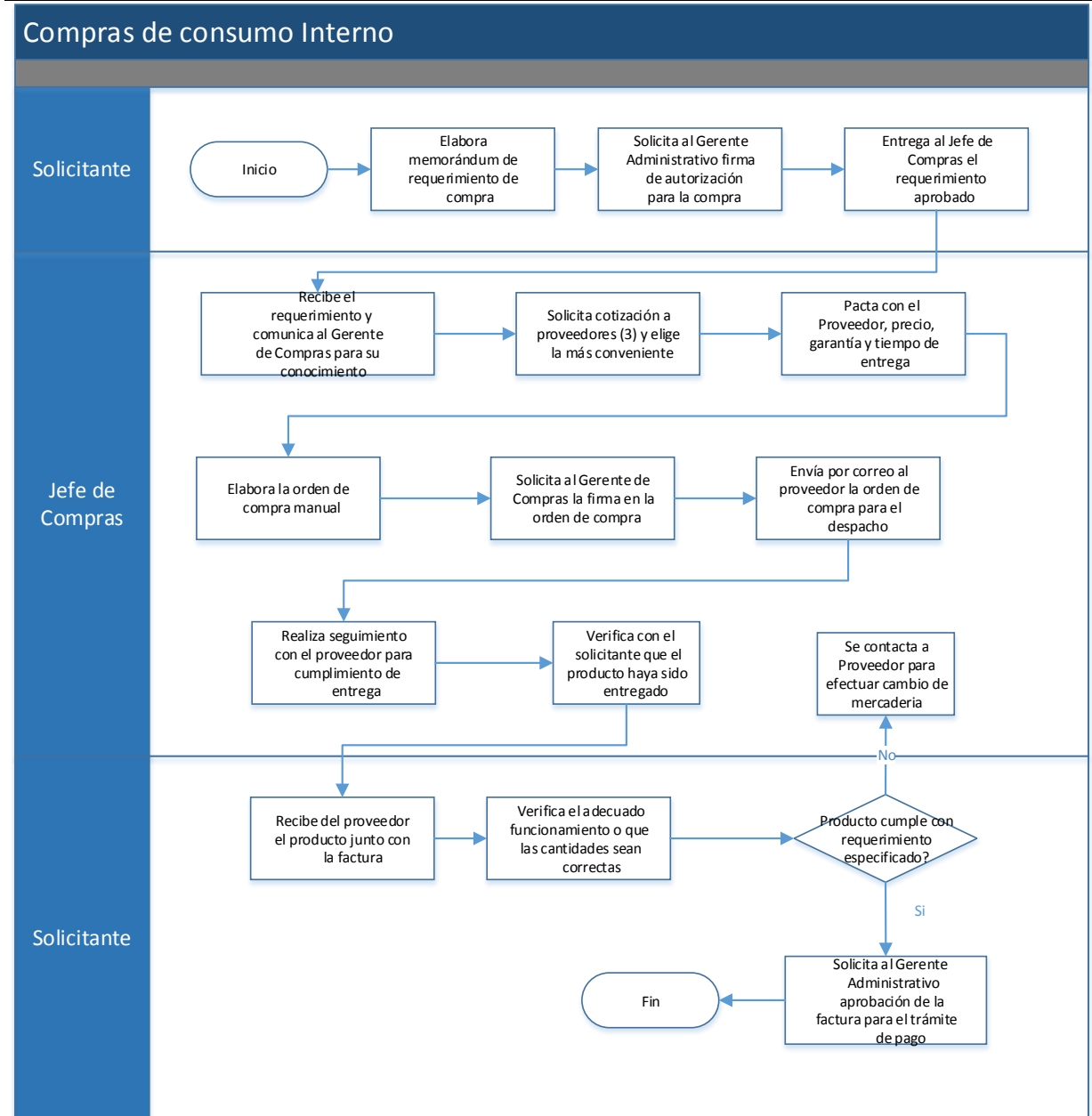
9.- REGISTROS

➤ Ninguno


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: Autores Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO COMPRAS DE CONSUMO INTERNO	CÓDIGO: PC-CL-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

10.- DIAGRAMA DE FLUJO



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: Autores Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO COMPRAS DE CONSUMO INTERNO	CÓDIGO: PC-CL-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	---


11.- CONTROL DE CAMBIOS

FECHA ANTERIOR	CAMBIOS O MODIFICACIONES	FECHA DEL CAMBIO

12.- ANEXOS

➤ No Aplica


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: Autores Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EGRESOS POR TRANSFERENCIA	CÓDIGO: PC-CL-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. ÁREAS DE APLICACIÓN
3. DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO
4. RESPONSABLES
5. PROCESOS RELACIONADOS
6. DEFINICIONES
7. POLÍTICAS
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
9. REGISTROS
10. DIAGRAMA DE FLUJO
11. CONTROL DE CAMBIOS
12. ANEXOS

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EGRESOS POR TRANSFERENCIA	CÓDIGO: PC-CL-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

1.- OBJETIVO

- Garantizar el adecuado abastecimiento de mercadería a los almacenes de los productos que son requeridos y que son despachados por bodega.

2.- ÁREAS DE APLICACIÓN

- Se concentra en Bodega.


3.- DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO

- Jefe de bodega.

4.- RESPONSABLES

- Jefe de Bodega
- Coordinador de Despacho
- Supervisor de Recepción
- Personal Operativo

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EGRESOS POR TRANSFERENCIA	CÓDIGO: PC-CL-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

5.- PROCESOS RELACIONADOS

- Ingresos por transferencias
- Despachos a almacenes
- Reclamos de almacén


6.- DEFINICIONES

- Ninguna

7.- POLÍTICAS

- El horario de entrega y recepción de los productos deberán ser coordinados por las partes, sea Bodega con Almacenes o entre estos últimos.
- La recepción de los productos deben ser realizadas con la conformación de la cantidad de bultos enviados
- El ingreso de la mercadería se lo realizará individualmente por cada producto recibido.
- Las diferencias entre lo enviado y lo recibido se reportarán electrónicamente.
- Las diferencias deben quedar resueltas en un máximo de 48 horas de días laborables.
- Todos los productos para la venta en almacenes deben viajar en bultos identificados con código de barras.


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EGRESOS POR TRANSFERENCIA	CÓDIGO: PC-CL-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
1.	Jefe de Bodega	1. Revisa las órdenes de preparación, sean automáticas, de tránsito, por pedidos puntuales de venta o por distribuciones puntuales de compras o de bodega 2. Distribuye las órdenes al personal operativo a través de los Coordinadores de Despacho.
2.	Preparador de Despacho	1. Prepara material de trabajo (carro recolector, cajas, cinta de embalaje, estilete, marcador)
3.	Coordinador	1. Asigna la orden de preparación a los Operadores 2. Entrega los códigos de barra para los bultos
4.	Preparador de Despacho	1. Toma los productos con base a la secuencia que le indica el hand held 2. Realiza captura del código de barras del cartón, del producto y de la ubicación 3. Registra la cantidad que está tomando y cuando un cartón se llena lo cierra antes de abrir uno nuevo 4. Apoya al Preparador para sacar los productos pesados 5. Supervisa que se cumpla el proceso y entrega de productos del área restringida

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EGRESOS POR TRANSFERENCIA	CÓDIGO: PC-CL-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
5.	Preparador de Despacho	1. Envía la orden de preparación a embarque una vez concluida asignación de ítems 2. Coloca los productos preparados en la zona para el embarque

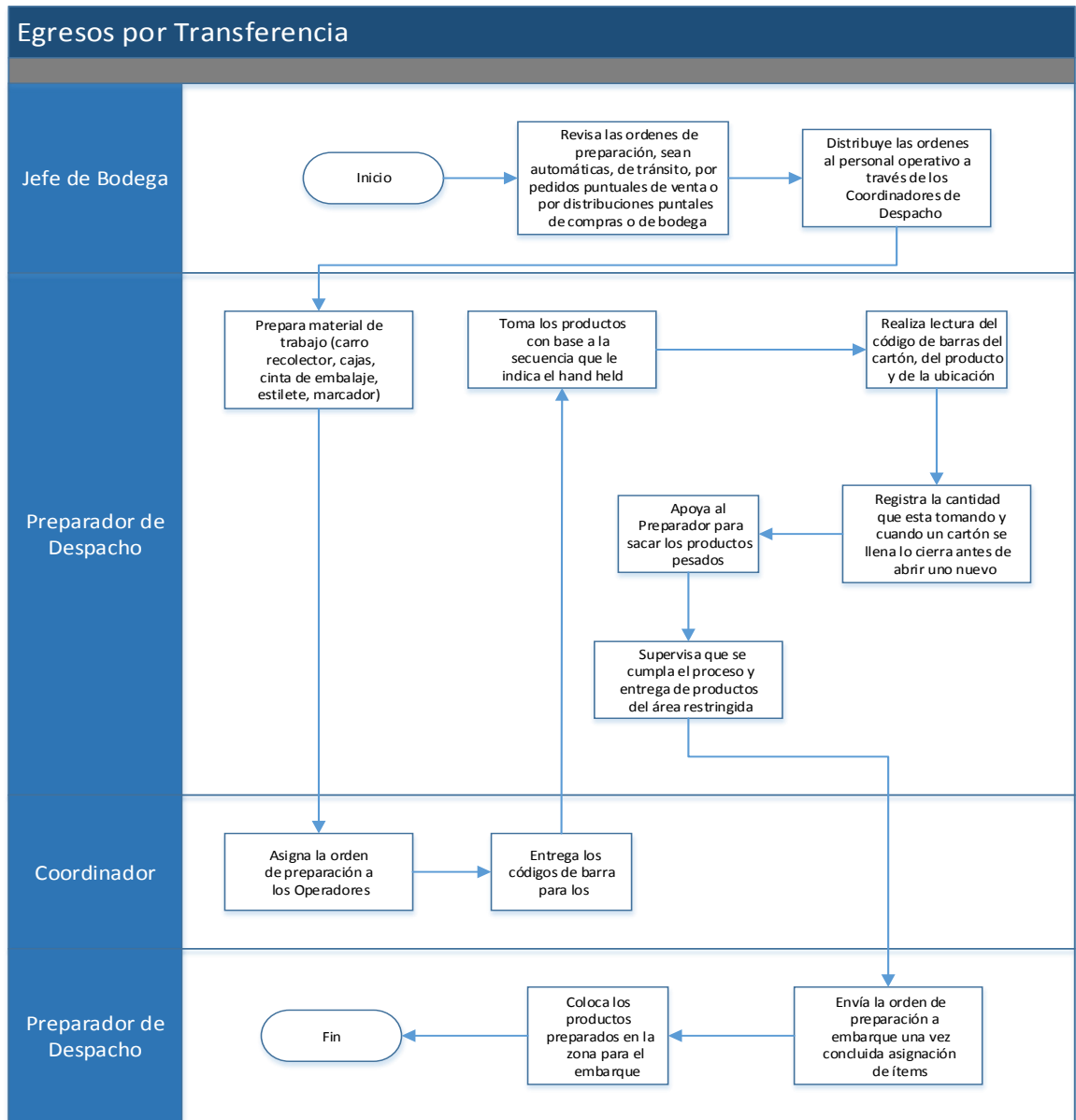
9.- REGISTROS

➤ Ninguno


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EGRESOS POR TRANSFERENCIA	CÓDIGO: PC-CL-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

10.- DIAGRAMA DE FLUJO



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EGRESOS POR TRANSFERENCIA	CÓDIGO: PC-CL-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---


11.- CONTROL DE CAMBIOS

FECHA ANTERIOR	CAMBIOS O MODIFICACIONES	FECHA DEL CAMBIO

12.- ANEXOS

➤ No Aplica


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES	CÓDIGO: PC-CL-004 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. ÁREAS DE APLICACIÓN
3. DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO
4. RESPONSABLES
5. PROCESOS RELACIONADOS
6. DEFINICIONES
7. POLÍTICAS
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
9. REGISTROS
10. DIAGRAMA DE FLUJO
11. CONTROL DE CAMBIOS
12. ANEXO

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES	CÓDIGO: PC-CL-004 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

1.- OBJETIVO

- Normar y garantizar despachos oportunos a los almacenes, que permita contar con el stock requerido para la venta.

2.- ÁREAS DE APLICACIÓN

- Se concentra en Bodega Central y los Almacenes

3.- DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO

- Jefe de bodega


4.- RESPONSABLES

- Jefe de Bodega
- Despacho

5.- PROCESOS RELACIONADOS

- Recepción de mercadería de bodega

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES	CÓDIGO: PC-CL-004 FECHA: PÁGINA:
---	---	---


6.- DEFINICIONES

- No Aplica

7.- POLÍTICAS

- El horario de entrega y recepción de los productos deberán ser coordinados por las partes, sea Bodega con Almacenes o entre estos últimos.
- La recepción de los productos deben ser realizadas con la conformación de la cantidad de bultos enviados
- El ingreso de la mercadería se lo realizará individualmente por cada producto recibido
- Las diferencias entre lo enviado y lo recibido se reportarán electrónicamente
- Las diferencias deben quedar resueltas en un máximo de 48 horas de días laborables
- Definir como se resuelven las diferencias entre bodega y almacén
- Todos los productos para la venta en almacenes deben viajar en bultos identificados con código de barras.


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES	CÓDIGO: PC-CL-004 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:


Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
1.	Jefe de Bodega	1. Elabora horarios de entrega a los almacenes y solicita aprobación del área Comercial 2. Elabora horarios de embarque a los camiones a fin de hacer coincidir con los horarios de entrega 3. Comunica al personal de la bodega los horarios establecidos para su aplicación
2.	Ayudante de Recepción y Despacho	1. Mueve los bultos preparados al pie del camión para despacho al almacén en el horario establecido
3.	Supervisor o Coordinador de Despacho	1. Realiza el embarque al camión con el hand held en presencia del Chofer y con el apoyo del Ayudante de Despacho 2. Anota en un papel la cantidad de bultos o paquetes que embarca
4.	Digitador	1. Realiza la transferencia al Almacén que corresponden los bultos o paquetes. 2. Imprime la guía de remisión donde se detalla la cantidad de bultos que se han embarcado.
5.	Digitador y Coordinador de Despacho	1. Comparan el conteo realizado en el embarque (lo anotado en el papel) vs lo que indica la guía de remisión

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES	CÓDIGO: PC-CL-004 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
6.	Supervisor o Coordinador de Despacho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firma los documentos de soporte y solicita al chofer la firma de aceptación 2. Elabora en forma manual detalle de los bultos entregados por Almacén 3. Elabora detalle de embarque en caso que el transportista no tenga guía de embarque
7.	Jefe de bodega	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisa que los horarios de embarque se cumplan de acuerdo a lo planificado 2. Verifica en el programa Supralogic que el embarque se haya realizado completo.
8.	Chofer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sale a reparto a los almacenes a fin de cumplir con los horarios de entrega establecidos 2. Solicita al Supervisor de Almacén asigne una persona para apoyar en la descarga y ubicación de los bultos 3. Solicita lectura de código de barras de cada bulto o cartón para el registro de ingreso al Almacén 4. Solicita al Supervisor del Almacén la firma y horario de entrada y salida en la bitácora, firma en la guía de remisión y le deja las copia 5. Entrega al Supervisor de Recepción la copia de los documentos (guía, memo)

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


	PROCEDIMIENTO EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES	CÓDIGO: PC-CL-004 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
9.	Supervisor de Recepción	1. Revisa la copia recibida y verifica que este correctamente firmada 2. Verifica los horarios de entrada y salida y si hay novedades notifica a la Jefe de Bodega

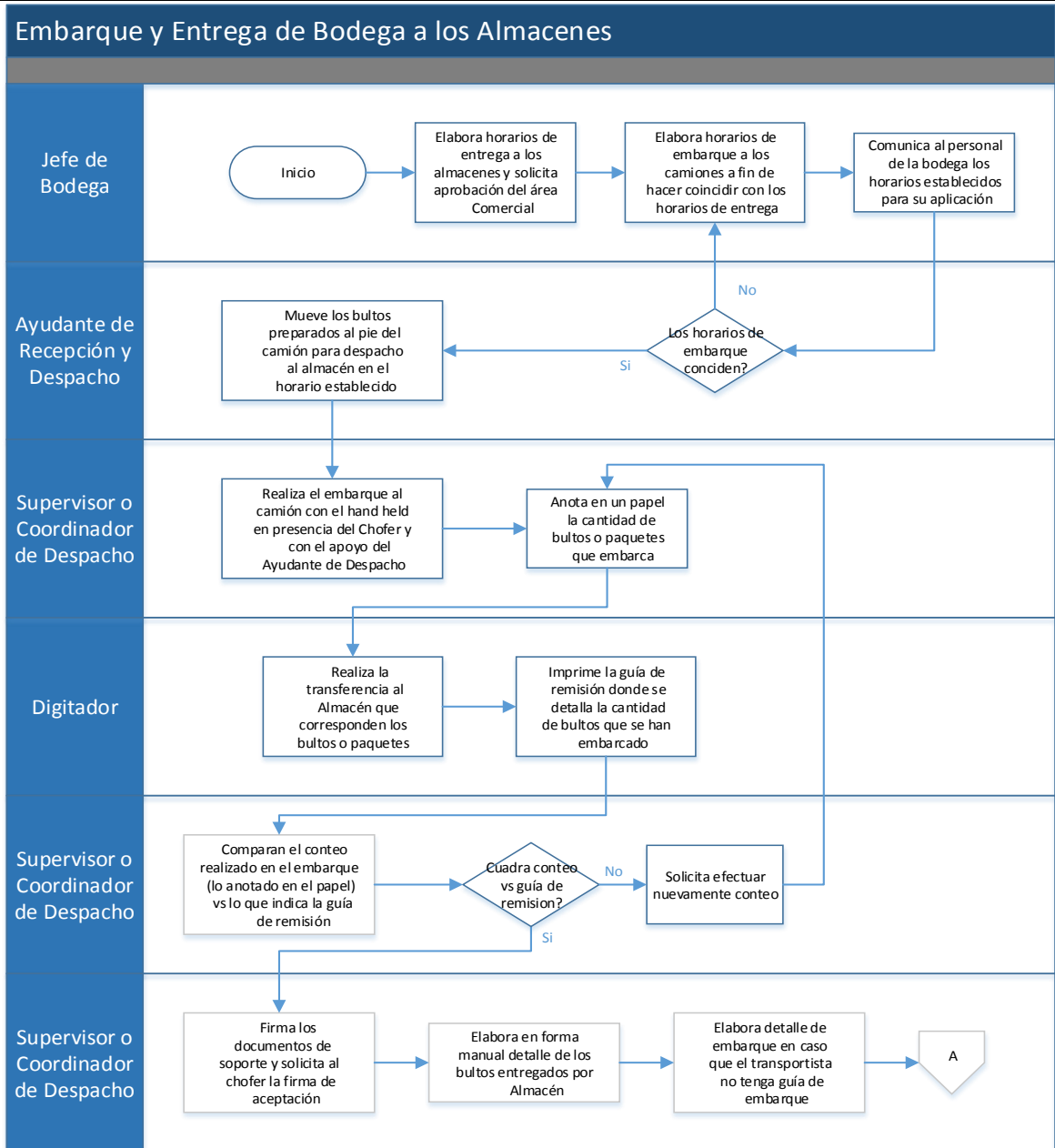
9.- REGISTROS

➤ Ninguno


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

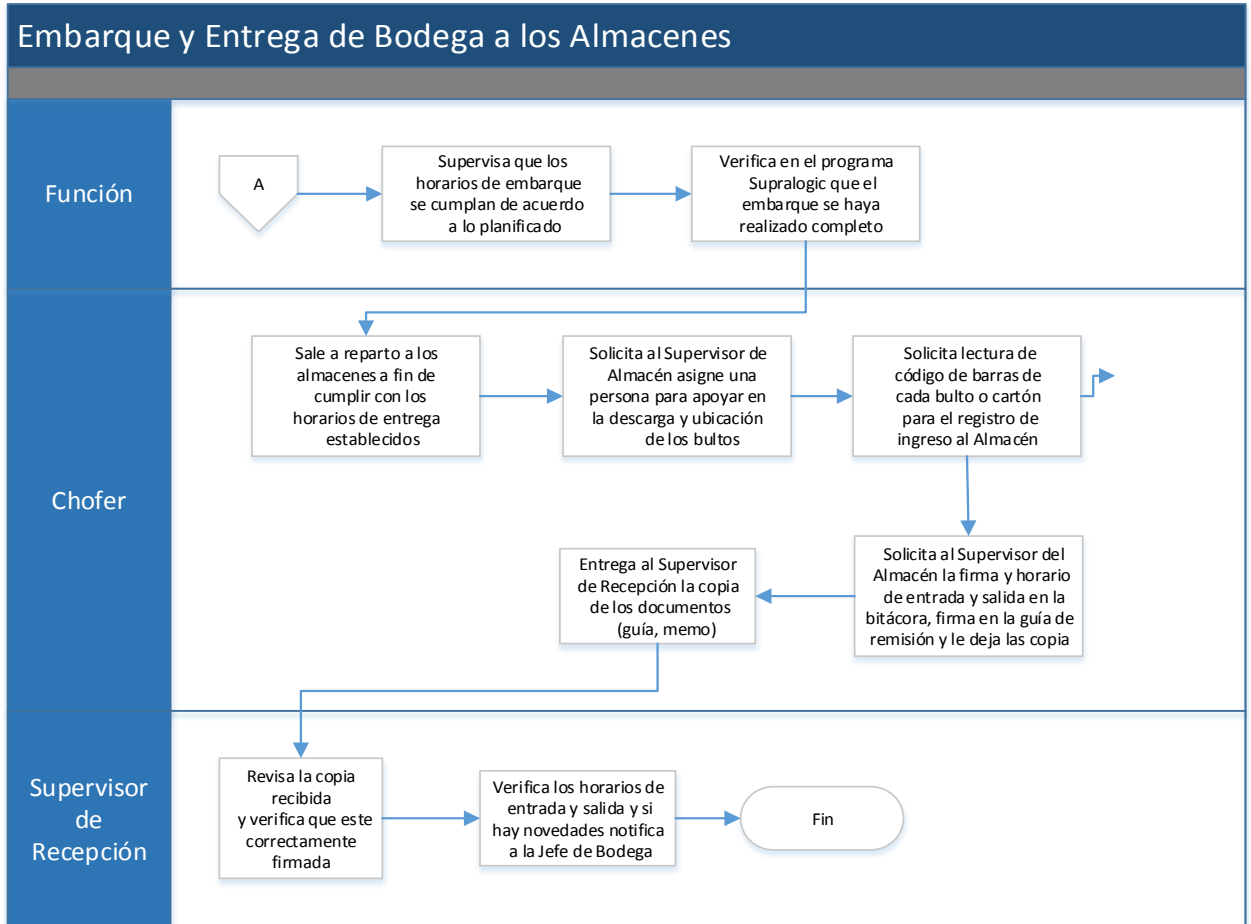
	PROCEDIMIENTO EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES	CÓDIGO: PC-CL-004 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

10.- DIAGRAMA DE FLUJO




ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES	CÓDIGO: PC-CL-004 FECHA: PÁGINA:
---	---	---



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO EMBARQUE Y ENTREGA DE BODEGA A LOS ALMACENES	CÓDIGO: PC-CL-004 FECHA: PÁGINA:
---	---	---


11.- CONTROL DE CAMBIOS

FECHA ANTERIOR	CAMBIOS O MODIFICACIONES	FECHA DEL CAMBIO

12.- ANEXOS

➤ No Aplica


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO IN HOUSE MARKETING	CÓDIGO:PC-CM-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	--

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. ÁREAS DE APLICACIÓN
3. DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO
4. RESPONSABLES
5. PROCESOS RELACIONADOS
6. DEFINICIONES
7. POLÍTICAS
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
9. REGISTROS
10. DIAGRAMA DE FLUJO
11. CONTROL DE CAMBIOS
12. ANEXOS

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO IN HOUSE MARKETING	CÓDIGO:PC-CM-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	--

1.- OBJETIVO

- Comunicar promociones mediante técnicas de apoyo (habladores, cabeceras), creación de ventas cruzadas, que permitan aumentar la venta en los Almacenes.

2.- ÁREAS DE APLICACIÓN

- Se concentra en el área Comercial y Almacenes


3.- DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO

- Jefe de Bodega

4.- RESPONSABLES

- Gerente Comercial
- Marketing
- Compras
- Sistemas

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO IN HOUSE MARKETING	CÓDIGO:PC-CM-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	--

5.- PROCESOS RELACIONADOS

- Marketing directo
- Merchandising

6.- DEFINICIONES


- **Material POP (Point of Purchase).**- Punto de Compra corresponde a todos los implementos destinados a promocionar una empresa, que se entregan como regalos a los distribuidores, para implementar al interior del punto de venta.

Entre los más comunes se encuentran los colgantes, flanges, banners, vitrinas, tarjeteros, todo lo que es utilizado para vestir un punto de venta con la imagen de una empresa.

7.- POLÍTICAS


- Socializar el plan general de Merchandising al comité de Mercadeo antes de su desarrollo y al comité de despliegue antes de implementación.
- Revisar y planificar mensualmente la necesidad de Merchandising y realizar seguimiento de control semanal

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO IN HOUSE MARKETING	CÓDIGO:PC-CM-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	--

- Delegación de trabajo de mantenimiento de piezas gráficas por almacén
Trabajar con las agencias pre-seleccionados y aprobados para los muebles, graficas, accesorios de Merchandising y otros materiales relevantes
- Regir con un modelo establecido de manual de Merchandising para todos los eventos.
- Los almacenes únicamente aceptarán las materiales de gráficos autorizado por mercadeo.
- Mercadeo deberá enviar los materiales de gráficas a los almacenes con instrucciones claras y con previo aviso.
- Se aplicará semanalmente control mediante checklist de Merchandising para mantener control y calidad.


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO IN HOUSE MARKETING	CÓDIGO:PC-CM-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	--

8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
1.	Gerente Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Genera estrategia a aplicar para incrementar la venta en los almacenes 2. Define los productos que entrarán a participar en las promociones o descuentos del mes 3. Define la ubicación de los productos en las perchas para garantizar la venta 4. Define el material POP, habladores, plan de comunicación al cliente (radio, diario) 5. Define los precios que tendrán los productos que participan en la campaña Inhouse Marketing
2.	Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina con el área de Compras los productos que participarán en la promoción o descuento para garantizar el abastecimiento
3.	Compras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica a los proveedores la estrategia y negocia precios para asegurar el éxito de la promoción 2. Garantiza el abastecimiento a los Almacenes de los productos que participan en la promoción o descuento 3. Registra en el sistema los nuevos precios de los productos

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO IN HOUSE MARKETING	CÓDIGO:PC-CM-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	--

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
4.	Marketing	1. Define los artes del material promocional 2. Solicita al proveedor la fabricación del material promocional

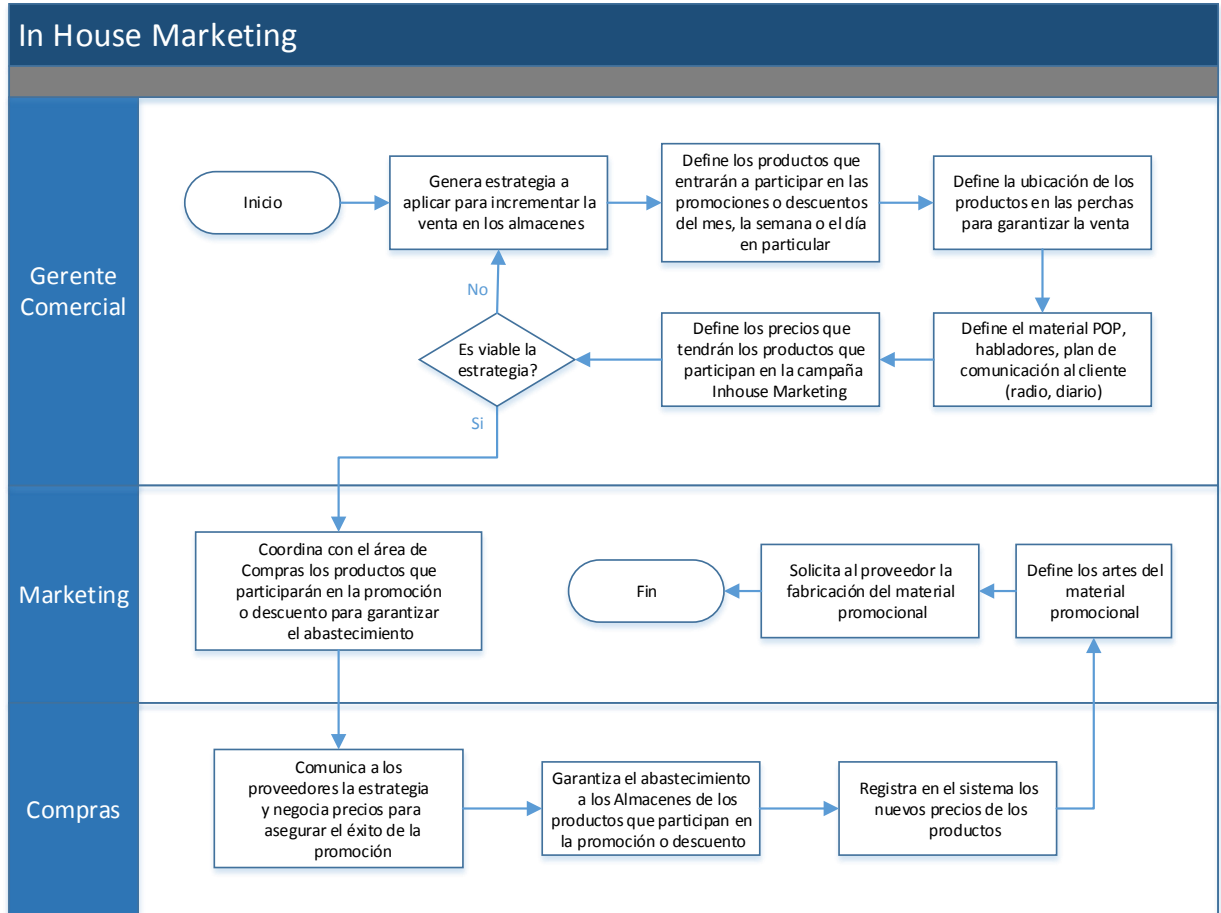
9.- REGISTROS

➤ Ninguno


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO IN HOUSE MARKETING	CÓDIGO:PC-CM-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	--

10.- DIAGRAMA DE FLUJO



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO IN HOUSE MARKETING	CÓDIGO:PC-CM-002 FECHA: PÁGINA:
---	---	--


11.- CONTROL DE CAMBIOS

FECHA ANTERIOR	CAMBIOS O MODIFICACIONES	FECHA DEL CAMBIO

12.- ANEXOS

➤ No Aplica


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO INVENTARIOS PERMANENTES	CÓDIGO: PC-MK-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. ÁREAS DE APLICACIÓN
3. DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO
4. RESPONSABLES
5. PROCESOS RELACIONADOS
6. DEFINICIONES
7. POLÍTICAS
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
9. REGISTROS
10. DIAGRAMA DE FLUJO
11. CONTROL DE CAMBIOS
12. ANEXO

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO INVENTARIOS PERMANENTES	CÓDIGO: PC-MK-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

1.- OBJETIVO

- Establecer un sistema de trabajo que garantice una adecuada toma física de los inventarios en almacenes y bodegas de la compañía.

2.- ÁREAS DE APLICACIÓN

- El procedimiento abarca el ámbito general de inventarios de mercaderías de los almacenes y bodegas de Mundo Escolar S.A. a nivel nacional.


3.- DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO

- Gerente de logística.

4.- RESPONSABLES


- **Gerencia Organización y desarrollo**, responsable del diseño, inducción y aplicación del procedimiento.
- **Administradores de almacenes y jefes de bodega**, responsables de coordinar y controlar las actividades inherentes al procedimiento:
 - ❖ Organizar y supervisar el correcto funcionamiento del proceso.
 - ❖ Entregar y recoger formularios de toma física de inventarios.
 - ❖ Coordinar el ingreso de la información al programa de inventarios.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO INVENTARIOS PERMANENTES	CÓDIGO: PC-MK-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

- ❖ Supervisar y revisar la información ingresada al programa de inventarios.
- ❖ Coordinar revisiones, correcciones y ajustes a la toma física del inventario.
- ❖ Enviar informes de resultados a la Gerencia Administrativa y Auditoría.
- ❖ Facilitar los procesos de auditoría externa.
- **Personal operativo de almacén,** responsable de ejecutar las actividades de la toma física de los inventarios permanentes:
- **Responsable del conteo.**
 - ❖ Contar y dictar en unidades de venta los artículos.
 - ❖ Ordenar en perchas los productos contados.
- **Registrador.**
 - ❖ Registrar en el formulario los nombres de los integrantes del equipo.
 - ❖ Observar y controlar la veracidad del código, descripción y el conteo del producto por parte del Responsable del conteo.
 - ❖ Registrar la información del conteo físico en el formulario de toma de inventarios.
 - ❖ Entrega el formulario de registro de toma física al administrador del almacén.
- **Jefe de sistemas,** responsable de coordinar los cortes de información y recopilar los resultados obtenidos en la toma física de inventarios, en función de los cronogramas anuales establecidos.
- **Contador,** responsable de generar el registro contable de ajuste por las diferencias de inventario, así como validar el uso de las cuentas contables de

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO INVENTARIOS PERMANENTES	CÓDIGO: PC-MK-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

tales registros

- **Auditoría interna**, responsable de controlar y auditar el proceso.
- **Auditoría externa**, responsables de determinar la veracidad y confiabilidad de la información entregada.

5.- PROCESOS RELACIONADOS

- Solicitudes de ajustes de inventarios.


6.- DEFINICIONES

- Ninguna

7.- POLÍTICAS

- Mantener un permanente control físico de los inventarios en almacenes y bodegas de la compañía.
- Generar acciones tendientes a reducir los niveles de pérdidas de inventarios.
- Evitar cierres temporales de unidades productivas.
- Que los inventarios serán tomados en horas no laborables de lunes a domingo, y dentro de un período de tiempo no superior a dos horas, salvo en casos debidamente autorizados.
- Reducir al máximo posible el costo anual de la toma física de inventarios.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


	PROCEDIMIENTO INVENTARIOS PERMANENTES	CÓDIGO: PC-MK-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

- Que la empresa para efectos contables y presentación de balances debe mantener información confiable en su sistema de inventarios.
- Que las diferencias establecidas en la toma física, de los inventarios deben registrarse en sub - cuentas provisionales dentro de la cuenta Inventarios, hasta el cierre del ejercicio fiscal, cuando la Gerencia General en conjunto con la Gerencia Financiera y el Contador, determinen los registros a efectuarse.

8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:


Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
1.	Gerente de Logística	1. Elabora el cronograma anual de inventarios permanentes
2.	Jefe de Bodega	1. Informar a los Involucrados hasta el 10 de Diciembre de cada año. 2. Coordina y organiza, la toma física de inventarios 3. Coordina de manera apropiada que todo artículo de la línea sujeto a la toma física del inventario se encuentre debidamente identificado 4. Controla que no haya transferencias de inventarios en tránsito, Todo debe estar receptado, recontado y ordenado.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO INVENTARIOS PERMANENTES	CÓDIGO: PC-MK-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---


Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
2.	Jefe de Bodega	5. Comunica las fechas, horarios al personal operativo, con 24 horas de anticipación a la toma física de cada inventario 6. Conformar equipos de trabajo de dos personas, para que cumplan las labores de conteo de productos y registro de la información en el módulo inventarios 7. Hace la distribución física y virtual de toda el área de inventario en asignaciones de trabajo 8. Realiza al cierre del día anterior al inventario físico, un corte de información de los saldos de inventarios, el mismo que servirá de base para establecer las diferencias con el inventario físico a tomarse 9. Realiza una inducción a los diferentes equipos de trabajo sobre las asignaciones que tiene cada equipo, la forma de toma, la secuencia en la que deben trabajar, etc.
3.	Personal Op. De Bodega	1. Registra en el Sistema directamente la cantidad física encontrada escaneando el código de barra del producto y de la ubicación.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO INVENTARIOS PERMANENTES	CÓDIGO: PC-MK-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
4.	Jefe de Bodega	1. Rastrea constantemente las asignaciones de cada equipo y hace reasignaciones de ser necesario. 2. Una vez que se termina la toma de todas las asignaciones, el sistema establece las diferencias y hace nuevas asignaciones de los códigos que muestren mayor diferencia. 3. Si el inventario tiene diferencias se realizará el recuento
5.	Personal Op. De Bodega	1. Toma la nueva orden en el equipo, va a los diferentes sitios donde le indica el sistema que fue inventariado el artículo
6.	Auditores	2. Los auditores participan de la toma física como observadores
7.	Personal Op. De Bodega	1. Cuentan la cantidad de artículos encontrados físicamente en ubicación que indica el sistema 2. Registra la cantidad recontada.
8.	Auditores	1. Verifica en el sistema las diferencias del segundo conteo.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


	PROCEDIMIENTO INVENTARIOS PERMANENTES	CÓDIGO: PC-MK-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
9.	Jefe de Bodega	1. Rastrea constantemente las asignaciones de cada equipo, hasta que todas hayan sido trabajadas. 2. Una vez que se termina la toma de todas las asignaciones, el sistema establece las diferencias finales.
10.	Auditores	1. Pone la clave y presencia que el Jefe de Bodega realice los ajustes correspondientes.
11.	Jefe de sistema	1. Da soporte a la Jefe de Bodega y Auditores en el momento del cierre
12.	Jefe de Bodega	1. Entrega información a los auditores del inventario: cierre, toma detallada, ajustes. 2. Envía mail con la información de las diferencias al Gerente de logística, al Gerente Financiero, al Gerente Administrativo, a la Contadora, al Gerente General y a los Auditores.

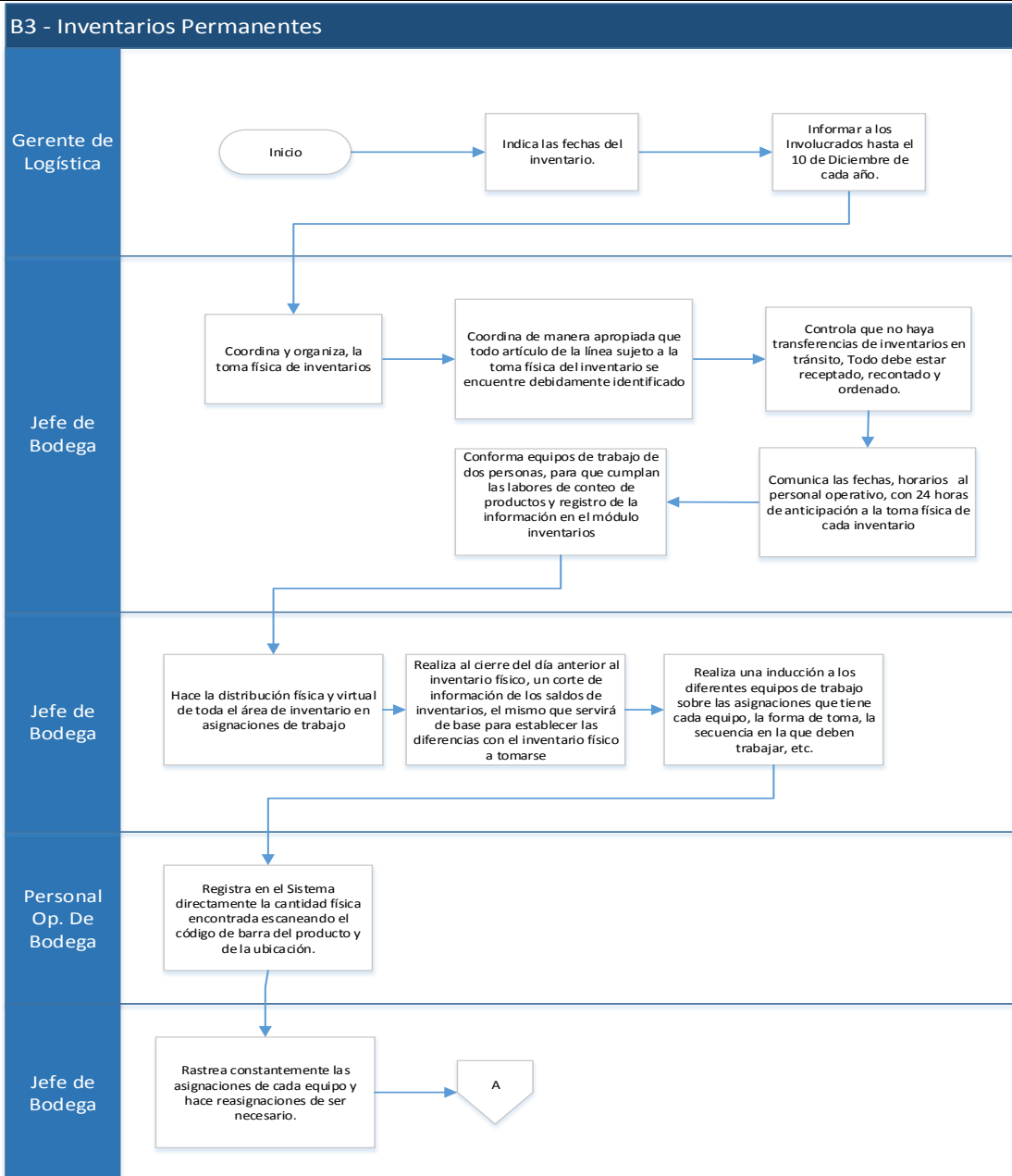
9.- REGISTROS

➤ Ninguno


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

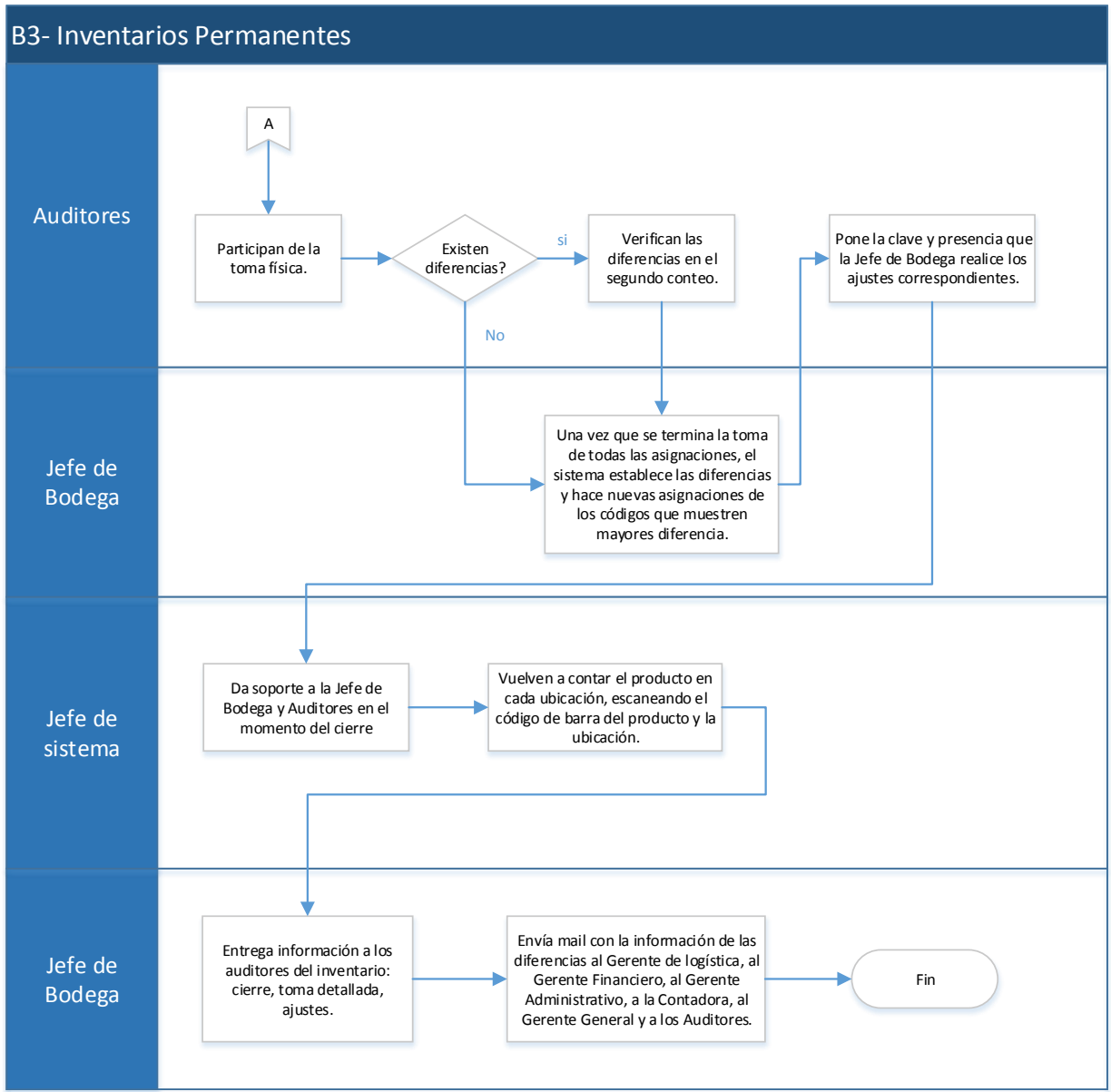
	PROCEDIMIENTO INVENTARIOS PERMANENTES	CÓDIGO: PC-MK-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

10.- DIAGRAMA DE FLUJO




ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO INVENTARIOS PERMANENTES	CÓDIGO: PC-MK-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO INVENTARIOS PERMANENTES	CÓDIGO: PC-MK-003 FECHA: PÁGINA:
---	--	---


11.- CONTROL DE CAMBIOS

FECHA ANTERIOR	CAMBIOS O MODIFICACIONES	FECHA DEL CAMBIO

12.- ANEXOS

➤ No Aplica


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS	CÓDIGO: PC-MK-004 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. ÁREAS DE APLICACIÓN
3. DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO
4. RESPONSABLES
5. PROCESOS RELACIONADOS
6. DEFINICIONES
7. POLÍTICAS
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
9. REGISTROS
10. DIAGRAMA DE FLUJO
11. CONTROL DE CAMBIOS
12. ANEXO

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS	CÓDIGO: PC-MK-004 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

1.- OBJETIVO

- Garantizar una operación ágil para el proceso de compras locales de nuevos productos al contar con la aprobación de todas las partes involucradas

2.- ÁREAS DE APLICACIÓN

- Se concentra en Compras y Comercial


3.- DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO

- Gerente Comercial

4.- RESPONSABLES

- Gerente Comercial, realizar los estudios de los productos nuevos que debe Comercializar Mundo Escolar fijar precio de venta, almacenes y estimación de ventas
- Gerente de Compras, convocar a proveedores comparar ofertas e informar resultados al Gerente Comercial
- Comité de Compras, define mejora alternativa de productos a comercializar

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS	CÓDIGO: PC-MK-004 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

5.- PROCESOS RELACIONADOS

- Flujo de Caja
- Pago a Proveedores


6.- DEFINICIONES

- Ninguna

7.- POLÍTICAS

- El Comité de Compras estará conformado por el Gerente Comercial, de Compras, Financiero y por la Gerencia General, este último, siempre que su presencia sea requerida.
- Todas las nuevas líneas de productos o productos nuevos, deberán ser aprobados por el Comité de Compras para su inclusión en la empresa. – Todo producto nuevo que no tiene la empresa, que sea de compra local, deberá ser negociado preferentemente con el proveedor como consignación, de tal manera que al tercer mes de adquirido, y una vez realizado el análisis de ventas que justifique la permanencia del producto, se procederá a la compra en firme. LA justificación debe ser presentada al comité.
- El Comité de Compras evaluará los productos que fueren estratégicos o el margen de rentabilidad para la aprobación o no de su adquisición.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS	CÓDIGO: PC-MK-004 FECHA: PÁGINA:
---	--	---


- La información referente a cotizaciones y términos de negociación con los proveedores debe ser manejada celosamente por los usuarios.
- Si un empleado infringe con esta disposición será considerado como falta grave.
- Todas las compras locales deben ser canalizadas a través del Departamento de Compras e Importaciones, ningún empleado está en potestad de negociar con un proveedor sin previa autorización del Departamento de compras.
- No se adjudicará la compra a proveedores no calificados por la compañía.
- Los criterios de selección serán basados en función de precio, calidad, garantía del bien y forma de pago.
- Se deberán obtener cotizaciones según monto de acuerdo a la siguiente tabla:

Si la compra es:	Obtenga
De 0 a 100	Cotización Top 10
De 100 a 500	Cotización TOP 10 más 2 cotizaciones
Más de 500	actualizadas.3 cotizaciones

Se deberá elaborar un contrato en los siguientes casos:

- ❖ Cuando el bien a adquirir requiere diseño o fabricación especial, es decir no existe un estándar en catálogos u otros auxiliares de ventas.
- ❖ Cuando el proveedor solicita un anticipo.
- ❖ Cuando la entrega se realizará por etapas.
- ❖ Cuando sea necesario cubrir cualquier eventualidad referente a calidad, precios, tiempos de entrega, garantías otorgadas y sub-contrataciones


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS	CÓDIGO: PC-MK-004 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

- Toda O/C emitida deberá incluir la fecha máxima de entrega de la misma, la cual estará en función del Lead Time del proveedor más un día.
- Para las O/C de compra emitidas a proveedores del exterior no se considerará la fecha de caducidad. Todos los productos deben ser considerados en una Clasificación ABC: dicha clasificación debe realizarse Anualmente.
- Las promociones que los proveedores ofrecen por la compra de determinados volúmenes, deben ser realizadas y solicitadas a través de una O/C, la misma que será realizada en el Departamento de Compras con autorización del Gerente de Compras.

Rangos		Responsable
Desde	Hasta	
0	1000	Jefe de Compras
1001	5000	Jefe de Compras y Gerente de Compras
5001	25000	Gerente de Compras y Gerente General


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS	CÓDIGO: PC-MK-004 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

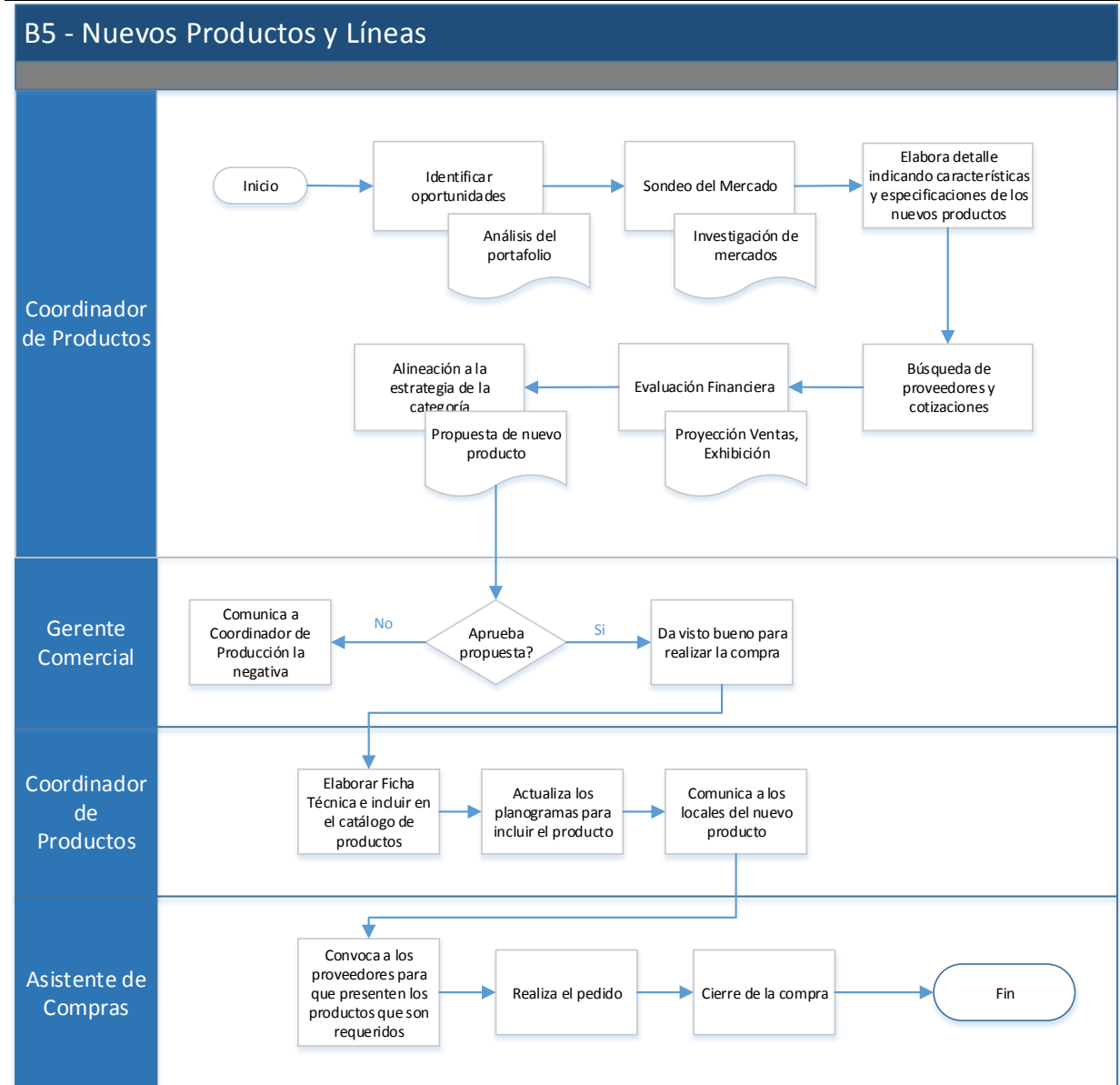
8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
1.	Coordinador de Productos	1. Identificar oportunidades 2. Sondeo del Mercado 3. Elabora detalle indicando características y especificaciones de los nuevos productos 4. Búsqueda de proveedores y cotizaciones 5. Evaluación Financiera 6. Alineación a la estrategia de la categoría (propuesta de nuevos productos)
2.	Gerente comercial	1. Aprueba la propuesta el gerente comercial 2. En caso de no aprobar comunica la negativa a coordinador de producción.
3.	Gerente de Compras	1. Da visto bueno para realizar la compra
4.	Coordinador de Productos	1. Elaborar Ficha Técnica e incluir en el catálogo de productos 2. Actualiza los plano gramas para incluir el producto 3. Comunica a los locales del nuevo producto
5.	Departamento de Compras	1. Convoca a los proveedores para que presenten los productos que son requeridos 2. Realiza el pedido 3. Cierre de la compra


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS	CÓDIGO: PC-MK-004 FECHA: PÁGINA:
---	--	---


10.- DIAGRAMA DE FLUJO



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS	CÓDIGO: PC-MK-004 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO NUEVOS PRODUCTOS Y LÍNEAS	CÓDIGO: PC-MK-004 FECHA: PÁGINA:
---	--	---


11.- CONTROL DE CAMBIOS

FECHA ANTERIOR	CAMBIOS O MODIFICACIONES	FECHA DEL CAMBIO

12.- ANEXOS

➤ No Aplica


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO PRODUCTOS AVERIADOS	CÓDIGO: PC-MK-005 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. ÁREAS DE APLICACIÓN
3. DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO
4. RESPONSABLES
5. PROCESOS RELACIONADOS
6. DEFINICIONES
7. POLÍTICAS
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
9. REGISTROS
10. DIAGRAMA DE FLUJO
11. CONTROL DE CAMBIOS
12. ANEXO

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO PRODUCTOS AVERIADOS	CÓDIGO: PC-MK-005 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

1.- OBJETIVO

- Controlar el manejo de los inventarios dañados y obsoletos en almacenes y bodegas de Mundo Escolar S.A.
- Disminuir el nivel de daños y obsolescencia de los artículos por efectos de manipuleo y devoluciones.
- Sacar los productos que no están aptos para la venta por estas dañados o caducados.

2.- ÁREAS DE APLICACIÓN

- Bodega y almacenes de la compañía a nivel nacional


3.- DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO

- Gerente comercial

4.- RESPONSABLES

- Gerente de Organización y Desarrollo
- Gerencia Comercial
- Jefe de Bodega
- Almacenes

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO PRODUCTOS AVERIADOS	CÓDIGO: PC-MK-005 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

5.- PROCESOS RELACIONADOS

- Recepción de mercadería de proveedores
- Recepción de mercadería entre almacenes
- Manejo de garantías


6.- DEFINICIONES

- **Artículo Averiado:** Producto, parte del inventario de mercaderías sujetas a comercialización que presenta deterioro parcial de forma, contenido o funcionamiento.
- **Artículo Dañado:** Producto totalmente deteriorado con criterio de pérdida total.
- **Descuento:** Valor de castigo sobre el precio de venta del producto dañado o deteriorado.
- **Remate:** Proceso de venta en volumen de productos dañados o deteriorados, sujetos a un considerable castigo en su precio de venta.

7.- POLÍTICAS


- Ingresarán a bodega y/o almacenes, exclusivamente artículos que garanticen un alto nivel de calidad física y de funcionamiento.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO PRODUCTOS AVERIADOS	CÓDIGO: PC-MK-005 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

- Cualquier artículo que presente deterioro, en el empaque, composición física, contenido o funcionamiento, por mínimo que sea, será rechazado y devuelto al proveedor sin excepción de ninguna clase.
- La bodega y almacenes a través del personal a cargo de la recepción de mercaderías garantizarán que las mercaderías ingresadas a las instalaciones se encuentren en excelente estado y bajo las normas de calidad requeridas.
- Las bodegas a través de los despachos diarios enviarán a los almacenes exclusivamente mercaderías que se encuentren en óptimas condiciones de calidad.
- Los almacenes no podrán exhibir en perchas artículos con deficiencias de calidad, llámense empaques o contenidos deteriorados, caducados, o con mal funcionamiento.
- La mercadería que sufre deterioro a consecuencia de la mala manipulación de los transportistas externos, deberá ser reclamada y cobrada por el departamento de compras a los proveedores del servicio.
- Mensualmente los almacenes y bodegas de la compañía generarán reportes de mercaderías dañadas o deterioradas por efectos de manipulación interna a la Gerencia Comercial, fin de que esta genere las acciones comerciales pertinentes para este tipo de mercaderías, las mismas que podrán incluir descuentos o remates.
- El acopio de las mercaderías dañadas o deterioradas estará bajo la responsabilidad y custodia de la Bodega central.
- Anualmente los inventarios dañados o deteriorados, que no hayan podido ser

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


	PROCEDIMIENTO PRODUCTOS AVERIADOS	CÓDIGO: PC-MK-005 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

comercializados serán dados de baja previa evaluación y bajo los procedimientos y normas dispuestos por la administración interna, así como por los parámetros legales de los organismos de control externo.

8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:


Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
6.	Auxiliar de Ventas	1. Verifica en la percha si existen productos averiados o caducados 2. Informa al Supervisor o Jefe de Almacén los productos averiados, dañados o caducados
7.	Administrador de Almacén	1. Constata que los productos realmente presentan esta condición 2. Autoriza al Auxiliar Ventas separar de la percha los productos averiados
8.	Auxiliar de ventas	1. Retira de la percha los productos 2. Guarda los productos en una caja
9.	Supervisor de Almacén	1. Elabora proforma detallando los productos averiados del Mes 2. Imprime y entrega al Jefe de Almacén
10.	Administrador de Almacén	1. Elabora reporte en Excel con el detalle de los productos averiados por línea: Tecnología, Suministros, Arte, Variedades, Papelería y Escolar

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO PRODUCTOS AVERIADOS	CÓDIGO: PC-MK-005 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
10.	Administrador de Almacén	2. Detalla el código, descripción, cantidad, presentación, observación, criterio de comercialización 3. Envía el reporte Excel al Jefe de Ventas y al Gerente Administrativo para que se tomen acciones
11.	Gerencia Comercial	1. Analiza las posibilidades de comercialización de los productos dañados de forma directa en almacenes 2. Notifica por escrito a los administradores sobre los criterios de comercialización a aplicarse en la venta de los productos dañados o deteriorados. Copia las decisiones a la Gerencia de Organización y Desarrollo y al Jefe de sistemas. (descuentos)
12.	Gerente de Organización y Desarrollo	1. Coordina y controla el envío de los artículos dañados o deteriorados que no han sido susceptibles de venta en los almacenes por criterios comerciales.
13.	Administrador de Almacén	1. Prepara en función de los listados aprobados el envío de las mercaderías dañadas a bodega central. 2. Prepara el envío de mercaderías dañadas o deterioradas, mediante paquetes o bultos clasificados por líneas de inventarios y debidamente identificados, incluyendo el contenido de cada uno.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


	PROCEDIMIENTO PRODUCTOS AVERIADOS	CÓDIGO: PC-MK-005 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
13.	Administrador de Almacén	3. Elabora las transferencias de mercaderías hacia la bodega de productos averiados, la misma que ha sido creada para efectos de no afectar a los productos sujetos a reposición. 4. Envía físicamente la mercadería averiada con destino a la bodega de productos dañados.
14.	Jefe de Bodega	5. Recibe físicamente la mercadería averiada y concilia con las transferencias enviadas, a fin de determinar posibles inconsistencias 6. Conciliada las mercaderías procede a ingresar en el sistema de inventarios dañados las transferencias recibidas. 7. Custodia de las mercaderías dañadas.

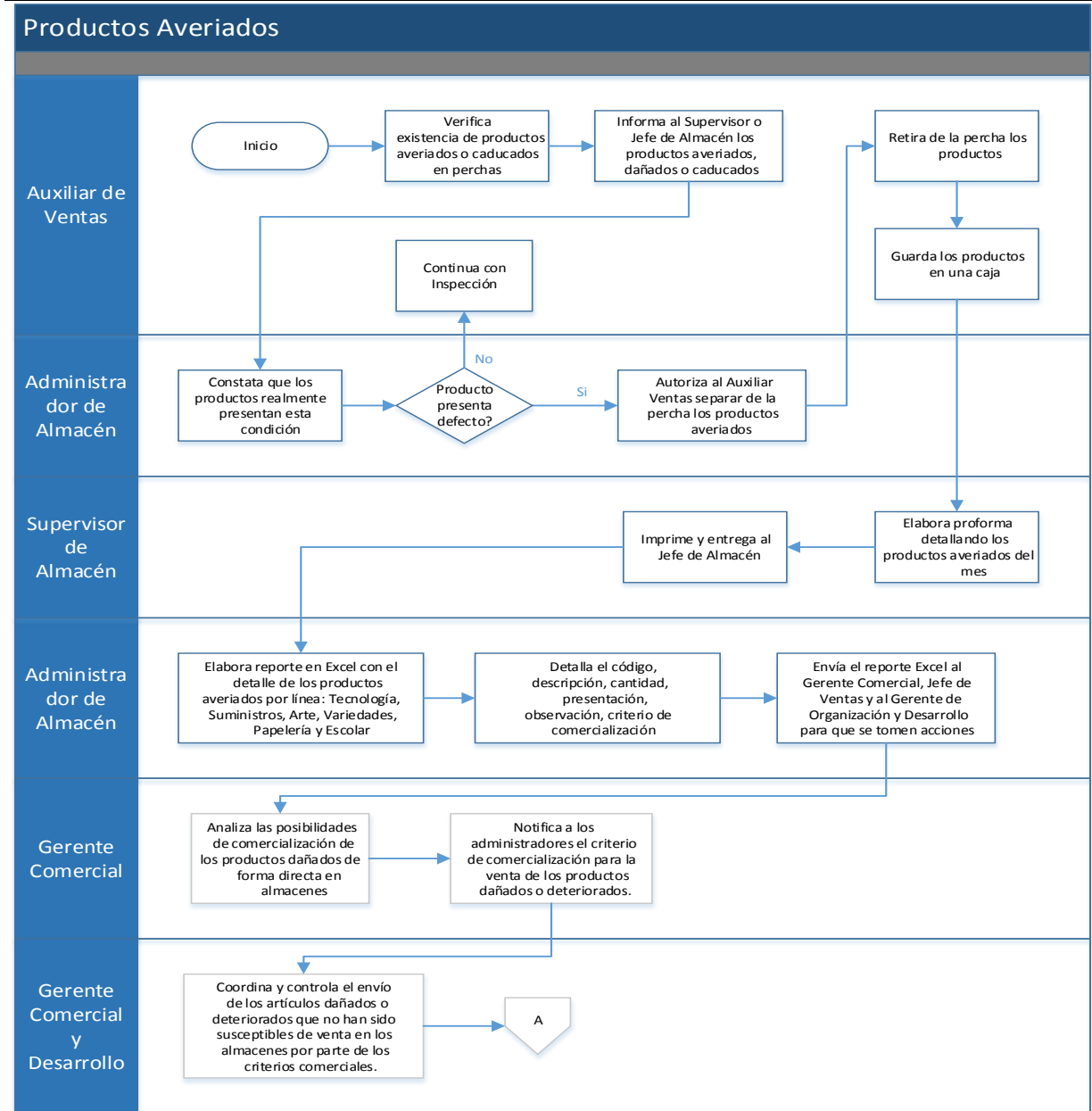
9.- REGISTROS

➤ Ninguno


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

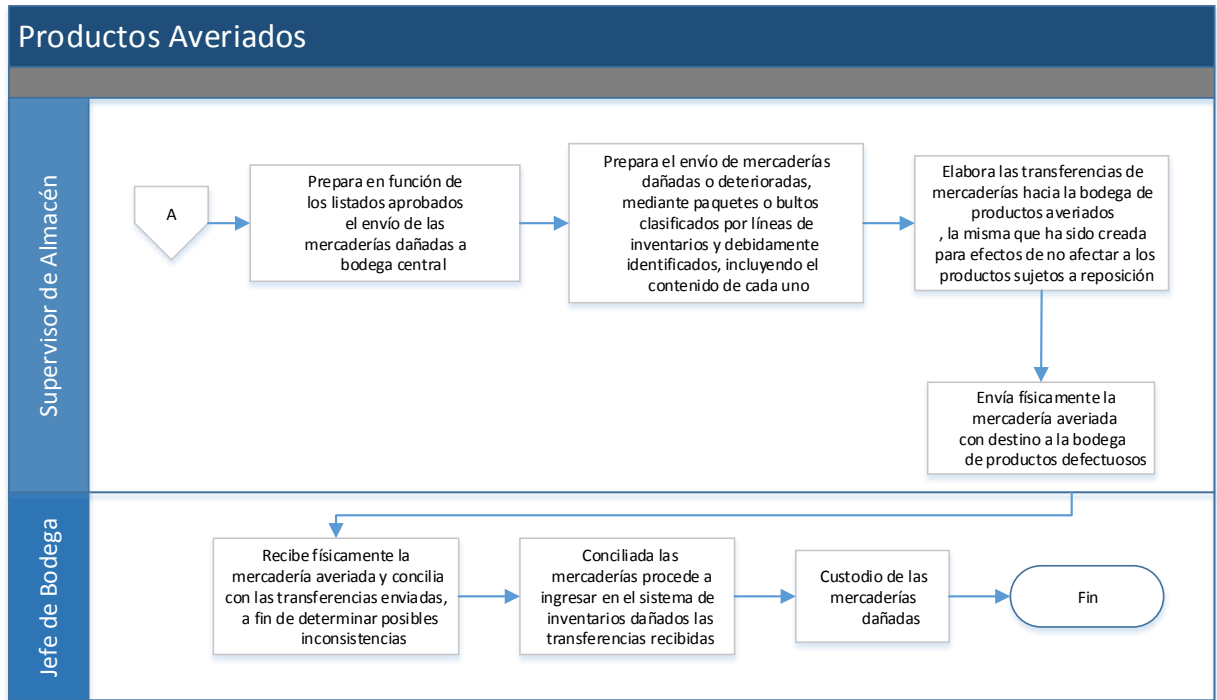
	PROCEDIMIENTO PRODUCTOS AVERIADOS	CÓDIGO: PC-MK-005 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

10.- DIAGRAMA DE FLUJO




ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO PRODUCTOS AVERIADOS	CÓDIGO: PC-MK-005 FECHA: PÁGINA:
---	--	---



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO PRODUCTOS AVERIADOS	CÓDIGO: PC-MK-005 FECHA: PÁGINA:
---	--	---


11.- CONTROL DE CAMBIOS

FECHA ANTERIOR	CAMBIOS O MODIFICACIONES	FECHA DEL CAMBIO

12.- ANEXOS

➤ No Aplica


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES	CÓDIGO: PC-MK-006 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. ÁREAS DE APLICACIÓN
3. DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO
4. RESPONSABLES
5. PROCESOS RELACIONADOS
6. DEFINICIONES
7. POLÍTICAS
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
9. REGISTROS
10. DIAGRAMA DE FLUJO
11. CONTROL DE CAMBIOS
12. ANEXO

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES	CÓDIGO: PC-MK-006 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

1.- OBJETIVO

- Estructurar, normar y garantizar una adecuada recepción de mercadería entre almacenes, a fin de tener un mayor control, utilizando herramientas tecnológicas que garanticen una mayor efectividad en la operación

2.- ÁREAS DE APLICACIÓN

- Se concentra en Almacenes y Bodega Central


3.- DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO

- Supervisor de almacén

4.- RESPONSABLES

- Supervisor de Almacén, receptor del transportista los productos y firmar la guía de remisión
- Auxiliar de Ventas, realizar lectura de código de barras a los cartones y su contenido.
- Administrador, aceptar en el sistema las cantidades recibidas y enviar reporte al almacén o bodega.
- Auxiliar de Ventas, cambiar las etiquetas de precios de las perchas

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES	CÓDIGO: PC-MK-006 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

5.- PROCESOS RELACIONADOS

- Despachos a Almacenes.


6.- DEFINICIONES

- Ninguna

7.- POLÍTICAS


- Los productos que hayan sido enviados de más o de menos de la bodega deberán ser aceptados en el sistema y pasarán a formar parte del inventario y la venta.
- Los productos recibidos de la bodega deberán ser colocados en percha para la venta a más tardar al día siguiente de su recepción.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES	CÓDIGO: PC-MK-006 FECHA: PÁGINA:
---	--	---


8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:		
Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
15.	Supervisor de Almacén	3. Recibe al transportista de Mundo Escolar que viene de la Bodega Central u otro almacén 4. Solicita al auxiliar de ventas que apoye en la descarga de los paquetes y bultos, a fin de reducir el tiempo requerido 5. Realiza la lectura del código de barras de cada bulto para registrar su recepción. 6. Firma la guía de remisión que le entrega el transportista 7. Entrega al transportista las copias de las guías de remisión firmadas
16.	Auxiliar de Ventas	3. Realiza lectura de código de barras del cartón o bulto 4. Abre el cartón o bulto y realiza lectura de código de barras de cada uno de los ítems 5. Cuenta la cantidad de ítems del producto escaneado y registra la cantidad en el sistema 6. ¿Las cantidades recibidas son menores a lo que indica la guía de remisión? 7. No, acepta los productos que vengan de más, cierra el proceso de recepción y pasa los productos a

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES	CÓDIGO: PC-MK-006 FECHA: PÁGINA:
---	--	---

		<p>disponible en el kardex.</p> <p>8. Si, Busca los productos faltantes en el siguiente cartón o bulto si lo encuentra lo registra y cierra el proceso, caso contrario registra el faltante.</p> <p>9. Informa la Administrador del Almacén que ha concluido la recepción de productos.</p>
17.	Administrador de Almacén Receptor	<p>10. Verifica en el sistema los resultados de la recepción de productos</p> <p>11. Consulta las diferencias por productos recibidos de más o de menos y verifica que se haya transferido el reporte al almacén o bodega.</p>
18.	Administrador o Jefe de Bodega	<p>3. Solicita la revisión de inventario a fin de determinar si existen las diferencias, sean de más o menos</p> <p>4. ¿Existen las diferencias?</p> <p>5. Si, acepta en el sistema las diferencias encontradas</p> <p>6. Ordena el ingreso y ubicación de los productos en las perchas</p> <p>7. No, comunica al Administrador del Almacén receptor para que realice nueva verificación, ya que los productos fueron despachados</p>
19.	Administrador de Almacén Receptor	<p>1. Solicita al Auxiliar de Ventas verifique nuevamente en los cartones o bultos recibidos. Ir al paso 2 viñeta 6</p>

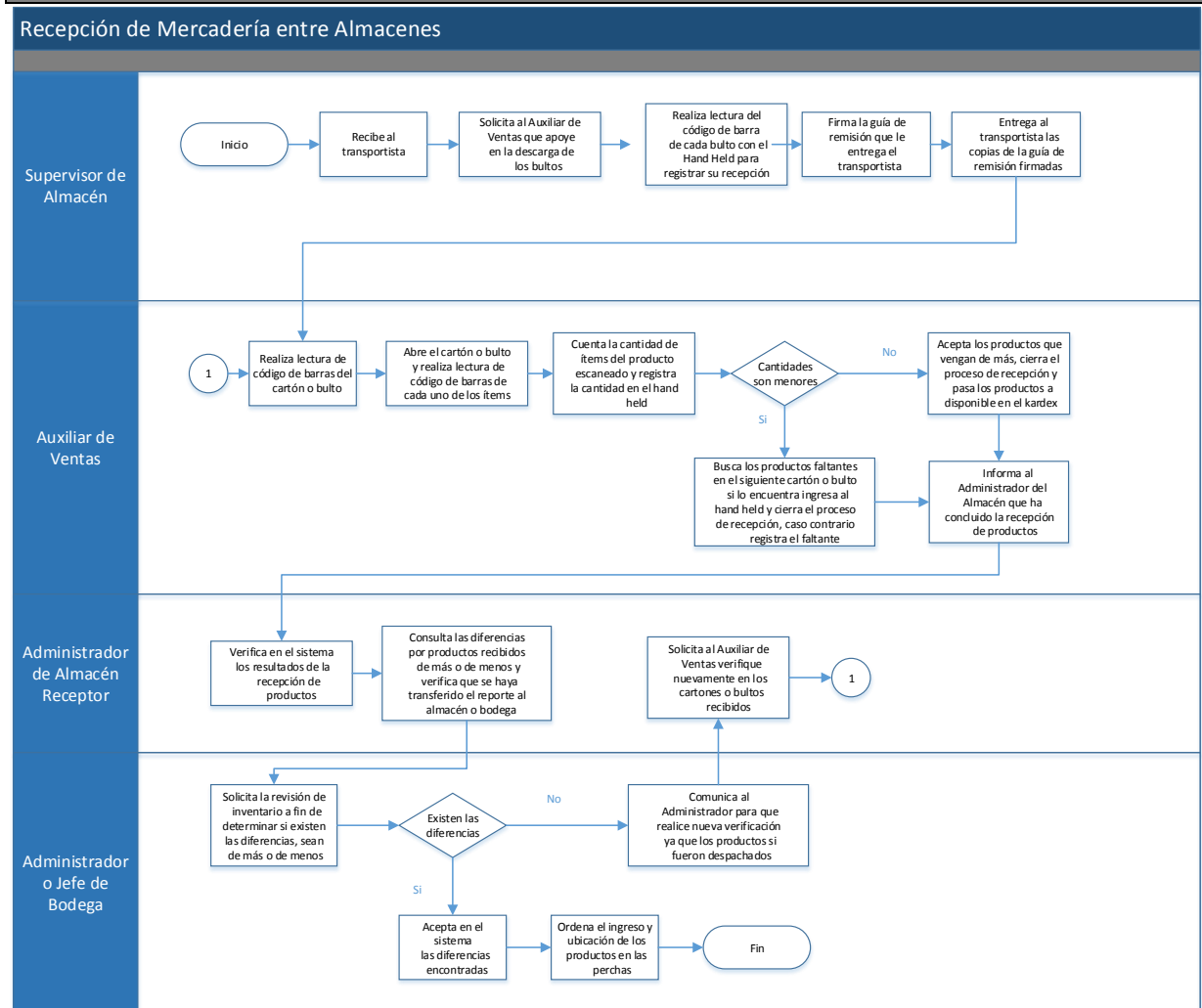
ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES	CÓDIGO: PC-MK-006 FECHA: PÁGINA:
---	--	---


9.- REGISTROS

➤ Ninguno

10.- DIAGRAMA DE FLUJO



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA ENTRE ALMACENES	CÓDIGO: PC-MK-006 FECHA: PÁGINA:
---	--	---


11.- CONTROL DE CAMBIOS

FECHA ANTERIOR	CAMBIOS O MODIFICACIONES	FECHA DEL CAMBIO

12.- ANEXOS

➤ No Aplica


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN POR COMPRA	CÓDIGO: PC-CL-005 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. ÁREAS DE APLICACIÓN
3. DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO
4. RESPONSABLES
5. PROCESOS RELACIONADOS
6. DEFINICIONES
7. POLÍTICAS
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
9. REGISTROS
10. DIAGRAMA DE FLUJO
11. CONTROL DE CAMBIOS
12. ANEXO

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN POR COMPRA	CÓDIGO: PC-CL-005 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

1.- OBJETIVO

- Realizar el registro de los movimientos de productos de las tiendas a la Bodega por ajustes, inconsistencias, devoluciones por sobre-stock y por productos en consignación

2.- ÁREAS DE APLICACIÓN

- Se concentra en Bodega.


3.- DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO

- Jefe de bodega

4.- RESPONSABLES

- Jefe de Bodega
- Coordinador de Recepción
- Personal Operativo

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN POR COMPRA	CÓDIGO: PC-CL-005 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

5.- PROCESOS RELACIONADOS

- Pago a proveedores
- Flujo de caja


6.- DEFINICIONES

- Ninguna.

7.- POLÍTICAS

- Todos los proveedores deberán entregar la factura y la orden de compras, misma que no deberá estar caducada, en cuyo caso, deberá solicitarse autorización a Compras.
- Los precios consignados en la factura deberán ser los mismos que constan en la orden de compra.
- Todos los productos recibidos de los proveedores deberán ser contados y deberá cuadrar con la orden de compra y factura.


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN POR COMPRA	CÓDIGO: PC-CL-005 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

8.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:


Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
1.	Proveedor	1. Envía por correo electrónico la o las facturas indicando a qué orden de compra corresponde 2. Indica en el mail fecha y hora propuesta para la entrega
2.	Digitador	1. Receipta la o las facturas, imprime y las aprueba en el sistema 2. Toma en consideración que el precio por producto deberá ser el mismo que indica la orden de compra. 3. Si la factura no se aprueba se notifica al Jefe de Bodega las diferencias en precio de los productos o vencimiento de la orden de compra para que solicite aprobación a Compras 4. Se pone en contacto con el proveedor 5. Si la factura se aprueba se entrega la documentación al Supervisor de Recepción
3.	Ayudante de Recepción	1. Contesta mail al proveedor confirmando la hora de recepción o proponiendo nueva fecha y hora.
4.	Proveedor	1. Realiza la entrega de los productos 2. Presenta documentos originales: orden de compra, factura y verificación SRI

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN POR COMPRA	CÓDIGO: PC-CL-005 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
5.	Supervisor de Recepción / Ayudante de Recepción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza el conteo de los productos con el hand held. 2. Verifica cantidad y calidad de los productos y compara con la factura. El conteo se realiza con base al código de barras del producto 3. Firma acta de entrega recepción y devuelve al proveedor 4. Ingresa en el sistema el conteo de cada producto y al finalizar Cierra el conteo de la factura 5. Devuelve la documentación al Digitador
6.	Digitador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registra el ingreso de la mercadería en el sistema, escoge la factura y la acepta 2. Llena detalles de quien realizó el conteo, el No. original de la orden de compra y las iniciales como Digitador 3. Verifica que el subtotal reflejado en el sistema sea igual al subtotal de la factura y que el número de ésta esté bien registrado 4. Graba la factura 5. Imprime la retención y el diario 6. Arma juego de documentación y la entrega al Supervisor de Recepción

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN POR COMPRA	CÓDIGO: PC-CL-005 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

Nº Act	Responsable	Descripción de la Actividad
7.	Supervisor de Recepción	1. Comunica a proveedor para que proceda a retirar los comprobantes de retención dentro de los siguientes días hábiles 2. Devuelve documentos firmados al digitador
8.	Digitador	1. Arma reporte 2. Entrega reporte a la Jefe de Bodega
9.	Jefe de Bodega	1. Revisa reporte, pone visto bueno y devuelve la documentación al digitador
10.	Digitador	1. Envía documentos a contabilidad
11.	Secretaria de Bodega	1. Envía mail a Contabilidad indicando el envío del reporte
12.	Dpto de Contabilidad	1. Confirma haber recibido a satisfacción.

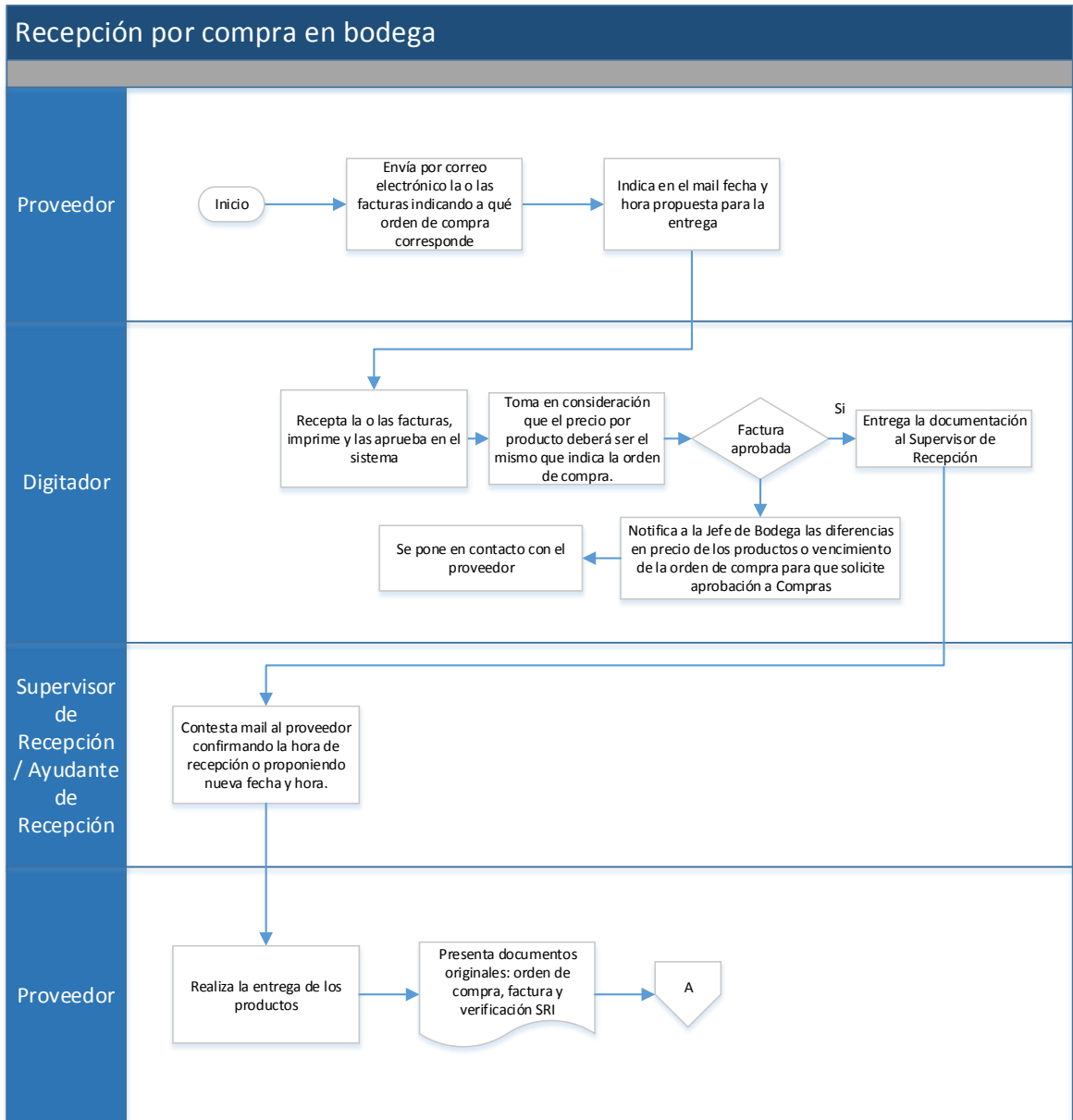
9.- REGISTROS

➤ Ninguno


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

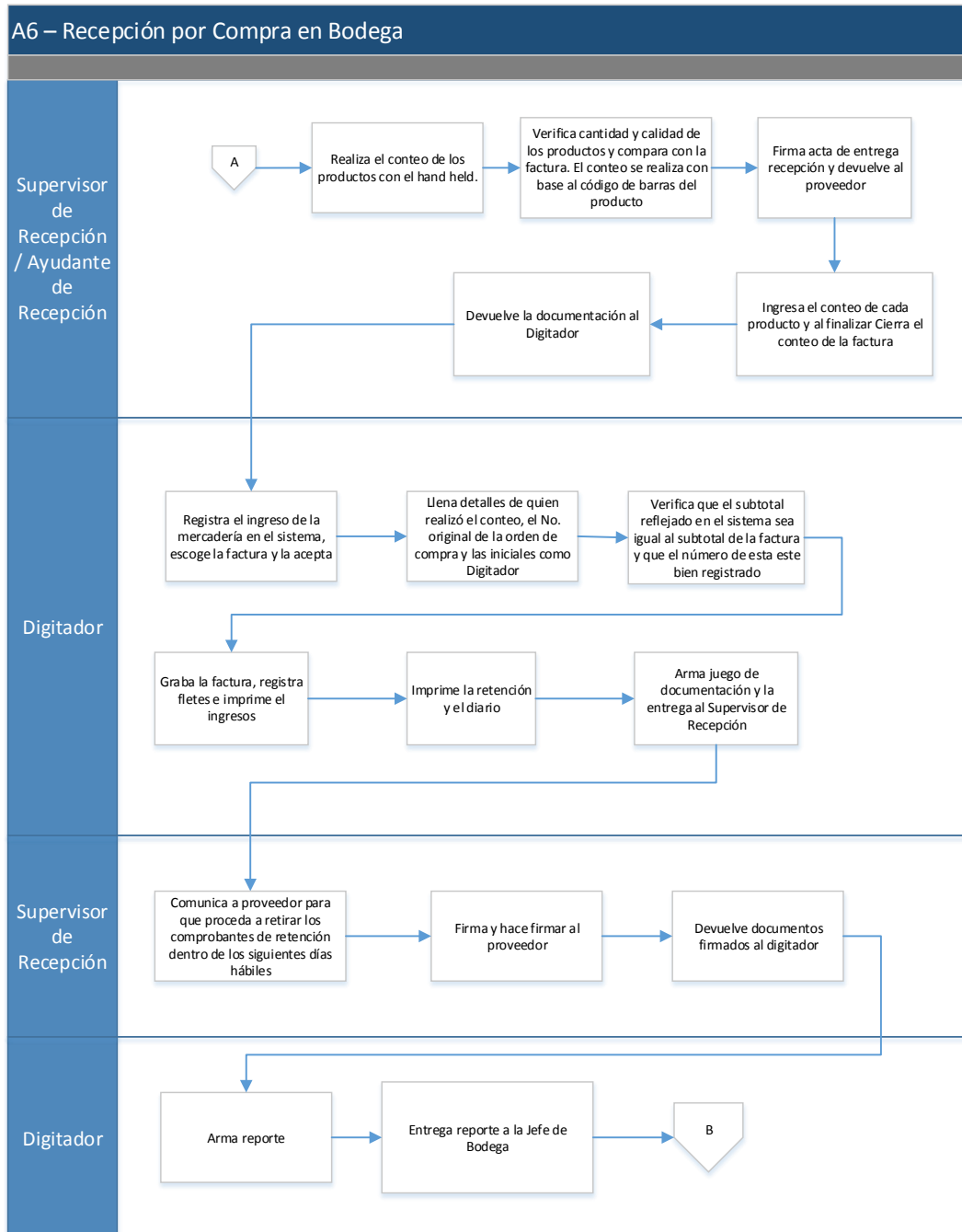
	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN POR COMPRA	CÓDIGO: PC-CL-005 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

10.- DIAGRAMA DE FLUJO




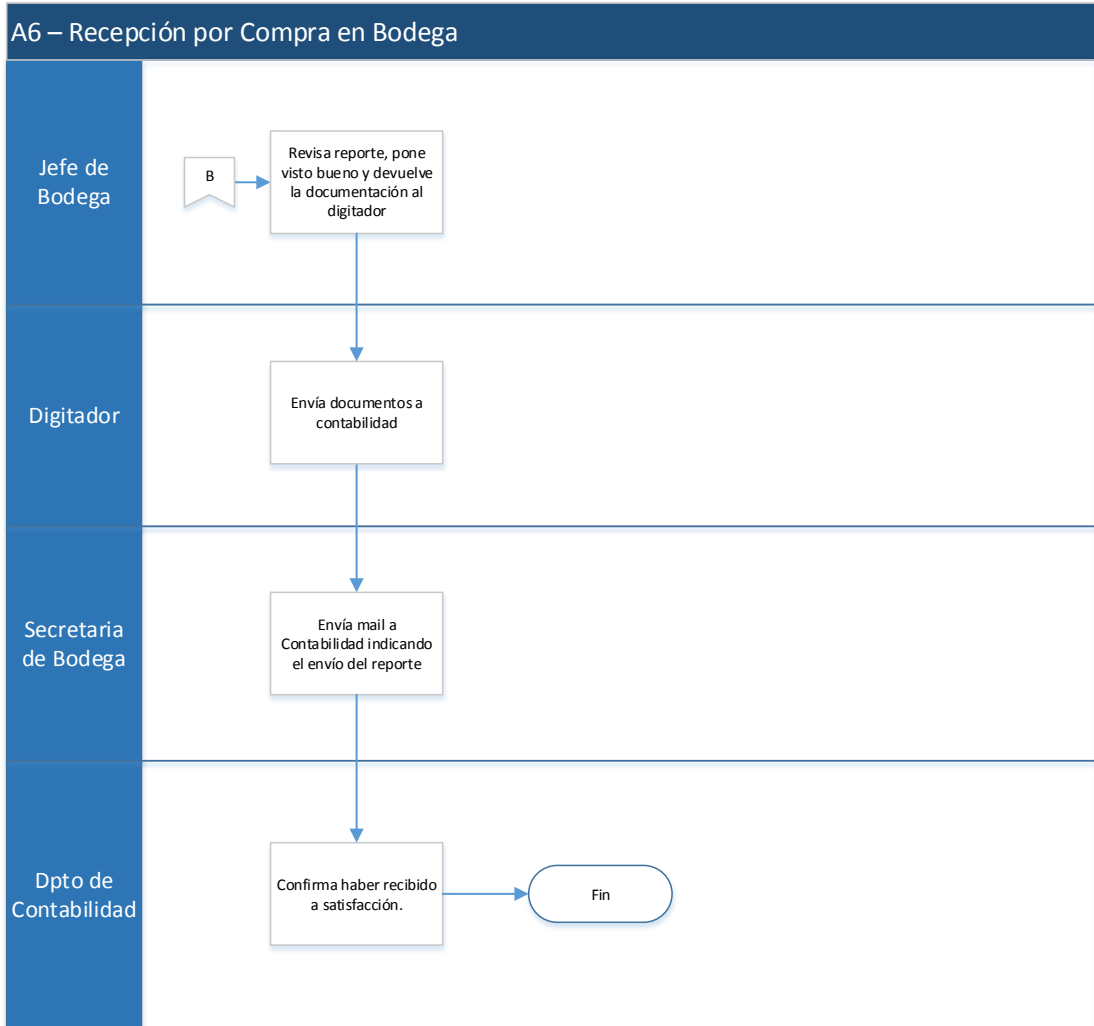
ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN POR COMPRA	CÓDIGO: PC-CL-005 FECHA: PÁGINA:
---	---	---




ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN POR COMPRA	CÓDIGO: PC-CL-005 FECHA: PÁGINA:
---	---	---



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN POR COMPRA	CÓDIGO: PC-CL-005 FECHA: PÁGINA:
---	---	---

11.- CONTROL DE CAMBIOS

FECHA ANTERIOR	CAMBIOS O MODIFICACIONES	FECHA DEL CAMBIO

12.- ANEXOS

➤ No Aplica

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: AUTORES Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha: