

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión por procesos para una empresa dedicada a la elaboración de pan, ubicada en la ciudad de Guayaquil

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADO

Presentado por:

Erick Ronny Alvarado Pihuave

Diana Ximena Calero Gaglay

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2018

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la fortaleza de seguir adelante pese a las barreras puestas a lo largo de mi vida.

A mis padres Nelson y Josefina y a mis hermanos Jonathan, Emily, Tania, Marcia y Alicia por ser pilares fundamentales en esta hermosa etapa de mi vida, por brindarme su apoyo incondicional; así como inculcarme sus valores y aliento de dar siempre lo mejor de mí.

Al director del proyecto Econ. Julio Aguirre por ser un gran mentor de conocimiento y saber guiarnos en esta etapa final.

Diana Ximena Calero Gaglay

Dedicatoria

Dedico esta tesis de manera especial a aquella mujer que ha luchado y sigue luchando por dar el mejor porvenir para su familia, la persona de quien hablo es mi madre, mi pedacito de luz y lo mejor que me ha pasado en la vida. En serio no sé qué haría sin ti mamá, contigo aprendí que existe “superwoman” porque realizaste lo posible e imposible con tal de darnos lo mejor a mis hermanos y a mí sin importar la hora y el día. Mami todos aquellos esfuerzos que un día hiciste por mí se ven reflejados en este momento al finalizar una hermosa etapa más de mi vida de la cual sé que te sientes orgullosa.

A mi padre y a mis hermanos por ayudarme en todo momento dándome ese apoyo físico como psicológico cuando las situaciones se han visto difíciles.

A Emily que además de ser mi hermana es mi mejor amiga quien escuchaba todas mis anécdotas y me daba las mejores motivaciones para dar siempre lo mejor de mí.

Diana Ximena Calero Gaglay

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la fuerza para completar una de mis metas en este corto plazo y seguir adelante.

A mis padres Félix y Vilma, y a mi hermana Evelyn por su constante amor y ayuda en esta etapa de mi vida para cumplir con en la culminación de este proyecto, además de su apoyo incondicional, en mis momentos difíciles y los excelentes valores inculcados en mí.

Al director del proyecto Econ. Julio Aguirre por ser un gran mentor de conocimiento y saber guiarnos en esta etapa final.

Erick Ronny Alvarado Pihuave

Dedicatoria

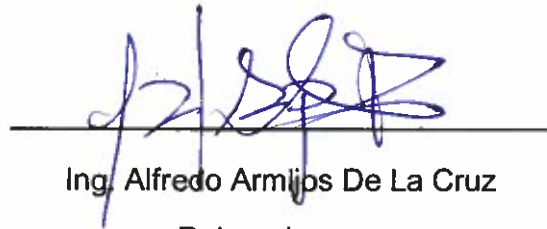
Con amor a mis padres Félix Alvarado y Vilma Pihuave por ser los principales motores de mi vida. A mi Padre, por ser mi ejemplo de dedicación y esfuerzo. A mi Madre, por darme tus palabras de aliento cuando creí que todo está perdido, y aunque no estés en vida, siempre estarás en mi corazón. A mi Hermana, por esos momentos risas y palabras para cumplir con esta meta. A mis tíos y primos, por sus palabras de aliento y amor.

Erick Ronny Alvarado Pihuave

Tribunal de Graduación



MAE. Julio Aguirre Mosquera
Proyecto Integrador



Ing. Alfredo Armijos De La Cruz
Delegado

Declaración Expresa

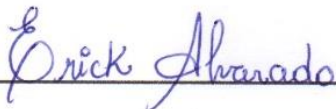
La responsabilidad del contenido desarrollado en la presente propuesta de la materia integradora corresponde exclusivamente al equipo conformado por:

Erick Ronny Alvarado Pihuave

&

Diana Ximena Calero Gaglay

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



Erick Ronny Alvarado Pihuave



Diana Ximena Calero Gaglay

Resumen

El presente proyecto se deriva del análisis de los subprocesos críticos de la compañía dedicada a la elaboración de pan, con la finalidad de diseñar e implementar un sistema de gestión por procesos que permita la mejora continua en los mismos

En el capítulo 1 se realiza un estudio de conocimiento del negocio, estructura organizacional, administración estratégica tales como misión, visión, objetivos, metas y políticas con el resultado de conocer los posibles inconvenientes que afecten a la compañía en todos los sentidos; para ello se pone en práctica el uso de las herramientas administrativas que permitan identificar fortalezas y debilidades. Además, se desarrolla el marco teórico donde se hará una breve reseña de cada una de las herramientas administrativas que tomaran lugar en este proyecto.

En el capítulo 2 se lleva a cabo la metodología de estudio de cada uno de los subprocesos críticos identificados a través de la matriz de priorización, para ello se realizarán flujogramas, Análisis de valor agregado, indicadores, matriz 5W+H y el diagrama de Ishikawa.

En el capítulo 3 se análisis del cumplimiento de los objetivos específicos para asegurar la eficiencia de las herramientas administrativas desarrolladas en el capítulo 2, también un análisis costo de beneficio de las soluciones planteadas para ver el rendimiento de los recursos cuanto le tocará invertir para disminuir los riesgos e incrementar la operatividad de la compañía.

En el capítulo 4 se realiza las respectivas conclusiones del trabajo realizado y cuales ya han están en marcha en la organización, las soluciones que deben ponerse en a consideración para mejorar la operatividad se plasmaron en las recomendaciones del presente trabajo.

Abstract

The present project is derived from the analysis of the critical subprocesses of the company dedicated to the elaboration of bread, with the purpose of designing and implementing a system of management by processes that allows the continuous improvement in the same

In Chapter 1 a study of business knowledge, organizational structure, strategic management such as mission, vision, objectives, goals and policies is carried out with the result of knowing the possible inconveniences that affect the company in all senses; for this, the use of administrative tools that allow identifying strengths and weaknesses is put into practice. In addition, the theoretical framework is developed where a brief review of each of the administrative tools that will take place in this project will be made.

In chapter 2 the study methodology of each of the critical subprocesses identified through the prioritization matrix is carried out, for which flowgrams, value added analysis, indicators, matrix 5W + H and the Ishikawa diagram will be carried out. .

In chapter 3 we analyze the fulfillment of the specific objectives to ensure the efficiency of the administrative tools developed in chapter 2, as well as a cost-benefit analysis of the proposed solutions to see the performance of the resources, how much will it cost you to invest to reduce the risks and increase the operation of the company.

In chapter 4, the respective conclusions of the work carried out and those already underway in the organization are made, the solutions that must be put into consideration to improve the operability were reflected in the recommendations of this project.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	18
1.1. Antecedentes	18
1.1.1. Descripción de la empresa	18
1.1.2. Organigrama	19
1.2. Descripción del problema	19
1.2.1. Estudio de riesgos	20
1.3. Justificación del problema	22
1.4. Objetivos	22
1.4.1. Objetivo General	22
1.4.2. Objetivos Específicos	22
1.5. Alcance	23
1.6. Marco Teórico	23
1.6.1 Direccionamiento estratégico	23
1.6.1.1 Misión	23
1.6.1.2 Visión.....	23
1.6.1.3 Objetivos estratégicos	23
1.6.1.4 Políticas.....	23
1.6.2 Sistemas de Gestión por Procesos	23
1.6.2.1 Concepto de proceso	23
1.6.2.1.1 Mapa de Procesos.....	24
1.6.2.2 Cadena de Valor	25
1.6.2.3 Diagrama de flujo	25
1.6.2.4 Análisis de valor agregado	27
1.6.2.5 Manual de procesos	27
1.6.2.6 Planteamiento de objetivos SMART	28
1.6.3 Técnicas de análisis administrativo	28
1.6.3.1 Matriz de riesgo.....	28
1.6.3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	28
1.6.3.3 Matriz de priorización	29

1.6.3.4	Análisis de FODA.....	29
1.6.3.5	Diagrama de Ishikawa	30
2.	METODOLOGÍA	31
2.1.	Visión del estudio	31
2.2.	Planeación del estudio	31
2.2.1.	Determinación del factor de estudio	32
2.2.2.	Fuentes de estudio	32
2.2.3.	Investigación preliminar	32
2.3.	Recopilación de datos.....	32
2.3.1.	Investigación documental	33
2.3.2.	Observación directa	33
2.3.3.	Cuestionario	33
2.3.4.	Entrevista.....	33
2.4.	Análisis de Datos	34
2.5.	Diagnóstico Inicial de la Empresa	34
2.5.1.	Análisis FODA.....	34
2.5.2.	Análisis de Impacto Interno	36
2.5.3.	Análisis de Impacto Externo	37
2.5.4.	Análisis de Aprovechabilidad	38
2.5.5.	Análisis de Vulnerabilidad.....	39
2.5.6.	FODA Estratégico	40
2.5.7.	Análisis de Herramientas Aplicadas	41
2.5.8.	Evaluación Estratégica Actual	41
2.5.8.1.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	41
2.5.8.1.1.	Rivalidad entre competidores.....	41
2.5.8.2.	Poder de negociación con proveedores	42
2.5.8.3.	Poder de negociación de los clientes o consumidores	42
2.5.8.4.	Amenaza de nuevos competidores.....	43
2.5.8.5.	Amenaza de productos sustitutos	44

2.6. Direccinamiento estratgico	44
2.6.1. Visin	44
2.6.2. Misin	44
2.6.3. Objetivos estratgicos	44
2.6.4. Mapa estratgico	45
2.6.5. Valores	46
2.7. Sistema de gestin por procesos	46
2.7.1. Planteamiento del Sistema de Gestin por Procesos	46
2.7.2. Cadena de Valor	47
2.7.3. Mapa de procesos	47
2.7.4. Identificacin de procesos y subprocesos	48
2.7.5. Matriz de Priorizacin	49
2.7.6. Seleccin de Procesos Críticos	50
2.7.7. Estudio de procesos por rea	50
2.7.8. Diagrama de flujo de la situacin actual del subproceso de Compras ..	51
2.7.9. Diagrama de Flujo de la situacin mejorada del subproceso de Compras 52	
2.7.10. Cuadro de anlisis de valor agregado actuales del subproceso de Compras	53
2.7.11. Cuadros de anlisis de valor agregado mejorados del subproceso de Compras	54
2.7.12. Representacin grfica comparativas del subproceso de Compras	55
2.7.13. Diseo de indicadores para el subproceso de Compras	56
2.7.14. Diagrama de Ishikawa del subproceso de Compras	58
2.7.15. Matriz 5W, 1H del subproceso de Compras	59
2.7.16. Diagrama de flujo de la situacin actual del subproceso de Produccin 60	
2.7.17. Diagrama de flujo de la situacin mejorada del subproceso de Produccin	61

2.7.18. Cuadro de análisis de valor agregado actuales del subproceso de Producción.....	62
2.7.19. Cuadro de análisis de valor agregado mejorados del subproceso de Producción.....	63
2.7.20. Representación gráfica comparativas del subproceso de Producción .	64
2.7.21. Diseño de indicadores para el subproceso de Producción	65
2.7.22. Diagrama de Ishikawa del subproceso de Producción	68
2.7.23. Matriz 5w1h del subproceso de Producción.....	69
2.7.24. Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso de Marketing.	70
2.7.25. Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso de Marketing	71
2.7.26. Cuadro de análisis de valor agregado actuales del subproceso de Marketing.....	72
2.7.27. Cuadro de análisis de valor agregado mejorados del subproceso de Marketing.....	73
2.7.28. Representación gráfica comparativas del subproceso de Marketing	74
2.7.29. Diseño de indicadores para el subproceso de Marketing.....	75
2.7.30. Diagrama de Ishikawa	78
2.7.31. Matriz 5w1h	79
CAPITULO 3	80
3.1. Análisis de resultados de planteamiento de objetivos específicos del proyecto	80
3.2. Análisis de resultados de soluciones planteadas al aplicar las herramientas en el diagnóstico inicial.....	83
3.3. Análisis de resultados de la implementación esperada de las soluciones propuestas.....	86
CAPÍTULO 4	89
4.1. Conclusiones	89
6.2. Recomendaciones	90
Bibliografía	91

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1.1: Organigrama de la empresa</i>	19
<i>Ilustración 1.2: Interrelación de procesos</i>	24
<i>Ilustración 1.3: Elementos de un proceso</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i> 24
<i>Ilustración 1.4: Mapa de Procesos</i>	25
<i>Ilustración 1.5: Modelo de una cadena de valor</i>	25
<i>Ilustración 1.6: Simbología de Diagrama de Flujo</i>	26
<i>Ilustración 1.7 Modelo de Diagrama de Flujo</i>	27
<i>Ilustración 1.8 Modelo de Matriz de Riesgo</i>	28
<i>Ilustración 1.9 Modelo de Análisis de Porter</i>	29
<i>Ilustración 1.10 Diagrama de Pareto</i>	29
<i>Ilustración 1.11 Matriz de Priorización</i>	29
<i>Ilustración 1.12 Modelo de FODA</i>	30
<i>Ilustración 1.13 Diagrama de Ishikawa</i>	30
<i>Ilustración 2.1 Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales</i>	31
<i>Ilustración 2.2 Factores de estudio</i>	32
<i>Ilustración 2.7 Organigrama por procesos de la Compañía</i>	46

Índice de tablas

Tabla 1.1 Matriz de Riesgo	20
Tabla 2.1 Matriz FODA	34
Tabla 2.2 Matriz de Impacto Interno	36
Tabla 2.3 Matriz de Impacto Externo	37
Tabla 2.4 Matriz de Aprovechabilidad	38
Tabla 2.5 Matriz de Vulnerabilidad	39
Tabla 2.6 Matriz de FODA estratégico	40
Tabla 2.7 Rivalidad entre competidores	42
Tabla 2.8 Poder de negociación de proveedores	42
Tabla 2.9 Poder de negociación de consumidores	43
Tabla 2.10 Amenaza nuevos competidores	43
Tabla 2.11 Amenaza productos sustitutos	44
Tabla 2.12 Matriz de Priorización	49
Tabla 2.13 Procesos críticos	50
Tabla 2.14 Análisis de Valor Agregado subproceso de Compras actual	53
Tabla 2.15 Análisis de Valor Agregado subproceso de Compras mejorado	54
Tabla 2.16 Características de 1er indicador del subproceso de compras	56
Tabla 2.17 Ficha del indicador #1 del subproceso de Compras	56
Tabla 2.18 Características de 2do indicador del subproceso de compras	57
Tabla 2.19 Ficha del indicador #2 del subproceso de Compras	57
Tabla 2.20 Matriz 5W +H del subproceso de Compras	59
Tabla 2.21 Análisis de Valor Agregado subproceso de Producción actual	62
Tabla 2.22 Análisis de Valor Agregado subproceso de Producción mejorado	63
Tabla 2.23 Características de 1er indicador del subproceso de producción	65
Tabla 2.24 Ficha del indicador #1 del subproceso de Producción	65
Tabla 2.25 Características de 2do indicador del subproceso de producción	66
Tabla 2.26 Ficha del indicador #2 del subproceso de Producción	66
Tabla 2.27 Matriz 5W+1H del subproceso de Producción	69
Tabla 2.28 Análisis de Valor agregado del subproceso de Marketing actual	72
Tabla 2.29 Análisis de Valor agregado del subproceso de Marketing mejorado	73
Tabla 2.30 Características del 1er indicador del subproceso de marketing	75
Tabla 2.31 Ficha de 1er indicador del subproceso de marketing	75
Tabla 2.32 Características del 2do indicador del subproceso de marketing	76
Tabla 2.33 Ficha de 2do indicador del subproceso de marketing	76
Tabla 2.34 Matriz 5W+1H del subproceso de Marketing	79
Tabla 3.0.1 Parámetros de información de una empresa	80

Tabla 3.0.2 Costos asociados al diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos.....	83
Tabla 3.0.3 Mermas diarias	84
Tabla 3.0.4 Implementación de Manual de Tiempos.....	85
Tabla 3.0.5 Análisis de costo/beneficio de implementar un instructivo de tiempo.....	86
Tabla 3.0.6 Análisis de costo/beneficio de implementar un manual de procesos	87
Tabla 3.0.7 Análisis de costo/beneficio de implementar un manual al área de marketing.....	88

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El inicio de las actividades de la empresa comienza en la década de los ochenta, en un pequeño local del centro de la urbe guayaquileña, Av. Aguirre y Av. Boyacá, donde se producía y vendía de una gran variedad de panes.

Al inicio de sus actividades solo era de producción artesanal, hasta 1997 que se constituyó la actual compañía, y pasa de artesanal a industrial; sin dejar de lado, a los productos que son solo artesanales. La compañía al año siguiente compra el terreno donde se ubica su planta de producción y luego se procedió a la adquisición de la maquinaria moderna con lo cual aumentan sus productos de panadería, pastelería y heladería.

1.1.1. Descripción de la empresa

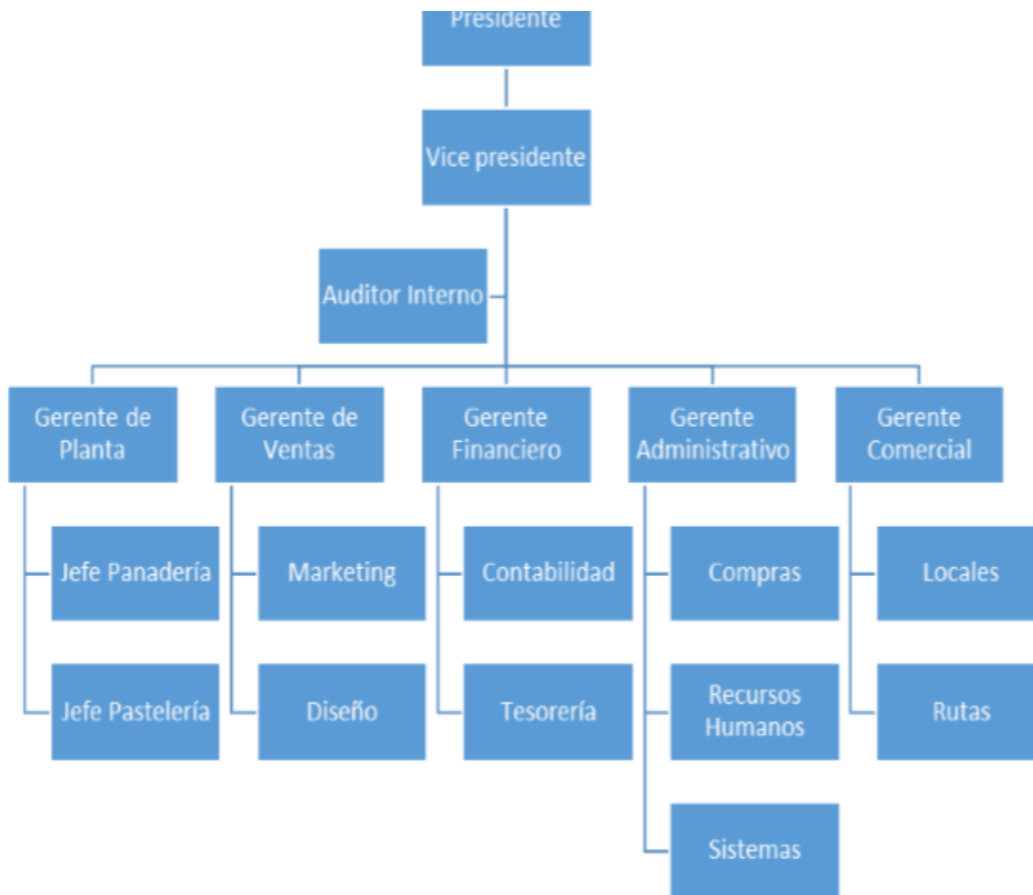
Desde su creación su principal actividad es la producción de panes artesanales, además de sus otras líneas de panes industriales. Con una trayectoria de casi cuarenta años, en este lapso de tiempo se ha posicionado dentro de las preferencias de los clientes, además de ser una empresa prestigiosa en el mundo de productos de panadería.

Sus clientes son las personas en sus múltiples locales, además de sus canales modernos (institucionales y Especiales) que degustan sus productos.

1.1.2. Organigrama

Posee una estructura organizacional vertical, la cual se detalla a continuación:

Ilustración 1.1: Organigrama de la empresa



Fuente: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018.

1.2. Descripción del problema

Al analizar a la organización se observaron que existen inconvenientes como el retraso de producción, la centralización de funciones, productos defectuosos y pérdidas de clientes por incumplimiento de fecha de entrega de los productos, esto debido a la inexistencia de manuales de procesos, funciones y diagramas de flujos, que dificulta tener un buen control de las actividades que permitan aprovechar los recursos financieros y humanos de la organización para que estos se alineen con la misión y estrategias de una manera efectiva.

1.2.1. Estudio de riesgos

Para la elaboración de la matriz de riesgos consideramos los procesos claves de la organización que nos servirá para la justificación de la problemática.

Tabla 1.1 Matriz de Riesgo

PROCESO	SUBPROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO	EFECTO	PLAN DE ACCION	
				PROBABILIDAD DE AMENAZA	MAGNITUD DE DAÑO				
ABASTECIMIENTO Y COMPRAS	Almacenamiento de materiales	Sistema de Inventario desactualizado.	Ingredientes no muy usados en exceso.	3	3	9	Medio	Gastos innecesarios originados por compras no requeridas.	Realizar inventarios de cada ingrediente para llevar un registro en existencias de los productos menos usados.
	Compras	Falta de revisión del stock de ingredientes.	Carencia de ingredientes para la elaboración del pan.	4	4	16	Alto	Retraso en las actividades de producción.	Diseñar un sistema que permita tener un limite minimo para no retrasar las actividades.
PRODUCCIÓN	Amasado	Tiempo de mezcla en exceso.	.Perdida de masa	3	2	6	Bajo	Salida del producto en un horario no planificado.	Supervisar al personal de esta área para verificar que se hagan las ordenes de produccion en orden.
	División y Formado	Falta de conocimiento de las máquinas divisoras.	Producto sin forma y peso incorrecto.	1	3	3	Bajo	Productos no conforme en peso y tamaño ocasionaría multas por partes de autoridades regulatorias.	Capacitar a los empleados que usan las máquinas para que ajusten los moldes a cada diseño de pan.
	Fermentación	Falta de instructivo de tiempos para cada producto.	Perdida de volumen y firmeza del producto.	2	3	6	Bajo	Perdida de un posible lote ocasionaría mermas y gastos de recursos.	Elaborar un manual con cada producto y tiempo en el área de fermentación.
	Homeado	Falta de instructivo de tiempos para cada producto.	Perdida de lote por quemadura del producto.	4	4	16	Alto	Perdida de un posible lote ocasionaría mermas y gastos de recursos.	Elaborar un manual con cada producto y tiempo en el área de homeado.

ALMACENAMIENTO	Bodega	Máquinas con problemas en su diseño.	Salida de menos lotes a los establecidos.	3	4	12	Alto	Perdida de recursos financieros.	Contratar al personal adecuado para que arregle el diseño de las maquinarias.
VENTAS	Marketing	Falta de segregación de funciones en el área.	Incumplimiento al realizar las actividades eficazmente.	3	4	12	Alto	Duplicidad de funciones o pérdida de información de los clientes.	Elaborar un manual de funciones donde conste las actividades a realizar y que subordinado las efectuará.
	Facturación y Cobranzas	Personal poco capacitado.	Inadecuada gestión de cobros.	2	3	6	Bajo	Disminución de ingresos.	Capacitar al personal entrante para un manejo de la cartera.
	Recepción de Pedidos	Falta de cronograma de pedidos.	Incumplimiento a futuros clientes	3	3	9	Medio	Perdida de recursos financieros.	Generar un cronograma para que los clientes y establecimientos pidan el producto.
DISTRIBUCIÓN	Distribución	Falta de comunicación entre los locales y el departamento.	Pedidos no llegan a su destino final.	2	3	6	Bajo	Atrasos en las entregas y pérdidas de recursos financieros.	Comunicar al departamento con un día de anticipación los productos y local que necesitan abastecimiento.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Servicio de Atención al Cliente	Falta de personal en el departamento.	Pérdida de clientes.	2	3	6	Bajo	Atrasos en respuestas a soluciones de los clientes.	Contratar personal para el área de Servicio al Cliente.



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

1.3. Justificación del problema

La empresa debido a que es familiar desde su creación, sus actividades la llevan de manera empírica; y esto dificulta determinar los riesgos potenciales ocasionado por la falta de manuales de procesos. Previamente realizando un análisis de riesgos se detectaron en los procesos claves, los riesgos que afectan las actividades de la organización y pueden impedir que esta cumpla con sus objetivos estratégicos a corto plazo. Para poder alcanzar dichos objetivos se aplicará un sistema de gestión por procesos para lograr que los procesos de las diferentes se enlacen y funcionen de manera efectiva, conociendo los recursos que se necesitan en cada actividad; permitiendo identificar de una manera más rápida los posibles riesgos y mitigarlos implementando controles adecuados.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión por procesos que ayude a la organización a mejorar sus actividades, tanto productivas como comerciales encaminadas a cumplir con su visión.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✚ Realizar un reconocimiento inicial de la organización a través del uso de herramientas de análisis administrativo, para tener conocimiento de la situación actual de la empresa hasta en un 60%, durante los meses de mayo y junio, con el fin de plantear mejoras en su desempeño.

- ✚ Reducir la cantidad de mermas identificadas en el proceso de abastecimiento en un 20%, poniendo puntos de control donde sea necesario, durante el mes de junio con el fin de eliminar o minimizar los riesgos de pérdida existentes.

- ✚ Disminuir en un 30% los inconvenientes identificados en los procesos más críticos de la empresa, para plantear soluciones que ayuden a mejorar el sistema de control de la compañía, durante los meses de junio, julio y agosto.

1.5. Alcance

El presente proyecto tiene como alcance la revisión y análisis de los procesos y subprocesos más críticos de la empresa dedicada a la producción de pan, planteando así que al finalizar el mismo se diseñe un sistema de gestión por procesos que permita a la empresa buscar la mejora continua a través de su implementación asegurando el cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos.

1.6. Marco Teórico

1.6.1 Direccionamiento estratégico

1.6.1.1 Misión

Define la razón de ser de la empresa, exponiendo su diferenciación y ventaja competitiva; limitando las actividades que realizan en la actualidad y cuales se darán a futuro.

1.6.1.2 Visión

Debe ser clara, entendible y fácil de seguir para todos los miembros de la organización. Brinda una idea de cómo se verá en el futuro la organización

1.6.1.3 Objetivos estratégicos

Son esenciales para el éxito de las organizaciones porque ayudan a evaluar periódicamente las bases de su razón de ser.

1.6.1.4 Políticas

Son pautas del comportamiento y cumplimiento de parámetros establecidos por los altos miembros de la organización y que en ningún caso son negociados.

1.6.2 Sistemas de Gestión por Procesos

1.6.2.1 Concepto de proceso

Un conjunto de actividades que están relacionadas entre sí que partiendo de una o más entradas y junto al uso de herramientas técnicas o sociales llegan a un objetivo final.

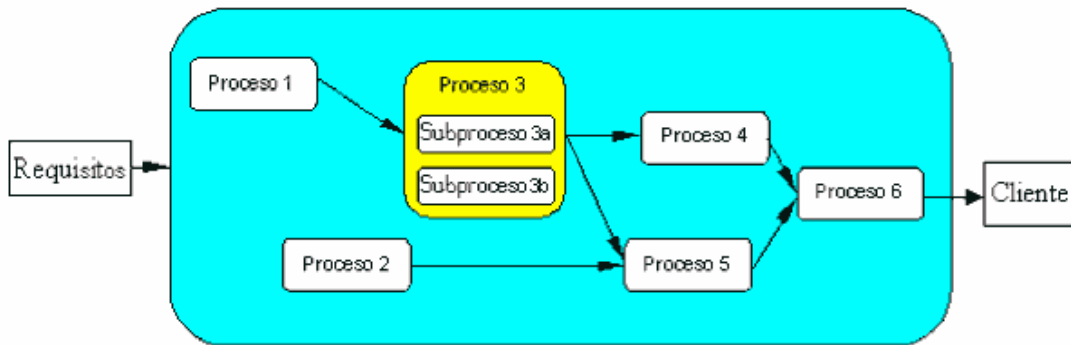


Ilustración 1.2: Interrelación de procesos

Fuente: Internet

1.6.2.1.1 Mapa de Procesos

Es una representación gráfica de todos los procesos que forman parte de la organización, es de utilidad tanto para accionistas como para trabajadores ya que muestra la interrelación entre ellos.

Se encuentran los siguientes tipos de procesos:

Procesos estratégicos

Se establecen directrices de cada una de las actividades, con la finalidad de fortalecer la operatividad del negocio creados por profesionales.

Procesos Claves

Son aquellos procesos esenciales para que se lleve a cabo la transformación a un objetivo final que satisface las expectativas del cliente.

Procesos de apoyo

Son aquellos que sirven de ayuda brindando recursos a los procesos claves de una organización.

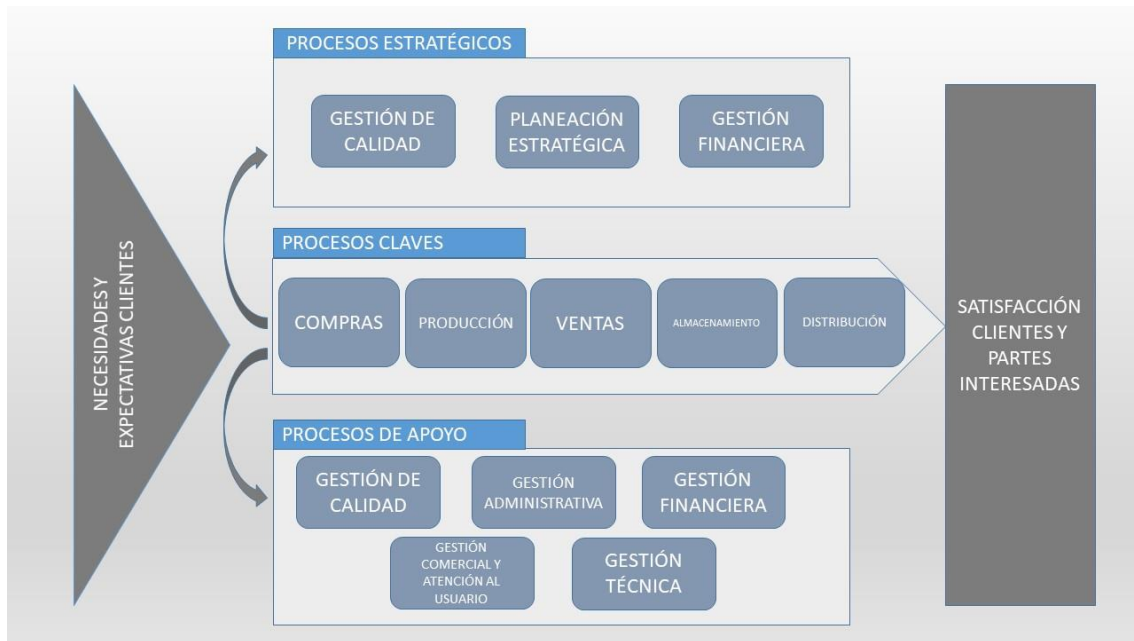


Ilustración 1.3: Mapa de Procesos.

Fuente: Elaboración propia, 2018

1.6.2.2 Cadena de Valor

Una herramienta que describe las actividades que realiza la organización para llegar a un producto o servicio final, en la cual se busca sacar provecho de su ventaja competitiva identificando sus debilidades y fortalezas.










Ilustración 1.4: Modelo de una cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia, 2018

1.6.2.3 Diagrama de flujo

Ofrece una descripción visual comprensible y sencilla que permita a todos los miembros de la organización entender que actividades se deben realizar, que documentos, como será el flujo de información.

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

Fuente: Internet

Ilustración 1.5: Simbología de Diagrama de Flujo.

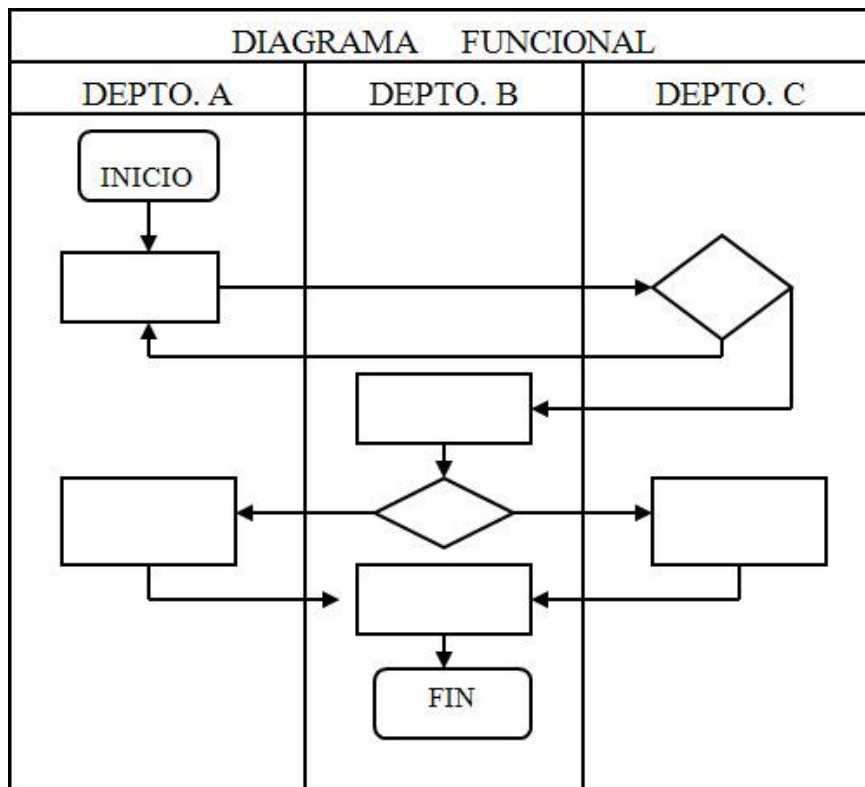


Ilustración 1.6 Modelo de Diagrama de Flujo.

Fuente: Internet

1.6.2.4 Análisis de valor agregado

Es un método de permite analizar la eficiencia de cada una de las actividades que conforma un proceso. Los cuales se describen a continuación:

Actividades que dan valor agregado al cliente: Son aquellos que aumenten la satisfacción al cliente y por las cuales el mismo está dispuesto a pagar.

Actividades que dan valor agregado a la empresa: Aquellas actividades que no agregan valor al cliente; que implica la toma de recursos y tiempo.

Actividades sin valor agregado: Este tipo de actividades no generan valor ni para la empresa ni mucho menos para el cliente.

1.6.2.5 Manual de procesos

Es una herramienta también conocida como manual de procedimiento en donde se indican cada una de las actividades junto a sus responsables

para lograr la eficiencia y el correcto uso de los recursos en cada uno de los procesos.

1.6.2.6 Planteamiento de objetivos SMART

Es un método que puede ser de mucha ayuda para los directores de cualquier área, puesto que es muy práctico y contribuye a la elaboración de objetivos. Por sus siglas en inglés:

- Specific (Específico)
- Measurable (Medible)
- Achievable (Alcanzable)
- Relevant (Relevante)
- Time-Bound (A tiempo)

1.6.3 Técnicas de análisis administrativo

1.6.3.1 Matriz de riesgo

Una herramienta que sirve para identificar los riesgos inherentes que existen en las principales actividades de la organización, tales como procesos productivos, financieros y estratégicos. Conocida por hacer un análisis global de la organización ayudando a crear controles que mitiguen los riesgos encontrados.

	CONSECUENCIAS				
PROBABILIDAD	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófica
Raro	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Improbable	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Posible	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Probable	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Casi Seguro	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
Extremo	Los riesgos extremos deben ponerse en conocimiento de los Directores y ser objeto de seguimiento permanente.				
Alto	Los riesgos altos requieren la atención del Presidente/Director General/ Director Ejecutivo.				
Moderado	Los riesgos moderados deben ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles medios de Dirección.				
Bajo	Los riesgos bajos deben ser objeto de seguimiento por parte de los supervisores.				

Ilustración 1.7 Modelo de Matriz de Riesgo

Fuente: Internet

1.6.3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Es un modelo que analiza la competencia dentro del mercado de una industria específica a través de cinco fuerzas en el entorno que se describen en la *ilustración 1.8*.



Ilustración 1.8 Modelo de Análisis de Porter

Fuente: Internet

1.6.3.3 Matriz de priorización

Es una herramienta que permite tomar decisiones basándose en alternativas y criterios. Ayudando a observar cuales son las tareas principales en las que se debe poner mayor énfasis.

				Importancia:	1	2	3	4	5		
				Baja	Media			Alta			
Perspectiva	Objetivos	SUBPROCESOS						SUMA			
Financiera											
Clientes											
Procesos internos											
Aprendizaje y crecimiento											
SUMA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Ilustración 1.9 Matriz de Priorización.

Fuente: Elaboración propia, 2018

1.6.3.4 Análisis de FODA

Es una herramienta que ayuda a hacer un análisis de situación real de la compañía, revisando cuáles son sus debilidades y amenazas para crear controles preventivos y correctivos, así como sus fortalezas y oportunidades de

las cuales se puedan apoyar para su mejora continua y el cumplimiento de sus objetivos.

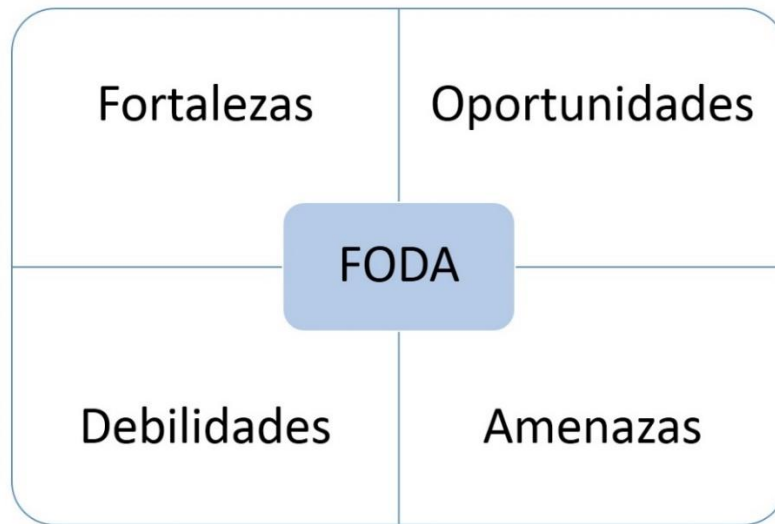


Ilustración 1.10 Modelo de FODA.

Fuente: Internet

1.6.3.5 Diagrama de Ishikawa

Es una representación gráfica que parte de un problema específico teniendo en cuenta variables que interviene en dicho proceso.

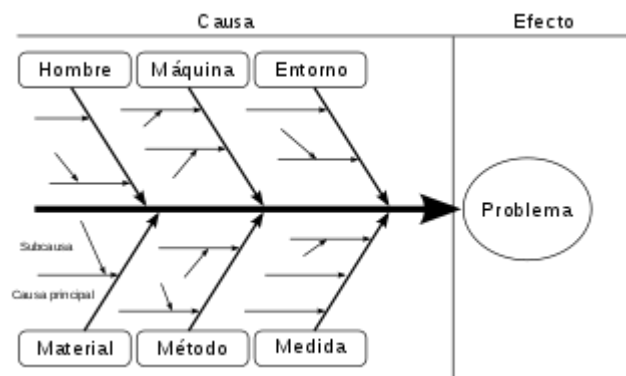


Ilustración 1.11 Diagrama de Ishikawa

Fuente: Internet

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

Para plantear un adecuado sistema de gestión por procesos debemos identificar los factores para su correcta elaboración, con lo cual se reconoce las siguientes etapas de la metodología para el desarrollo de estudios organizacionales.

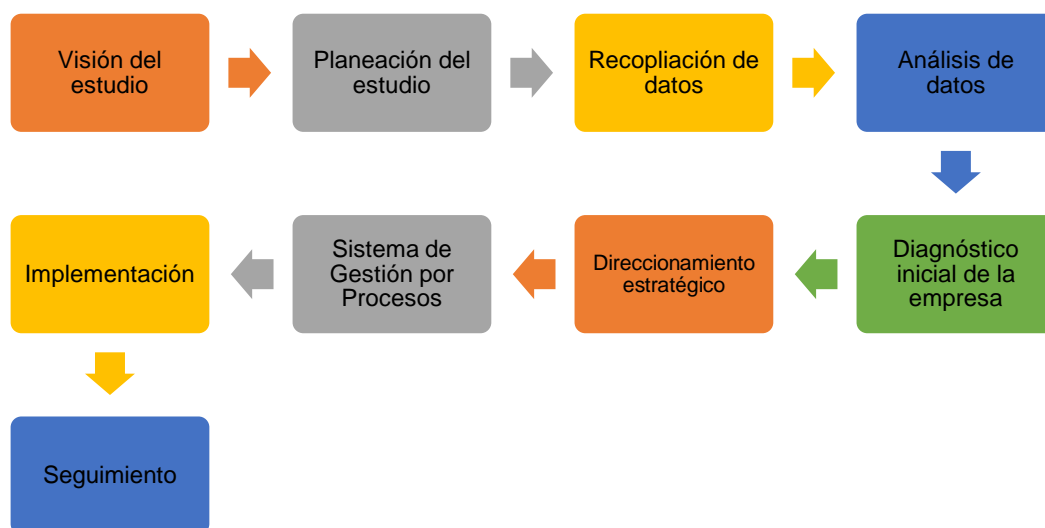


Ilustración 2.1 Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales

Fuente: Elaboración propia, 2018

2.1. Visión del estudio

Definir cómo se desarrollan las actividades de los procesos en la organización para verificar cuales son efectivos y generan valor agregado. De igual manera, debemos de conocer el personal que se encuentran en cada una de las actividades, con sus recursos, y que los mismos aporten a cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

2.2. Planeación del estudio

En este paso se determina la naturaleza, alcance y requerimientos técnicos, además se establecen términos de referencias que nos servirán de guía en la ejecución.

2.2.1. Determinación del factor de estudio

Se quiere cumplir con el objetivo de diseñar un sistema de gestión por procesos en la organización, por lo cual debemos determinar factores que nos ayuden a cumplir dicha finalidad. Se han determinado los siguientes factores:



Ilustración 2.2 Factores de estudio.

Fuente: Elaboración propia, 2018

2.2.2. Fuentes de estudio

Existen 2 tipos de fuentes de estudio: Fuentes de Estudio Internas: se han seleccionado los niveles directivos y medio; y, Fuentes de Estudio Externas: se han seleccionado Competidores, clientes y normativas. Usando estas fuentes nos ayudará a conocer el entorno de la organización.

2.2.3. Investigación preliminar

Continuando con el estudio, se planeó una visita técnica donde se realizó un levantamiento preliminar con la información obtenida a través de los documentos proporcionados por la entidad como organigramas, manuales básicos, diagramas de flujo y análisis de producción anteriores.

2.3. Recopilación de datos

Para reunir datos que nos ayuden a determinar la situación real de la organización, hemos decidido usar técnicas como investigación documental,

observación directa, cuestionario y entrevista; las cuales nos ayudaran con datos específicos, completos, correctos y pertinentes para su posterior análisis.

2.3.1. Investigación documental

Se procedió a solicitar información de los documentos actualizados que posea la entidad en donde conste la misión, visión, objetivos, valores, estructura organizacional, y manuales; además de proyecciones del área de Producción, Ventas y Financiera donde conste el volumen de su producción por año y producto.

2.3.2. Observación directa

Esta técnica consiste en evidenciar en el área física como se desarrollan las actividades, es de gran importancia para analizar los procesos. Por esta razón, se realizó una visita guiada por la Gerente de Recursos Humanos en el área Administrativa y por la Gerente de Planta en el área de producción. Se pudo observar que en el área de producción se evidenciaron más fallas en los controles.

2.3.3. Cuestionario

Mediante esta técnica se obtienen datos a preguntas abiertas o cerradas, definidas y secuenciadas que permitirán tener datos y buscar un patrón que ayude a determinar posibles riesgos. Dichos cuestionarios se realizaron a la Gerente de Planta, Jefe de Producción, y jefes de cada subproceso de Producción para ayudar a levantar un proceso sólido con controles.

2.3.4. Entrevista

Se realizaron 2 entrevistas una con el Gerente Financiero, Gerente de Planta y Jefe de Producción para determinar las áreas críticas y de igual unificar las áreas de la organización a fin de mejorar la producción y comunicación entre las áreas. Esta información obtenida se procesó para luego armar un análisis de la situación actual de los procesos y como mejorarlos usando herramientas administrativas.

2.4. Análisis de Datos

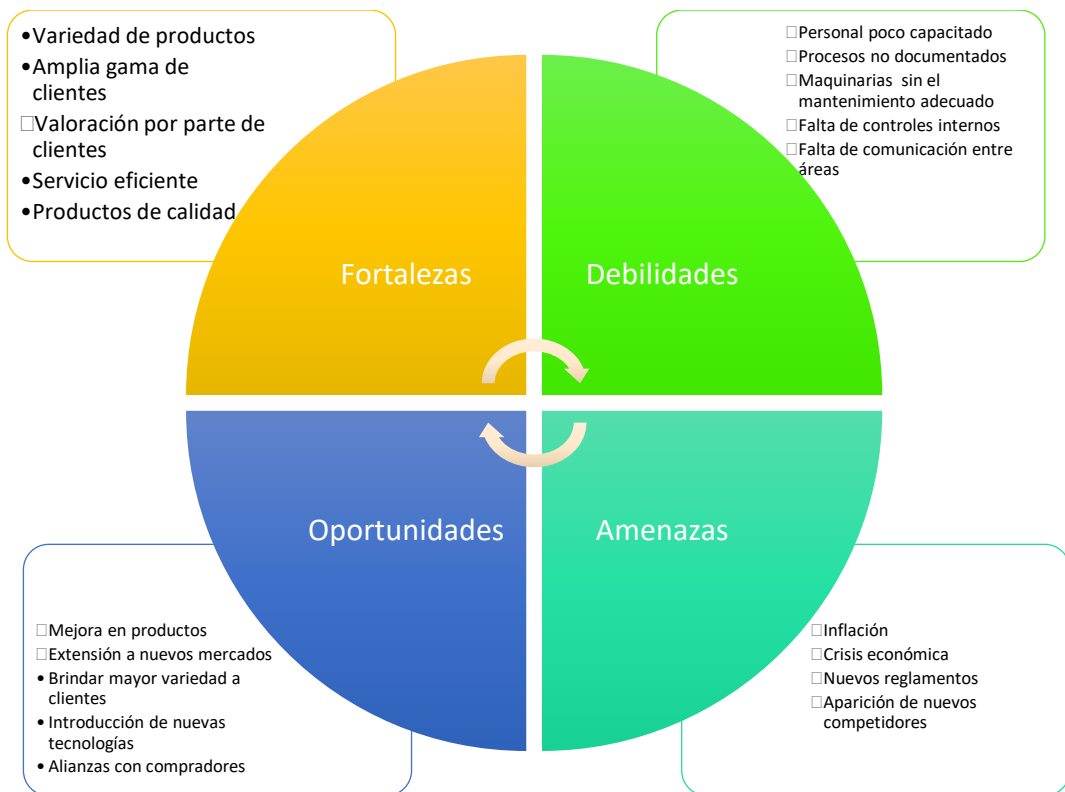
Con la información obtenida y procesada, se puede desarrollar e implementar herramientas administrativas que ayuden a mejorar las condiciones actuales debido a que hemos identificados su origen, relación y comportamiento.

2.5. Diagnóstico Inicial de la Empresa

2.5.1. Análisis FODA

Analizar cada uno de estos ítems nos va ayudar a detectar los puntos y fallas que tiene la organización, además de que nos permite obtener una visión interna y externa de la misma.

Tabla 2.1 Matriz FODA



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Comentarios:

La producción y elaboración de pan es una de las actividades más comunes que existen hoy en día puesto que se dan desde la forma artesanal a la industrial, por ello la organización sabe que cuenta con grandes fortalezas que hacen que así contrarresten las amenazas que se dan en su industria. A su vez son

conscientes de sus debilidades por ellos están buscando crear estrategias que les permitan minimizarlas y convertirlas en oportunidades.

2.5.2. Análisis de Impacto Interno

Tabla 2.2 Matriz de Impacto Interno

Factores Internos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Variedad de productos			X						F3
Amplia gama de clientes		X						F2	
Valoración por parte de clientes			X					F2	
Servicio eficiente		X						F2	
Productos de calidad			X						F3
Personal poco capacitado					X		D1		
Procesos no documentados						X		D2	
Maquinarias sin el mantenimiento adecuado						X		D2	
Falta de controles internos						x			D3
Poca comunicación entre áreas					x			D2	
PONDERACIÓN	BAJO=1			MEDIO=2			ALTO=3		

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Comentarios:

La amplia gama de clientes y variedad de productos que posee la organización les ha permitido posicionarse en el mercado con un prestigio ya que sus productos ofrecen la calidad que busca el cliente y que poseen debilidades como las que su personal no cuenta con la debida capacitación por lo cual se está implantando recibir capacitaciones periódicas a cargo de especialistas en la materia; sus procesos no están documentados por lo que se creará manuales donde se especificarán las actividades que se llevarán a cabo en la organización y que les permitan tener un mayor control de los mismos.

2.5.3. Análisis de Impacto Externo

Tabla 2.3 Matriz de Impacto Externo

Factores Externos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Mejora en productos		X						O2	
Extensiones a nuevos mercados		X						O2	
Brindar mayor variedad a clientes		X						O2	
Introducción de nuevas tecnologías			X						O3
Inflación						X			A3
Crisis económica						X			A3
Nuevos reglamentos					X			O2	
Aparición de nuevos competidores					X			O2	
PONDERACIÓN	BAJO=1			MEDIO=2			ALTO=3		

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Comentarios:

El introducir tecnologías a la organización va ser de gran ayuda en el área de producción específicamente ya que van a permitir aumentar su producción y así disminuir mano de obra. La organización sabe que la inflación no es algo que se pueda controlar. La aparición de nuevos competidores es algo que no se puede predecir puesto que las barreras de entrada para esta industria son bajas; por ello la organización se basa en su calidad y prestigio en el mercado para sobresalir por ello se plantea crear publicidades innovadoras donde se buscan exponer sus promociones para sus fieles clientes.

2.5.4. Análisis de Aprovechabilidad

Tabla 2.4 Matriz de Aprovechabilidad

Fortalezas/Oportunidades	Impacto	Mejora en productos	Extensiones a nuevos mercados	Brindar mayor variedad a clientes	Introducción de nuevas tecnologías	Total
Variedad de productos	3	2	2	2	2	8
Amplia gama de clientes	3	2	3	1	2	8
Valoración por parte de clientes	3	2	2	2	2	8
Servicio eficiente	3	3	2	2	2	9
Productos de calidad	3	3	2	3	3	11
Total		12	11	10	11	

Calificación

1	Bajo	
2	Medio	
3	Alto	

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Comentarios:

La organización busca la mejora en sus productos a pesar de la calidad que poseen y por la cual se han distinguido del resto sin embargo por ello han visto la oportunidad de introducción nuevas tecnologías que le permitan aumentar su producción debido a su creciente crecimiento en nuevos mercados.

2.5.5. Análisis de Vulnerabilidad

Tabla 2.5 Matriz de Vulnerabilidad

Debilidades/Amenazas	Impacto	Inflación	Crisis económica	Nuevos reglamentos	Aparición de nuevos competidores	Total
Personal poco capacitado	3	1	1	2	2	6
Procesos no documentados	3	1	1	2	2	6
Maquinarias sin el mantenimiento adecuado	3	1	1	3	2	7
Falta de controles internos	3	1	1	2	2	6
Poca comunicación entre áreas	3	1	1	3	3	8
Total		5	5	12	11	

Calificación

1 Bajo	
2 Medio	
3 Alto	

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Comentarios:

Una de las debilidades no descritas son que los pedidos se las realizan en ocasiones con retraso por la poca comunicación que existe entre las áreas por ello la organización busca implementar un cronograma donde se especifiquen los tiempos que deben tomar cada de sus actividades todo esto bajo la supervisión de uno de los altos mandos.

2.5.6. FODA Estratégico

Tabla 2.6 Matriz de FODA estratégico

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Variedad de productos	Personal poco capacitado
	Amplia gama de clientes	Procesos no documentados
	Valoración por parte de clientes	Maquinarias sin el mantenimiento adecuado
	Servicio eficiente	Falta de controles internos
	Productos de calidad	Poca comunicación entre áreas
OPORTUNIDADES	Estrategia F.O	Estrategia D.O
Mejora en productos	Crear productos para distintos nichos de mercados	Capacitación a personal de las distintas áreas buscando los mejores profesionales en la materia
Extensiones a nuevos mercados		Brindar seguridad en sus productos
Brindar mayor variedad a clientes	Buscar a través de encuestas cuales son las nuevas preferencias de gustos de clientes	Ofrecer mayor calidad a sus clientes para obtener fidelidad de los mismos
Introducción de nuevas tecnologías	Incluir tecnología en la organización que permitan aumentar la producción	Realizar charlas que permitan escuchar las observaciones y peticiones creando un ambiente laboral cómodo.
AMENAZAS	Estrategia F.A	Estrategia D. A
Inflación	Ofrecer productos con el mejor precio del mercado	Realizar un filtro con el personal esencial
Crisis económica	Distinguirse de otros por brindar productos que satisfagan sus expectativas	Crear manuales que especifiquen las actividades a realizarse en cada una de las áreas así como sus responsables
Nuevos reglamentos	Destacar su calidad y eficiencia	Establecer cronogramas de mantenimiento de maquinarias
Aparición de nuevos competidores	Crear promociones de las cuales se puedan beneficiar su clientes fieles	

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Comentarios:

Al finalizar el análisis del FODA estratégico la organización propone algunas estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos, metas, misión y visión como las que se exponen a continuación:

- ✓ Ofrecer mayor calidad a sus clientes para obtener fidelidad de los mismos
- ✓ Crear manuales que especifiquen las actividades a realizarse en cada una de las áreas así como sus responsables
- ✓ Realizar charlas que permitan escuchar las observaciones y peticiones creando un ambiente laboral cómodo.
- ✓ Incluir tecnología en la organización que permitan aumentar la producción

2.5.7. Análisis de Herramientas Aplicadas

Luego del uso de las herramientas de carácter administrativo como son: FODA, Matriz de Análisis Interno y análisis Externo, Matriz de Aprovechabilidad, Matriz de Vulnerabilidad, junto al recopilación de información a los miembros de la organización a través de entrevistas y cuestionarios. Se llega a concluir que la empresa necesita la implementación de un sistema de gestión por procesos debidamente documentado y que permita a la misma mejorar en todos los ámbitos, así como cumplir con su planificación estratégica. El apoyo de los miembros de la organización ha ayudado que se planteen indicadores con el fin de cumplir con sus objetivos.

2.5.8. Evaluación Estratégica Actual

2.5.8.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

2.5.8.1.1. Rivalidad entre competidores

Los principales competidores de la organización son Grupo Bimbo y La Selecta, siendo el primero aquel que tiene más antigüedad en el mercado ofreciendo casi la misma calidad y satisfacción al cliente de la que ofrece la organización por todo esto es que siempre se busca la mejora continua para sus procesos.

Tabla 2.7 Rivalidad entre competidores

Fuerza de Competidores	Debilidades de Competidores
Antigüedad en el mercado	Precios altos
Mayor capacidad de producción	Personal poco capacitado
Ubicación	
Brindan calidad	

Fuente: Elaboración propia, 2018

Su principal competidor brinda calidad, lo cual la empresa en cuestión está logrando gracias al uso de maquinarias, aunque no en su carácter máximo debido a sus debilidades expuestas en el análisis de herramientas administrativas, por lo cual se plantea que primero se deben capacitar de manera correcta a los miembros de la organización para así llegar a la eficiencia.

2.5.8.2. Poder de negociación con proveedores

Los recursos utilizados en la organización tienen varios proveedores en las cuales el único parámetro es que se brinde productos de calidad, entre las principales materias primas se encuentran la harina, los huevos, aceite, entre otros. La mayoría de estos productos son adquiridos a través de créditos.

Tabla 2.8 Poder de negociación de proveedores

Fuerza de Proveedores	Debilidades de Proveedores
Ofrecer calidad en sus productos	Tener muchos competidores
Tener prestigio de marca	Precios regulados
Rápido entrega de la mercadería	
Otorgar créditos	

Fuente: Elaboración propia, 2018

En la organización solo existe un proveedor principal que es la Compañía Superior quien brinda la harina, siendo la materia prima principal y de vital importancia para la producción de los productos, el resto de materia prima es adquirido de acuerdo a un análisis en cuanto a precio y calidad.

2.5.8.3. Poder de negociación de los clientes o consumidores

Al analizar los principales consumidores se obtuvieron como resultados que más del 50% son aquellas tiendas ubicadas en los barrios, quienes realizan sus

pedidos a la organización y que se rigen bajo las condiciones que tiene la misma para la entrega de sus productos.

Los consumidores no poseen poder de negociación debido a que la organización ha creado prestigio a lo largo del tiempo y por ello no es necesario mayores condiciones por parte de los clientes.

Para brindar los productos a las grandes tiendas comerciales se preparan las licitaciones donde se describe el producto, los precios y fechas de entrega.

Tabla 2.9 Poder de negociación de consumidores

Fuerza de Compradores	Debilidades de Compradores
Posee un alto poder de adquisición	Tener un proveedor potencial
	No tener poder de negociación

Fuente: Elaboración propia, 2018

2.5.8.4. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada a esta industria son bajas dependiendo el producto a ofrecer debido a que si hablamos de un pan tradicional se lo puede preparar en la panadería de la esquina de su casa, pero en cambio si hablamos de la elaboración de panes moldeados que son necesarias para la transformación de otros productos sus barreras de entradas son altas debido a que se necesitan maquinarias que ayuden a la producción del mismo.

Tabla 2.10 Amenaza nuevos competidores

Fuerza de nuevos competidores	Debilidades de nuevos competidores
Productos caseros	No ofrecen un sabor diferente
Precios más bajos	No tienen calidad
Más cerca de su hogar	No dan la garantía a sus clientes

Fuente: Elaboración propia, 2018

Sus competidores tienen barreras de entradas bajas, más no tienen el prestigio que tiene creada la empresa por ello se plantea aprovechar eso para brindar sus productos con uno de los mejores precios del mercado.

2.5.8.5. Amenaza de productos sustitutos

Se estima que un producto sustituto puede ser el consumo de otros tipos de alimentos como lo son: los cereales, frutas que pueden resultar buenos pero no sustituir completamente, puesto que el pan es un alimento básico en un desayuno mediterráneo. Además de que la calidad que ofrecen los productos de la organización hace su diferenciación y elección inmediata por parte de los clientes.

Fuerza de Productos sustitutos	Debilidades de Compradores
Brindar casi la misma satisfacción	No poseer la calidad que busca el cliente
	Precios más elevados

Tabla 2.11 Amenaza productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia, 2018

Al existir un sustituto del producto que elabora la empresa, está se ve en la necesidad de crear promociones que se ajusten al bolsillo del cliente y que a su vez puedan disfrutar de un producto con calidad.

2.6. Direccionamiento estratégico

2.6.1. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de productos de panificación con el mejor equipo humano, regidos a estándares internacionales de calidad donde nuestro producto y servicio sea un reflejo de nuestro trabajo.

2.6.2. Misión

Producir productos de panadería con los mejores estándares de calidad, para lograr una mejor satisfacción de los clientes.

2.6.3. Objetivos estratégicos

Perspectiva Financiera

- ✓ Reducir gastos ocasionados por mermas.
- ✓ Incrementar Ventas y reinvertir utilidades.
- ✓ Mejorar el rendimiento anual.

Perspectiva del Cliente

- ✓ Diversificar los productos según tendencias.
- ✓ Satisfacción de clientes con productos de calidad.
- ✓ Obtención de clientes nuevos.

Perspectiva de Procesos Internos

- ✓ Optimización de procesos internos.
- ✓ Calidad de productos terminados.
- ✓ Implementar manuales para identificar puntos críticos.

Perspectiva de Aprendizaje

- ✓ Incentivar al trabajo en equipo entre las distintas áreas.
- ✓ Motivar al personal invirtiendo en sus competencias.
- ✓ Capacitar al personal de producción para reducir mermas.

2.6.4. Mapa estratégico

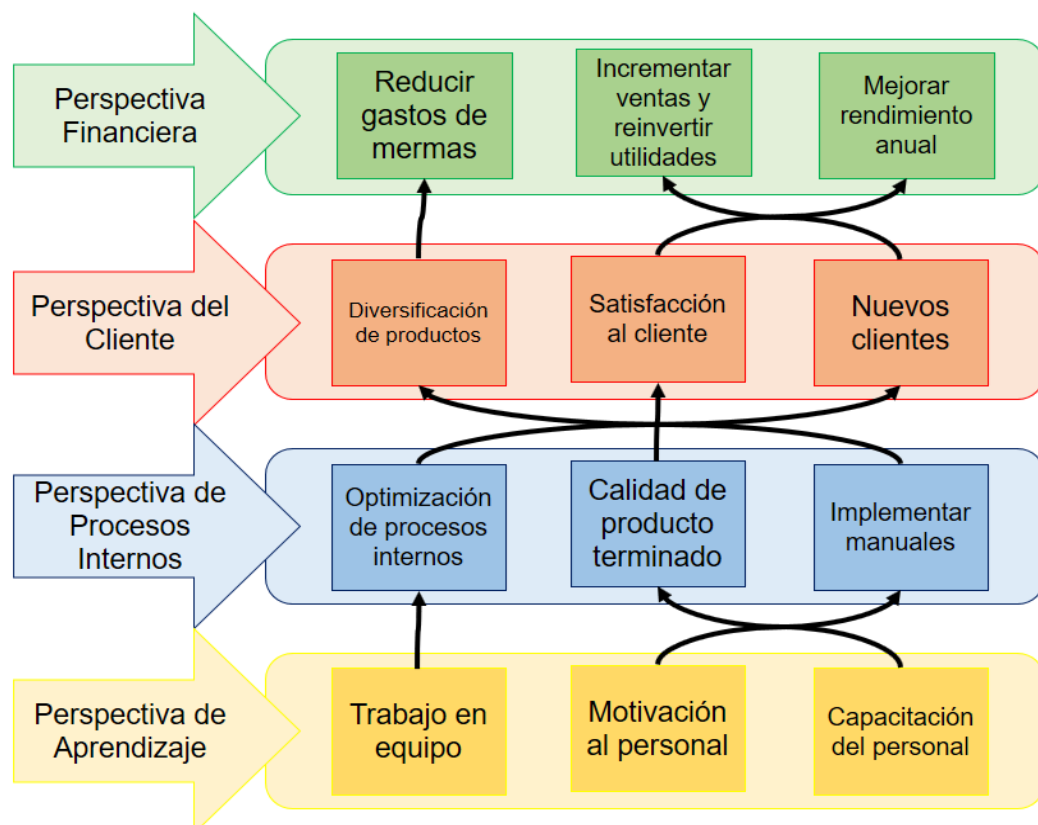


Ilustración 2.6 Mapa Estratégico

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.6.5. Valores



Ilustración 2.7 Valores

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7. Sistema de gestión por procesos

2.7.1. Planteamiento del Sistema de Gestión por Procesos

Una vez procesada la información obtenida se procedió a elaborar el organigrama por procesos de la organización, que nos ayudará a entender más a fondo a la organización.

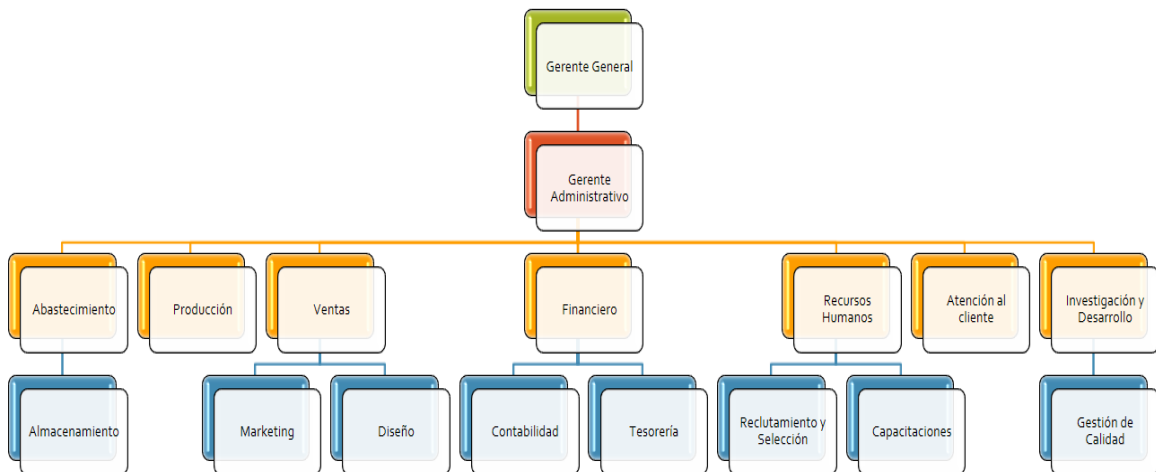


Ilustración 2.3 Organigrama por procesos de la Compañía

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.2. Cadena de Valor

Una herramienta analizada a partir de las actividades primarias de la organización para llegar a su estado final con el respaldo de sus actividades de apoyo, todo esto representado en la siguiente ilustración:

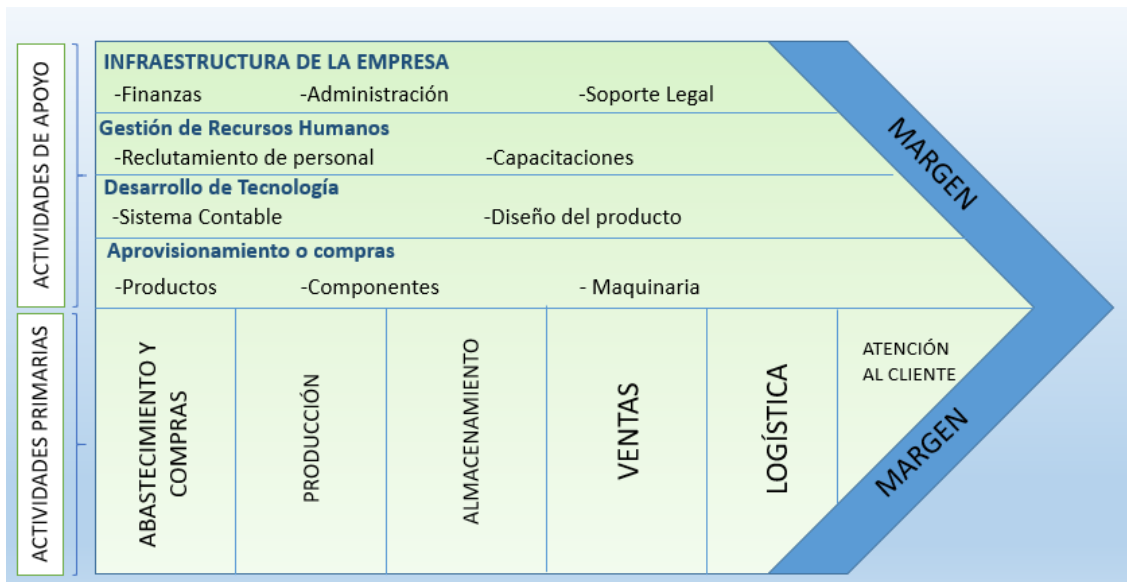


Ilustración 2.8 Cadena de Valor

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.3. Mapa de procesos



Ilustración 2.10 Mapa de procesos

2.7.4. Identificación de procesos y subprocesos

PROCESOS	SUBPROCESOS
ABASTECIMIENTO Y COMPRAS	Almacenamiento de materiales
	Recepción de compras
PRODUCCIÓN	Amasado
	Diseño formato
	Fermentación
	Horneado
ALMACENAMIENTO	BODEGA
VENTAS	Marketing
	Facturación
	Recepción de pedidos
LOGÍSTICA	Distribución
ATENCIÓN AL CLIENTE	Servicio de Atención al Cliente

Ilustración 2.9 Procesos y Subprocesos

2.7.5. Matriz de Priorización

Tabla 2.12 Matriz de Priorización

Perspectiva	Objetivos	Almacenamiento de materiales	Recepción de ordenes de compras	Amasado	Diseño - Formado	Fermentación	Horneado	Bodega	Marketing	Facturación	Recepción de pedidos	Distribución	Atención al cliente	Importancia: 1 2 3 4 5				
														Baja	Media	Alta		
Financiera	Reducir gastos ocasionados por mermas.	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3					
	Incrementar Ventas y reinvertir utilidades.	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3					
	Mejorar el rendimiento anual.	4	3	2	4	2	3	3	4	3	3	3	3					
Clientes	Diversificar los productos según tendencias.	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	2					
	Satisfacción de clientes con productos de calidad.	5	4	4	4	4	5	3	5	4	2	2	2					
	Obtención de clientes nuevos	3	3	2	2	2	2	3	5	3	3	3	3					
Procesos internos	Optimización de procesos internos.	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	2	2					
	Calidad de productos terminados.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3					
	Implementar manuales para identificar puntos críticos	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3					
Aprendizaje y crecimiento	Incentivar al trabajo en equipo entre las distintas áreas.	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4					
	Motivar al personal invirtiendo en sus competencias.	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3					
	Capacitar al personal de producción para reducir mermas.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
SUMA		44	39	40	40	39	43	37	47	40	33	33	34					

Elaboración por: Erick Alvarado - Diana Calero, 2018

Calificación

33-36	Bajo	
37-40	Medio	
41-adelante	Alto	

2.7.6. Selección de Procesos Críticos

Al finalizar la aplicación de la herramienta de matriz por priorización se encontraron 3 procesos críticos que necesitan la intervención inmediata de la alta gerencia, los cuales son:

Tabla 2.13 Procesos críticos

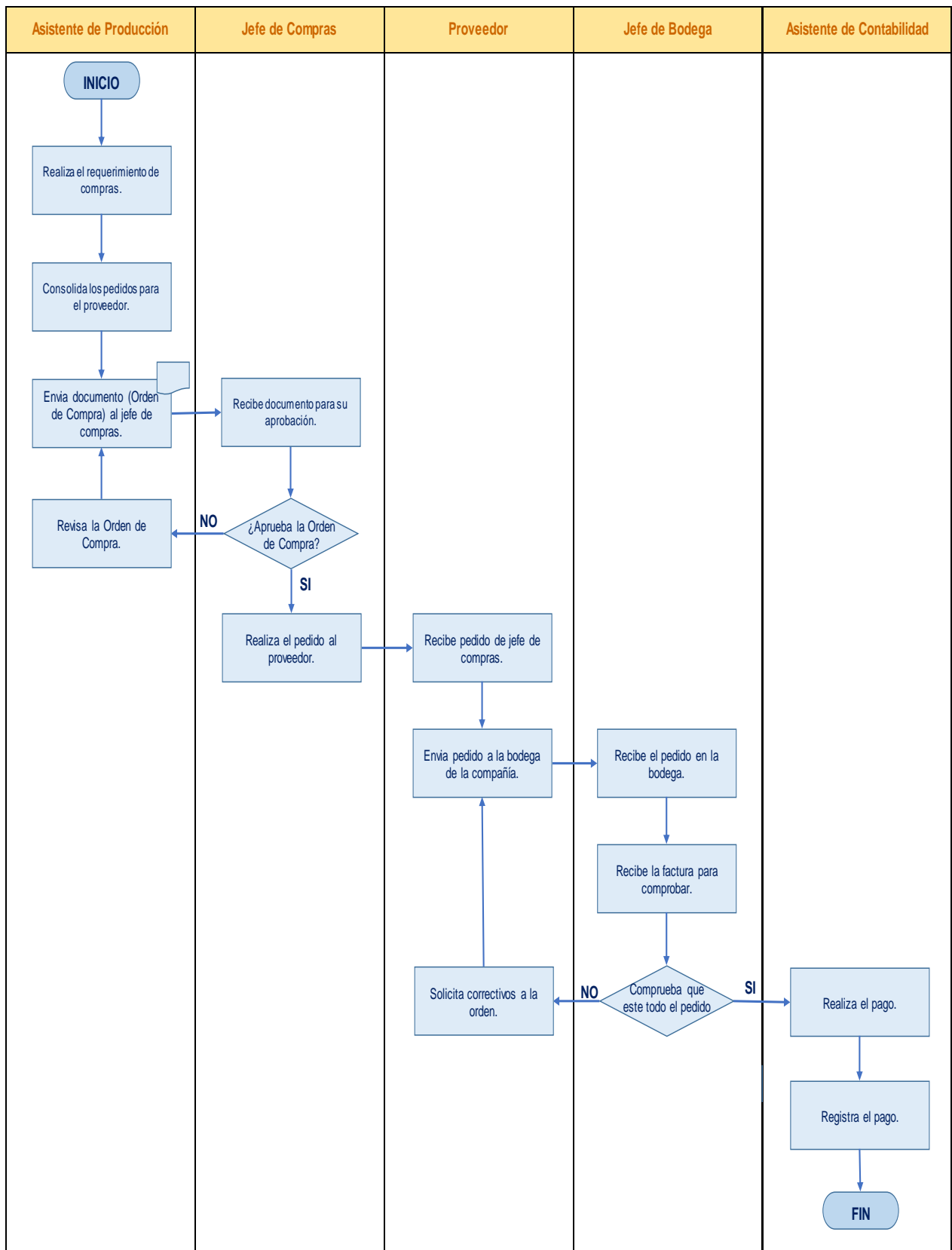
Procesos	Rango
Abastecimiento y compras	44
Producción	43
Ventas	47

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.7. Estudio de procesos por área

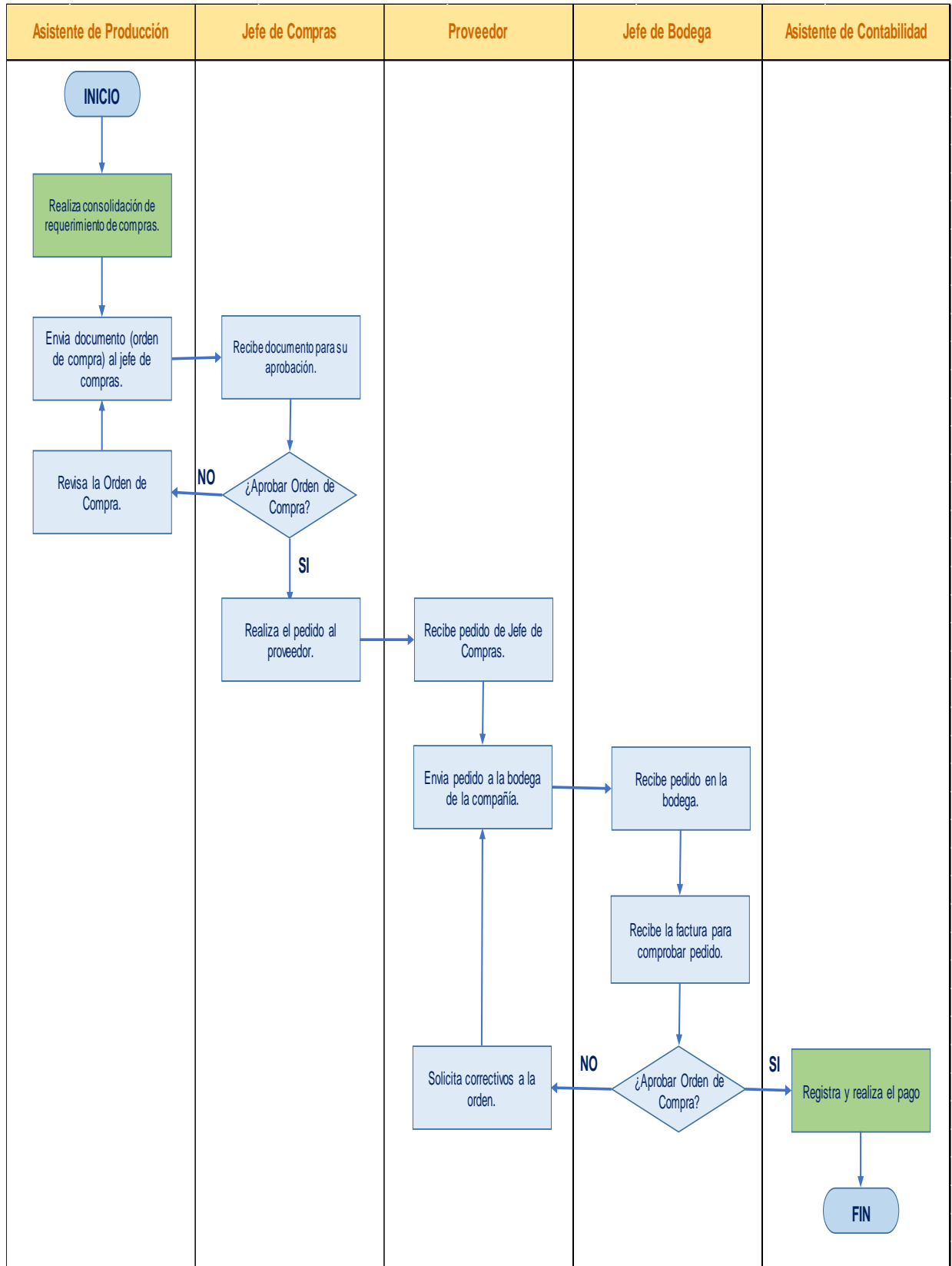
Para este estudio nos hemos enfocados en los tres procesos más críticos de la organización obtenidos de la recopilación de datos como observación directa, entrevista y cuestionarios, que nos fueron de ayuda para elaborar diagramas de flujo y matrices de suma importancia en la gestión por procesos.

2.7.8. Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso de Compras



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.9. Diagrama de Flujo de la situación mejorada del subproceso de Compras



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.10. Cuadro de análisis de valor agregado actuales del subproceso de Compras

Tabla 2.14 Análisis de Valor Agregado subproceso de Compras actual

Análisis Valor Agregado											
VAR(Real)								SVA(Sin valor agregado)		Proceso: Compras	Fecha: 20/06/2018
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	Actividades(No se encuentran en orden)		Tiempo efectivo (minutos)	
1			X					Realiza el requerimiento de compras		5	
2		X						Consolidar los pedidos para el proveedor		15	
3				X				Enviar documento al jefe de compras		10	
4						X		Revisar OC		5	
5						x		Recibe documentación para su aprobación		5	
6			X					Realiza el pedido al proveedor		10	
7			X					Recibe pedido de jefe de compras		10	
8			X					Envia pedido a bodega de la compañía		5	
9					x			Recibe el pedido en la bodega		5	
10		X						Recibe la factura para comprobar		5	
11		X						Solicita correctivos a la orden		10	
12		X						Comprueba que este todo el pedido		10	
13	X							Realizar pago de factura		10	
14			X					Registrar el pago		5	
Tiempos Totales										110	
Composición de Actividades								Método Actual			
								No	Tiempo	Actual	
V.A.C	Valor Agregado Cliente							1	10	9%	
V.A.E	Valor Agregado Empresa							4	40	36%	
P	Preparación							5	35	32%	
E	Espera							1	10	9%	
M	Movimiento							1	5	5%	
I	Inspección							2	10	9%	
A	Archivo							0	0	0%	
TT	TOTAL							14	110	100%	
VA	Valor Agregado							5	50	45%	
SVA	Sin Valor Agregado							9	60	55%	

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

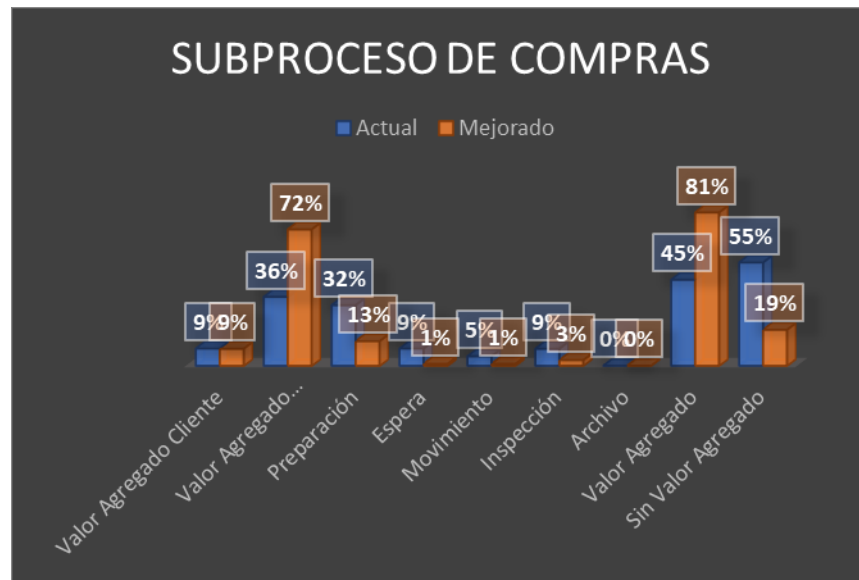
2.7.11. Cuadros de análisis de valor agregado mejorados del subproceso de Compras

Tabla 2.15 Análisis de Valor Agregado subproceso de Compras mejorado

Análisis Valor Agregado										
								Proceso: Compras	Fecha: 20/06/2018	
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Actividades(No se encuentran en orden)	Tiempo efectivo (minutos)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1		X						Realiza consolidacion de requerimientos de compras	30	
2				X				Envía documento al jefe de compras	5	
3							x	Recibe documento para su aprobación	5	
4							x	Revisa la Orden de Compra	5	
5			x					Realiza el pedido al proveedor	10	
6			x					Recibe pedido de jefe de compras	10	
7			X					Envía pedido a la bodega de la compañía	5	
8					X			Recibe el pedido en la bodega	5	
9		X						Recibe la factura para comprobar	25	
10		X						Comprueba que este todo el pedido	170	
11		X						Solicita correctivos a la orden	35	
12	X							Realiza y registra el pago	30	
Tiempos Totales									335	
Composición de Actividades								Método Actual		
								No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							1	30	9%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							4	250	72%
P	Preparación							3	45	13%
E	Espera							1	5	1%
M	Movimiento							1	5	1%
I	Inspección							2	10	3%
A	Archivo							0	0	0%
TT								12	345	100%
VA	Valor Agregado							5	280	81%
SVA	Sin Valor Agregado							7	65	19%

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.12. Representación gráfica comparativas del subproceso de Compras



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Se procedió a unir 2 actividades al inicio del subproceso para ahorrar tiempo y recursos para que las actividades se lleven de manera más efectiva, al momento de consolidar todos los pedidos de compras para así llevar un registro global, de igual manera al final del subproceso se procedió a unir actividades con el mismo fin, como son el pago y registro de la compra a la vez para un mejor control y ahorro de tiempo.

2.7.13. Diseño de indicadores para el subproceso de Compras

Indicador # 1

Tabla 2.16 Características de 1er indicador del subproceso de compras

Característica del objetivo SMART	PROCESO PRODUCCIÓN	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN
Específico	Evitar materia prima en exceso en bodega	Disminuir solicitudes de materia prima innecesarias que se dan sin verificar stock en bodega	Control y comparación de cantidades solicitadas a través de órdenes de pedidos
Medible	Disminuir cantidades de solicitudes enviadas por bodegas para llevar a cabo su proceso de compra		
Alcanzable	Ayudar a un mejor control del stock en bodega de la materia prima		
Relevante	Es importante que se utilice la materia prima existente en bodega		
Atado al tiempo	jun-18		

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Tabla 2.17 Ficha del indicador #1 del subproceso de Compras

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de compras		
Objetivo	Disminuir solicitudes de materia prima innecesarias que se dan sin verificar stock en bodega		
Perspectiva	Nombre y Fórmula		
Verificar que las solicitudes sean de acuerdo solo a faltas en bodega	Eficacia en evitar solicitudes innecesarias		
	$\frac{\# \text{ de solicitudes verificadas por compras}}{\text{Total de solicitudes realizadas}} * 100$		
	Seguimiento		
El jefe de compras indicara al jefe de bodegas que se han realizado solicitudes innecesarias luego de la verificación			
Medición actual	0%	Unidad	
Meta:	Minimizar en un 25% el desperdicio de materia prima a causa de su expiración		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice<=10%	10%<índice<25%	índice>=25%
Frecuencia de la Medición:	Semanal		

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Indicador # 2

Tabla 2.18 Características de 2do indicador del subproceso de compras

Característica del objetivo SMART	PROCESO PRODUCCIÓN	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN
Específico	Brindar de manera rápida la materia prima necesaria en producción	Evitar retraso de producción debido a que las solicitudes no incluyen exactamente los productos necesarios para llevar a cabo la producción	Diseñar un sistema que permita tener un límite mínimo para no retrasar las actividades.
Medible	Medir la periodicidad con que se realizan inventarios en bodegas para identificar la materia prima adquirida		
Alcanzable	Ayudar a un mejor control del stock en bodega de la materia prima		
Relevante	Evitar el retraso de producción debido a la falta de materia prima		
Atado al tiempo	jun-18		

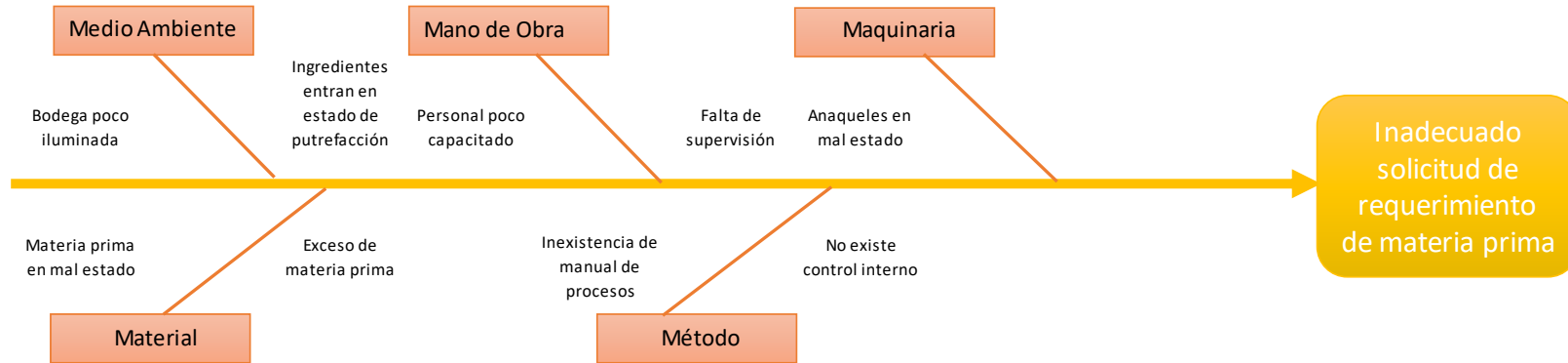
Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Tabla 2.19 Ficha del indicador #2 del subproceso de Compras

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Bodega		
Objetivo	Evitar retraso de producción debido a que las solicitudes no incluyen exactamente los productos necesarios para llevar a cabo la producción.		
Perspectiva	Nombre y Fórmula		
Establecer procesos efectivos	Eficiencia del área de bodega		
	$\frac{\# \text{ de solicitudes realizadas en el año}}{360} * 100$		
Seguimiento			
Gerente revisará indicadores para verificar eficiencia del área de bodega			
Medición actual	0%	Unidad	
Meta:	Minimizar en un 25% el retraso de producción a causa de la falta de materia prima		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice ≤ 10%	10% < índice < 25%	índice ≥ 25%
Frecuencia de la Medición:	Semanal		

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.14. Diagrama de Ishikawa del subproceso de Compras



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

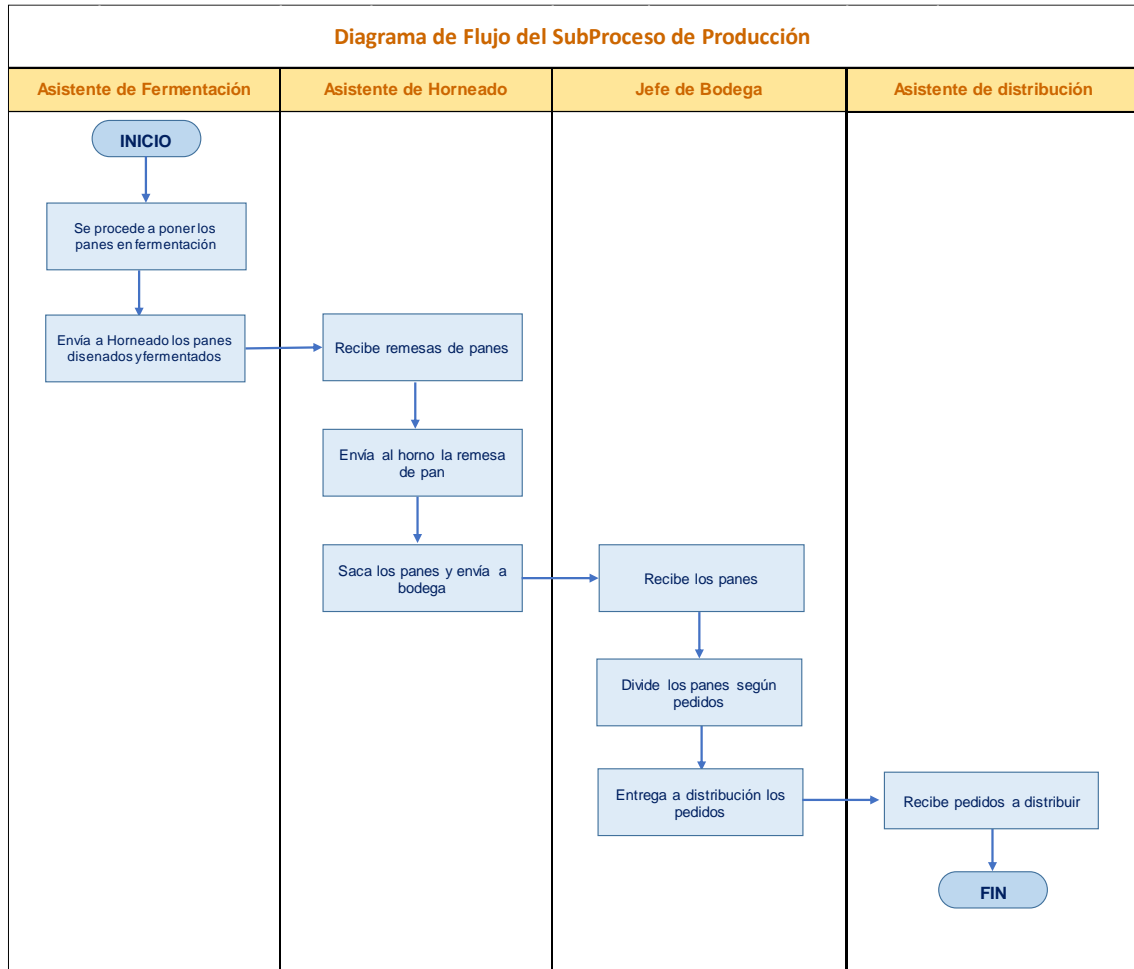
2.7.15. Matriz 5W, 1H del subproceso de Compras

Tabla 2.20 Matriz 5W +H del subproceso de Compras

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?							¿Por qué?	¿Cómo?		
	Actividad Secuencial	Responsables	Área	Semana								Instrumentos de trabajo	Recursos	
				1	2	3	4	5	6	7				
Personal poco capacitado	Asignar personal de acuerdo a su capacidad	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos									Se contratan empleados por afinidad con otros empleados en vez de conocimientos	Reuniones	Humano
	Actualizar evaluaciones de acuerdo al perfil necesario en el área	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos									Falta de actualización en temas relacionados a las vacantes	Pc, documentos	Humano y materiales
	Realizar actividades que incentiven el desempeño de los empleados	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos									No se realizan evaluaciones que permitan medir desempeños de los trabajadores	Documentos	Humano
	Organizar capacitaciones que permitan actualizar y efectivizar las funciones de los empleados	Jefe de Bodegas	Bodega									Falta de capacitaciones por parte de RRHH	Pc, documentos	Humano

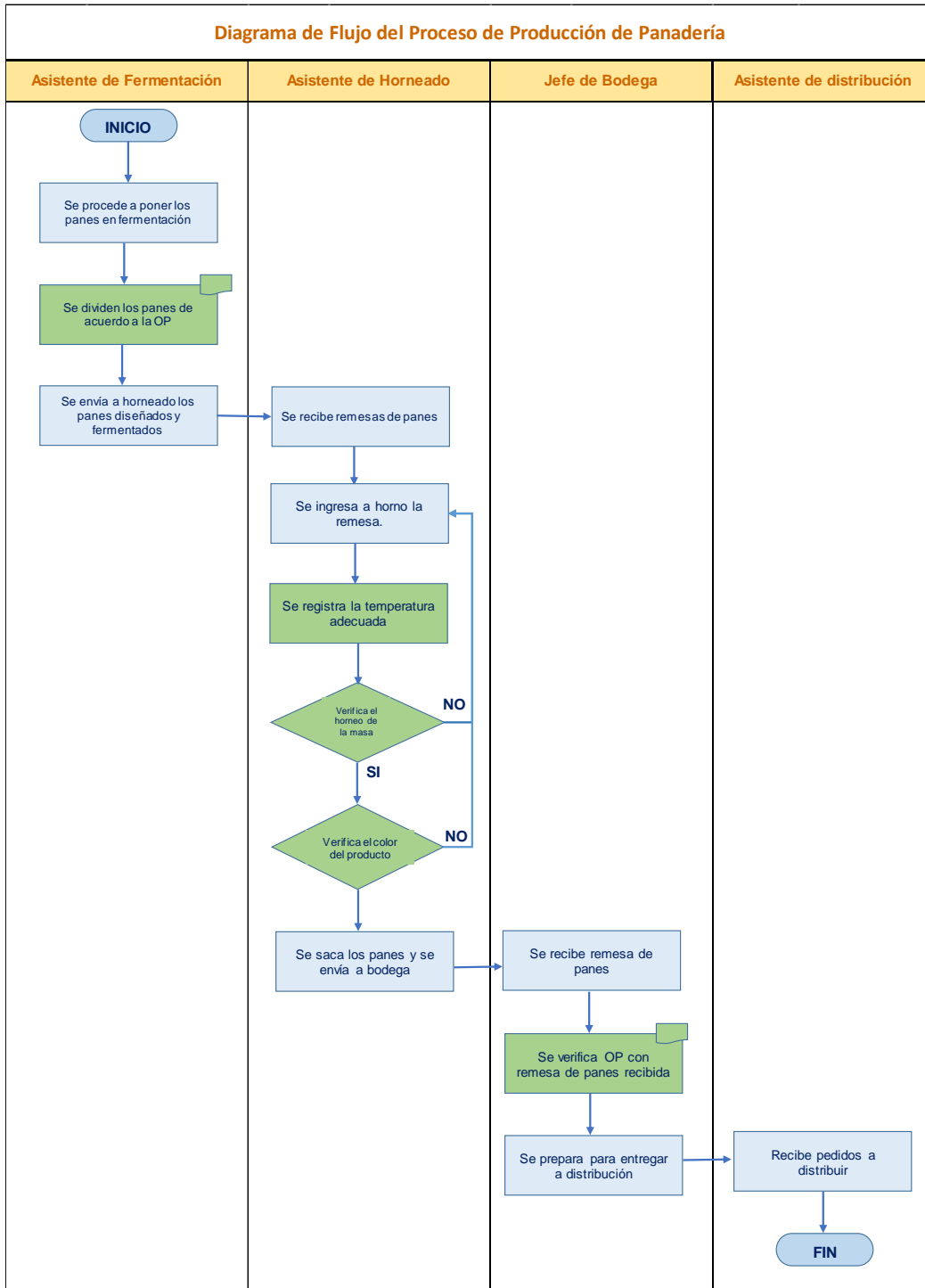
Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.16. Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso de Producción



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.17. Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso de Producción



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.18. Cuadro de análisis de valor agregado actuales del subproceso de Producción

Tabla 2.21 Análisis de Valor Agregado subproceso de Producción actual

Análisis Valor Agregado										
								Proceso: Producción	Fecha: 20/06/2018	
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Actividades(No se ecuentran en orden)	Tiempo efectivo (minutos)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1			X					Colocar panes en fermentación	15	
2					X			Enviar panes a horneado	5	
3				X				Recibe remesas horneado	5	
4				X				Enviar al horno remes de panes	20	
5					X			Sacar panes y enviar a bodega	15	
6				X				Recibir panes por parte de bodega	10	
7						X		Dividir panes según pedido	10	
8	X							Entregar a distribución pedidos	5	
9				X				Recibe pedidos a distribuir	10	
Tiempos Totales									95	
Composición de Actividades								Método Actual		
								No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							1	5	5%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							0	0	0%
P	Preparación							1	15	16%
E	Espera							4	45	47%
M	Movimiento							2	20	21%
I	Inspección							1	10	11%
A	Archivo							0	0	0%
TT								9	95	100%
VA	Valor Agregado							1	5	5%
SVA	Sin Valor Agregado							8	90	95%

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

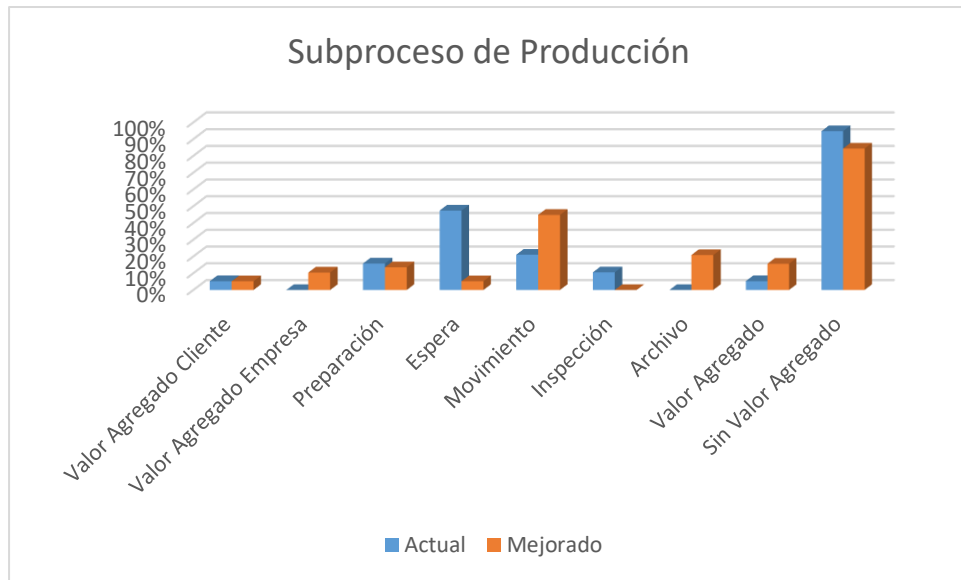
2.7.19. Cuadro de análisis de valor agregado mejorados del subproceso de Producción

Tabla 2.22 Análisis de Valor Agregado subproceso de Producción mejorado

Análisis Valor Agregado										
								Proceso: Producción	Fecha: 20/06/2018	
VAR(Real)			SVA(Sin valor agregado)					Actividades(No se encuentran en orden)	Tiempo efectivo (minutos)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1			X					Colocar panes a fermentar	10	
2							X	Dividir panes de acuerdo a su OP	10	
3					X			Enviar a hornear los panes diseñados y fermentados	3	
4				X				Recibir las remesas de panes	5	
5			X					Ingresar al horno la remesa	3	
6		X						Registrar la temperatura adecuada	5	
7		X						Verificar horneado de la masa	5	
8	X							Verificar color del producto	5	
9					X			Sacar panes y enviar a bodega	10	
10					X			Recibe remesas bodega	5	
11							x	Bodega verifica OP con remesa recibida	10	
12					x			Se prepara para entregar a distribución	15	
13					x			Recibir pedidos de bodega para distribuir	10	
Tiempos Totales									96	
Composición de Actividades								Método Actual		
								No	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							1	5	5%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							2	10	10%
P	Preparación							2	13	14%
E	Espera							1	5	5%
M	Movimiento							5	43	45%
I	Inspección							0	0	0%
A	Archivo							2	20	21%
TT								13	96	100%
VA	Valor Agregado							3	15	16%
SVA	Sin Valor Agregado							10	81	84%

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.20. Representación gráfica comparativas del subproceso de Producción



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Este gráfico representa la situación actual y mejorada del subproceso de horneado, reflejando así que el valor agregado en la situación actual es del 5% en comparación al de la situación mejorada que es de un 16%, esto siendo consecuencia del agregar actividades tales como verificar la temperatura del horno y clasificar los panes de acuerdo a su OP, permitiendo al subproceso ser más eficaz en sus actividades ya que al analizar el flujograma actual se observa falta de controles que permitan mitigar riesgos.

2.7.21. Diseño de indicadores para el subproceso de Producción

Tabla 2.23 Características de 1er indicador del subproceso de producción

Característica del objetivo SMART	PROCESO PRODUCCIÓN	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN
Específico	Disminuir las mermas y gastos por la fabricación de nuevas remesas	Disminuir cantidades de panes que salen quemados al finalizar el subproceso de horneado	Elaborar un manual que especifique los tiempos que deben tener cada uno de los productos dentro del horno
Medible	Disminuir cantidades panes quemados al finalizar el subproceso de horneado		
Alcanzable	Brindar un mejor control de los productos en proceso		
Relevante	Es relevante que se establezcan tiempos que estén descritos en manuales		
Atado al tiempo	jul-18		

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Tabla 2.24 Ficha del indicador #1 del subproceso de Producción

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de compras		
Objetivo	Disminuir el número de panes que se desperdician porque no se tiene un manual que especifique el tiempo que debe tomar cada producto		
Perspectiva	Nombre y Fórmula		
Evitar la pérdida de productos en proceso	Eficiencia en horneado		
	$\frac{\# \text{ panes que salen quemados al finalizar el proceso}}{\text{Total de panes que ingresan a horneado}} * 100$		
Seguimiento			
El asistente de horneado verificará que se establezcan los tiempos correctos en cada una de las remesas de pan que ingresan al horno			
Medición actual	0%	Unidad	
Meta:	Minimizar en un 80% el desperdicio de panes		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice ≤ 70%	70% < índice < 80%	índice ≥ 80%
Frecuencia de la Medición:	Semanal		

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Indicador #2

Tabla 2.25 Características de 2do indicador del subproceso de producción

Característica del objetivo SMART	PROCESO PRODUCCIÓN	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN
Específico	Sacar el máximo provecho de cada una de las maquinarias que forman parte del subproceso de horneado	Verificar que el tiempo empleado en cada uno de los productos sea el correcto	Control de tiempos de un producto x para su veracidad
Medible	Tiempo utilizado en un producto x para verificar que sea el correcto		
Alcanzable	Control del tiempo en producto x para obtener productos de calidad		
Relevante	Evitar el tiempo ocio de las maquinarias		
Atado al tiempo	jul-18		

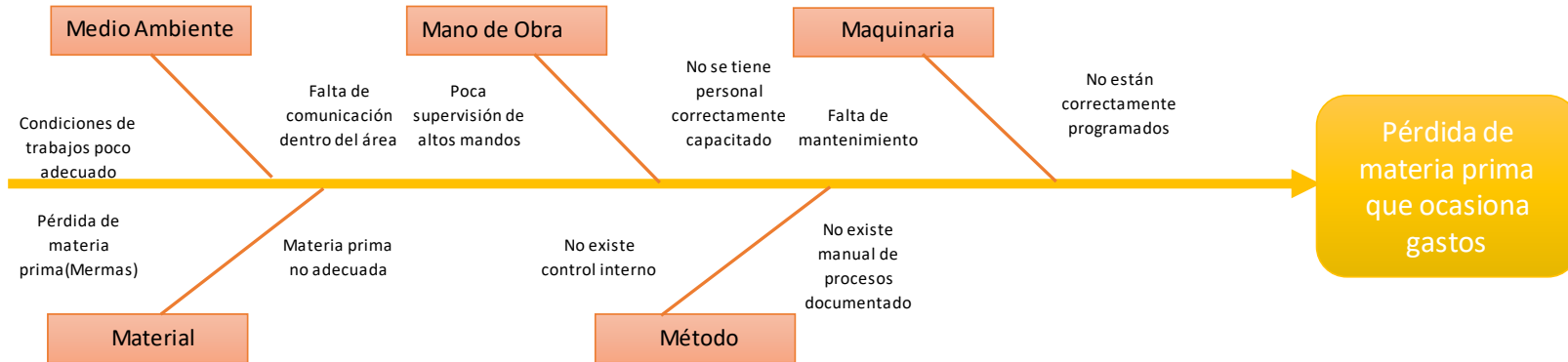
Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Tabla 2.26 Ficha del indicador #2 del subproceso de Producción

FICHA DEL INDICADOR		
Responsable	Jefe de compras	
Objetivo	Verificar que el tiempo empleado en cada uno de los productos es el correcto	
Perspectiva	Nombre y Fórmula	
Disminuir tiempo ocio en producción	Veracidad de tiempo	
	$\frac{\text{Total de tiempo empleado en pan x}}{\text{Total de tiempo empleados en remesa de pan}} * 100$	
Seguimiento		
El Jefe de producción seguirá que se cumpla el tiempo establecido para el tipo x de pan		
Medición actual	0%	Unidad
Meta:	Minimizar en un 80% el desperdicio de materia prima	
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE
	índice <= 70%	70% < índice < 80%
Frecuencia de la Medición:	Semanal	

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.22. Diagrama de Ishikawa del subproceso de Producción



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

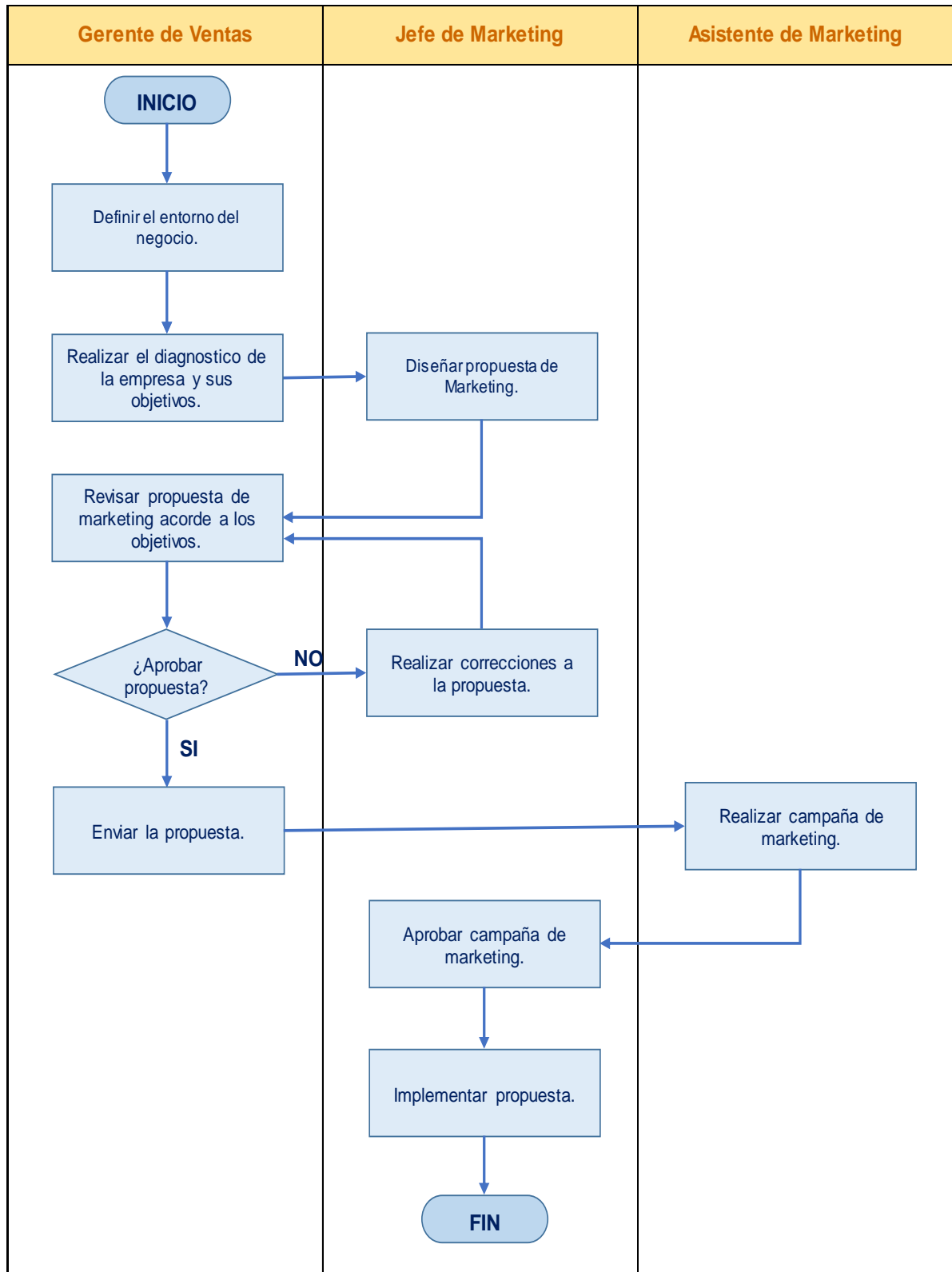
2.7.23. Matriz 5w1h del subproceso de Producción

Tabla 2.27 Matriz 5W+1H del subproceso de Producción

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?							¿Por qué?	¿Cómo?	
	Actividad Secuencial	Responsables	Área	Semana								Instrumentos de trabajo	Recursos
				1	2	3	4	5	6	7			
Pérdida de materia prima(mermas)	Clasificar los productos que ingresan a horneado	Asistente de fermentación	Producción								No se basan en las OP generadas debido a que no hay controles que supervisen el orden de las mismas	Pc, documentos	Humano
	Verificar que el tiempo de horneado sea el correcto	Asistente de horneado	Producción								No se tiene un instructivo sobre el tiempo necesario en cada producto	Pc, documentos	Humano y materiales
	Realizar reuniones que busquen escuchar las observaciones u opiniones de los empleados	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos								Falta de charlas que ayuden y motiven al empleado a alcanzar las metas de la empresa y a crear un ambiente laboral armonioso	Pc, documentos	Humano
	Buscar que se den capacitaciones a los empleados sobre temas de despedido de materia prima	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos								No existen las capacitaciones necesarias que permitan explotar los conocimientos de los empleados	Documentos	Humano

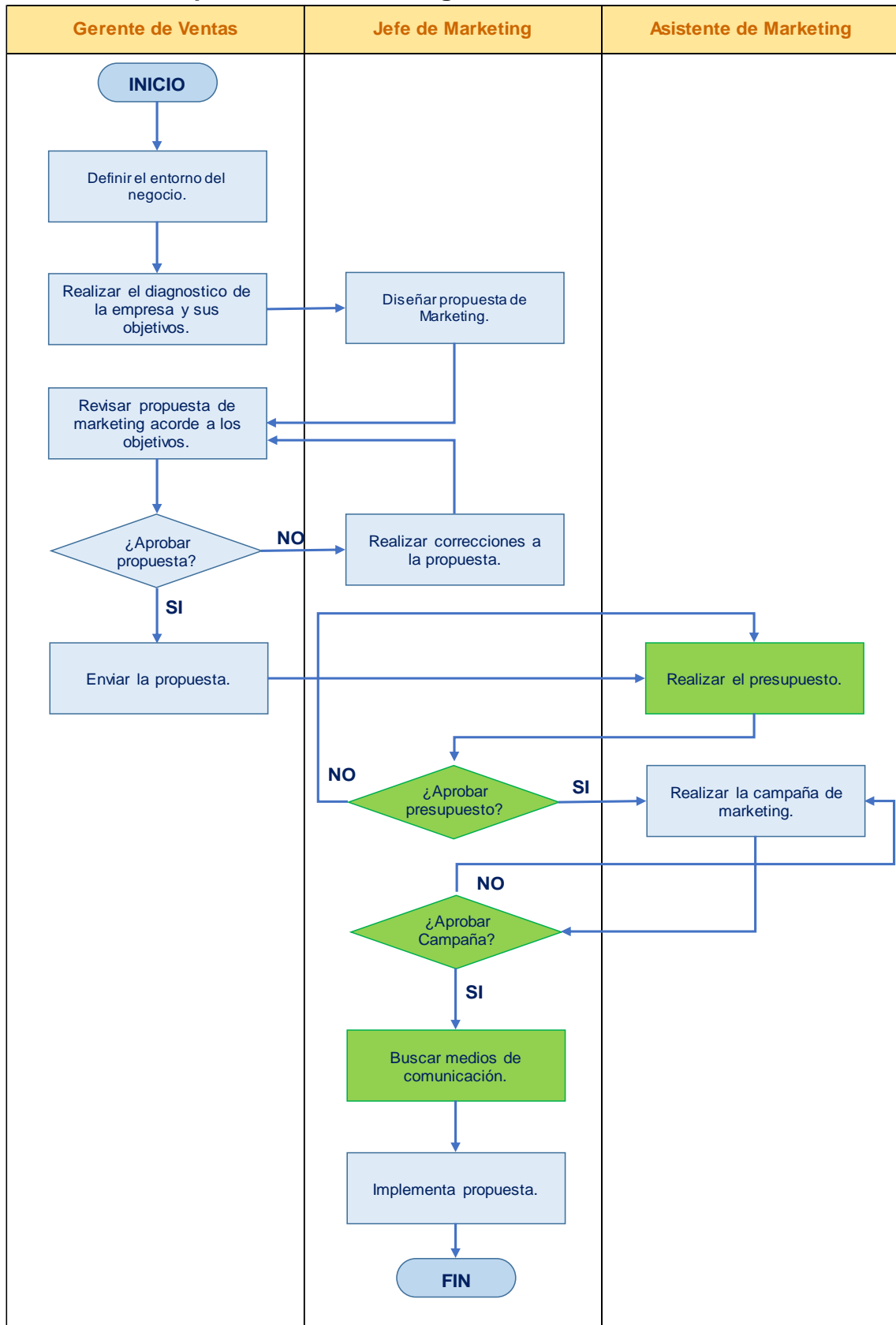
Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.24. Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso de Marketing



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.25. Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso de Marketing



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.26. Cuadro de análisis de valor agregado actuales del subproceso de Marketing

Tabla 2.28 Análisis de Valor agregado del subproceso de Marketing actual

Análisis Valor Agregado									
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)					Proceso: Producción		Fecha: 20/06/2018
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	Actividades(No se encuentran en orden)	Tiempo efectivo (minutos)
1	x							Definir el entorno del negocio.	120
2		x						Realizar el diagnostico de la empresa y sus objetivos.	120
3		x						Diseñar propuesta de marketing.	60
4						x		Revisar propuesta de marketing acorde a objetivos.	60
5						x		Aprobar propuesta.	10
6				x				Realizar correcciones a la propuesta.	40
7					x			Enviar propuesta.	10
8	x							Realizar campañas de Marketing.	240
9						x		Aprobar campañas de Marketing.	20
10			x					Implementar campaña.	120
Tiempos Totales									800
Composición de Actividades					Método Actual				
		No	Tiempo						
V.A.C	Valor Agregado Cliente	2	360					45%	
V.A.E	Valor Agregado Empresa	2	180					23%	
P	Preparación	1	120					15%	
E	Espera	1	40					5%	
M	Movimiento	1	10					1%	
I	Inspección	3	90					11%	
A	Archivo	0	0					0%	
TT	Total	10	800					100%	
VA	Valor Agregado	4	540					68%	
SVA	Sin Valor Agregado	6	260					32%	

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

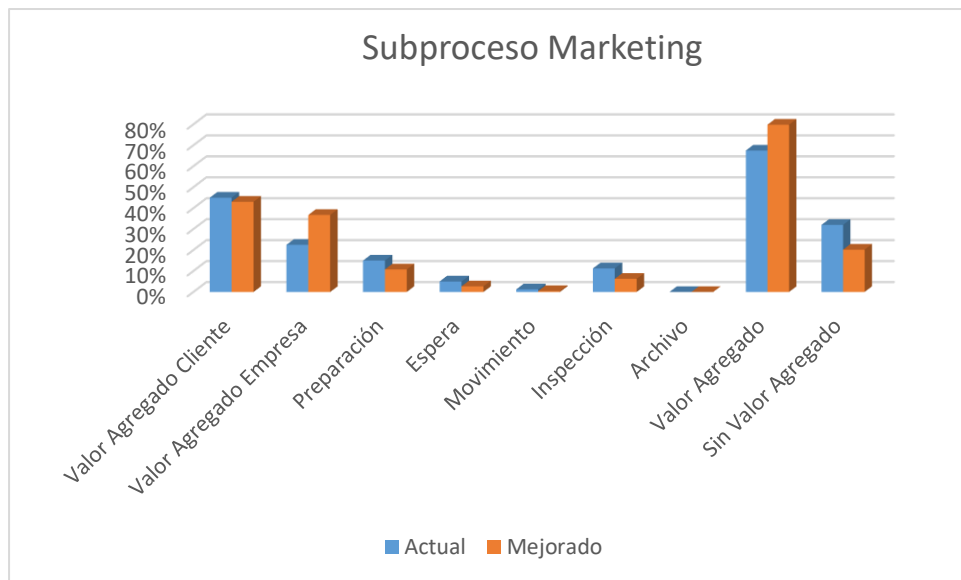
2.7.27. Cuadro de análisis de valor agregado mejorados del subproceso de Marketing

Tabla 2.29 Análisis de Valor agregado del subproceso de Marketing mejorado

Análisis Valor Agregado										
VAR(Real)		SVA(Sin valor agregado)					Proceso: Producción		Fecha: 20/06/2018	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	Actividades(No se cuentan en orden)		Tiempo efectivo (minutos)
1	x							Definir el entorno del negocio.		240
2		x						Realizar el diagnostico de la empresa y sus objetivos.		120
3		x						Diseñar propuesta de marketing.		60
4							x	Revisar propuesta de marketing acorde a objetivos.		40
5							x	Aprobar propuesta.		10
6				x				Realizar correcciones a la propuesta.		30
7					x			Enviar propuesta.		5
8		x						Realizar presupuesto.		80
9							x	Aprobar presupuesto.		10
10	x							Realizar campañas de Marketing.		240
11							x	Aprobar campañas de Marketing.		10
12		x						Buscar medios de comunicación.		150
13			x					Implementar campaña.		120
Tiempos Totales									1115	
Composición de Actividades					Método Actual					
					No	Tiempo	%			
V.A.C	Valor Agregado Cliente				2	480	43%			
V.A.E	Valor Agregado Empresa				4	410	37%			
P	Preparación				1	120	11%			
E	Espera				1	30	3%			
M	Movimiento				1	5	0%			
I	Inspección				4	70	6%			
A	Archivo				0	0	0%			
TT	Total				13	1115	100%			
VA	Valor Agregado				4	890	80%			
SVA	Sin Valor Agregado				6	225	20%			

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.28. Representación gráfica comparativas del subproceso de Marketing



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Analizando el gráfico de la situación del subproceso de Marketing podemos analizar que las actividades que agregan valor a la empresa subió al 80%, esto se debe a que hemos puesto más actividades donde se tomen decisiones y además documentación que le será útil a la compañía para tener un mejor análisis del proceso, realizando presupuestos y campañas de marketing para aumentar el segmento de clientes para tener una mayor acogida en el mercado, de igual manera se buscan los medios de difusión para asegurar llegar al mayor número de posibles clientes.

2.7.29. **Diseño de indicadores para el subproceso de Marketing**
Tabla 2.30 Características del 1er indicador del subproceso de marketing

Subproceso: Marketing			
Características objetivos SMART	Características	Objetivo	Plan de acción
Específico	Conseguir nuevos clientes para tener mayor participación en el mercado.	Gestionar un plan de marketing enfocado a los objetivos del negocio para maximizar el número de cliente en un 15% mediante la implementación de estrategias y captación de clientes para medir la eficacia del proceso hasta el 2018.	Elaborar estrategias que permitan mantener y atraer clientes.
Medible	Maximizar el número de cliente en un 15%		
Alcanzable	Mediante estrategias y captación de clientes.		Diseñar indicadores que permitan llevar un control de los objetivos descritos en el plan.
Relevante	Alcanzar los objetivos descritos en el plan de Marketing		
Atado al tiempo	Hasta el 2018		

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Tabla 2.31 Ficha de 1er indicador del subproceso de marketing

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Marketing		
Objetivo	Observar el impacto de las estrategias de marketing para el aumento de clientes.		
Perspectiva	Financiera		
Meta	Maximizar en un 25% la cartera de clientes.		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Anual		
Nombre del Indicador	% aumento de clientes		
Fórmula del Indicador	$\frac{\text{Total de clientes captados del año actual}}{\text{Total de clientes captados del año anterior}} * 100$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice <= 10%	10% < índice < 25%	índice >= 25%
Seguimiento			
Medir el aumento de clientes nuevo en el ejercicio fiscal.			

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

INDICADOR # 2

Tabla 2.32 Características del 2do indicador del subproceso de marketing

Subproceso: Marketing			
Características objetivos SMART	Características	Objetivo	Plan de acción
Específico	Gestionar de forma efectiva el gasto de publicidad.	Gestionar de forma efectiva el gasto de publicidad minimizando en un 10% dicho gasto, implementando estrategias para medir el proceso de ventas hasta ek 2018.	Elaborar un presupuesto de publicidad.
Medible	Minimizar en un 10% el gasto de publicidad		
Alcanzable	Implementar estrategias que reduzcan los gastos		Diseñar indicadores que ayuden a control los recursos de la compañía en sus planes de marketing.
Relevante	Medir el proceso de ventas eficazmente.		
Atado al tiempo	Hasta el 2018		

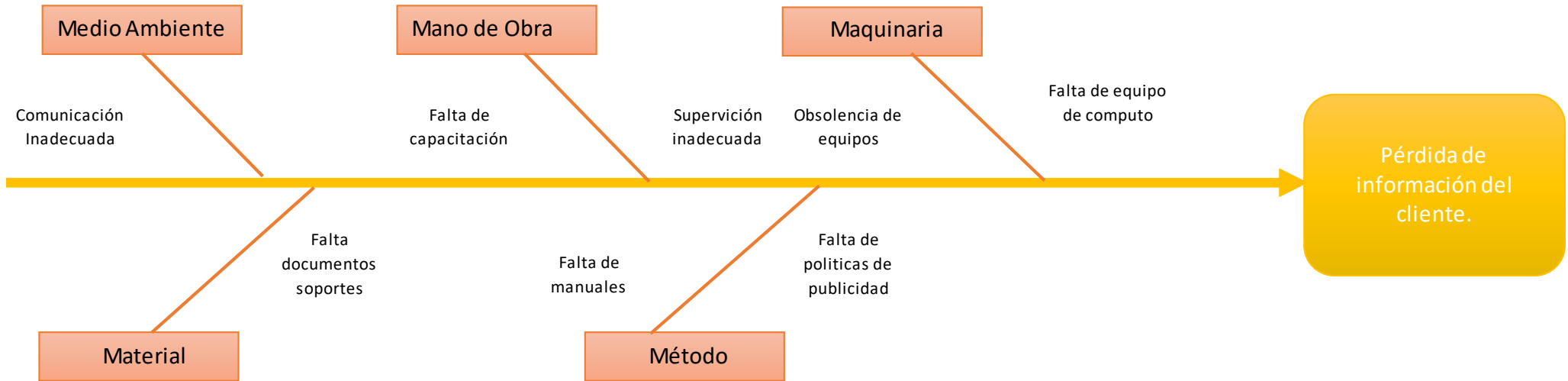
Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Tabla 2.33 Ficha de 2do indicador del subproceso de marketing

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente de Marketing		
Objetivo	Observar el impacto de las estrategias de marketing para la disminución del gasto de publicidad.		
Perspectiva	Financiera		
Meta	Minimizar en un 10% el gasto de publicidad		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Anual		
Nombre del Indicador	% disminución del gasto de publicidad		
Fórmula del Indicador	$1 - \left(\frac{\text{Total del gasto de publicidad del año actual}}{\text{Total del gasto de publicidad del año anterior}} * 100 \right)$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice >= 20%	20% > índice > 10%	índice <= 10%
Seguimiento			
Medir la disminución del gasto de publicidad en el ejercicio fiscal.			

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.30. Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

2.7.31. Matriz 5w1h

Tabla 2.34 Matriz 5W+1H del subproceso de Marketing

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?					¿Por qué?	¿Cómo?		
	Actividad Secuencial	Responsables	Área	Semana						Instrumentos de trabajo	Recursos	
				1	2	3	4	5				
Falta de capacitación	Solicitar al jefe de RRHH elaborar un cronograma de capacitación para el área de Marketing.	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos							Falta de capacitación porque se cometen errores en sus puestos laborales.	PC	Formulario de requerimiento
	El asistente de Marketing elaborará un presupuesto para el área de Marketing para determinar los recursos que se usarán para cumplir con los objetivos del área.	Asistente de Marketing	Marketing							Designación de poco recursos financieros a esta actividad porque no se lleva un presupuesto del área.	PC	Tecnológicos y Financieros
	El jefe de Marketing enviará un correo al área para dar a conocer las actividades que se debe seguir especificando tiempo y recursos.	Jefe de Marketing	Marketing							Falta de comunicación en el área dificulta que las actividades sigan un orden adecuado.	PC	Tecnológicos
	El jefe de Marketing dará una revisión semanal del punto anterior para verificar si se cumple o debe ajustarse a las necesidades.	Jefe de Marketing	Marketing							Falta de seguimiento para verificar el avance de las actividades.	Cronograma de actividades y PC	Tecnológicos

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

CAPITULO 3

3.1. Análisis de resultados de planteamiento de objetivos específicos del proyecto

Objetivo #1

Realizar un reconocimiento inicial de la organización a través del uso de herramientas de análisis administrativo, para tener conocimiento de la situación actual de la empresa hasta en un 60%, durante los meses de mayo y junio, con el fin de plantear mejoras en su desempeño.

Con el afán de llegar al 60% del conocimiento de la situación actual de la empresa, llevaremos a cabo el uso de indicadores (métricas) que nos permita concluir sus resultados, teniendo como resultado el siguiente indicador:

$$\% \text{Conocimiento de la situación actual de la empresa} = \frac{\# \text{ de ítems utilizados en el estudio}}{\# \text{ de ítems expuestos en ISO}}$$

Por ello se realizará una tabla donde se expliqué cada uno de los ítems planteados por la ISO para el estudio de la situación inicial de la empresa que se detallada a continuación:

Tabla 3.0.1 Parámetros de información de una empresa

Información necesaria para estudio de la situación inicial de la empresa	Información utilizada realmente en el proyecto
<i>Antecedentes</i>	✓
<i>Representantes Legales</i>	✓
<i>Accionistas</i>	✗
<i>Estructura organizacional</i>	✓
<i>Análisis de competencias</i>	✓
<i>Descripción de funciones</i>	✗
<i>Informes de auditorías</i>	✗
<i>Actividad económica</i>	✓
<i>Estados financieros</i>	✓
<i>Análisis de la industria</i>	✓
<i>Índices financieros</i>	✗

Clientes	✓
Proveedores	✓

Una vez analizado la información necesaria y obtenida por la organización se llevará a cabo el análisis de la métrica planteada

$$\% \text{Conocimiento de la situación actual de la empresa} = \frac{9}{13}$$

$$\% \text{Conocimiento de la situación actual de la empresa} = 0,69 = 69\%$$

Se observa que el resultado de la métrica es del 69% lo que quiere decir que, si cumple con uno de los objetivos planteados puesto que quisimos obtener, aunque sea un 60% de la situación inicial de la organización que nos permita analizar y plantear respuestas.

Objetivo #2

Reducir la cantidad de mermas identificadas en el proceso de abastecimiento en un 20%, poniendo puntos de control donde sea necesario, durante el mes de junio con el fin de eliminar o minimizar los riesgos de pérdida existentes.

La finalidad de reducir mermas va con la finalidad de eliminar aquellas ordenes de compras que se realizan sin la respectiva aprobación y verificación de que aquellos productos incluidos en las OP sean las que realmente se necesitan y más no son aquellas que se tienen en exceso, por lo cual se producen los desperdicios ya que algunos pasan de su fecha de expiración.

Por lo que se plantea la siguiente métrica:

$$\% \text{ de desperdicio} = \frac{\text{Valor en dólares en mermas del año actual}}{\text{Valor en dólares en mermas del año anterior}}$$

$$\% \text{ de desperdicio} = \frac{\$500}{\$2000}$$

$$\% \text{ de desperdicio} = 0,25 = 25\%$$

Al analizar los resultados obtenidos por la compañía llegamos a concluir que si sea llegado a cumplir con el objetivo de disminuir en más de un 20% las mermas ocasionadas por la falta de seguimiento en el área de abastecimiento.

Objetivo #3

Disminuir en un 30% los inconvenientes identificados en los procesos más críticos de la empresa, para plantear soluciones que ayuden a mejorar el sistema de control de la compañía, durante los meses de junio, julio y agosto.

Subproceso de Compras

En este caso se encuentra el hecho de que existen grandes pérdidas debido al mal uso de las órdenes de compras por parte del departamento encargado por lo cual se recomienda capacitar mejor a los empleados.

%Disminuir ordenes de compras innecesarias

$$= \frac{\text{\#de ordenes que han sido revisadas y aprobadas}}{\text{Total de ordenes generadas}}$$

$$\%Disminuir ordenes de compras innecesarias = \frac{15}{50}$$

$$\%Disminuir ordenes de compras innecesarias = 0,30 = 30\%$$

Se tiene como resultado un 30% que representa que se está cumpliendo los objetivos propuestos en el proyecto.

Subproceso de Producción

Producción al ser el corazón de la organización donde se lleva a cabo la transformación de la materia prima se ve afectado debido a que se producen grandes pérdidas en unos de sus subprocesos, específicamente Horneado ya que los panes están mucho más tiempo del necesario en el horno por lo cual muchos de sus productos son tirados a la basura. Por ello se ha planteado crear un instructivo donde se especifique los tiempos que va a tomar cada tipo de producto para que se tenga todo documentado y no existan mayores pérdidas, puesto que uno de los factores que afectan es la falta de capacitación de sus empleados.

Subproceso de Marketing

La captación de clientes es una estrategia que se busca cumplir en el área de Marketing debido a la continua aparición de nuevos competidores, la empresa requiere que haya mejores estrategias, pero sin maximizar gastos en el rubro de gastos de publicidad ya que esto representará grandes repercusiones en la organización a corto y largo plazo.

3.2. Análisis de resultados de soluciones planteadas al aplicar las herramientas en el diagnóstico inicial

✚ **Solución 1:** Implementar un manual de procesos en la compañía de los procesos claves.

Al realizar el levantamiento de información en las áreas más críticas, hemos observado que las actividades que no generan se redujo su tiempo utilizando el “Análisis de Valor de Agregado”, agregando controles para una mejor efectividad en el subproceso de Marketing. Así mismo en el subproceso de Horneado hemos agregado actividades que generan valor al cliente y la compañía para mejorar la calidad del producto. De igual manera, en el subproceso de compras se agregaron actividades para un mejor desenvolvimiento de las actividades de la compañía.

Análisis Costo/Beneficio

Se determinaron los siguientes costos asociados al diseño e implementación del sistema en valores estimados.


Tabla 3.0.2 Costos asociados al diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos

Actividades	Días	PRECIO (USD)
Análisis de la situación actual	4	112.00
Levantamiento de procesos	8	224.00
Elaboración de mapa de procesos	4	112.00
Elaboración de Matriz de Riesgo	4	112.00
Uso de Herramientas Administrativas	5	140.00
Elaboración de diagramas de flujos	5	140.00
Diseñar propuestas de mejoras	10	280.00
Elaboración de manual de procesos	6	168.00
Elaboración de indicadores de gestión	4	112.00
Capacitación al personal	4	112.00
TOTAL	54	1.512.00

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

En base a la información investigada, se estima que un Auditor de Procesos cobra USD\$28,00 hora/día, valor que utilizamos para calcular los costos totales

del diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos. Esto ayudaría a que los procesos sean más efectivos para la organización. Obteniendo como beneficios un mejor direccionamiento y funciones de los empleados en el proceso, tiempos más productivos y disminución de costos por efectividad, y facilitar a la dirección un mejor control de las actividades.

 **Solución 2:** *Implementar indicadores de gestión para medir el desempeño de las actividades de la compañía*

Al aplicar indicadores de gestión se hará más fácil medir la operatividad de los procesos enfocados en la eficiencia y eficacia de la compañía. Se establecieron 2 indicadores en los subprocesos más críticos para que la organización alcance sus metas, las mismas que se establecieron en cada indicador para un seguimiento de sus actividades.

Análisis Costo/Beneficio

En lo que va del año 2018, se obtuvieron los siguientes datos referentes a las mermas en el subproceso de horneado, como se detalla a continuación:

Tabla 3.0.3 Mermas diarias

Mes	Mermas (en panes)
Enero	487
Febrero	346
Marzo	525
Abril	349
Mayo	446
Junio	438

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Como la compañía no lleva un sistema de gestión y la falta de indicadores es de vital importancia para reducir sus mermas se espera reducirlas en un 80% al final de la semana para así poder observar el total de mermas de formas mensual y,

por lo tanto, aumentar sus ventas. Esto permite reducir las mermas de \$1000 a \$1500 por mes.

✚ **Solución 3:** *Implementar un Manual de Tiempos de cada pan en el área de Horneado.*

Al realizar el levantamiento de información en esta área crítica se pudo evidenciar que el principal problema es la falta de conocimiento de los tiempos por cada pan que posee la compañía en su catálogo, lo que ocasiona que se produzcan muchas mermas y aumenten las pérdidas.

Análisis Costo/Beneficio

Se propone contratar 2 pasantes en 3 turnos para que cubran todo el proceso de producción por lo cual, la empresa estaría desembolsando por cada pasante USD\$ 125,00 dando un costo total de USD\$750 mensual, permitiendo ahorrar miles de dólares en pérdidas a corto plazo.

Tabla 3.0.4 Implementación de Manual de Tiempos

Recursos	Días	PRECIO (USD)
6 Pasantes	30	750.00
TOTAL	30	750.00

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

3.3. Análisis de resultados de la implementación esperada de las soluciones propuestas

Tabla 3. 0.5 Análisis de costo/beneficio de implementar un instructivo de tiempo

Ánàlisis Costo/Beneficio de implementar un instructivo de tiempos de los productos que ingresan al horno		
Costos		
Descripción	Rubro Unitario	Rubro total
Conocimiento de los tipos de productos que fabrican en la empresa		\$ 150.00
Analizar los tiempos correctos mediante el uso de productos		\$ 100.00
Capacitación de los empleados en temas de tiempo en el horno	\$ 250.00	\$ 500.00
Documentación de archivos		\$ 100.00
Total	\$ 250.00	\$ 850.00
Beneficios:		
Disminuir las mermas ocasionadas por productos quemados por el exceso en tiempo en el horno		
Eliminar el tiempo ocio debido al constante sobreaviso del horno		
Tener una producción mayor		
Brindar productos de calidad		

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Tabla 3. 0.6 Análisis de costo/beneficio de implementar un manual de procesos

Análisis Costo/Beneficio de implementar un manual en el área de Compras		
Costos		
Descripción	Rubro Unitario	Rubro total
Realizar un presupuesto de compras		\$ 100,00
Analizar los recursos utilizados en el área		\$ 100,00
Elaborar documentos de soportes en el área		\$ 100,00
Realizar un análisis de los compradores más beneficiosos para la compañía		\$ 200,00
Total		\$ 500,00
Beneficios:		
Disminuir costos de publicidad analizando el presupuesto.		
Mejor coordinación del área usando documentos de soportes.		
Dar un equilibrio al momento de realizar un presupuesto cada año para no sobrevalorar el presupuesto.		

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

Tabla 3. 0.7 Análisis de costo/beneficio de implementar un manual al área de marketing

Análisis Costo/Beneficio de implementar un manual en el área de Marketing		
Costos		
Descripción	Rubro Unitario	Rubro total
Realizar la descripción del puesto laboral		\$ 200,00
Analizar los recursos utilizados en el área		\$ 100,00
Capacitación de los empleados del área		\$ 500,00
Guardar archivos en Drive de la compañía		\$ 0,00
Total		\$ 800,00
Beneficios:		
Disminuir los errores en el proceso como pasar documentos sin autorización.		
Disminuir el tiempo lo que implica no duplicidad de tareas.		
Determinar el tiempo que debe pasar para aprobar la propuesta de marketing.		
Determinar de manera efectiva el uso de la publicidad aplicada a aumentar la ventas.		

Elaborado por: Erick Alvarado – Diana Calero, 2018

CAPÍTULO 4

4.1. Conclusiones

Realizando el análisis inicial de la compañía, hemos encontrado lo siguiente:

1. Al inicio de nuestras actividades de levantamiento de información hemos encontrado que la compañía no posee un manual de procesos que les permita conocer a sus empleados como se debe realizar cada proceso y quién es el responsable de cada una de las actividades que se lleve a cabo dentro de los mismos.
2. Se encontró que la compañía presenta deficiencias como falta de comunicación entre áreas, maquinarias sin su respectivo mantenimiento, falta de control interno.
3. Se evidenció que la compañía produce mermas en el área de horneado lo que conlleva a que las utilidades bajen, debido a la falta de conocimiento de los operarios y de documentos que brinden la información necesaria de su correcto funcionamiento en el subproceso.
4. Se analizó el proceso de compras presenta órdenes de pedido que no han sido correctamente aprobadas y en algunas ocasiones existen más de una con información repetida, todo esto como consecuencia de que sus empleados no cuenten con los conocimientos acerca de los métodos de valoración de mercadería.
5. Se encontró que la falta de presupuestos en las áreas, es un problema debido a que no se lleva un promedio de cuanto destinar a cada rubro lo que ocasiona que algunas actividades no se realicen de forma efectiva.
6. Se concluye que si se aplica las soluciones dadas no conllevan mayores gastos, por lo cual sería beneficioso para la compañía.

6.2. Recomendaciones

1. Implementar un manual de procesos con la finalidad de realizar los procesos más efectivos, para contribuir al crecimiento de la compañía y de igual manera ofrecer un producto de calidad para satisfacción del cliente aplicándolos en los procesos claves.
2. Se sugiere se realicen periódicamente reuniones donde se escuchen las solicitudes de sus empleados para así mejorar la comunicación dentro de la compañía, así como también en el caso del mantenimiento de las maquinarias se sugieren que se contraten servicios de outsourcing, principalmente en el subproceso de producción.
3. Aplicar un instructivo en el subproceso de Horneado donde se detallen los tiempos para cada tipo de producto, llevando así a reducir en un 80% las mermas y aumentar la productividad del área emitiendo un producto acorde a los estándares de la industria panificadora.
4. Obtener mayor control en cuanto a órdenes de pedido del área de almacenamiento de materiales y que las mismas no sean tomadas en cuenta si no cuentan con las respectivas autorizaciones; además de brindar capacitaciones a sus empleados acerca de métodos de valoraciones de mercadería para así evitar la pérdida de productos.
5. Elaborar un presupuesto en las áreas se lleva un mejor control de los recursos y de esta manera podemos prevenir posibles problemas porque se le designarán un rubro del presupuesto general.
6. Aplicar las soluciones descritas para los procesos críticos para reducir pérdidas en los subprocesos y maximizar las utilidades de la compañía.

Bibliografía

Benjamin Enrique; 3ERA EDICION. (1997) Organización de Empresas. MC GRAW HILL

Las 5 Fuerzas de Porter. (Jino de 2015). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Emprendepyme, (2016). Cadena de Valor. Obtenido de <https://www.empredepyme.net/>

Business School, (diciembre,2017). Mapa de procesos. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/-tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>

Metodología para el Desarrollo de Estudios Organizacionales, (Febrero, 2013). Metodología. Obtenido de https://prezi.com/btkcvzpx_w7/metodologia-para-el-desarrollo-de-estudios-organizacionales/

ANEXOS



ESPOL
"Impulsando la sociedad del conocimiento"

**MANUAL DE PROCESOS DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PAN, UBICADA
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**



Año:2018

Elaborado por:

Erick Ronny Alvarado Pihuave y Diana Ximena Calero Gaglay

**Septiembre 2018
Guayaquil, Ecuador**

3. Alcance.....	100
4. Definición de términos	100
Procesos.....	100
Subprocesos	100
Actividades.....	101
Tareas.....	101
Inputs o entradas	101
Outputs o Salidas	101
Recursos y estructura.....	101
Controles	101
Mapa de proceso.....	101
Procesos estratégicos	101
Procesos claves.....	101
Procesos de apoyo	102
Indicadores.....	102
5. Simbología aplicada en el diagrama de flujo de los subprocesos	102
6. Estructura organizacional.....	103
7. Misión	104
8. Visión.....	104
9. Objetivos Estratégicos	104
Perspectiva Financiera.....	104
Perspectiva del Cliente	104
Perspectiva de Procesos Internos.....	105
Perspectiva de Aprendizaje.....	105
10. Justificación.....	105
11. Metodología.....	105
12. Mapa de Procesos	106
13. Identificación de procesos y subprocesos	106
14. Subproceso - “Almacenamiento de materiales”	107
1. Objetivo:	107
2. Área de aplicación:.....	107

3. Responsable:	107
4. Entradas	108
5. Salidas	108
6. Recursos	108
7. Controles	108
8. Políticas	108
9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Almacenamiento de Materiales”	110
10. Indicadores	111
11. Ficha del Subproceso de “Almacenamiento de Materiales”	111
15. Subproceso - “Recepción de Compras”	112
1. Objetivo:	112
2. Área de aplicación:	113
3. Responsable:	113
4. Entradas	113
5. Salidas	113
6. Recursos	113
7. Controles	113
8. Políticas	113
9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Recepción de Compras”	115
10. Indicadores	116
11. Ficha del Subproceso de “Recepción de Compras”	117
16. Subproceso - “Amasado”	118
1. Objetivo:	118
2. Área de aplicación:	118
3. Responsable:	118
4. Entradas	118
5. Salidas	118
6. Recursos	118
7. Controles	118
8. Políticas	119
9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Amasado”	120

10. Indicadores	121
11. Ficha del Subproceso de “Amasado”	121
17. Subproceso - “Diseño y Formado”	122
1. Objetivo:	122
2. Área de aplicación:.....	123
3. Responsable:	123
4. Entradas.....	123
5. Salidas	123
6. Recursos	123
7. Controles	123
8. Políticas	123
9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Diseño y Formado”	125
10. Indicadores	126
11. Ficha del Subproceso de “Diseño y Formado”	126
18. Subproceso - “Fermentación”	127
1. Objetivo:	127
2. Área de aplicación:.....	128
3. Responsable:	128
4. Entradas.....	128
5. Salidas	128
6. Recursos	128
7. Controles	128
8. Políticas	128
9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Fermentación”	130
10. Indicadores	131
11. Ficha del Subproceso de “Fermentación”	131
19. Subproceso - “Horneado”	132
1. Objetivo:	132
2. Área de aplicación:.....	133
3. Responsable:	133
4. Entradas.....	133

5. Salidas	133
6. Recursos	133
7. Controles	133
8. Políticas	133
9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Horneado”	135
10. Indicadores	136
11. Ficha del Subproceso de “Horneado”	136
20. Subproceso - “Bodega”	137
1. Objetivo:	137
2. Área de aplicación:.....	138
3. Responsable:	138
4. Entradas.....	138
5. Salidas	138
6. Recursos	138
7. Controles	138
8. Políticas	138
9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Bodega”	140
10. Indicadores	141
11. Ficha del Subproceso de “Bodega”	141
21. Subproceso - “Marketing”	142
1. Objetivo:	142
2. Área de aplicación:.....	143
3. Responsable:	143
4. Entradas.....	143
5. Salidas	143
6. Recursos	143
7. Controles	143
8. Políticas	143
9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Marketing”	145
10. Indicadores	146
11. Ficha del Subproceso de “Marketing”	146

22. Subproceso - “Facturación”	147
1. Objetivo:	147
2. Área de aplicación:.....	148
3. Responsable:	148
4. Entradas.....	148
5. Salidas	148
6. Recursos	148
7. Controles	148
8. Políticas	148
9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Facturación”	150
10. Indicadores	150
11. Ficha del Subproceso de “Facturación”	151
23. Subproceso - “Recepción de pedidos”	152
1. Objetivo:	152
2. Área de aplicación:.....	152
3. Responsable:	152
4. Entradas.....	153
5. Salidas	153
6. Recursos	153
7. Controles	153
8. Políticas	153
9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Recepción de Pedidos”	154
10. Indicadores	155
11. Ficha del Subproceso de “Recepción de pedidos”	156
24. Subproceso - “Distribución”	157
1. Objetivo:	157
2. Área de aplicación:.....	157
3. Responsable:	157
4. Entradas.....	158
5. Salidas	158
6. Recursos	158

7. Controles	158
8. Políticas	158
9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Distribución”	160
10. Indicadores	160
11. Ficha del Subproceso de “Distribución”	161
25. Subproceso - “Servicio de atención al cliente”	162
1. Objetivo:	162
2. Área de aplicación:.....	162
3. Responsable:	163
4. Entradas.....	163
5. Salidas	163
6. Recursos	163
7. Controles	163
8. Políticas	163
9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Servicio de atención al cliente”	165
10. Indicadores	165
11. Ficha del Subproceso de “Servicio de atención al cliente”	166

1. Introducción

El manual de procesos es aquel que nos ayuda a ejecutar actividades de manera correcta en la organización para un mejor seguimiento a las mismas. Usando los diagramas de flujos se entiende de una mejor perspectiva las actividades a realizar en cada subproceso identificando medidas preventivas y puntos de control, además del responsable asociado, permitiendo ahorrar recursos a la organización con base en un proceso más efectivo.

Este manual contiene un lenguaje entendible para que el personal de la empresa le sirva de guía en sus actividades diarias, lo cual integra narrativas, flujogramas mejorados, indicadores, políticas, responsables y controles; estos surgieron del análisis de valor agregado para mejorar la situación actual de la compañía.

2. Objetivo

Identificar los procesos que posee la compañía para documentar las actividades, responsables, procedimientos y tareas necesarias para el cumplimiento efectivo de sus labores institucionales de la organización dedicada a la producción de panes, con la finalidad de que el personal conozca sus obligaciones y los recursos asociados para un mejor entendimiento del proceso.

3. Alcance

El presente manual consta los procesos claves y de apoyo que servirán de ayuda al personal de una empresa dedicada a la elaboración de pan, para un mejor cumplimiento de las actividades en la totalidad de procesos

4. Definición de términos

Procesos

Son un Conjunto de actividades que se relacionan con secuencia lógica entre sí, recibiendo elementos de entrada, procesados y los transforma en resultado.

Subprocesos

Parte delimitada del proceso, donde están relacionados más subprocesos para conformar el proceso principal.

Actividades

Fase que agrupan tareas o conjunto de trabajos repetitivos dentro un proceso para conseguir un producto para el cliente final.

Tareas

Es un trabajo repetitivo con tiempo limitado para su realización dentro de una actividad.

Inputs o entradas

Las entradas son procesos, productos, Información, personas, materias primas, que provienen de en algunos casos de otros procesos.

Outputs o Salidas

Es el resultado obtenido de un proceso transformando las entradas para el cliente.

Recursos y estructura

Son los medios que convierten entradas en salidas.

Controles

Acciones implementadas por la administración para asegurar la ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado con la finalidad de mitigar riesgos.

Mapa de proceso

Es un diseño donde se visualizan los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Procesos estratégicos

Procesos implementados por la alta gerencia que consiste en planificar y controlar.

Procesos claves

Procesos principales que agregan valor al producto/servicio.

Procesos de apoyo








Procesos que ayudan al control y mejoramiento del sistema.

Indicadores

Miden de forma cuantitativa o cualitativa situaciones para poder tomar acciones de acuerdo a una escala de medición para tomar decisiones, buscar soluciones y mejoras efectivas a los procesos.

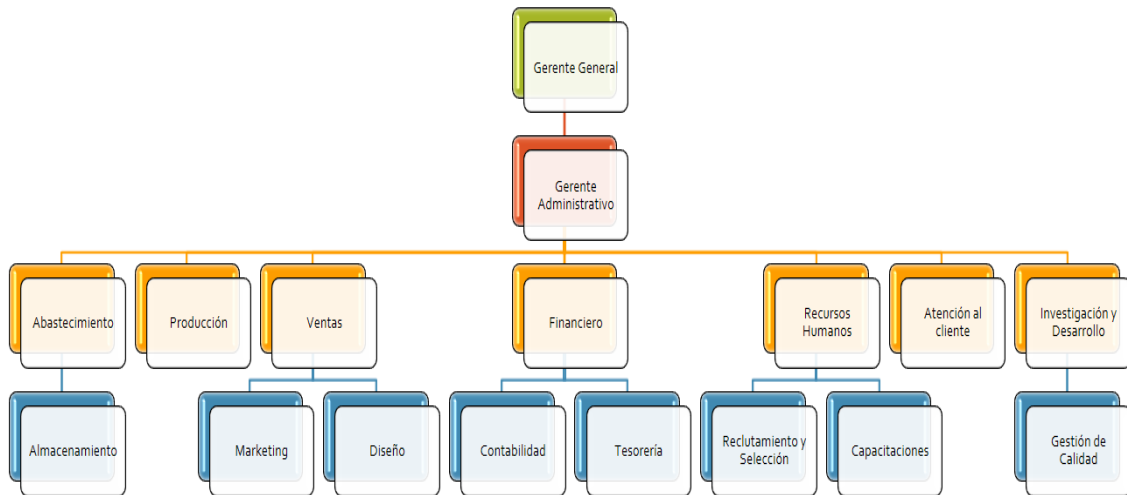
5. Simbología aplicada en el diagrama de flujo de los subprocesos

Para la simbología del presente manual se utilizó la proporcionada por American National Standard Institute (ANSI), descrita a continuación:

Símbolo	Representa
	<p>Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</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 una decisión 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 hoja diferente, en la que continúa 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>

6. Estructura organizacional

La estructura organizacional por procesos de la Compañía es la siguiente:



7. Misión

Producir productos de panadería con los mejores estándares de calidad, para lograr una mejor satisfacción de los clientes.

8. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de productos de panificación con el mejor equipo humano, regidos a estándares internacionales de calidad donde nuestro producto y servicio sea un reflejo de nuestro trabajo.

9. Objetivos Estratégicos

Perspectiva Financiera

- ✓ Reducir gastos ocasionados por mermas.
- ✓ Incrementar Ventas y reinvertir utilidades.
- ✓ Mejorar el rendimiento anual.

Perspectiva del Cliente

- ✓ Diversificar los productos según tendencias.
- ✓ Satisfacción de clientes con productos de calidad.
- ✓ Obtención de clientes nuevos.

Perspectiva de Procesos Internos

- ✓ Optimización de procesos internos.
- ✓ Calidad de productos terminados.
- ✓ Implementar manuales para identificar puntos críticos.

Perspectiva de Aprendizaje

- ✓ Incentivar al trabajo en equipo entre las distintas áreas.
- ✓ Motivar al personal invirtiendo en sus competencias.
- ✓ Capacitar al personal de producción para reducir mermas.

10. Justificación

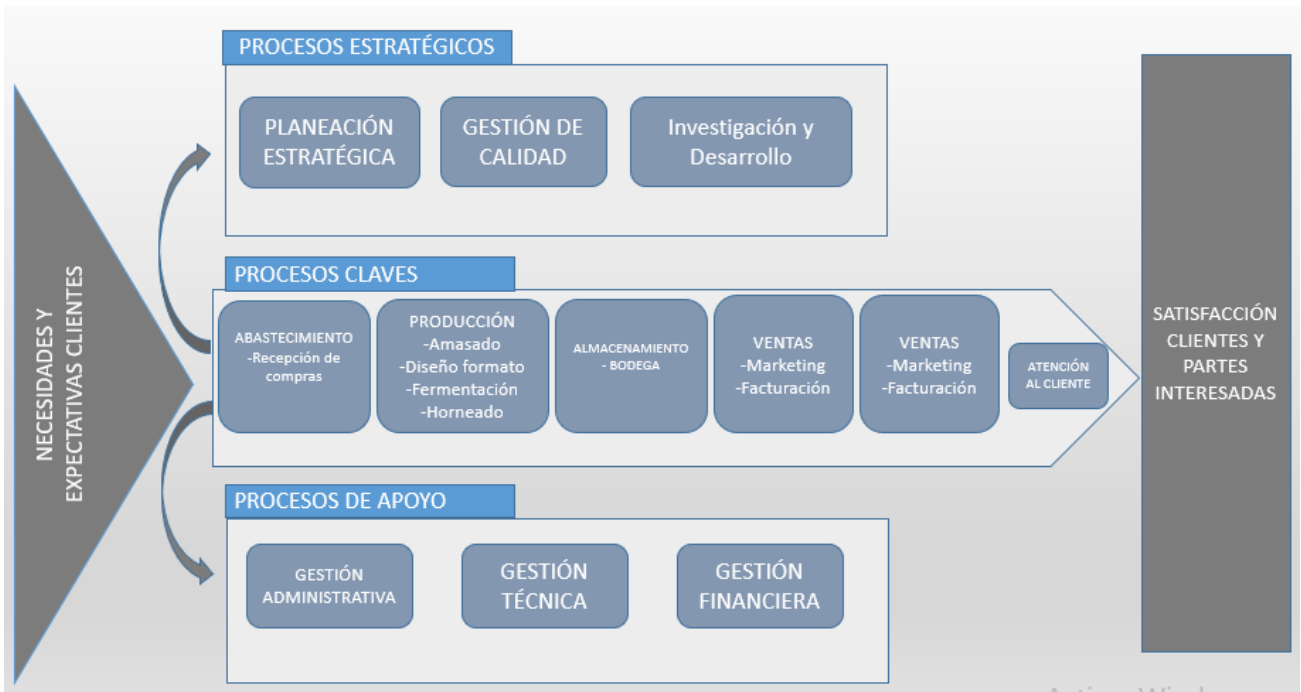
La empresa debido a que es familiar desde su creación, sus actividades la llevan de manera empírica; y esto dificulta la detección de riesgos potenciales ocasionado por la falta de manuales de procesos donde conste los pasos de cada operación de las diferentes áreas, para realizar un seguimiento del producto asegurando su calidad.

Previamente realizando un análisis de riesgos se detectaron en los procesos claves, los riesgos que afectan las actividades de la organización y pueden impedir que esta cumpla con sus objetivos estratégicos a corto plazo. Para poder alcanzar dichos objetivos se aplicará un sistema de gestión por procesos para lograr que los procesos de las diferentes se enlacen y funcionen de manera efectiva, conociendo los recursos que se necesitan en cada actividad; permitiendo identificar de una manera más rápida los posibles riesgos y mitigarlos implementando controles adecuados. Todo este sistema de gestión por procesos ayuda a que el producto salga en las mejores condiciones para que el cliente recibe un producto con los más altos estándares.

11. Metodología

Para el levantamiento de información se efectuaron entrevistas con el Gerente Financiero, Gerente de Planta y Jefe de Producción, y para mejor apreciación se observaron todos los procesos.

12. Mapa de Procesos



13. Identificación de procesos y subprocesos

PROCESOS	SUBPROCESOS
ABASTECIMIENTO Y COMPRAS	Almacenamiento de materiales
	Recepción de compras
PRODUCCIÓN	Amasado
	Diseño formato
	Fermentación
	Horneado
ALMACENAMIENTO	BODEGA
VENTAS	Marketing
	Facturación
	Recepción de pedidos
LOGÍSTICA	Distribución
ATENCIÓN AL CLIENTE	Servicio de Atención al Cliente

Descripción del proceso Abastecimiento y Compras

14. Subproceso - “Almacenamiento de materiales”

1. Objetivo:

Establecer los procedimientos para un eficiente control de los inventarios de los materiales con la finalidad de cumplir con los estándares de la industria para un correcto aprovechamiento de los recursos.

2. Área de aplicación:

Se aplica al área de Abastecimiento y Compras de la Compañía

3. Responsable:

Jefe de bodega

4. Entradas

Ingreso de materiales con mejor calidad y costos a la bodega de acuerdo a las necesidades de las áreas.

5. Salidas

Materia prima almacenada en cuanto a los estándares de calidad y los recursos que conllevan los mismos.

6. Recursos

- ✚ **Infraestructura:** muebles de oficina.
- ✚ **Hardware y Software:** equipos de oficina y paquetes informáticos.
- ✚ **Talento Humano:** Jefe de Bodega, Asistente de Bodega y Operarios.
- ✚ **Materiales:** Suministros de Oficinas y documentos soportes.
- ✚ **Monetarios:** Recursos destinados al área de Almacenaje.

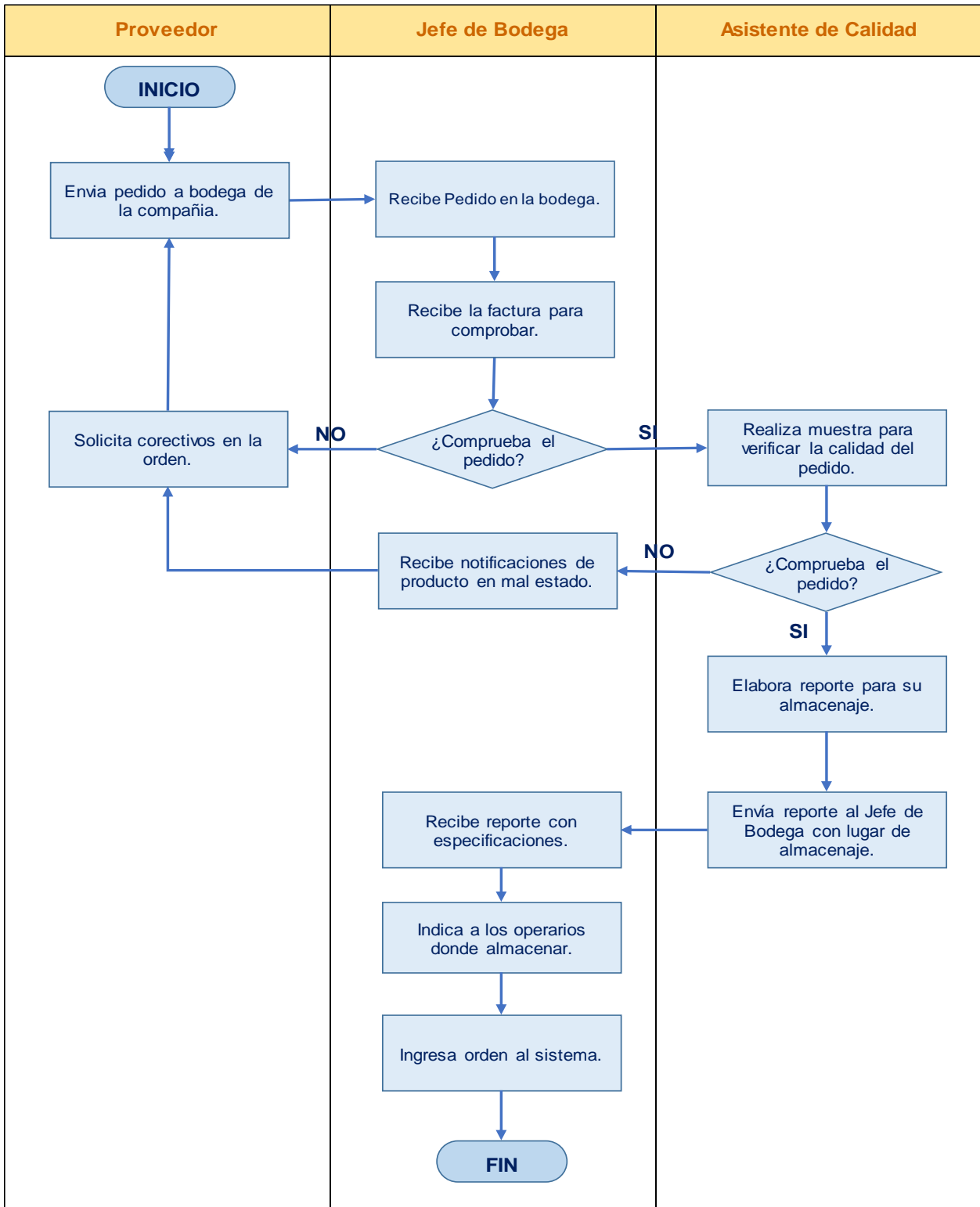
7. Controles

- ✚ Generar una orden de ingreso a bodega.
- ✚ Comparar ingreso con factura.
- ✚ Firmas de responsables del área en documentos soportes.
- ✚ Generar orden de calidad del producto.
- ✚ Verificación de lote en los estantes.

8. Políticas

- ✚ El departamento de compras notifica al departamento de almacenaje o bodega cuando este por llegar un nuevo lote de mercadería para realizar la verificación del mismo.
- ✚ El departamento de calidad mediante una muestra aleatoria debe verificar cada lote que ingresa a bodega para su correcta duración.
- ✚ El Jefe de Bodega ingresa al sistema el lote una vez aprobada por el departamento de calidad.

9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Almacenamiento de Materiales”



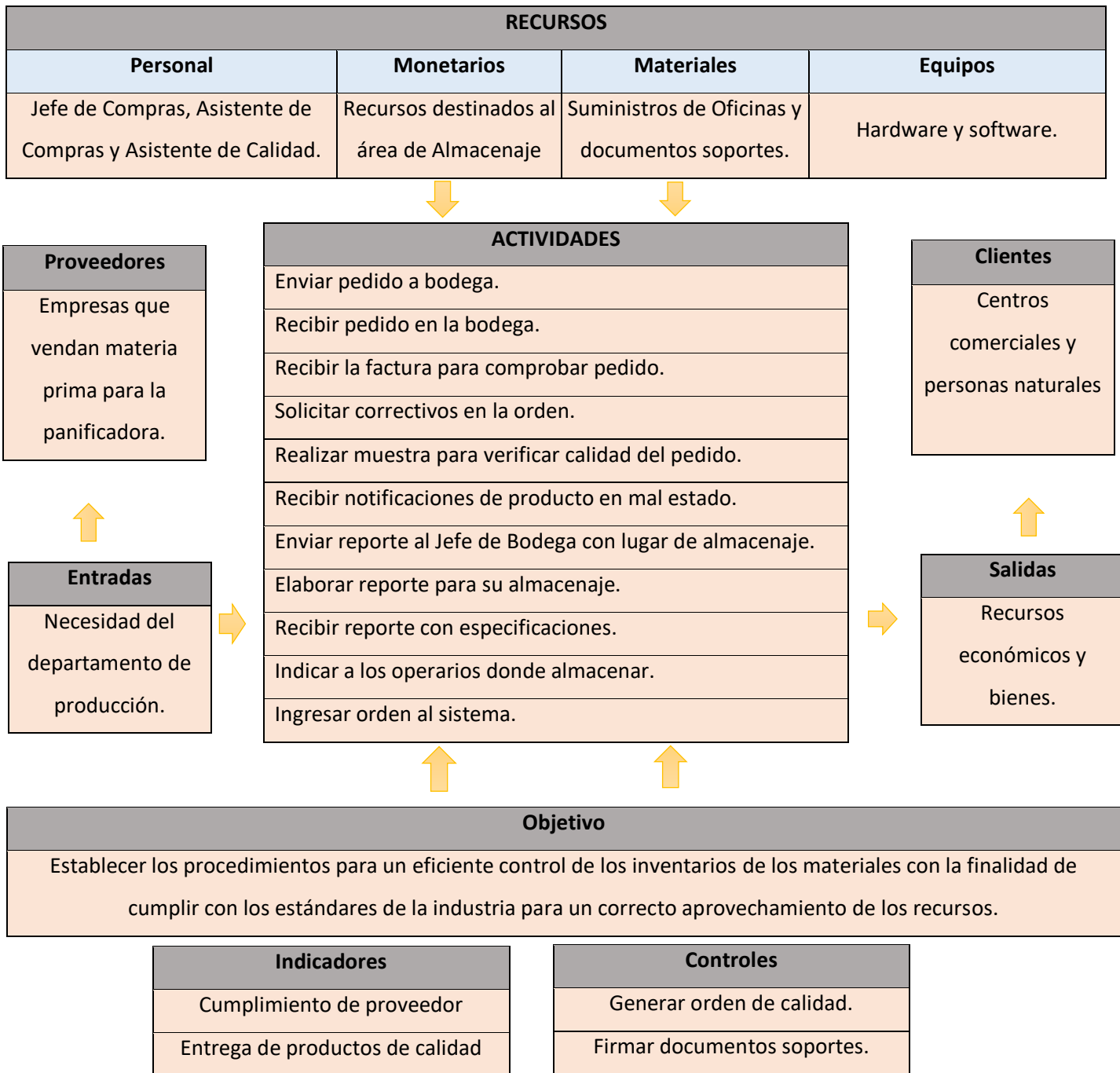
10. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Calidad		
Objetivo	Observar la calidad del producto en los lotes que ingresan a bodega para evitar costos y esfuerzo innecesarios.		
Perspectiva	Financiera		
Meta	90%		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Trimestral		
Nombre del Indicador	% Entrega de productos de calidad		
Fórmula del Indicador	$\frac{\text{Pedidos recibidos en buenas condiciones}}{\text{Total de pedidos}} * 100$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice ≤ 75%	75% < índice < 90%	índice ≥ 90%
Seguimiento			
Medir el aumento de la calidad de los productos para un mejor producto final.			

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Compras		
Objetivo	Determinar la entrega adecuada del material por parte del proveedor.		
Perspectiva	Interna		
Meta	95%		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Trimestral		
Nombre del Indicador	% Cumplimiento de proveedor		
Fórmula del Indicador	$\frac{\text{Pedidos recibidos a tiempo}}{\text{Total de Pedidos}} * 100$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice ≤ 80%	80% < índice < 95%	índice ≥ 95%
Seguimiento			
Medir el cumplimiento de proveedor con la compañía.			

SUBPROCESO
<i>Almacenamiento de Materiales</i>
PROPIETARIO DEL PROCESO
<i>Jefe de Bodega</i>

11. Ficha del Subproceso de “Almacenamiento de Materiales”



Descripción del proceso Abastecimiento y Compras

15. Subproceso - “Recepción de Compras”

1. Objetivo:

Establecer los procedimientos para un adecuado control de las ordenes de compras, cotizaciones y demás documentos soportes para un mejor ingreso de la mercadería a las bodegas de la compañía.

2. Área de aplicación:

Se aplica al área de Abastecimiento y Compras de la Compañía

3. Responsable:

Jefe de Compras

4. Entradas

Necesidades de los diferentes departamentos de los bienes y servicios necesarios.

5. Salidas

Recursos Económicos, Bienes y servicios para uso de la compañía.

6. Recursos

- ✚ **Infraestructura:** muebles de oficina.
- ✚ **Hardware y Software:** equipos de oficina y paquetes informáticos.
- ✚ **Talento Humano:** Jefe de Compras, Jefe de Bodega, Asistente de Contabilidad y Asistente de Producción.
- ✚ **Materiales:** Suministros de Oficinas y documentos soportes.
- ✚ **Monetarios:** Recursos destinados al área de Compras.

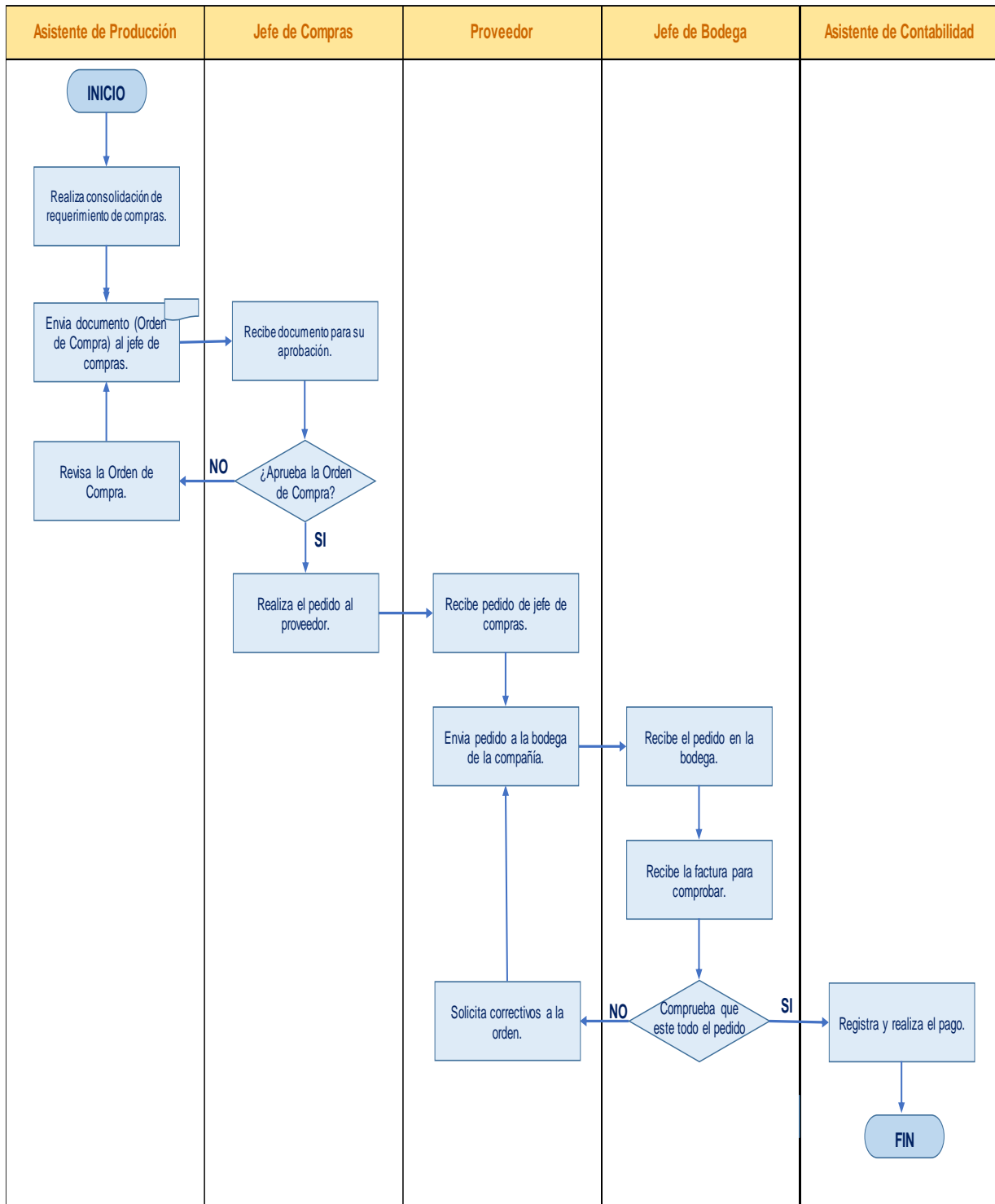
7. Controles

- ✚ Generar una orden de Compra con respaldo.
- ✚ Comparar Orden de Compra con factura.
- ✚ Firmas de responsables del área en documentos soportes.

8. Políticas

- ✚ El Jefe de Compras realiza la orden de compra y cotización con los proveedores, es el único, que puede realizar dicho requerimiento.
- ✚ El Jefe de Bodega revisa el pedido para su comprobación de ingreso a bodega.

9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Recepción de Compras”

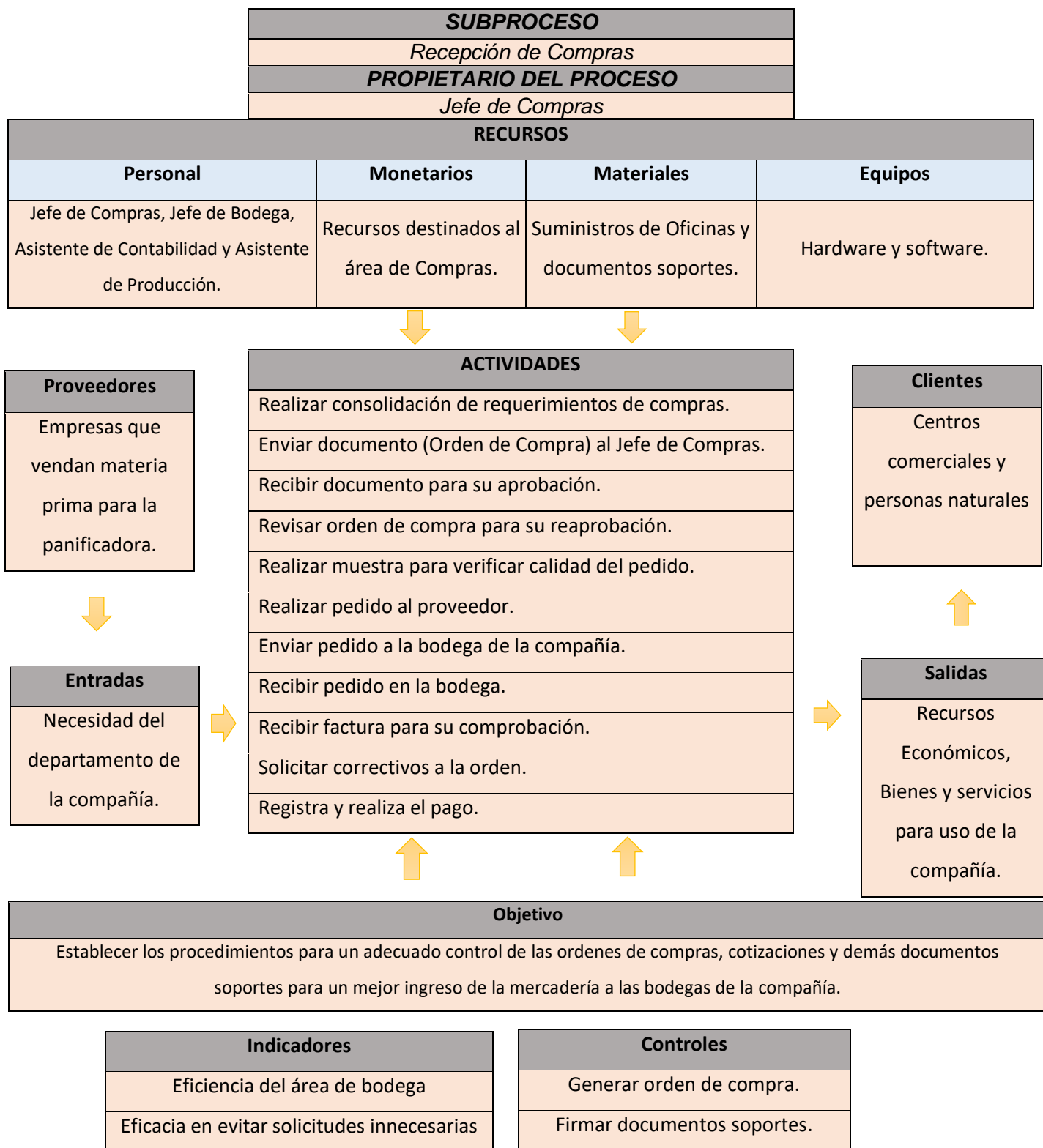


10. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR		
Responsable	Jefe de compras	
Objetivo	Disminuir solicitudes de materia prima innecesarias que se dan sin verificar stock en bodega	
Perspectiva	Nombre y Fórmula	
Verificar que las solicitudes sean de acuerdo solo a faltas en bodega	Eficacia en evitar solicitudes innecesarias	
	$\frac{\text{\# de solicitudes verificadas por compras}}{\text{Total de solicitudes realizadas}} * 100$	
Seguimiento		
El jefe de compras indicara al jefe de bodegas que se han realizado solicitudes innecesarias luego de la verificación		
Medición actual	0%	Unidad
Meta:	Minimizar en un 25% el desperdicio de materia prima a causa de su expiración	
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE
	índice <= 10%	10% < índice < 25%
Frecuencia de la Medición:	Semanal	

FICHA DEL INDICADOR		
Responsable	Jefe de Bodega	
Objetivo	Evitar retraso de producción debido a que las solicitudes no incluyen exactamente los productos necesarios para llevar a cabo la producción.	
Perspectiva	Nombre y Fórmula	
Establecer procesos efectivos	Eficiencia del área de bodega	
	$\frac{\text{\# de solicitudes realizadas en el año}}{360} * 100$	
Seguimiento		
Gerente revisará indicadores para verificar eficiencia del área de bodega		
Medición actual	0%	Unidad
Meta:	Minimizar en un 25% el retraso de producción a causa de la falta de materia prima	
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE
	índice <= 10%	10% < índice < 25%
Frecuencia de la Medición:	Semanal	

11. Ficha del Subproceso de “Recepción de Compras”



Descripción del proceso de Producción

16. Subproceso - “Amasado”

1. Objetivo:

Establecer los procedimientos para un adecuado control de las ordenes de producción al momento de realizar la dosificación de materia prima para evitar la pérdida de recursos de la compañía.

2. Área de aplicación:

Se aplica al área de Producción de la Compañía

3. Responsable:

Jefe de Producción

4. Entradas

Necesidades de los diferentes clientes para satisfacer sus necesidades.

5. Salidas

Recursos Económicos y Bienes para uso de la compañía.

6. Recursos

✚ **Infraestructura:** Amasadoras.

✚ **Hardware y Software:** No.

✚ **Talento Humano:** Jefe de Producción, Asistente de Bodega y Amasador.

✚ **Materiales:** Documentos soportes.

✚ **Monetarios:** No.

7. Controles

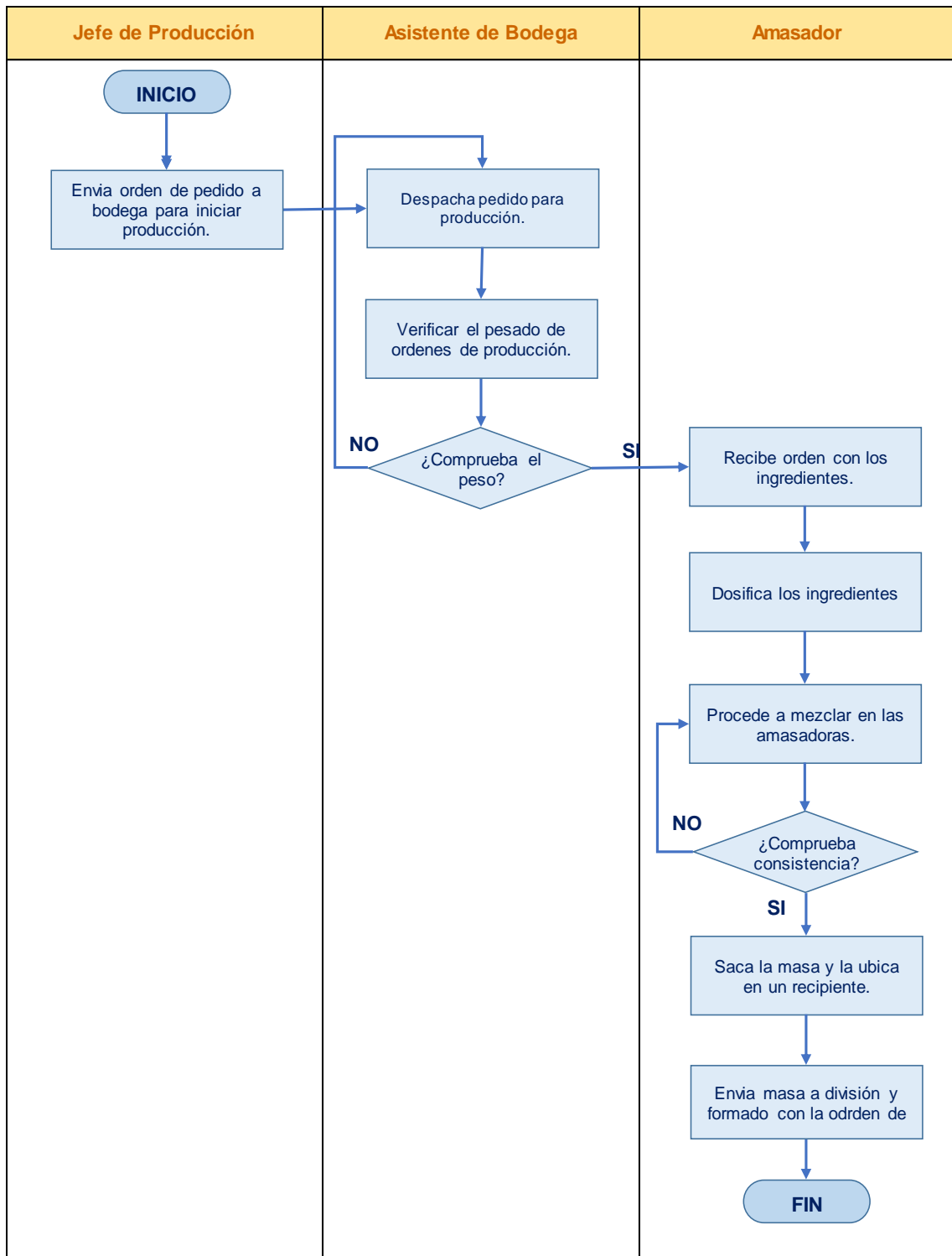
✚ Verificar el peso correcto pesado de la orden de producción.

✚ Comprobar la consistencia de la masa.

8. Políticas

- ✚ El Jefe de Producción revisa la orden antes de ser enviada al asistente de bodega para su aprobación.
- ✚ El Jefe de Producción debe seguir la trazabilidad del producto desde este punto del proceso.

9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Amasado”



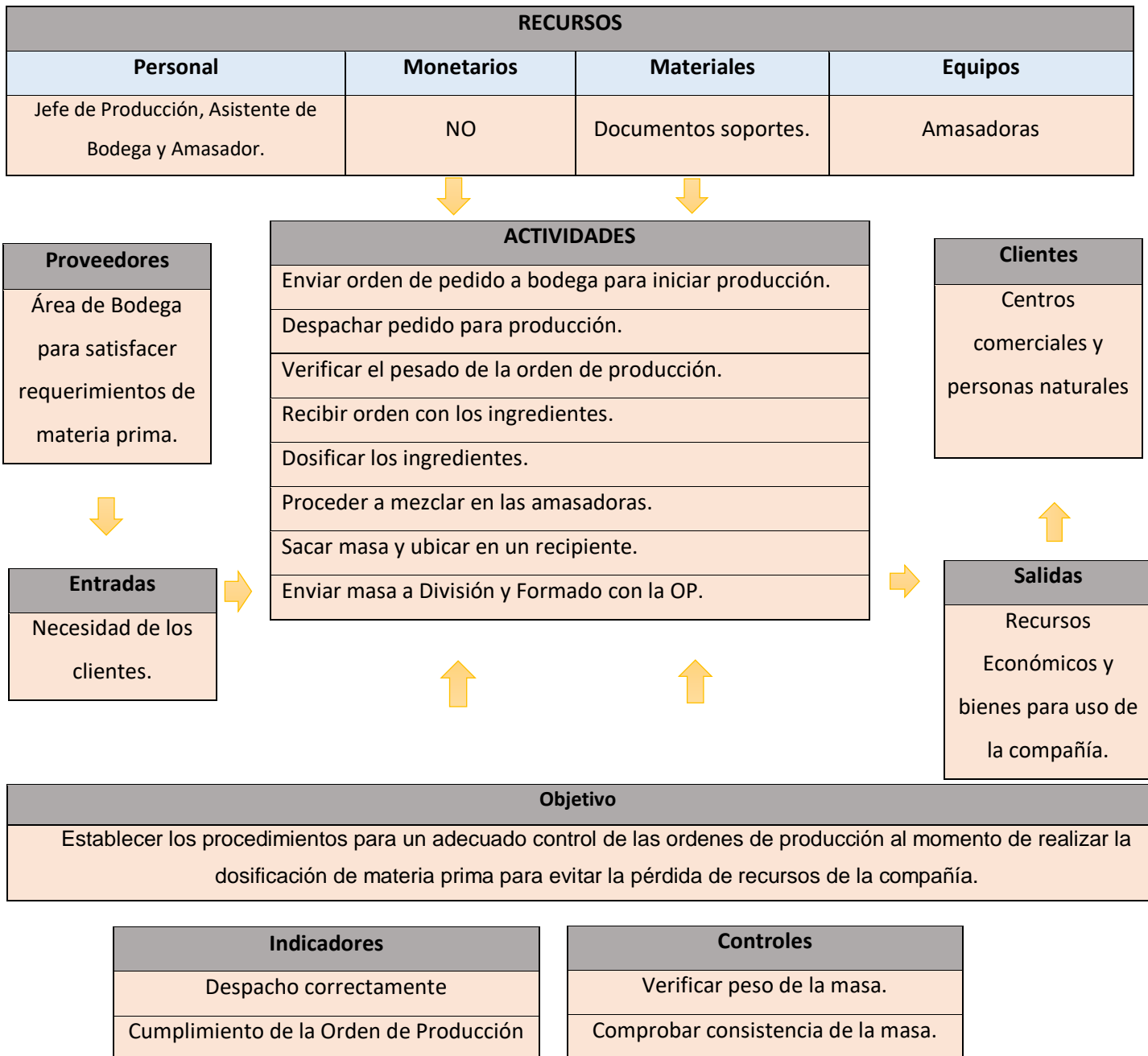
10. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Producción		
Objetivo	Verificar que los ingredientes estén bien despachados del área de bodega.		
Perspectiva	Interna		
Meta	90%		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Mensual		
Nombre del Indicador	% Despachos correctamente		
Fórmula del Indicador	$\frac{\text{OP despachados correctamente}}{\text{Total de ordenes de producción}} * 100$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice \leq 75%	75% < índice < 90%	índice \geq 90%
Seguimiento			
Medir el correcto despacho para tener un producto final con estándares de calidad.			

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Producción		
Objetivo	Verificar las ordenes correctamente amasadas.		
Perspectiva	Interna		
Meta	95%		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Mensual		
Nombre del Indicador	% Cumplimiento de Ordenes de Producción		
Fórmula del Indicador	$\frac{\text{Ordenes despachadas correctamente}}{\text{Total de Ordenes de Producción}} * 100$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice \leq 80%	80% < índice < 95%	índice \geq 95%
Seguimiento			
Medir la eficiencia del área con todos sus recursos.			

SUBPROCESO
<i>Amasado</i>
PROPIETARIO DEL PROCESO
<i>Jefe de Producción</i>

11. Ficha del Subproceso de “Amasado”



Descripción del proceso de Producción

17. Subproceso - “Diseño y Formado”

1. Objetivo:

Establecer los procedimientos para un correcto diseño del producto formal cumpliendo con las necesidades de nuestros clientes usando personal competitivo, cumpliendo con los estándares de calidad para satisfacer la demanda de los productos.

2. Área de aplicación:

Se aplica al área de Producción de la Compañía

3. Responsable:

Jefe de Producción

4. Entradas

Necesidad de los clientes y bienes del área de Amasado.

5. Salidas

Recursos Económicos y Bienes para uso de la compañía.

6. Recursos

✚ **Infraestructura:** Mesa de trabajo y cortadoras.

✚ **Hardware y Software:** No.

✚ **Talento Humano:** Jefe de Producción, Asistente de Diseño y Amasador.

✚ **Materiales:** Documentos soportes.

✚ **Monetarios:** No.

7. Controles

✚ Comprobar la correcta división de la masa para los distintos productos.

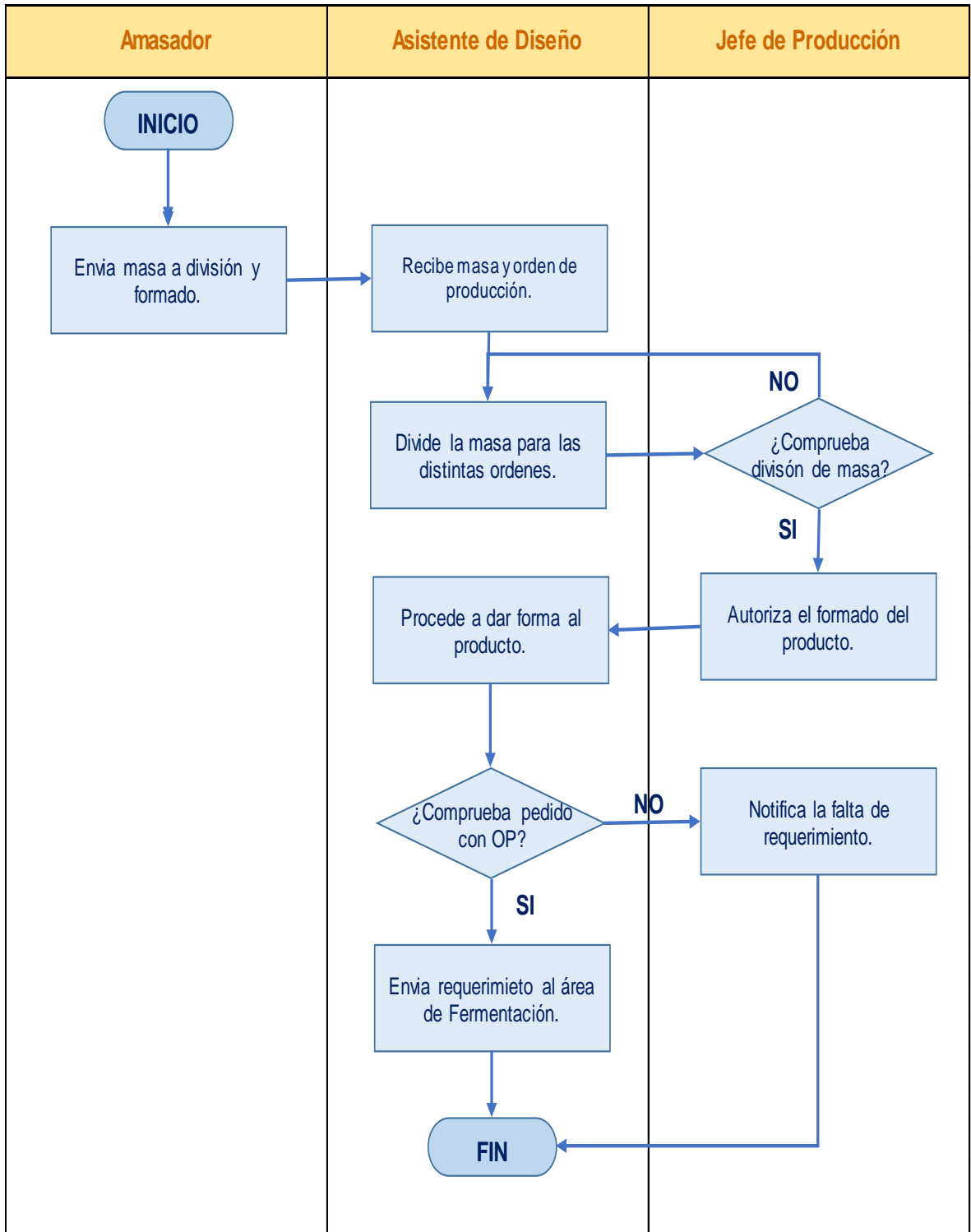
✚ Verificar las unidades resultantes con la orden de producción.

8. Políticas

✚ El Jefe de Producción debe aprobar mediante inspección física la división correcta de la masa.

✚ El Jefe de Producción realiza un documento con las notificaciones de la falta de requerimiento o unidades faltantes.

9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Diseño y Formado”



10. Indicadores

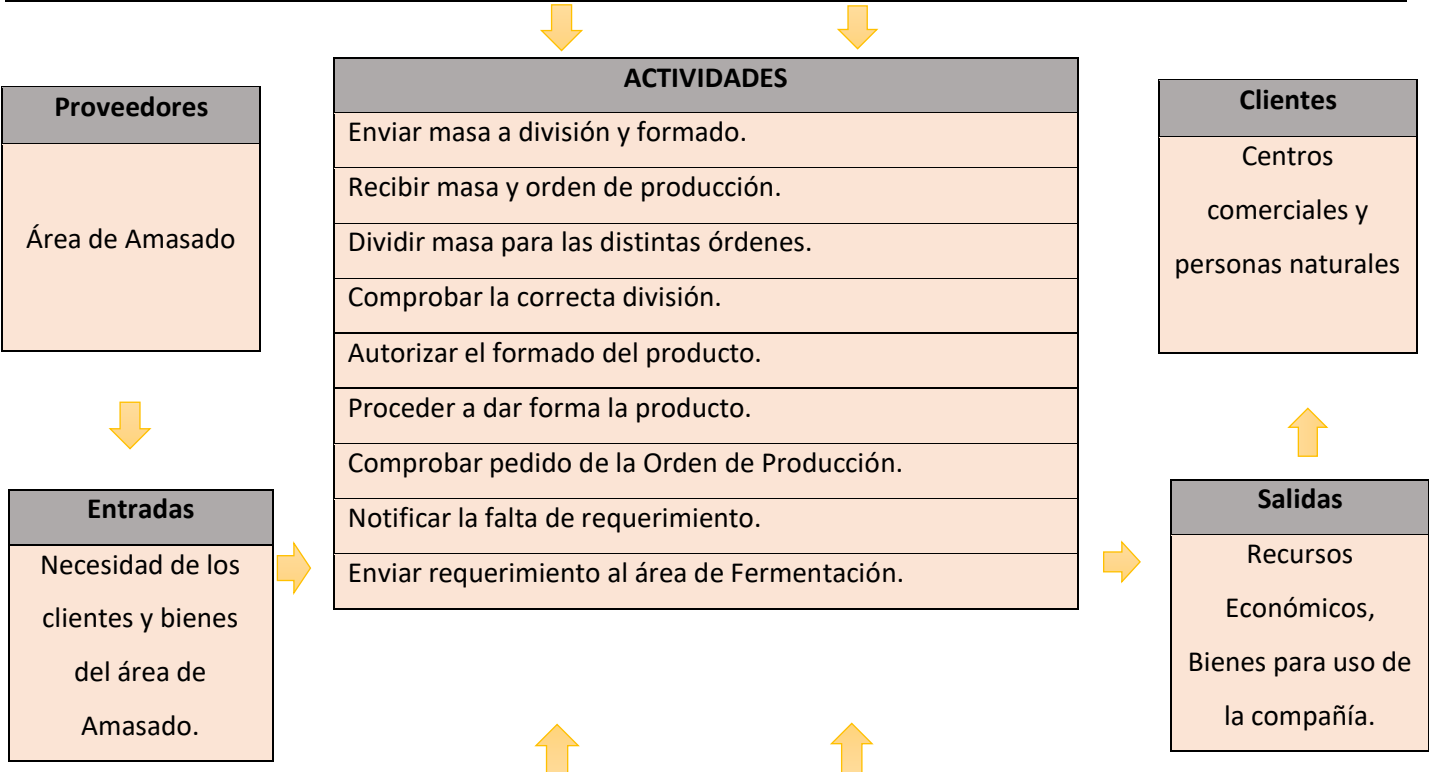
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Producción		
Objetivo	Verificar la correcta división de la masa para un producto con estándares de calidad.		
Perspectiva	Interna		
Meta	95%		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Mensual		
Nombre del Indicador	% Despachos correctamente		
Fórmula del Indicador	$\frac{\text{Masa dividida correctamente para cada OP}}{\text{Total de masas por OP}} * 100$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice ≤ 80%	80% < índice < 95%	índice ≥ 95%
Seguimiento			
Medir la correcta división de la masa para el diseño final.			

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Producción		
Objetivo	Notificar la falta de producto para cubrir demanda del producto final.		
Perspectiva	Interna		
Meta	95%		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Mensual		
Nombre del Indicador	% Cumplimiento de Demanda		
Fórmula del Indicador	$\frac{\text{Producto pre-elaborado}}{\text{Total de producto demandado (OP)}} * 100$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice ≤ 80%	80% < índice < 95%	índice ≥ 95%
Seguimiento			
Medir el uso de los recursos para cumplir con la demanda final.			

SUBPROCESO
<i>Diseño y Formado</i>
PROPIETARIO DEL PROCESO
<i>Jefe de Producción</i>

11. Ficha del Subproceso de “Diseño y Formado”

RECURSOS			
Personal	Monetarios	Materiales	Equipos
Jefe de Producción, Asistente de Diseño y Amasador.	No	Documentos soportes.	Mesa de trabajo y cortadoras



Objetivo
Establecer los procedimientos para un correcto diseño del producto formal cumpliendo con las necesidades de nuestros clientes usando personal competitivo, cumpliendo con los estándares de calidad para satisfacer la demanda de los productos.

Indicadores
Despacho correctamente
Cumplimiento de demanda

Controles
Aprobación Física de la división.
Notificación de faltantes

Descripción del proceso de Producción

18. Subproceso - “Fermentación”

1. Objetivo:

Establecer los procedimientos para un mejoramiento del área, a fin de generar un producto con el volumen adecuado cumpliendo con una calidad óptima para el cliente, aprovechando los recursos de la compañía.

2. Área de aplicación:

Se aplica al área de Producción de la Compañía

3. Responsable:

Jefe de Producción

4. Entradas

Necesidad de los clientes y bienes del área de Diseño.

5. Salidas

Recursos Económicos, Bienes para uso de la compañía.

6. Recursos

✚ **Infraestructura:** Cámara de Fermentación.

✚ **Hardware y Software:** No.

✚ **Talento Humano:** Jefe de Producción, Asistente de Fermentación y Asistente de Diseño.

✚ **Materiales:** Documentos soportes.

✚ **Monetarios:** No

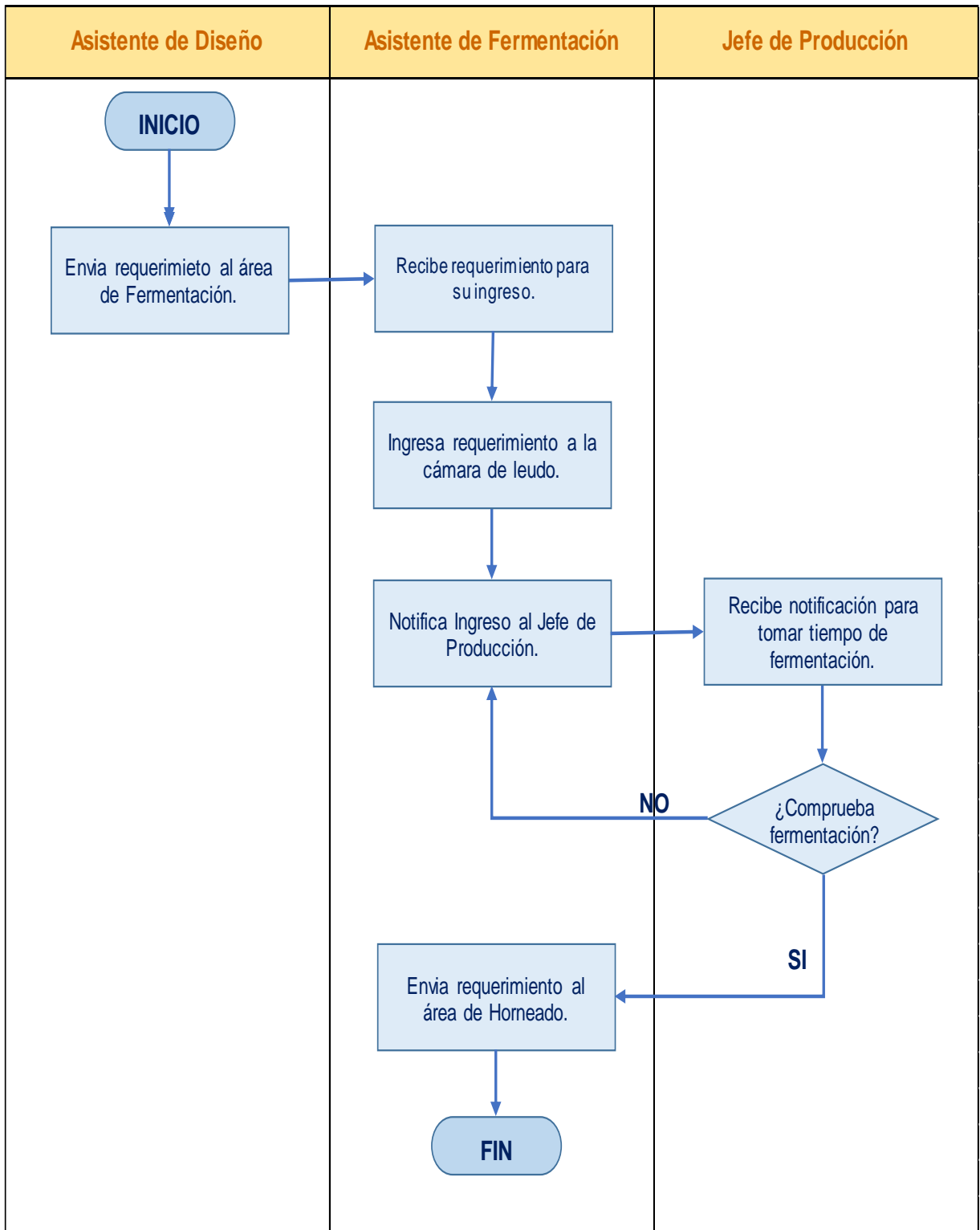
7. Controles

✚ Comprobar el tiempo de fermentación de la Orden de Producción.

8. Políticas

✚ El Jefe de Producción inspecciona el ingreso a la cámara de fermentación para su posterior salida.

9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Fermentación”



10. Indicadores

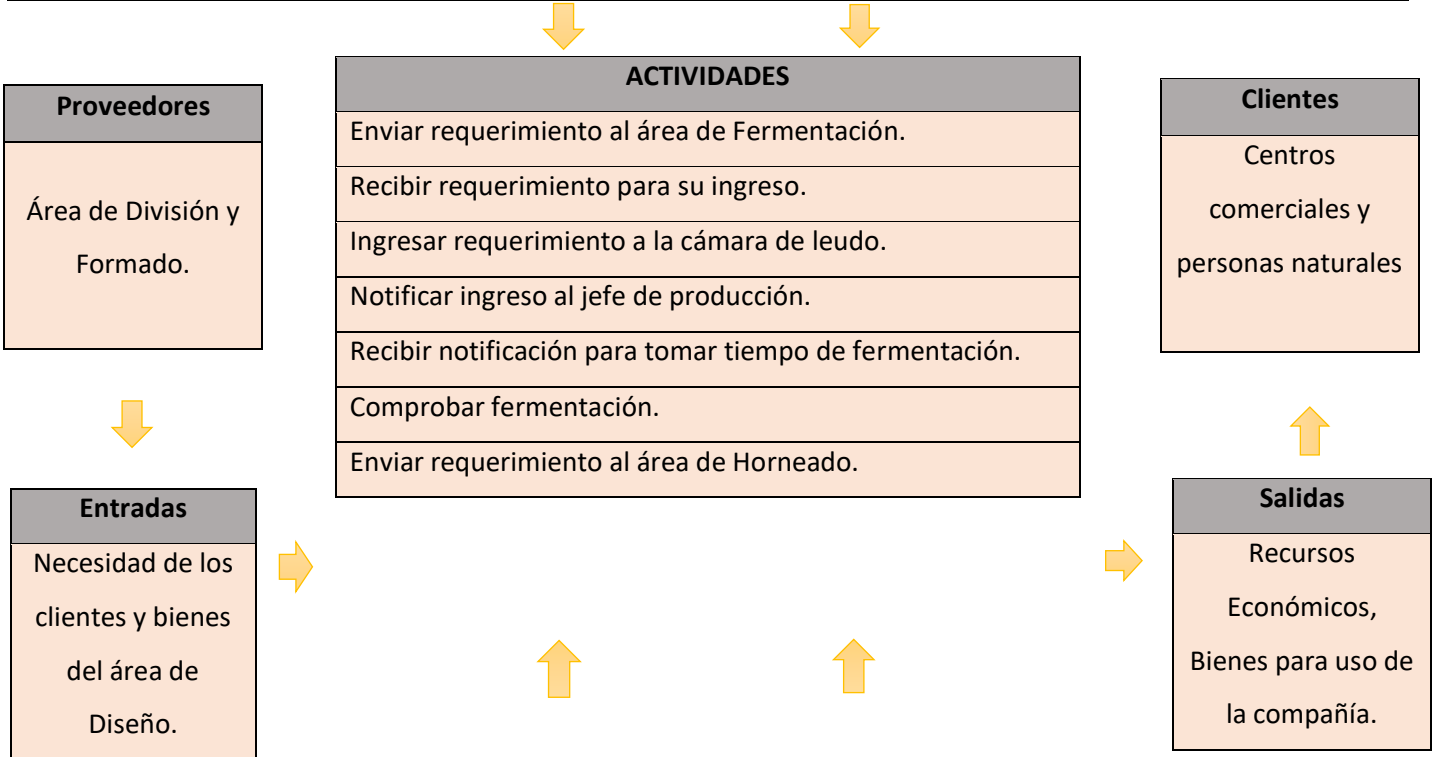
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Producción		
Objetivo	Verificar el conocimiento de los operarios para determinar un correcto volumen del producto.		
Perspectiva	Aprendizaje		
Meta	90%		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Mensual		
Nombre del Indicador	% Conocimiento del área		
Fórmula del Indicador	$\frac{\text{Personal con conocimiento del área}}{\text{Total de personal del área}} * 100$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice ≤ 80%	80% < índice < 90%	índice ≥ 90%
Seguimiento			
Medir que el personal del área cumpla con los conocimientos.			

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Producción		
Objetivo	Verificar el correcto tiempo para un excelente volumen del producto final		
Perspectiva	Interna		
Meta	90%		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Mensual		
Nombre del Indicador	% Volumen Adecuado		
Fórmula del Indicador	$\frac{\text{Masa(OP) adquirio volumen}}{\text{Total de masas por OP}} * 100$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice ≤ 80%	80% < índice < 90%	índice ≥ 90%
Seguimiento			
Medir el correcto uso de los tiempos en la cámara de leudo.			

SUBPROCESO
<i>Fermentación</i>
PROPIETARIO DEL PROCESO
<i>Jefe de Compras</i>

11. Ficha del Subproceso de “Fermentación”

RECURSOS			
Personal	Monetarios	Materiales	Equipos
Jefe de Producción, Asistente de Fermentación y Asistente de Diseño.	No.	Documentos soportes.	Cámara de Fermentación.



Objetivo
Establecer los procedimientos para un mejoramiento del área, a fin de generar un producto con el volumen adecuado cumpliendo con una calidad óptima para el cliente, aprovechando los recursos de la compañía.

Indicadores
Volumen Adecuado
Conocimiento del área

Controles
Verificar volumen del pedido

Descripción del proceso de Producción

19. Subproceso - “Horneado”

1. Objetivo:

Establecer los procedimientos para un eficiente uso de los recursos tanto materiales, maquinarias y humano, tomando en cuenta las especificaciones de los tiempos de horneado para una cocción adecuada del producto final.

2. Área de aplicación:

Se aplica al área de Producción de la Compañía

3. Responsable:

Jefe de Producción

4. Entradas

Necesidad de los clientes y bienes del área de Fermentación.

5. Salidas

Recursos Económicos, Bienes para uso de la compañía.

6. Recursos

✚ **Infraestructura:** Hornos.

✚ **Hardware y Software:** No.

✚ **Talento Humano:** Asistente de Fermentación, Asistente de Horneado, Jefe de Bodega y Asistente de Distribución.

✚ **Materiales:** Documentos soportes.

✚ **Monetarios:** No

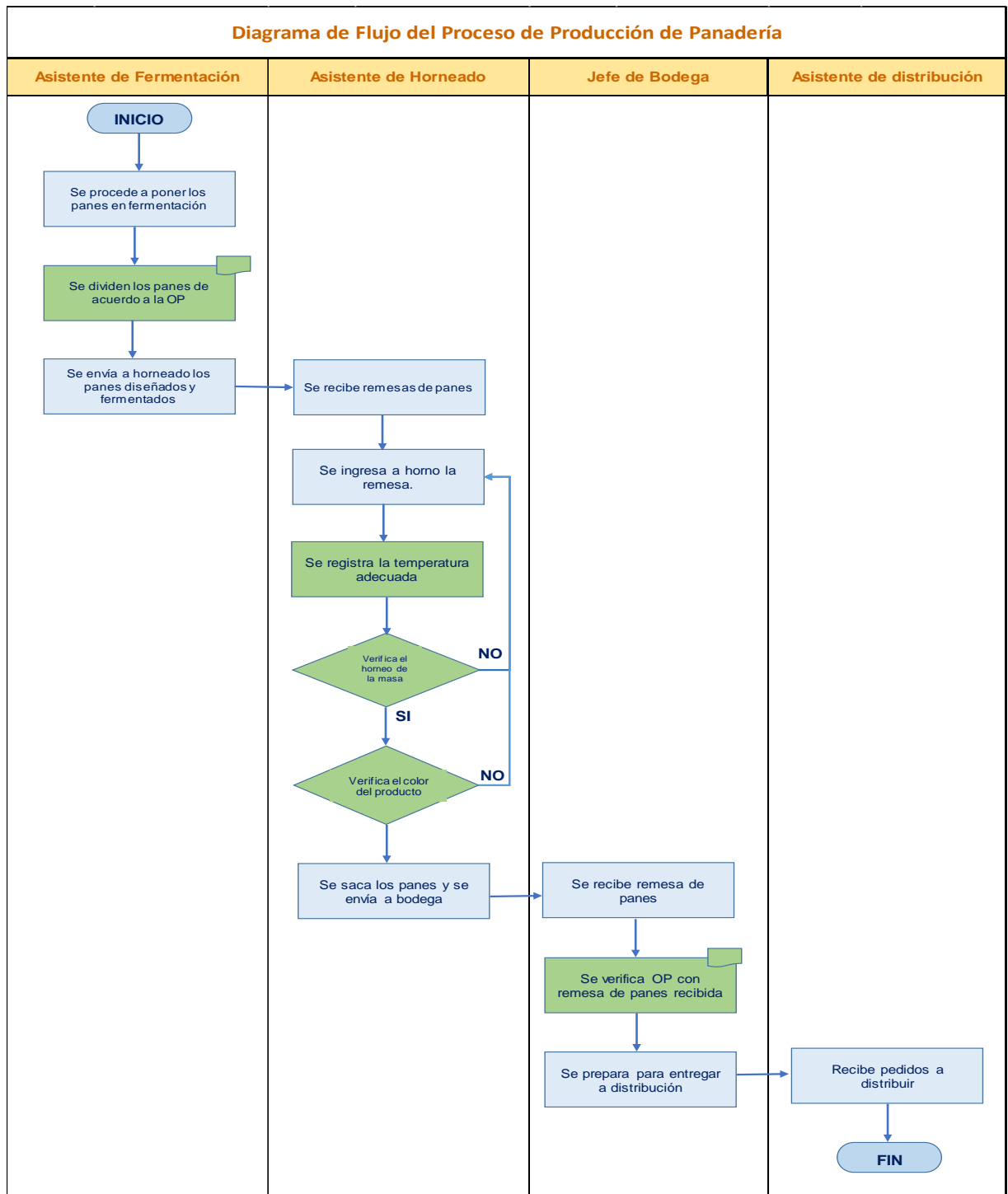
7. Controles

✚ Comprobar el tiempo de Horneado de la Orden de Producción.

8. Políticas

✚ El Jefe de Producción inspecciona el resultado final para asegurar que el producto cumpla con los estándares establecidos internamente y externamente de la compañía.

9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Horneado”



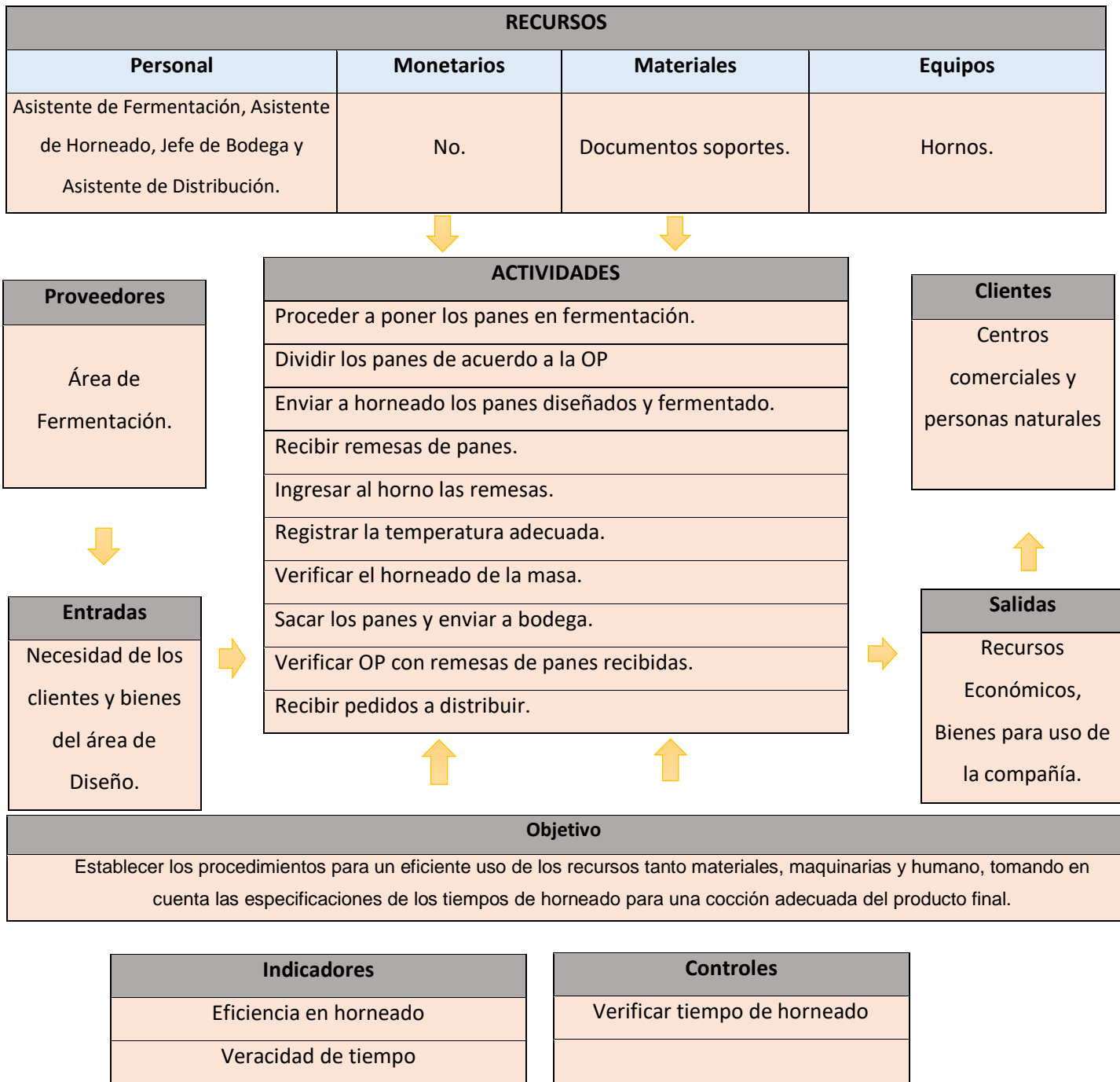
10. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Producción		
Objetivo	Disminuir cantidades de panes que salen quemados al finalizar el subproceso de horneado		
Perspectiva	Nombre y Fórmula		
Evitar la pérdida de productos en proceso	Eficiencia en horneado		
	$\frac{\# \text{ panes que salen quemados al finalizar el proceso}}{\text{Total de panes que ingresan a horneado}} * 100$		
Seguimiento			
El asistente de horneado verificará que se establezcan los tiempos correctos en cada una de las remesas de pan que ingresan al horno			
Medición actual	0%	Unidad	
Meta:	Minimizar en un 25% el desperdicio de panes		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice <= 10%	10% < índice < 25%	índice >= 25%
Frecuencia de la Medición:	Semanal		

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Producción		
Objetivo	Verificar que el tiempo empleado en cada uno de los productos es el correcto		
Perspectiva	Nombre y Fórmula		
Disminuir tiempo ocio en producción	Veracidad de tiempo		
	$\frac{\text{Total de tiempo empleado en pan x}}{\text{Total de tiempo empleados en remesa de pan}} * 100$		
Seguimiento			
El Jefe de producción seguirá que se cumpla el tiempo establecido para el tipo x de pan			
Medición actual	0%	Unidad	
Meta:	Minimizar en un 25% el tiempo ocio en producción		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice <= 10%	10% < índice < 25%	índice >= 25%
Frecuencia de la Medición:	Semanal		

SUBPROCESO
<i>Horneado</i>
PROPIETARIO DEL PROCESO
<i>Jefe de Producción</i>

11. Ficha del Subproceso de “Horneado”



Descripción del proceso de Almacenamiento

20. Subproceso - "Bodega"

1. Objetivo:

Determinar un correcto almacenamiento del producto para evitar posibles inconvenientes para su posterior distribución y abastecimiento de los locales de la organización.

2. Área de aplicación:

Se aplica al área de Bodega de la Compañía

3. Responsable:

Jefe de Bodega

4. Entradas

Todos los productos adquiridos por el área de compras.

5. Salidas

Materiales para uso del área de producción la compañía.

6. Recursos

✚ **Infraestructura:** Galpón, anaqueles.

✚ **Hardware y Software:** Si.

✚ **Talento Humano:** Asistente de Bodega, Jefe de Bodega y Asistente de Compras.

✚ **Materiales:** Documentos soportes.

✚ **Monetarios:** No

7. Controles

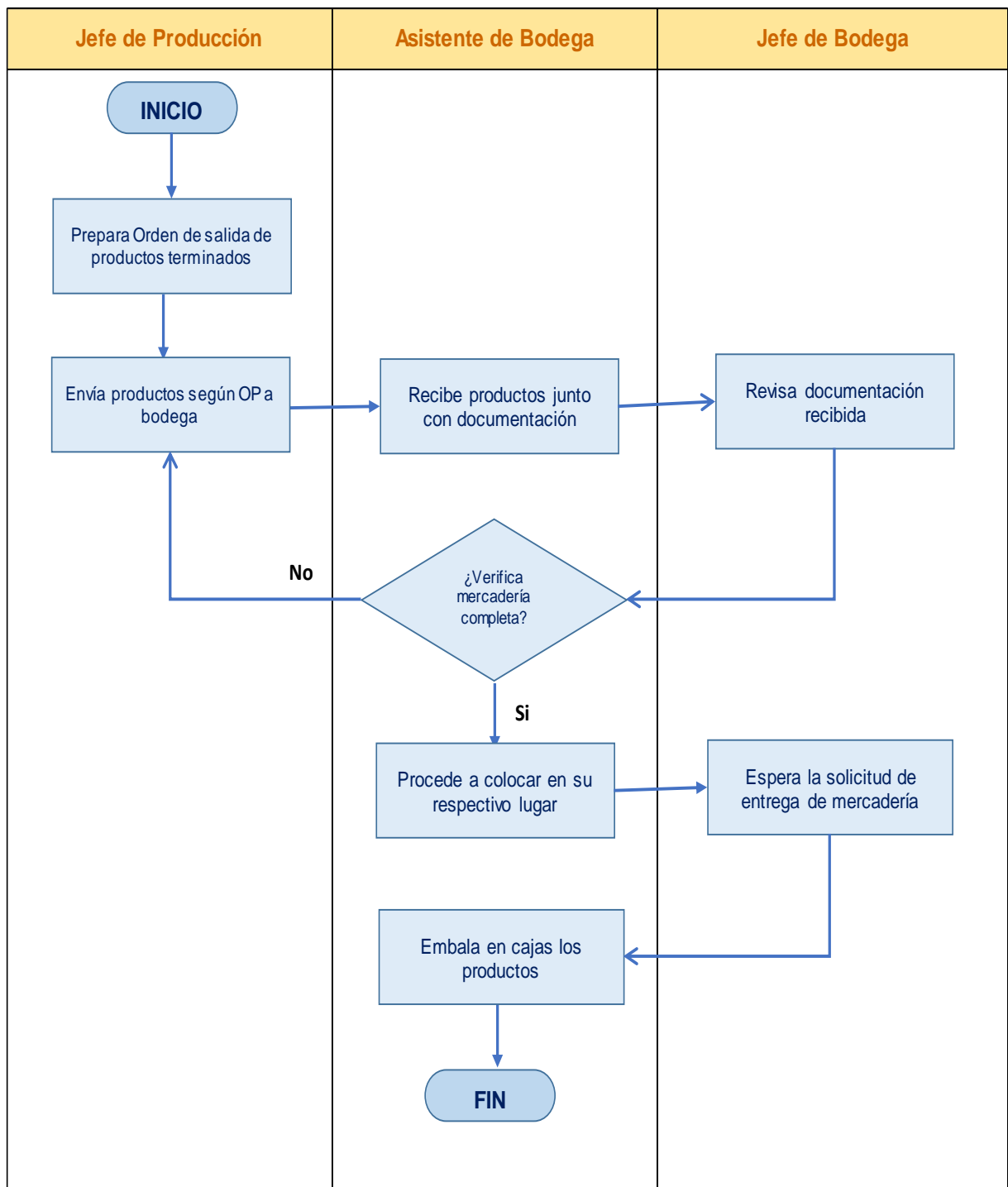
✚ Verificar el buen uso de los materiales a través de la Orden de Requisición de materiales.

✚ Revisión de los lotes de bodega por parte de los asistentes de bodega para luego informar al jefe de bodega mediante un reporte.

8. Políticas

✚ El Jefe de Bodega se encarga de verificar que todos aquellos productos se encuentren en un buen estado físico.

9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Bodega”



10. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Bodega		
Objetivo	Verificar el conocimiento de los operarios para determinar un correcto embalaje del producto.		
Perspectiva	Aprendizaje		
Meta	90%		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Mensual		
Nombre del Indicador	% Conocimiento del área		
Fórmula del Indicador	$\frac{\text{Personal con conocimiento del área}}{\text{Total de personal del área}} * 100$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice ≤ 80%	80% < índice < 90%	índice ≥ 90%
Seguimiento			
Medir que el personal del área cumpla con los conocimientos.			

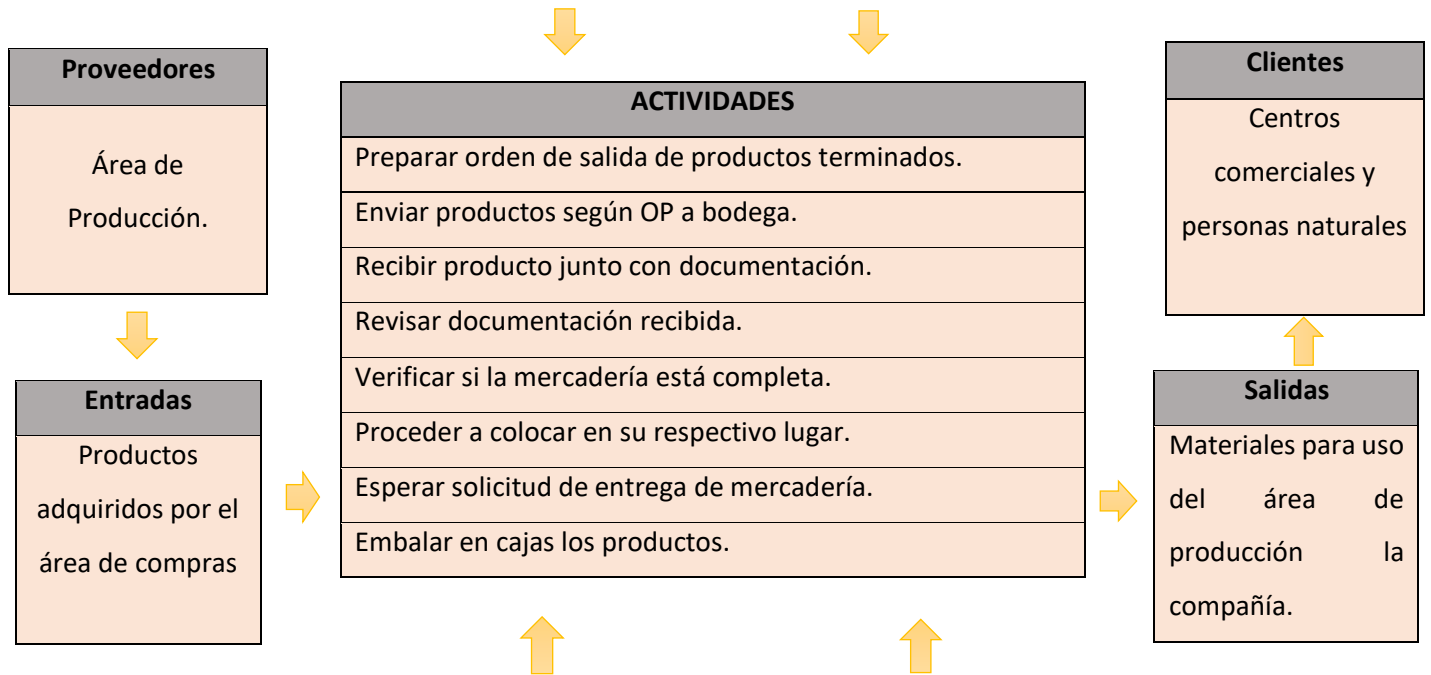
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Bodega		
Objetivo	Verificar que la OP este completas con los productos descritos.		
Perspectiva	Interna		
Meta	90%		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Mensual		
Nombre del Indicador	% Eficiencia de Bodega		
Fórmula del Indicador	$\frac{\text{Total de OP completas con su descripción}}{\text{Total de OP recibidas}} * 100$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice ≤ 80%	80% < índice < 90%	índice ≥ 90%
Seguimiento			
Medir el correcto uso de la distribución del área referente a la eficiencia operativa.			

SUBPROCESO
<i>Bodega</i>
PROPIETARIO DEL PROCESO
<i>Jefe de Bodega</i>

11. Ficha del Subproceso de “Bodega”

RECURSOS

Personal	Monetarios	Materiales	Equipos
Asistente de Bodega, Jefe de Bodega y Asistente de Compras.	No.	Documentos soportes.	Galpón, Anaqueles, escaleras.



Objetivo
Determinar un correcto almacenamiento del producto para evitar posibles inconvenientes para su posterior distribución y abastecimiento de los locales de la organización.

Indicadores
Eficiencia en Bodega
Conocimiento del área

Controles
Verificar el buen uso
Realizar revisiones periódicas

Descripción del proceso de Ventas

21. Subproceso - “Marketing”

1. Objetivo:

Realizar estudios de los comportamientos cambiantes de los consumidores actuales y de los nuevos prospectos a ser consumidores de los productos ofrecidos por la compañía

2. Área de aplicación:

Se aplica al área de Marketing de la Compañía

3. Responsable:

Jefe de Marketing

4. Entradas

Información del estudio de mercado.

5. Salidas

Nuevas propuestas para obtener mayores ganancias para la compañía.

6. Recursos

✚ **Infraestructura:** Oficina.

✚ **Hardware y Software:** Si.

✚ **Talento Humano:** Asistente de Marketing, Jefe de Marketing e impulsadoras.

✚ **Materiales:** Documentos soportes tales como folletos, suvenires.

✚ **Monetarios:** No

7. Controles

✚ Realizar controles periódicos que permitan supervisar que se esté cumpliendo con las metas establecidas en las propuestas de marketing realizado por la compañía.

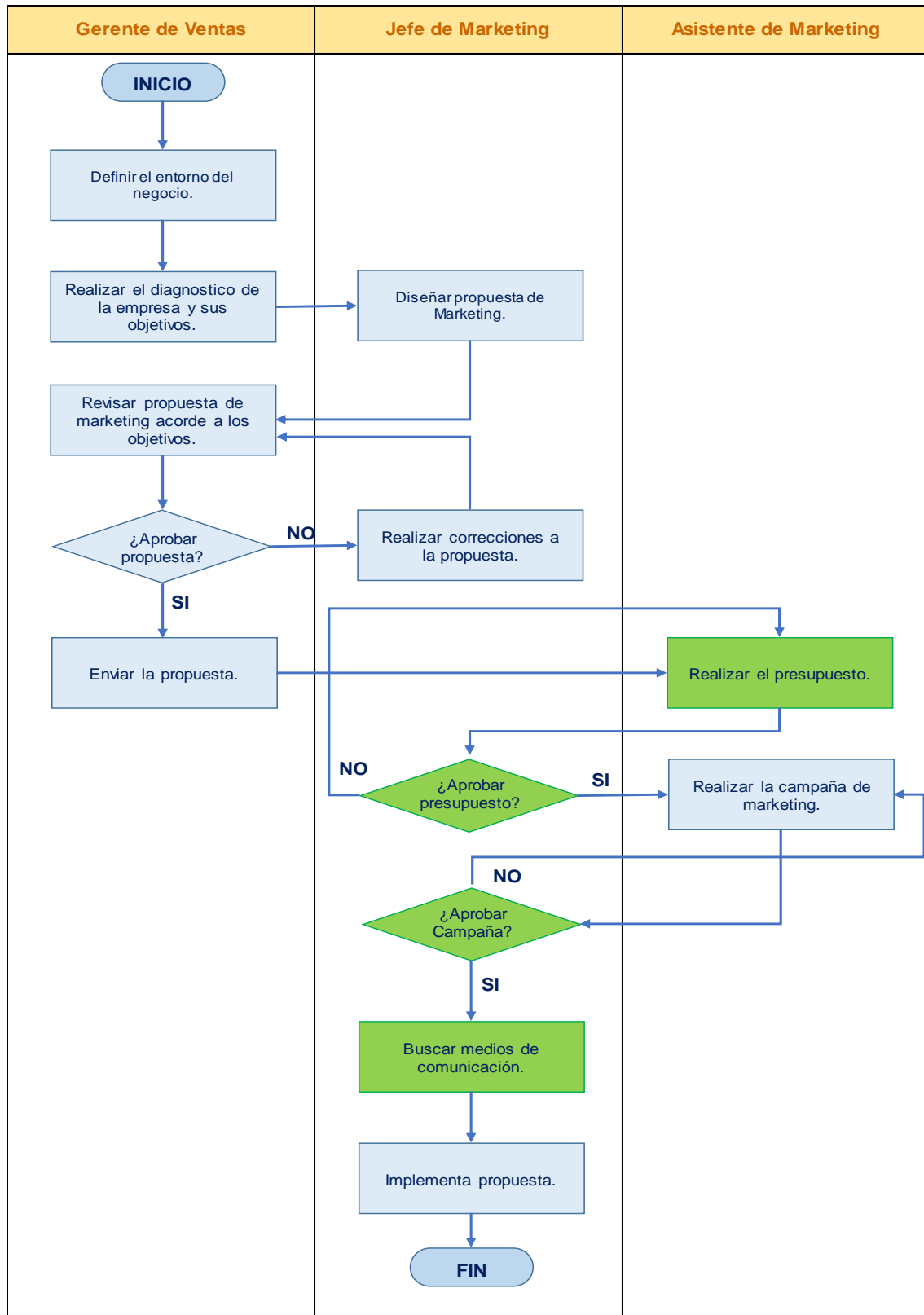
✚ Verificar que las propuestas realizadas por el área de Marketing hayan sido correctamente aprobadas

8. Políticas

✚ El Jefe de Marketing se reúne con directivos para analizar nuevas propuestas a realizarse a beneficio de la compañía.

- ✚ Respetar cada uno de los pasos necesarios para llevar a cabo la propuesta de marketing.

9. Diagrama de Flujo del subproceso de "Marketing"



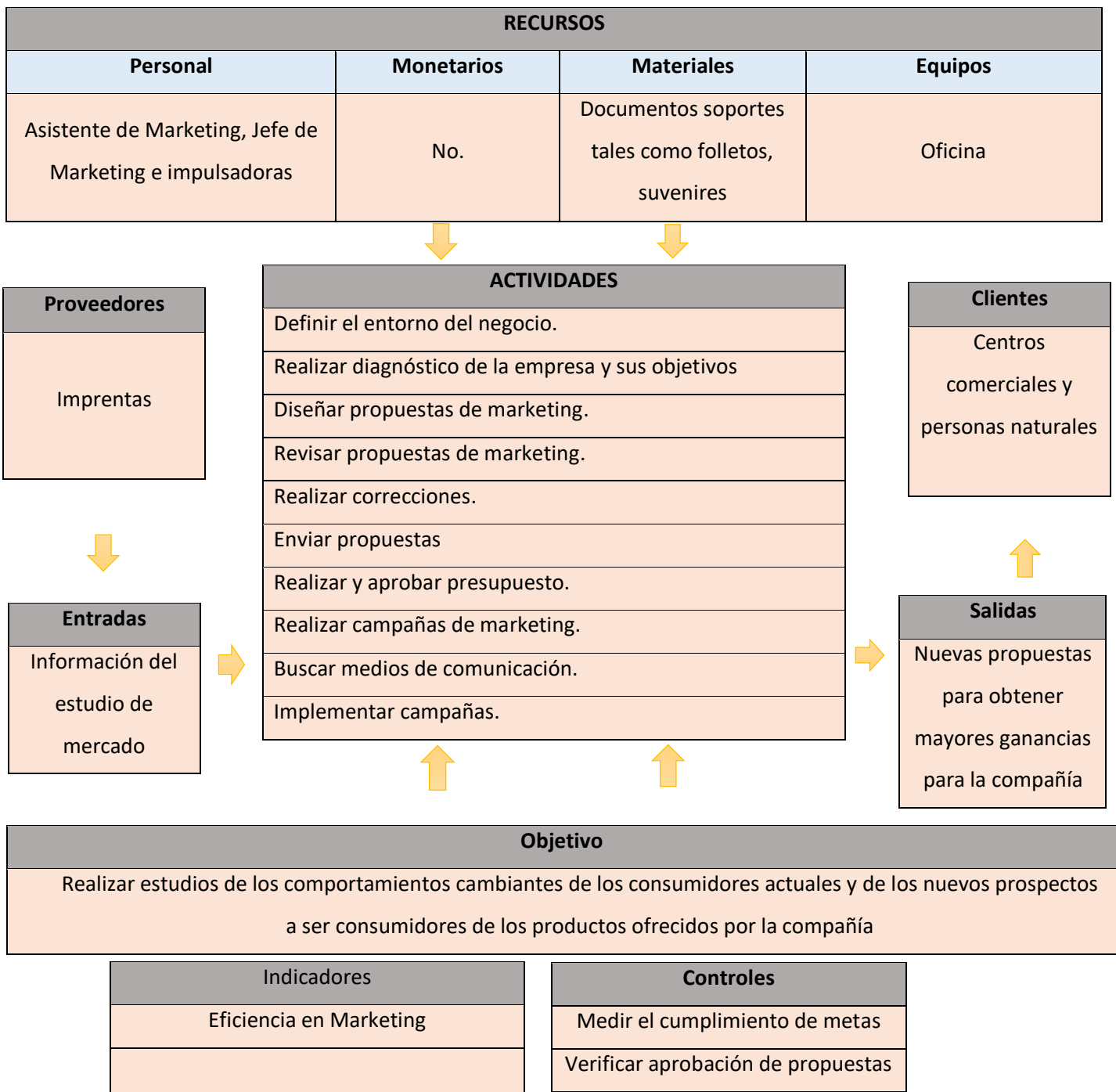
10. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Marketing		
Objetivo	Observar el impacto de las estrategias de marketing para el aumento de clientes.		
Perspectiva	Financiera		
Meta	Maximizar en un 25% la cartera de clientes.		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Anual		
Nombre del Indicador	% aumento de clientes		
Fórmula del Indicador	$\frac{\text{Total de clientes captados del año actual}}{\text{Total de clientes captados del año anterior}} * 100$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice <= 10%	10% < índice < 25%	índice >= 25%
Seguimiento			
Medir el aumento de clientes nuevo en el ejercicio fiscal.			

SUBPROCESO
<i>Marketing</i>
PROPIETARIO DEL PROCESO
<i>Jefe de Marketing</i>

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente de Marketing		
Objetivo	Observar el impacto de las estrategias de marketing para la disminución del gasto de publicidad.		
Perspectiva	Financiera		
Meta	Minimizar en un 10% el gasto de publicidad		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Anual		
Nombre del Indicador	% disminución del gasto de publicidad		
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\text{Total del gasto de publicidad del año actual}}{\text{Total del gasto de publicidad del año anterior}} * 100 \right)$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice >= 20%	20% > índice > 10%	índice <= 10%
Seguimiento			
Medir la disminución del gasto de publicidad en el ejercicio fiscal.			

11. Ficha del Subproceso de “Marketing”



Descripción del proceso de Ventas

22. Subproceso - "Facturación"

1. Objetivo:

Realizar eficientemente el proceso de facturar todos los productos que salen de la compañía con el menor error posible.

2. Área de aplicación:

Se aplica al área de Ventas de la Compañía

3. Responsable:

Jefe de Facturación

4. Entradas

Pedidos realizados por empresas comercializadores o consumidores finales

5. Salidas

Mercaderías respaldadas en un documento de soporte.

6. Recursos

✚ **Infraestructura:** Oficina.

✚ **Hardware y Software:** Si.

✚ **Talento Humano:** Asistente Contable y Contador General.

✚ **Materiales:** Documentos soportes.

✚ **Monetarios:** No

7. Controles

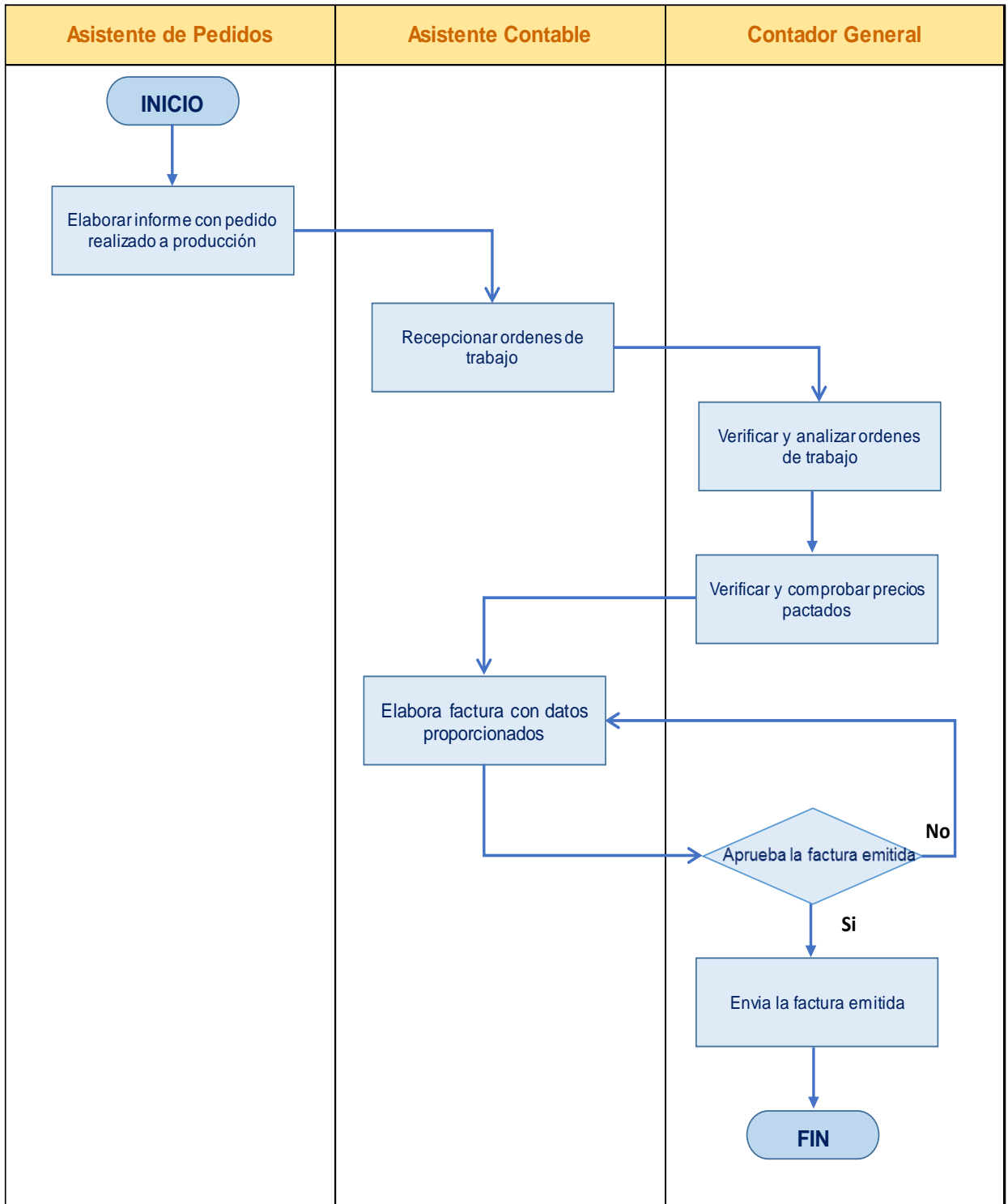
✚ Comparar que la factura emitida corresponda a la Orden de pedido realizada con anterioridad.

8. Políticas

✚ El Contador se asegurará que se reciba una fiel copia de la factura con el respectivo sello de recepción de la mercadería.

✚ Guardar fiel copia de facturas recibidas para futura necesidad de la compañía.

9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Facturación”



10. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR	
Responsable	Asistente Contable

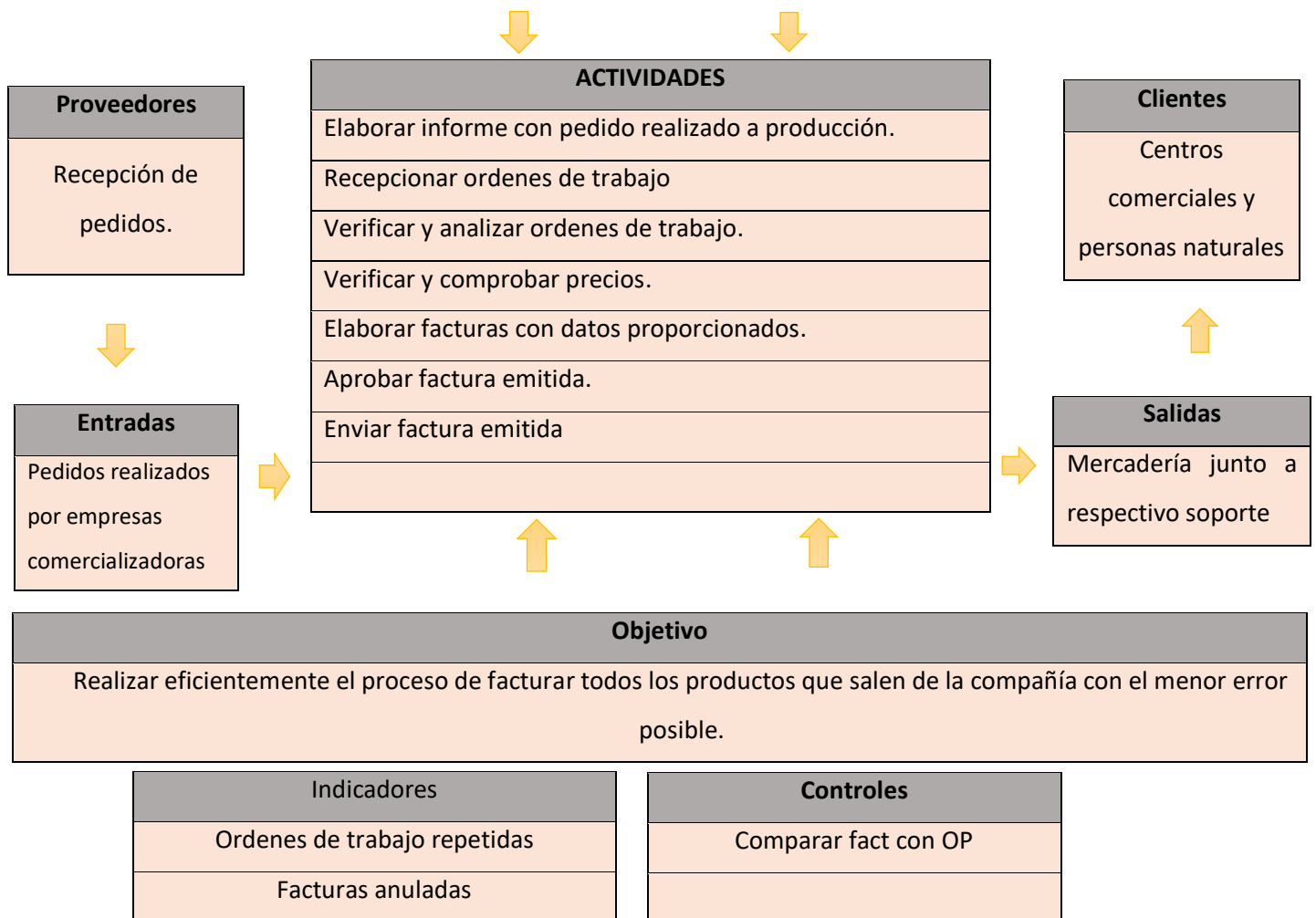
Objetivo	Identificar aquellas órdenes de trabajo repetidas que ocasionan la facturación doble.		
Perspectiva	Financiera		
Meta	Minimizar en un 10% repeticiones de informes enviados a facturación		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Mensual		
Nombre del Indicador	% disminución de orden de trabajo repetidas		
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\#de\ ordenes\ de\ trabajo\ aprobadas}{Total\ de\ ordenes\ de\ trabajos\ enviadas\ en\ informes} * 100 \right)$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice >= 20%	20% > índice > 10%	índice <= 10%
Seguimiento			
Al final de cada período tener facturado todo con su respectiva orden de trabajo			

SUBPROCESO
<i>Facturación</i>
PROPIETARIO DEL PROCESO
<i>Jefe de Ventas</i>

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Contador General		
Objetivo	Disminuir facturas anuladas debido a falta de actualización de precios		
Perspectiva	Financiera		
Meta	Minimizar en un 10% las facturas anuladas		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Anual		
Nombre del Indicador	% disminución de facturas anuladas por precios incorrectos		
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\#de\ facturas\ anuladas}{Total\ de\ facturas} * 100 \right)$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice >= 20%	20% > índice > 10%	índice <= 10%
Seguimiento			
Actualizar base de datos de precios en cada de período económico.			

11. Ficha del Subproceso de “Facturación”

RECURSOS			
Personal	Monetarios	Materiales	Equipos
Asistente Contable y Contador General.	No.	Documentos soportes.	Oficina.



Descripción del proceso de Ventas

23. Subproceso - “Recepción de pedidos”

1. Objetivo:

Brindar la mayor cantidad de información de los requerimientos planteados por los clientes al momento de la realización del pedido enviado a producción.

2. Área de aplicación:

Se aplica al área de Ventas de la Compañía

3. Responsable:

Jefe de Ventas

4. Entradas

Detalles específicos de clientes al momento de realizar su pedido.

5. Salidas

Orden de pedido enviada a producción.

6. Recursos

✚ **Infraestructura:** Oficina.

✚ **Hardware y Software:** Si.

✚ **Talento Humano:** Asistente de Ventas y Jefe de Ventas.

✚ **Materiales:** Documentos soportes.

✚ **Monetarios:** No

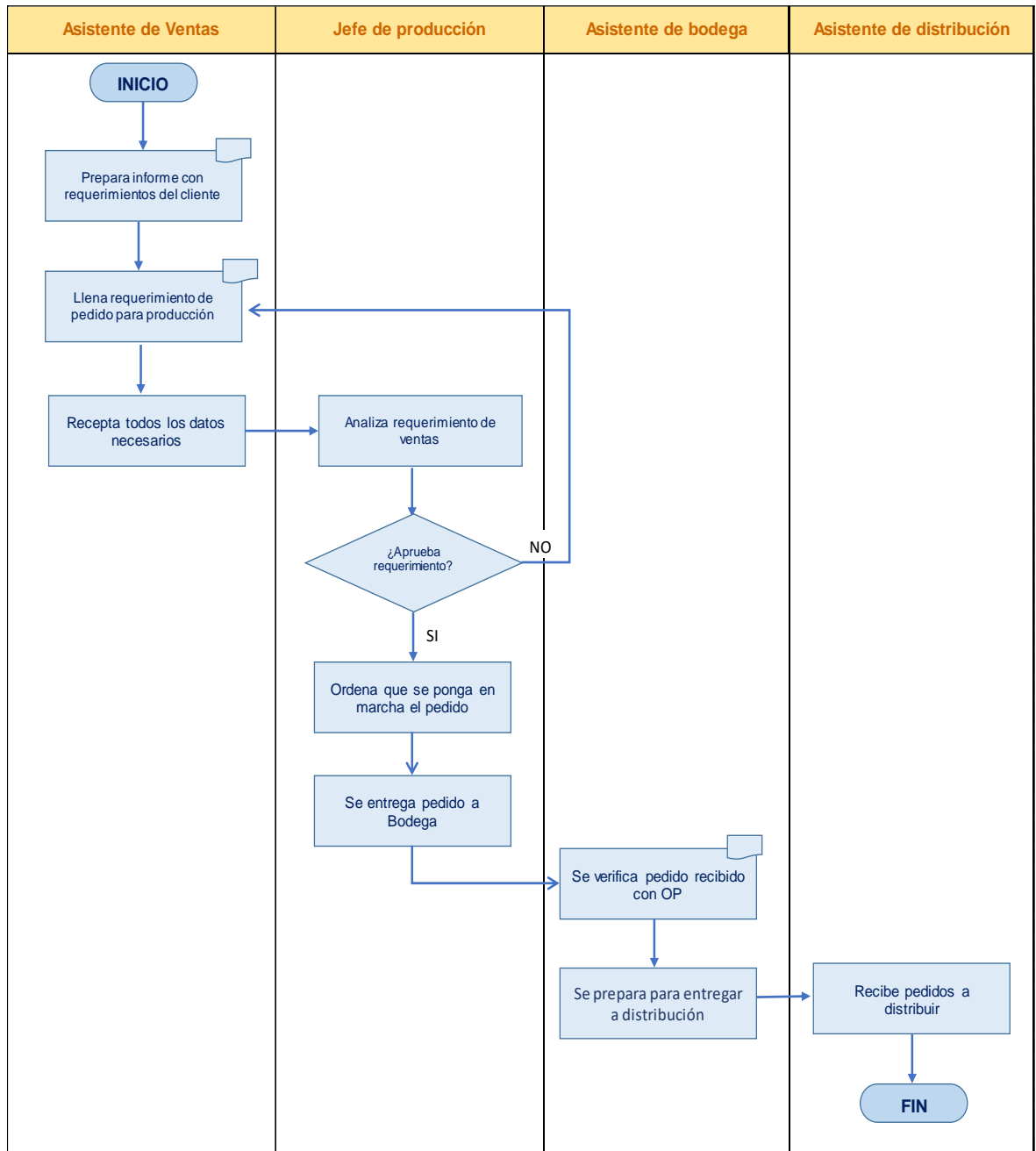
7. Controles

✚ Verificar que las especificaciones dadas por el cliente estén planteadas correctamente en la orden de producción.

8. Políticas

✚ El Jefe de Ventas verificará que los requerimientos del cliente sean factibles y puedan llevarse a cabo.

9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Recepción de Pedidos”



10. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR	
Responsable	Jefe de Ventas
Objetivo	Verificar que tan eficaces están siendo la recepción de pedidos en un contraste con el área de marketing
Perspectiva	Aprendizaje

Meta	Aumentar la cantidad de pedidos a realizarse por día		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Anual		
Nombre del Indicador	% Eficiencia de recepción de pedidos		
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\# \text{ de pedidos recibidos al día}}{365} * 100 \right)$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice >= 20%	20% > índice > 10%	índice <= 10%
Seguimiento			
El jefe de ventas estudiará la medida de ingresos de nuevos pedidos.			

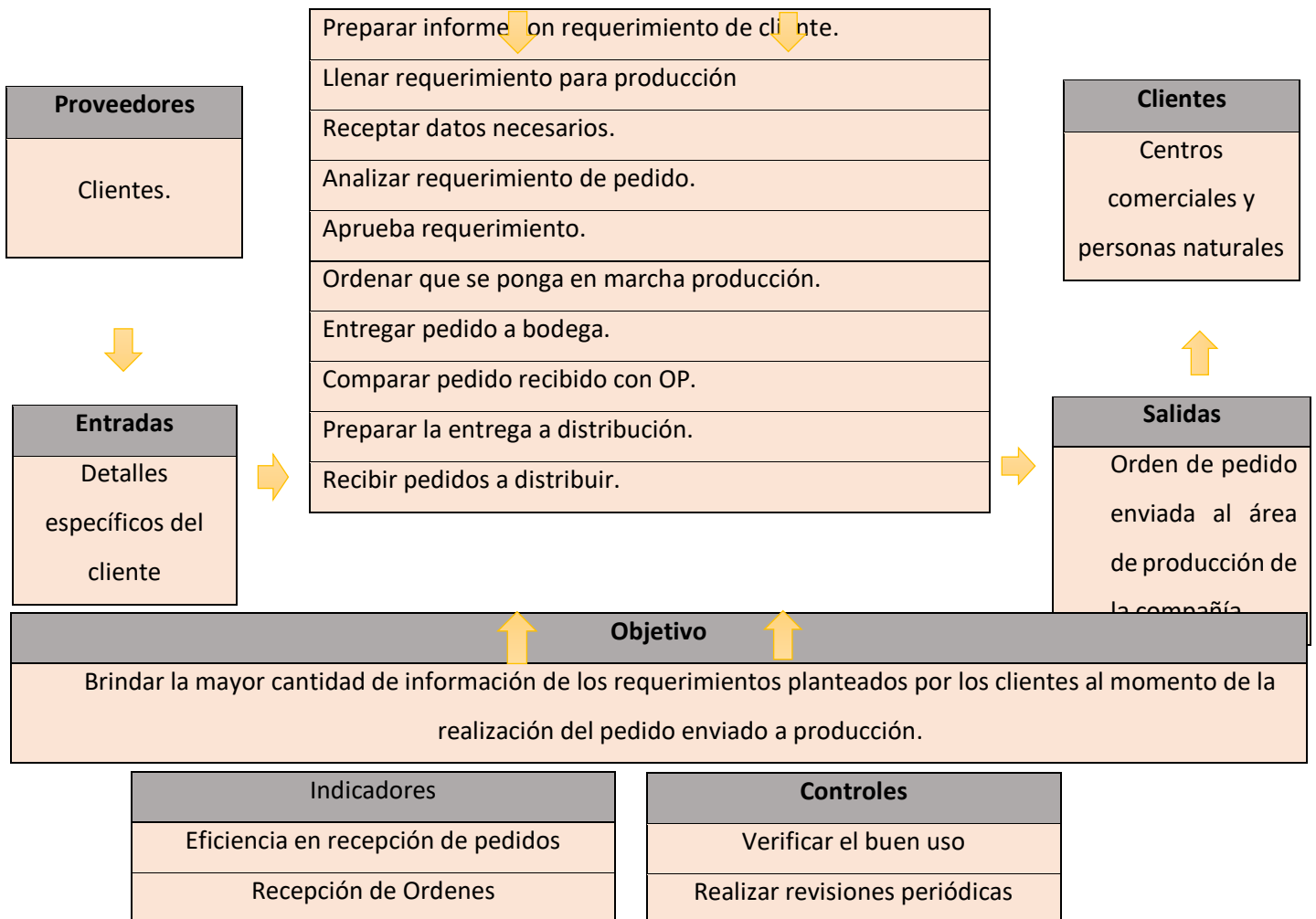
SUBPROCESO
<i>Recepción de pedidos</i>
PROPIETARIO DEL PROCESO
<i>Jefe de Ventas</i>

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Ventas		
Objetivo	Medir la cantidad de pedidos son realmente entregados a producción		
Perspectiva	Financiera		
Meta	Aumentar la cantidad de pedidos a ser llevados a cabo por producción		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Anual		
Nombre del Indicador	% disminución de facturas anuladas por precios incorrectos		
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\text{Cantidad de pedidos realmente enviados a producción}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100 \right)$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice >= 20%	20% > índice > 10%	índice <= 10%
Seguimiento			
El jefe de ventas verificará que aquellos productos enviados a producción estén correctos.			

11. Ficha del Subproceso de “Recepción de pedidos”

RECURSOS			
Personal	Monetarios	Materiales	Equipos
Asistente de Ventas y Jefe de Ventas.	No.	Documentos soportes.	Oficina.

ACTIVIDADES



Descripción del proceso de Logística

24. Subproceso - “Distribución”

1. Objetivo:

Garantizar que todos los productos que salen de la compañía lleguen a los clientes en las mejores condiciones.

2. Área de aplicación:

Se aplica al área de Logística de la Compañía

3. Responsable:

Jefe de Logística

4. Entradas

Productos terminados que se encuentran en bodega.

5. Salidas

Productos a entregar a clientes junto a guía de remisión.

6. Recursos

✚ **Infraestructura:** Vehículos y galpones.

✚ **Hardware y Software:** Si.

✚ **Talento Humano:** Asistente de Bodega, Asistente de distribución y Jefe de Logística.

✚ **Materiales:** Documentos soportes.

✚ **Monetarios:** No

7. Controles

✚ Revisar guías de remisión con firma de recibido en la fecha pactada con el cliente

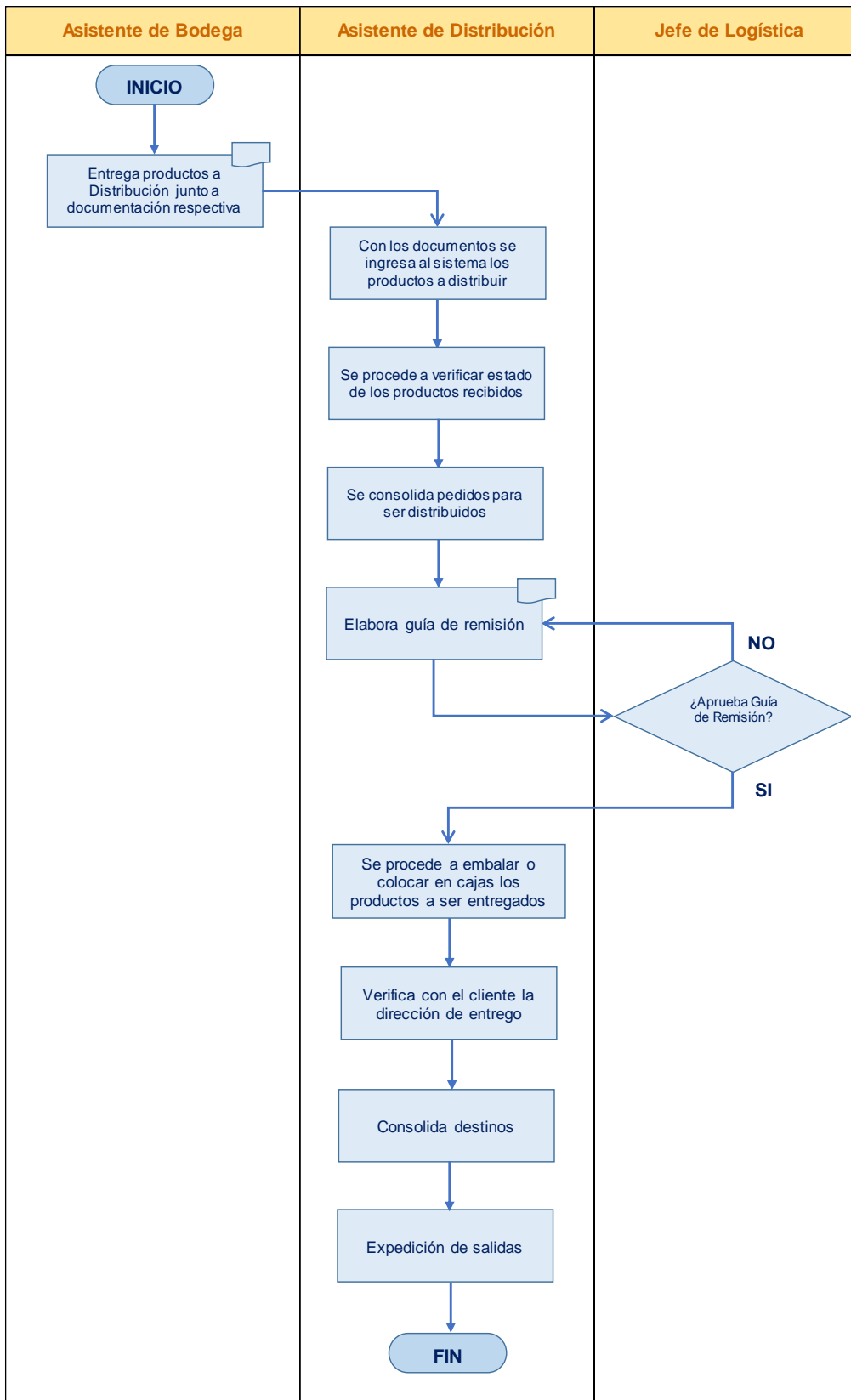
✚ Verificar a través de llamadas que los productos llegaron en condiciones óptimas.

8. Políticas

✚ Los vehículos que se encarguen de la distribución deben cumplir con las condiciones necesarias para transportar productos alimenticios.

✚ Se debe guardar guías de remisión junto con copia de factura de cada uno de los pedidos entregados por el área de logística.

9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Distribución”



10. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR	
Responsable	Jefe de Logística

Objetivo	Medir la eficiencia del área de distribución en cuanto a la entrega oportuna de los productos que han salido de la compañía.		
Perspectiva	Aprendizaje		
Meta	Aumentar la cantidad de pedidos que lleguen a tiempo		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Anual		
Nombre del Indicador	% Eficiencia de Distribución		
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\#de\ pedidos\ que\ llegan\ en\ el\ tiempo\ estipulado}{Total\ de\ pedidos\ enviados} * 100 \right)$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice >= 20%	20% > índice > 10%	índice <= 10%
Seguimiento			
El jefe de Logística revisará el informe de las guías de remisión para verificar la eficiencia de distribución			

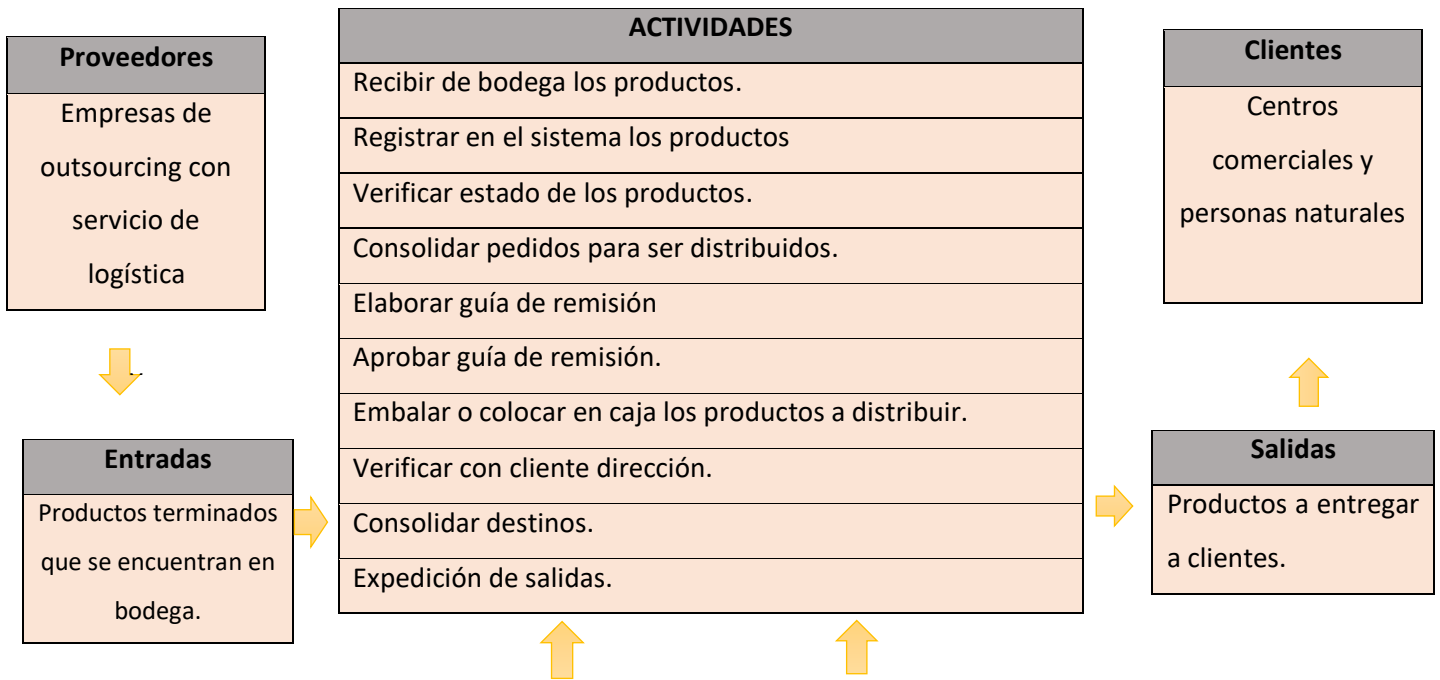
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Logística		
Objetivo	Reducir la cantidad de pedidos que regresan a la compañía por diversos motivos		
Perspectiva	Aprendizaje		
Meta	Disminuir en un 10% la cantidad de productos que retornan a la compañía		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Anual		
Nombre del Indicador	% Disminuir pedidos devueltos		
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\#de\ pedidos\ que\ regresan\ a\ la\ compañía}{Total\ de\ pedidos\ enviados} * 100 \right)$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice >= 20%	20% > índice > 10%	índice <= 10%
Seguimiento			
El jefe de logística se asegurará de que todo pedido que salga haya sido correctamente facturado			

SUBPROCESO
<i>Distribución</i>
PROPIETARIO DEL PROCESO
<i>Jefe de Logística</i>

11. Ficha del Subproceso de “Distribución”

RECURSOS			
Personal	Monetarios	Materiales	Equipos

Asistente de Bodega, Asistente de logística y Jefe de Logística.	No.	Documentos soportes.	Vehículos y galpones.
--	-----	----------------------	-----------------------



Objetivo
Garantizar que todos los productos que salen de la compañía lleguen a los clientes en las mejores condiciones.

Indicadores
Eficiencia en Distribución
Disminuir devolución de pedidos

Controles
Guía de remisión con firma de recibido
Realizar llamadas para informarse de condiciones de los productos

Descripción del proceso de Atención al cliente

25. Subproceso - “Servicio de atención al cliente”

1. Objetivo:

Escuchar todas aquellas solicitudes y observaciones que se presenten por parte de los clientes para ser atendidas en la mayor brevedad posible.

2. Área de aplicación:

Se aplica al área de Atención al Cliente de la Compañía

3. **Responsable:**

Jefe de Atención al cliente

4. **Entradas**

Todas las solicitudes y observaciones por parte del cliente.

5. **Salidas**

Resolución de aquellas solicitudes del cliente.

6. **Recursos**

✚ **Infraestructura:** Oficina.

✚ **Hardware y Software:** Si.

✚ **Talento Humano:** Asistente de Servicio al cliente y Jefe de Servicio al cliente.

✚ **Materiales:** Documentos soportes.

✚ **Monetarios:** No

7. **Controles**

✚ Obtener evidencias de algún problema que se ocasione en cuanto a algún producto

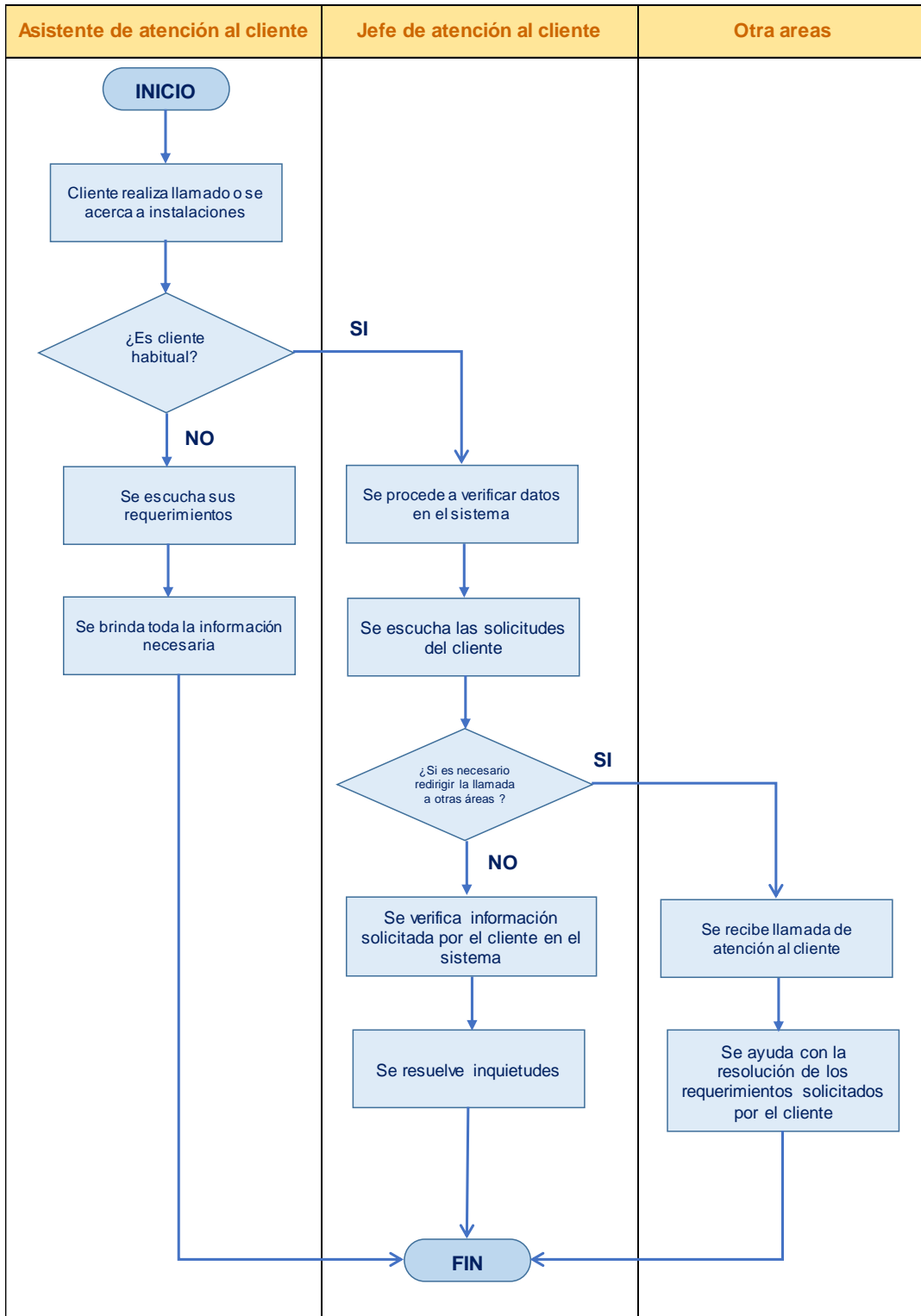
✚ Realizar reuniones periódicas para tratar las diferentes solicitudes realizadas por el cliente.

8. **Políticas**

✚ Realizar informes de todas aquellas llamadas o visitas al área de servicio al cliente para su posterior resguardo.

✚ Realizar reuniones cuando un tema en común se tope en diversos clientes.

9. Diagrama de Flujo del subproceso de “Servicio de atención al cliente”



10. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR	
Responsable	Jefe de Atención al cliente

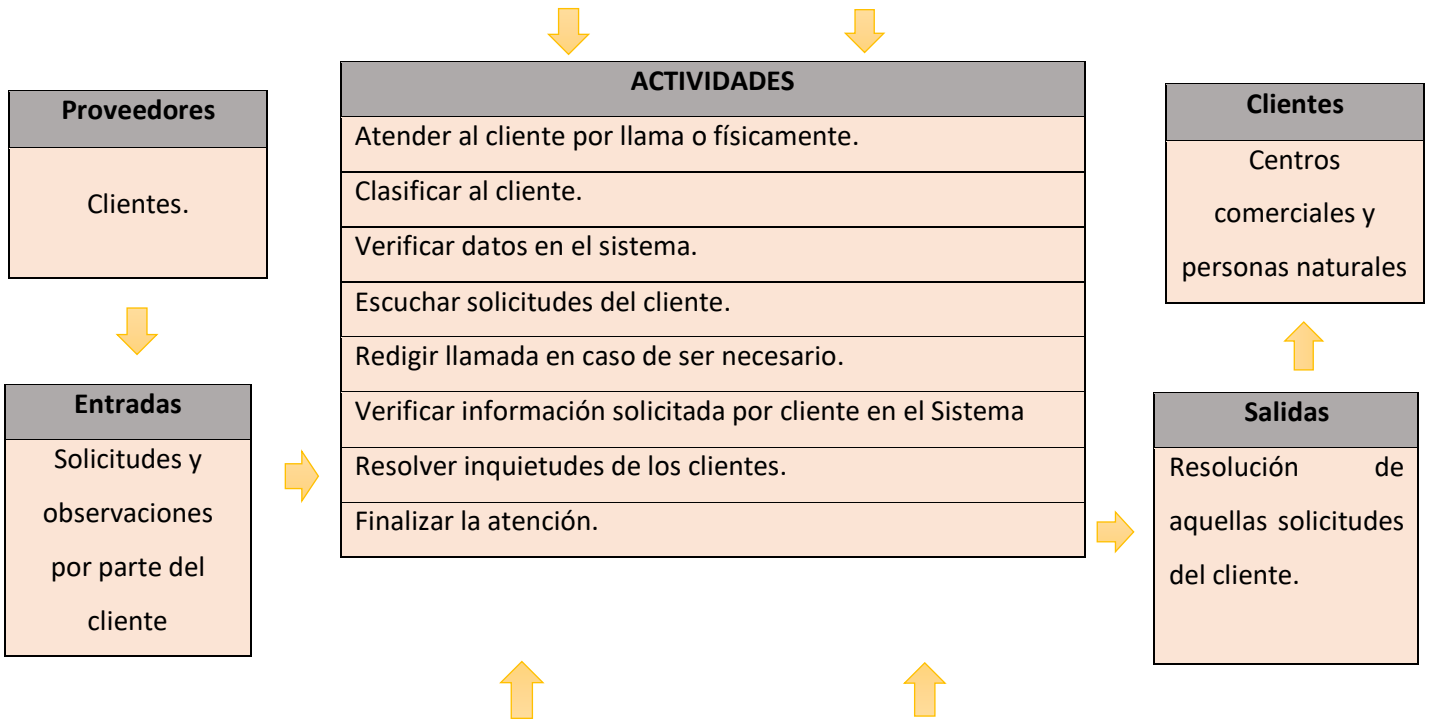
Objetivo	Medir con qué nivel de eficiencia se están resolviendo las solicitudes de los clientes		
Perspectiva	Aprendizaje		
Meta	Aumentar la cantidad de solicitudes realizadas con éxito		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Anual		
Nombre del Indicador	Eficiencia en atención al cliente		
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\#de\ solicitudes\ resueltas\ con\ éxito}{Total\ de\ solicitudes} * 100 \right)$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice >= 20%	20% > índice > 10%	índice <= 10%
Seguimiento			
El jefe de servicio al cliente verificará los informes de las solicitudes con éxito.			

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Ventas		
Objetivo	Medir la satisfacción del cliente mediante valoraciones a sus operadores		
Perspectiva	Aprendizaje		
Meta	Aumentar la cantidad de clientes satisfechos por poseer operadores altamente capacitados.		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Frecuencia de la Medición	Anual		
Nombre del Indicador	% De clientes satisfechos al final del día		
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\#de\ clientes\ que\ califican\ como\ excelente\ la\ atención\ brindada}{Total\ de\ personas\ que\ ingresan\ por\ ayuda\ en\ atención\ al\ cliente} * 100 \right)$		
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	Índice <= 10%	10% > índice > 20%	Índice >= 20%
Seguimiento			
El jefe de Servicio al cliente validará que la información obtenida sea verídica y tomará medidas para aquellos operadores con puntuaciones bajas.			

SUBPROCESO
<i>Servicio al cliente</i>
PROPIETARIO DEL PROCESO
<i>Jefe de Servicio al cliente</i>

11. Ficha del Subproceso de “Servicio de atención al cliente”

RECURSOS			
Personal	Monetarios	Materiales	Equipos
Asistente de servicio al cliente y Jefe de servicio al cliente.	No.	Documentos soportes.	Oficina.



Objetivo
Escuchar todas aquellas solicitudes y observaciones que se presenten por parte de los clientes para ser atendidas en la mayor brevedad posible.

Indicadores
Eficiencia en atención al cliente
Clientes satisfechos

Controles
Reuniones periódicas
Obtener evidencias de problemas que tengan el asunto en común