



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**

DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, APLICADO A
UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROLLOS DE
STRETCH FILM UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**TESINA DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

PRESENTADO POR:

**MARÍA GABRIELA CÁRDENAS LAZO
MILDRED NOELY SABANDO COLINA**

**GUAYAQUIL-ECUADOR
2013**

AGRADECIMIENTO

A Dios quien me dio la vida y me ha colmado de bendiciones siempre, a Él que con su eterno amor me ha dado la sabiduría suficiente para culminar mi carrera universitaria.

A mis padres por todo el esfuerzo que hicieron para darme una profesión y hacer de mí una persona de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años; gracias a ustedes he llegado a donde estoy.

A todos mis amigos que de una u otra forma me ayudaron a crecer como persona y como profesional. También de manera especial a nuestro director de tesis quien con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesina desde el inicio hasta su culminación.

Gabriela Cárdenas Lazo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme vida y fuerza para desarrollar este trabajo de la mejor manera, por haber guiado mi camino hasta llegar aquí, momento crucial para un estudiante en la búsqueda de su vida laboral, y sobre todo por permanecer siempre a mi lado.

Al profesor Eco. Julio Aguirre por haberme proporcionado las bases fundamentales para el desarrollo de este trabajo, por ser un ejemplo a seguir de estudio y disciplina.

A mis amigos por el apoyo brindado en todo momento, principalmente en aquellos donde todo se venía en contra y ellos estuvieron allí para cruzar las barreras.

Mildred Sabando Colina

DEDICATORIA

Dedico la presente tesina a Dios por enseñarme día a día que con disciplina, paciencia y sabiduría, todo es posible. A mis padres y hermanos quienes con su amor, apoyo y comprensión ilimitada estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; a mis amigos que siempre tuvieron un mensaje de aliento en los momentos difíciles y que han sido estímulo de mi vida.

Gabriela Cárdenas Lazo

DEDICATORIA

A mis padres por ser parte fundamental en el desarrollo de este trabajo, quienes en todo momento me brindaron su apoyo incondicional y respetaron todas mis decisiones.

A mi hermana, para servirle de ejemplo de perseverancia y demostrarle que todo en la vida es posible si se lucha fuertemente por lograr los objetivos.

A mi tía, por inspirar mis estudios y haber confiado en mí, en mi capacidad y en la calidad de persona que he logrado ser.

Mildred Sabando Colina

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MAE. Julio Aguirre M.

Director de la Tesina

M.Ed. Jenny Venegas G.

Delegado de la Unidad

DECLARACIÓN EXPRESA

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

Ma. Gabriela Cárdenas L.

Mildred Sabando C.

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo el diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa comercializadora de rollos de stretch film MIGA S.A., en aras de reemplazar su actual modelo organizacional por una gestión horizontal.

Para esto, el identificar los procesos constituye el eje central de trabajo pues es el punto al cual irá orientada la propuesta de cambio. Cabe recalcar que primero se debe hacer un conocimiento del negocio para identificar el entorno actual en el que se desarrollan las actividades de esta organización. A continuación se describe de manera general lo que contiene cada capítulo.

En el capítulo 1 se detalla un previo conocimiento del negocio, para saber el ambiente en el cual se desarrolla el presente trabajo de investigación y tener una idea clara de la estructura organizacional, quienes son las personas más idóneas para la colaboración en la entrega de información. Además se plantea la hipótesis y objetivo de este trabajo.

En el capítulo 2 se definen los conceptos más importantes que estén involucrados en el diseño de un sistema de gestión por procesos y que sea preciso aclararlos para un mejor entendimiento de todo lo que abarca el Capítulo 3, puesto que estos dos están estrechamente relacionados.

En el capítulo 3 se inicia delimitando el plan estratégico; dónde y cómo va a competir; se plantea su misión y visión, lo que se le va a vender al cliente, la cadena de valor que es la secuencia e interrelación de los diferentes procesos.

La segunda etapa consiste en crear el mapa de procesos, elaborar y evidenciar cada uno de los procesos. Se especifica claramente el responsable de cada una de las actividades a realizar, se las identifica por tener o no valor agregado, se definen los indicadores aplicables a la empresa y por último se propone un plan de mejora.

En el capítulo 4 se exponen las opiniones finales a este trabajo, siendo así las conclusiones y recomendaciones la última parte que resume el resultado de todo lo desarrollado por parte de los involucrados. Estos comentarios son necesarios para que la empresa implemente este sistema de la mejor manera con todas las directrices ya especificadas.

De esta manera se realiza un trabajo aplicado en el campo real de una empresa del sector privado, que es de mucha utilidad para ésta y sirve de ejemplo para el sector empresarial restante.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	IV
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	VI
DECLARACIÓN EXPRESA	VII
RESUMEN.....	VIII
ÍNDICE GENERAL	X
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XV
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVII
LISTADO DE ANEXOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	3
1.1.1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA.....	3
1.1.2. LOCALIZACIÓN	5
1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	6
1.1.4. PRODUCTOS.....	7
1.1.5. CLIENTES.....	8
1.1.6. PROVEEDORES	9
1.1.7. COMPETENCIA	10
1.1.8. MARCO LEGAL.....	10
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	11
1.3. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO	12
1.3.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL.....	12
1.3.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS	13
1.4. OBJETIVO DEL ESTUDIO.....	13
1.4.1. OBJETIVO PRINCIPAL	13
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
CAPÍTULO II.....	15
2. MARCO CONCEPTUAL	15

2.1.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
2.1.1.	MISIÓN.....	17
2.1.2.	VISIÓN	18
2.1.3.	FILOSOFÍA CORPORATIVA	18
2.1.4.	VALORES EMPRESARIALES.....	19
2.1.5.	POLÍTICAS.....	20
2.1.6.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	20
2.1.7.	BALANCE SCORECARD	20
2.1.8.	ANÁLISIS FODA.....	23
2.2.	GESTIÓN POR PROCESOS	24
2.2.1.	¿QUÉ ES UN PROCESO?	26
2.2.2.	COMPONENTES DE UN PROCESO	26
2.2.3.	CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO	28
2.2.4.	IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS.....	28
2.2.5.	CADENA DE VALOR.....	29
2.2.6.	PARTES DE LA CADENA DE VALOR	30
2.2.7.	MAPA DE PROCESOS	31
2.2.8.	ELEMENTOS DEL MAPA DE PROCESOS.....	33
2.2.9.	PASOS PARA REALIZAR EL MAPA DE PROCESOS	34
2.3.	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	35
2.3.1.	¿QUÉ ES UN PROCESO CRÍTICO?.....	35
2.3.2.	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	36
2.3.3.	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	36
2.3.4.	UTILIDAD DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	37
2.3.5.	VENTAJAS DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	38
2.3.6.	CRITERIOS PARA SELECCIÓN DE PROBLEMAS	38
2.4.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	39
2.5.	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS	39
2.5.1.	DIAGRAMA DE FLUJOS.....	39
2.5.2.	CARACTERÍSTICAS DE DIAGRAMACIÓN.....	40
2.5.3.	PREPARACIÓN DE DIAGRAMACIÓN	41
2.5.4.	SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMACIÓN.....	41

2.5.5.	VENTAJAS DEL FLUJOGRAMA	42
2.5.6.	DESVENTAJAS DEL FLUJOGRAMA.....	42
2.6.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	43
2.6.1.	ACTIVIDADES DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.....	43
2.7.	MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO.....	44
2.7.1.	INDICADORES DE GESTIÓN	44
2.7.2.	CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	45
2.7.3.	VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	49
2.8.	MEJORA CONTINUA	50
2.8.1.	PASOS PARA LA MEJORA CONTINUA	51
2.9.	DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	52
2.9.1.	PASOS PARA REALIZAR EL DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO....	53
2.10.	EL CICLO DE LA GESTIÓN – PDCA	54
2.10.1.	ETAPAS DEL CICLO PDCA.....	55
2.10.2.	5W- 1H	56
2.11.	MANUAL DE PROCESOS.....	57
2.11.1.	VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCESOS.....	58
2.11.2.	OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS	58
2.11.3.	PARTES DE UN MANUAL DE PROCESOS.....	59
2.11.4.	¿QUIÉNES DEBEN USAR EL MANUAL DE PROCESOS?	60
2.12.	CONTROLES	61
	CAPÍTULO III.....	62
3.	DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	62
3.1.	PLAN ESTRATÉGICO.....	62
3.1.1.	MISIÓN.....	62
3.1.2.	MISIÓN RECOMENDADA.....	63
3.1.3.	VISIÓN	63
3.1.4.	FILOSOFÍA.....	63
3.1.5.	VALORES.....	63
3.1.6.	POLÍTICAS EMPRESARIALES	64
3.1.6.1.	Política de crédito:.....	64
3.1.7.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	65

3.1.8.	ANÁLISIS FODA.....	66
3.1.8.1.	FORTALEZAS.....	66
3.1.8.2.	OPORTUNIDADES	66
3.1.8.3.	DEBILIDADES.....	66
3.1.8.4.	AMENAZAS.....	66
3.2.	CADENA DE VALOR	67
3.3.	MAPA DE PROCESOS.....	68
3.4.	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS.....	69
3.5.	SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS	70
3.6.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA METODOLOGÍA PCDA.....	72
3.6.1.	ANÁLISIS DE SUBPROCESOS CRÍTICOS DE MIGA S.A.....	73
3.6.1.1.	Análisis del subproceso de Planificación de compras.....	74
3.6.1.1.1.	Diagrama de flujo de la situación actual	74
3.6.1.1.2.	Análisis de valor agregado de la situación actual.....	75
3.6.1.1.3.	Diagrama de flujo de la situación mejorada	76
3.6.1.1.4.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada	77
3.6.1.1.5.	Comparación gráfica del Análisis de valor agregado	78
3.6.1.2.	Análisis del subproceso de Análisis y evaluación	79
3.6.1.2.1.	Diagrama de flujo de la situación actual	79
3.6.1.2.2.	Análisis de valor agregado de la situación actual	80
3.6.1.2.3.	Diagrama de flujo de la situación mejorada	81
3.6.1.2.4.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada	82
3.6.1.2.5.	Comparación gráfica del Análisis de valor agregado	83
3.6.1.3.	Análisis del subproceso Ventas y facturación	84
3.6.1.3.1.	Diagrama de flujo de la situación actual	84
3.6.1.3.2.	Análisis de valor agregado de la situación actual	85
3.6.1.3.3.	Diagrama de flujo de la situación mejorada	86
3.6.1.3.4.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada	87
3.6.1.3.5.	Comparación gráfica de Análisis de valor agregado	88
3.6.2.	ANÁLISIS DE SUBPROCESOS NO CRÍTICOS	89
3.6.2.1.	Análisis del subproceso Nacionalización del producto.....	89
3.6.2.2.	Análisis del subproceso Recepción y Almacenamiento	91

3.6.2.3.	Análisis del subproceso Cobranzas	93
3.6.2.4.	Análisis del subproceso Despacho y Distribución	95
3.6.2.5.	Análisis del subproceso Servicio al cliente	97
3.6.2.6.	Análisis del subproceso Contabilidad	99
3.6.2.7.	Análisis del subproceso Tesorería	101
3.6.2.8.	Análisis del subproceso Selección y contratación del personal ..	103
3.7.	INDICADORES DE GESTIÓN	105
3.8.	DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO	108
3.8.1.	ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO DEL PROBLEMA “CONCENTRACIÓN DE FUNCIONES”	108
3.8.2.	ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO DEL PROBLEMA “DESABASTECIMIENTO DE INVENTARIO”	109
3.9.	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PCDA	110
3.9.1.	CAUSA “POCO PERSONAL”	113
3.9.2.	CAUSA “FALTA DE LOCAL PROPIO”	113
	CAPÍTULO 4.....	114
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
4.1.	CONCLUSIONES	114
4.2.	RECOMENDACIONES	117
	BIBLIOGRAFÍA.....	119
	ANEXOS	121

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1.3. Organigrama de MIGA S.A	6
Ilustración 2.2.2. Componentes de un proceso	26
Ilustración 2.2.5. Cadena de valor	30
Ilustración 2.2.7. Mapa de procesos	32
Ilustración 2.5.4. Simbología de diagramación.....	41
Ilustración 2.10. Ciclo PDCA.....	54
Ilustración 3.1.7. Objetivos estratégicos de MIGA S.A.	65
Ilustración 3.2 Cadena de valor de MIGA S.A.....	67
Ilustración 3.3 Mapa de procesos de MIGA S.A.....	68
Ilustración 3.6.1.1.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Planificación de compras en la situación actual Vs mejorada....	78
Ilustración 3.6.1.1.5.b Contribución de las actividades del subproceso Planificación de compras en la situación actual Vs mejorada.....	78
Ilustración 3.6.1.2.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Análisis y evaluación en la situación actual Vs mejorada.....	83
Ilustración 3.6.1.2.5.b Contribución de las actividades del subproceso Análisis y evaluación en la situación actual Vs mejorada.....	83
Ilustración 3.6.1.3.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Ventas y Facturación en la situación actual Vs mejorada.....	88
Ilustración 3.6.1.3.5.b Contribución de las actividades del subproceso Ventas y Facturación en la situación actual Vs mejorada.....	88
Ilustración 3.6.2.1.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Nacionalización en la situación actual.....	90
Ilustración 3.6.2.1.b Contribución de las actividades del subproceso Nacionalización en la situación actual Vs mejorada.....	90
Ilustración 3.6.2.2.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Recepción y Almacenamiento en la situación actual.....	92
Ilustración 3.6.2.2.b Contribución de las actividades del subproceso Recepción y Almacenamiento en la situación actual.....	92
Ilustración 3.6.2.3.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza en la situación actual.....	94
Ilustración 3.6.2.3.b Contribución de las actividades del subproceso Cobranza en la situación actual.....	94

Ilustración 3.6.2.4.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Despacho y distribución en la situación actual.....	96
Ilustración 3.6.2.4.b Contribución de las actividades del subproceso Despacho y distribución en la situación actual.....	96
Ilustración 3.6.2.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Servicio al cliente en la situación actual.....	98
Ilustración 3.6.2.5.b Contribución de las actividades del subproceso Servicio al cliente en la situación actual.....	98
Ilustración 3.6.2.6.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Contabilidad en la situación actual.....	100
Ilustración 3.6.2.6.b Contribución de las actividades del subproceso Contabilidad en la situación actual.....	100
Ilustración 3.6.2.7.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Tesorería en la situación actual.....	102
Ilustración 3.6.2.7.b Contribución de las actividades del subproceso Tesorería en la situación actual.....	102
Ilustración 3.6.2.8.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Selección y contratación del personal en la situación actual.....	104
Ilustración 3.6.2.8.b Contribución de las actividades del subproceso Selección y contratación del personal en la situación actual.....	104
Ilustración 3.8.1. Diagrama de causa efecto de Concentración de funciones	109
Ilustración 3.8.2. Diagrama de causa y efecto de Desabastecimiento de inventario	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.4. Productos.....	8
Tabla 1.1.5. Clientes.....	9
Tabla.1.8. Componentes del FODA	24
Tabla 3.5.a. Ponderación para priorizar procesos.....	71
Tabla 3.5.b. Resultados de priorización de procesos.....	71
Tabla 3.6.1.1.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Planificación de compras.....	75
Tabla 3.6.1.1.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Planificación de compras.....	77
Tabla 3.6.1.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Análisis y evaluación	80
Tabla 3.6.1.2.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Análisis y evaluación	82
Tabla 3.6.1.3.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Ventas y facturación	85
Tabla 3.6.1.3.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Ventas y facturación	87
Tabla 3.6.2.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Nacionalización del pedido	89
Tabla 3.6.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Recepción y Almacenamiento	91
Tabla 3.6.2.3. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Cobranza.....	93
Tabla 3.6.2.4. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Despacho y Distribución	95
Tabla 3.6.2.5. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Servicio al cliente.....	97
Tabla 3.6.2.6. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Contabilidad	99
Tabla 3.6.2.7. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Tesorería.....	101
Tabla 3.6.2.8. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Selección y contratación del personal.....	103
Tabla 3.7. Indicadores de gestión.....	105

Tabla 3.9.a. Porcentajes de valor agregado de los procesos críticos.....	111
Tabla 3.9.b. Causas a solucionar.....	112

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Manual de procesos

Anexo 2: Matriz de priorización

Anexo 3: Análisis 5w y 1h de la causa “Poco personal”

Anexo 4: Análisis 5w y 1h de la causa “Falta de local propio”

Anexo 5: Política de crédito de MIGA S.A.

Anexo 6: Formato de diagrama de flujo

Anexo 7: Formato de Descripción de actividades

Anexo 8: Formato de la Caracterización del proceso

Anexo 9: Formato de la Descripción del proceso

INTRODUCCIÓN

Las compañías se encuentran en un mundo globalizado por lo que deben estar dispuestas a enfrentar los desafíos, cambios violentos y apresurados en el ambiente para estar a la par, o lo que es mejor a la vanguardia de las demás empresas.

Estamos en un tiempo de modificaciones donde la invención actual en poco tiempo será sustituida y posiblemente se tornará antigua. Por esta razón las empresas deben preparar sus procesos de cambio, se pretende estar a la delantera, más allá de la competencia y dispuesto a comenzar nuevos retos con un enfoque administrativo diferente, creación, la gestión del conocimiento, etc.

En la economía ecuatoriana, el sector privado ocupa un segundo lugar después de la enorme contribución que corresponde al gasto público del gobierno. Sin embargo, son ellos los que generan las verdaderas fuentes de empleo que hacen activar la economía, y es el sector comercial el que lleva la posta.

En el progreso del proyecto se busca cambiar el modelo organizacional actual de una empresa comercializadora de rollos de stretch film denominada MIGA S.A y reemplazarlo por un modelo de gestión por procesos, es decir convertirla en una empresa con una estructura organizacional horizontal.

"MIGA S.A" es una empresa que se dedica a distribuir el stretch film, una película de polietileno fabricada para protección de cualquier producto, ofreciendo mayor rentabilidad, calidad en el despacho, y confiabilidad en la movilización de la carga.

En otras palabras, es un proveedor para empresas que necesitan de este insumo para proteger sus productos, asegurándose que cuando lleguen a manos del consumidor final, se encuentre en las mejores condiciones. En Ecuador existen algunos competidores a la vista.

Al no ser un mercado tan grande, cada negocio busca lograr una porción, establecerse, y si es posible, aumentar su participación, llegando así a un ambiente competitivo. MIGA, que lleva varios años en el mercado, ha logrado hacerse de una cartera de clientes leales, que confían en el trabajo eficiente y de calidad que les ha brindado.

Sin embargo, como los tiempos avanzan, la dirección administrativa debe tratar de adaptarse a las nuevas condiciones que se presentan, poder tomar decisiones de una forma eficaz y rápida cuando sea necesario, acompañadas de la tecnología adecuada.

La propuesta de mejora contiene técnicas y herramientas que ayudarán en la valoración de los procesos y en consecuencia permitirá a la alta gerencia tomar medidas para el perfeccionamiento continuo.

CAPÍTULO I

1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

1.1.1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

MIGA se constituyó en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil en el año 2002. Su actividad económica es la venta y distribución al por mayor y menor de plástico stretch film para embalaje en diferentes medidas y colores.

La oficina principal, antes situada en el centro de la ciudad, fue reemplazada por una oficina más grande para atender a sus clientes, ubicada en Guayaquil y la sucursal en la ciudad de Quito.

Inició sus actividades con un capital suscrito y pagado de \$800. Posteriormente los accionistas han efectuado aportes para futuras capitalizaciones pero hasta el momento no se ha concretado el monto definitivo para dicho aumento.

Durante los primeros años de funcionamiento, la compañía obtuvo pérdidas económicas, las cuales en posteriores períodos se pudieron recuperar gracias a la buena administración. Actualmente cuenta con una cartera respetable de clientes y la calidad de su producto es reconocida en el medio.

MIGA ha venido progresando y por su rápido desarrollo no ha establecido sus procesos, sino que ha venido operando gracias a la experiencia de sus empleados. La empresa carece de procesos de adiestramiento y capacitación formales, de la misma manera de un manual de procesos que muestre al personal involucrado los lineamientos a seguir para cada una de las actividades y el tiempo necesitado para cada procedimiento.

Este escenario podría afectar la estabilidad de la organización. Por esto, hemos estimado la necesidad de diseñar un sistema de gestión, el cual evalúe y dirija los procesos, delegando responsabilidad para quienes lo lleven a cabo; de esta manera las operaciones se realizarán eficientemente.

1.1.2. LOCALIZACIÓN

MIGA tiene su matriz ubicada en la Cdla. Alborada 6ta etapa ciudad de Guayaquil, local en el cual se encuentra la oficina del personal administrativo así como la bodega de los plásticos. Por otra parte, la sucursal se encuentra en el Distrito Metropolitano de Quito, en un lugar estratégico de la ciudad.

Cabe recalcar que ambos locales, tanto el de la matriz como el de la sucursal, son arrendados, por lo tanto no constituyen un activo para la empresa.

1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

La estructura organizacional de Distribuidora Stretch Ecuatoriana MIGA S.A es la siguiente:

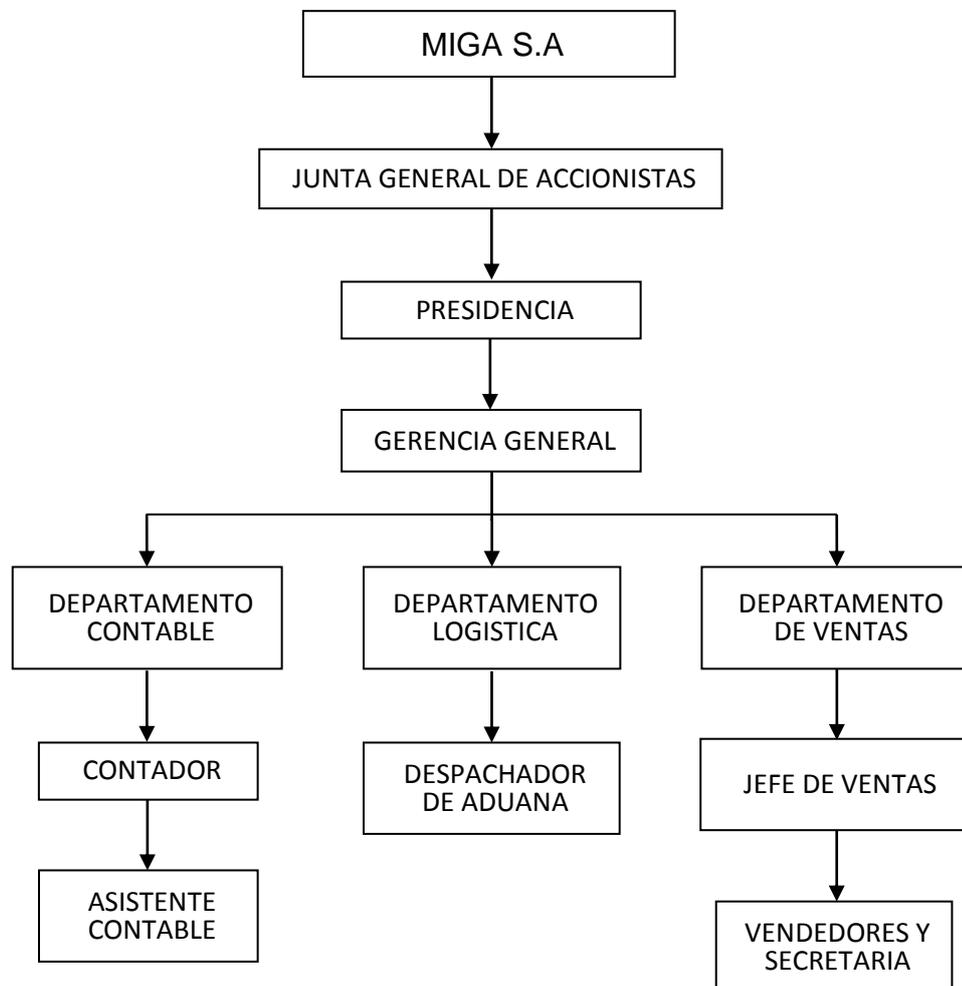


Ilustración 1.1.3. Organigrama de MIGA S.A

Fuente: Empresa "MIGA"

Cabe mencionar que el departamento de Logística es subcontratado, la cual se encarga de la desaduanización del producto y el transporte del producto a las bodegas en Quito y Guayaquil.

1.1.4. PRODUCTOS

La actividad comercial de esta compañía es exclusivamente la venta al por mayor y menor de rollos de stretch film. “Este producto que en sí constituye un plástico, es una película de Polietileno Lineal, coextruida en dado plano, estirable, auto adherible que se aplica alrededor de una carga o producto.

El grado de resina utilizado ha sido especialmente seleccionado para obtener un material con excelentes propiedades: elasticidad (elongación) adhesión y brillo. Se utiliza en la industria, supermercados, ferreterías, oficinas, almacenes y el hogar; para compactar carga, unificar productos, protección de mercancías, seguridad en el transporte y almacenaje.”¹

Es económico, funcional, liviano y genera valor agregado a los productos. Además posee una calidad respaldada con la certificación de la norma ISO 9001:2008, certificación que posee la empresa fabricante. La compañía ofrece este producto en diferentes presentaciones con la siguiente gama de medidas y colores en rollos de stretch film:

¹ POLIPACK, Strech film, disponible en: <http://www.polipack.com.ec/productos.php?prod=2>

Tabla 1.1.4. Productos

MEDIDA	CANTIDAD POR CAJA
12.5 x 305-20 micras	24 unidades
16.6 x 400-20 micras	18 unidades
24 x 420-15 micras	12 unidades
33 x 400- 20 micras	Unitarios
38 x 420-15 micras	6 unidades
50 x 420-15 micras	6 unidades
50 x 420-20 micras	6 unidades
50 x 1830-20 micras	Unitarios
76 x 1830- 20 micras	Unitarios
50 x 420- 20 micras en colores negro, azul, rojo y verde	6 unidades

Fuente: MIGA S.A.

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

1.1.5. CLIENTES

La cartera de clientes de MIGA es muy variada debido a los múltiples usos que el producto a la venta ofrece. Empresas industriales, comerciales y de servicios, sean éstas pequeñas o grandes, han realizado adquisiciones en MIGA.

Sin embargo aproximadamente el 45% de los clientes está concentrado en 5 grandes compañías que aportan con un gran porcentaje a las ventas, siendo el principal cliente Familia Sancela del Ecuador, a los cuales se les proporciona los rollos en consignación puesto que ellos necesitan a disposición en cualquier momento.

A continuación se presenta un detalle por porcentajes de aportación de las ventas de MIGA S.A. según sus clientes:

Tabla 1.1.5. Clientes

CLIENTE	%	CLIENTE	%
Familia Sancela del Ecuador	25%	Súper bahía (Súper Éxito)	5%
Latienvases S.A	2%	Industrias de Concreto Roca	5%
Secure Wrap	8%	Otras	55%

Fuente: MIGA S.A.

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

1.1.6. PROVEEDORES

La empresa es dependiente en un 100% de un proveedor mayor: PELEX S.A., una compañía industrial exportadora de plástico stretch, de origen colombiano. Actualmente se mantiene un contrato entre las 2 empresas, el cual consiste en que la compañía colombiana, da la distribución exclusiva en Ecuador a MIGA y ésta sólo vende su producto.

1.1.7. COMPETENCIA

En los inicios de la empresa, la oferta de este producto era limitada, puesto que no existía producción local para este sector. Actualmente la entidad sabe que sus inmediatos competidores son empresas que producen el plástico stretch nacional como Plásticos del Azuay y Serpronti S.A.

Cabe resaltar que el precio del producto nacional es más bajo debido a que no necesita costos adicionales para su nacionalización, valores que MIGA debe incluir en el costeo.

En calidad MIGA supera ampliamente al stretch nacional, dado que el producto posee una certificación de la norma ISO 9001:2008.

1.1.8. MARCO LEGAL

MIGA fue constituida como sociedad anónima el 25 de Noviembre del 2002 cumpliendo con todas las obligaciones enmarcadas en la Ley. Está afiliada a la Cámara de Comercio de Guayaquil y posee Registro Único de Contribuyente (RUC).

1.2. JUSTIFICACIÓN

MIGA es una compañía que ha venido progresando en el mercado nacional desde su constitución y que ha conseguido ampliarse en el mercado gracias a la experiencia de sus empleados. El elemento humano, que en algunos casos llega ser desestimado, ha constituido un pilar fundamental en el avance de la compañía, puesto que ha existido un compromiso profundo de honestidad y responsabilidad para con la empresa, siendo éste el motivo principal del posicionamiento actual de MIGA.

Sin embargo, el compromiso como tal de las personas resulta no ser suficiente en la mayoría de los casos. La empresa no cuenta con una estructura organizacional sólida, no tiene un manual de funciones ni un mapa de procesos, las disposiciones son dadas verbalmente, lo que crea desorganización en los procesos, dando como resultado ineficiencia en los mismos, todo esto sumado a la concentración de funciones en unas pocas personas dado el hecho que no cuentan con el personal necesario para una adecuada segregación de funciones.

Con la identificación y el diseño de procesos se establecerá visiblemente su cadena de valor, sus procesos críticos y centrales, se conocerá el administrador o líder de cada proceso, se conformarán equipos de trabajo, se integrarán los clientes y los proveedores.

También contará con un control en cada uno de sus procesos a través de los indicadores de gestión, estas herramientas facilitan la toma de decisiones y le permite a cada gerente exponer estrategias y re direccionar el proceso o la organización cuando sea preciso.

Adoptará un método de mejora continua que le permita hacer correctivos al proceso o mejorar el proceso en el instante y no cuando haya acabado el ciclo. Esto impide la duplicidad del trabajo, y se reducen los costos, lo cual conlleva a aumentar la competitividad de la empresa y así un incremento de beneficios económicos.

Adicionalmente facilita los procesos de capacitación, toma de decisiones y rapidez en la organización frente a los cambios del medio.

1.3. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

1.3.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL

El diseño de un Sistema de Gestión por Procesos permitirá lograr una adecuada segregación de funciones, garantizando que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento.

1.3.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- El conocimiento de los procesos delimitará las funciones y definirá las líneas de autoridad.
- El mapa de procesos permitirá identificar el conjunto de actividades que se realizan en la organización, las cuales pueden ser claves, estratégicas y de apoyo.
- El diseño de los indicadores de gestión medirán el desempeño de las operaciones y como mejorarlas.
- El manual de procesos permitirá a los miembros de la empresa realizar sus actividades de una manera estandarizada, logrando una mejor realización de las mismas.

1.4. OBJETIVO DEL ESTUDIO

1.4.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Diseñar un Sistema de Gestión por procesos, con el propósito de implementar controles que beneficien a los procesos claves de una compañía dedicada a la comercialización de rollos de stretch film, mejorando los procesos administrativos.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos actuales y familiarizarse con todas las áreas de la empresa.
- Estructurar la cadena de valor y el mapa de procesos que permita a la empresa utilizarla como herramienta para alcanzar sus objetivos.
- Elaborar el manual de procesos y aumentar la eficiencia de las operaciones.
- Disminuir los tiempos de ejecución de los procesos.
- Aumentar controles en los procesos actuales y orientar las acciones a aumentar valor al cliente.
- Definir indicadores de gestión que cuantifiquen la productividad de las actividades.
- Establecer una adecuada política de crédito.

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

Las empresas se crean con el firme propósito de crear rentabilidad para sus dueños o accionistas, pero para ello es necesario, y más aún en la actualidad debido a la alta competitividad empresarial, que se definan directrices que ayuden a mantener y mejorar el negocio en marcha.

Esto es aplicable, no sólo a empresas grandes, sino también a pequeñas y medianas, por lo que la definición de estos lineamientos es esencial. Sin embargo, los conceptos pueden no estar claros en algunos casos, por ello a continuación se detallará definiciones importantes que se deben tener en cuenta.

2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA²

Lo primero a definir es la planeación estratégica que constituye el punto de inicio de todo negocio, si como buen empresario se desea llegar y mantener el éxito. Previa elaboración de la misma, los involucrados deben tener claro lo que esto comprende para evitar desviaciones en el camino.

La planeación estratégica es, o más bien debe ser, la parte preliminar de un negocio como un plan de acción a detalle en la consecución de un objetivo grande pero específico a la vez, para la realización de sus actividades. Es importante que se involucre a toda la organización en la elaboración de la planificación porque lo que se pretende lograr es beneficio de todos y por ende tiene un impacto general.

Preguntas como qué hacer, cómo hacerlo, dónde hacerlo, quién lo va a hacer, cuándo hacerlo y para qué hacerlo son interrogantes útiles al momento del desarrollo de la planificación, la cual debe quedar plasmada en un documento en el cual conste la razón de ser de la empresa, su visión empresarial, los puntos específicos que desean alcanzar en un período de tiempo, la manera de alcanzarlos, un análisis de la situación externa e interna de la empresa.

²SLIDESHARE, Planeación estratégica, disponible en:
<http://www.slideshare.net/ALANISMARTINEZ/elementos-de-la-planeacion-estrategica>

Muchas compañías no mantienen estos registros y puede ser debido a la informalidad con la que los dueños dirigen sus negocios y por enfocarse exclusivamente en el aspecto monetario. Este documento esencial debe realizarse ordenadamente, definiendo primero las necesidades y los objetivos a alcanzar, para posteriormente analizar el ambiente interno y externo de la organización y así conocer la realidad que se debe enfrentar.

Una vez identificado lo anteriormente dicho, se decide acciones a tomar en cuenta para atacar la situación actual y futura. Lo que se traduce en palabras más detalladas, definir la visión como primer punto, la misión, los objetivos a largo y corto plazo, un análisis FODA y por último las estrategias.

2.1.1. MISIÓN

Cuando se crea una empresa, sus fundadores lo hacen con una idea en mente de qué es lo que quieren hacer, en muchos casos es la materialización de un sueño empresarial. Muchas empresas tienen claro cuál es su actividad económica, sin embargo, pocas de ellas lo tienen debidamente documentado, lo cual puede generar problemas a futuro cuando nuevos empleados ingresan a la compañía y no tienen claro la misión de la misma.

Muchas definiciones sobre la palabra misión de una empresa se han establecido sin embargo ésta palabra se resume en una simple pregunta ¿A

qué se dedica la empresa?, pregunta que al ser respondida concentra la idea principal de una misión de cualquier empresa.

Como la mayoría de los autores define es la razón de ser de una empresa. Los elementos de la planeación estratégica deben ir acorde a la misión.

2.1.2. VISIÓN

Como segundo punto de la planeación estratégica se tiene a la visión que servirá como una estrella en el camino. La palabra visión como tal se define a sí misma como lo que se quiere alcanzar o llegar a ser, por lo tanto no constituye un concepto alejado del marco empresarial.

Las compañías también necesitan definir lo que desean a futuro, algo que les ayude a crecer tanto externa como internamente, un punto claro al que deseen llegar. La pregunta típica para su definición es ¿Qué es lo que se quiere llegar a ser?, y al obtener respuesta, se establece lo que se desea perseguir en un lapso de tiempo a fin de conseguirlo.

2.1.3. FILOSOFÍA CORPORATIVA³

La filosofía es la forma de actuar de los miembros de una organización ante determinadas situaciones, lo cual constituye una guía que inspira su

³Gerencia y los Sistemas de Información, Filosofía empresarial, disponible en: <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>

comportamiento y busca definir a la empresa, convirtiéndose así en una forma de pensar generalizada dentro de la compañía.

Para su desarrollo se debe tener en cuenta tres elementos importantes que son la misión para saber la razón de ser de la empresa, la visión para conocer hacia dónde se dirige y los valores empresariales.

2.1.4. VALORES EMPRESARIALES⁴

Al hablar de valores se piensa en normas, buenas prácticas, la misma idea se mantiene en el mundo empresarial. Cuando se estipulan los valores corporativos en la planeación estratégica, se dice que son principios que sustentan la filosofía empresarial, un marco referencial de actuación de los involucrados.

Se debe analizar el entorno de la empresa para definir aquellos valores que representen un sello distintivo de la misma y formen parte de su vida cotidiana. La satisfacción del cliente, trabajo en equipo, sostenibilidad y responsabilidad social son ejemplos de valores que empresas orientadas a conseguir un sistema de gestión de calidad, incluyen en sus actividades diarias.

2.1.5. POLÍTICAS⁴

Los lineamientos que regulan las actividades de los integrantes de una organización son las llamadas políticas.

Las personas necesitan normas que orienten su comportamiento mediante la aplicación de políticas con el fin de limitar actividades que puedan causar desorden en el ambiente. El uso de políticas es muy beneficioso porque ayuda a mantener en la línea a toda la organización.

2.1.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS⁵

En la actualidad es necesario que las empresas definan sus caminos, a fin de que en un plazo limitado se pueda obtener específicamente lo que se esperó en determinado momento. Por ello los objetivos estratégicos son logros que se esperan alcanzar con el propósito de combatir las debilidades, evitar las amenazas, crear más fortalezas y aprovechar las oportunidades.

2.1.7. BALANCE SCORECARD⁶

Como una técnica adecuada en el diseño de un sistema de gestión por procesos está el balance scorecard para la asistencia en la planificación y

⁴Gerencia y los Sistemas de Información, Políticas, disponible en: <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>

⁵Soluciones de ayuda a la decisión, Objetivos estratégicos, disponible en: <http://www.e-visualreport.com/objetivos.html>

⁶ Soluciones de ayuda a la decisión, Balance ScoreCard, disponible en: <http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>

gestión en llevar a objetivos medibles las estrategias que se deseen aplicar cuyo resultado se evalúe con el uso de indicadores.

Traducido al español significa *cuadro de mando integral* y constituye una herramienta eficaz para implementar la planeación estratégica puesto que utiliza no sólo indicadores financieros. Este análisis abarca 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje; para las que se define por separado objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Esto permitirá al personal de la compañía alinearlos al plan.

- Perspectiva Financiera:

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

- Perspectiva de Clientes:

Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la perspectiva financiera. Esta propuesta de valor cubre básicamente, las expectativas compuestas por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente.

- Perspectiva de Procesos Internos:

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos de las perspectivas financieras y de clientes.

- Perspectiva de innovación y aprendizaje:

Se refiere a los objetivos que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias del negocio, que incluyen las aptitudes de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La consideración de esta perspectiva refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

2.1.8. ANÁLISIS FODA⁷

Una herramienta para analizar el ambiente interno y externo, identificar problemas y de esta manera conocer la situación actual de la empresa y tomar decisiones acerca de estrategias a seguir es lo que se conoce como FODA, una herramienta muy utilizada en sistemas de gestión de calidad, y además muy efectiva.

El FODA se compone de cuatro elementos bien marcados fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las dos primeras se derivan de la parte interna, la organización tiene control sobre ellas. Por el contrario, las dos últimas son del exterior y no se puede tener control sobre ellas.

Las fortalezas constituyen el punto fuerte de la empresa y del producto, un aspecto en el que se tiene ventaja sobre la competencia y por ende se debe seguir desarrollando. Las oportunidades son situaciones o aspectos externos que influyen positivamente en la compañía, a veces no es fácil de identificarlas, sin embargo, cuando se las encuentra se las debe aprovechar al máximo en beneficio propio.

Las debilidades son aspectos negativos y faltantes de la empresa, todo aquello que debe mejorar o eliminar, a fin de proyectar una imagen favorable

⁷Tailoring Knowledge – Based business, Técnica FODA, disponible en: <http://www.zeusconsult.com.mx/arttfoda.htm>

a la competencia y consumidores. Las amenazas son situaciones externas que se deben evitar ya que tienen una incidencia negativa en la empresa.

Tabla 1.8. Componentes del FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente: <http://www.zeusconsult.com.mx/arttfoda.htm>

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS⁸

La gestión por procesos es una forma de organización diferente a la habitual vertical, en la cual prima la satisfacción del cliente sobre las actividades de la empresa. Los procesos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia compañía.

Aporta un enfoque y unas herramientas con las que se puede optimizar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y acondicionado a las necesidades del cliente. Permite tener una visión sistemática de la organización, debido a que permite apreciar todos sus componentes y descubrir sus características específicas.

La aplicación del término gestión conlleva las siguientes interrogantes:

- ¿Cuántos procesos hay en mi empresa?

⁸Todo sobre la gestión por procesos, Gestión por procesos, disponible en: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

- ¿Cómo se planifican los procesos?
- ¿Cómo se gestionan los procesos?
- ¿Cómo hay que gestionar la organización eficazmente con el enfoque basado en procesos?

En forma reciente se lo ha tomado como una alternativa que permita hacer frente a las crecientes demandas de cambio, fuertes presiones competitivas y de recesión. Además se basa en que la actividad esencial de una organización es gerenciar sus procesos de manera transversal para crear valor y no administrar sus departamentos o funciones bajo un enfoque clásico de administración.⁹

Son los procesos y no los departamentos los que producen los bienes o servicios que se facturan en un negocio, es decir los que crean valor. Concluyendo, podemos decir que la gestión por procesos es la ruta para conseguir la satisfacción del cliente, donde se identifican sus necesidades, se establece que es lo que realmente quiere el cliente y finalmente alcanzar su satisfacción.

⁹MEDINA Alejandro, *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2005

2.2.1. ¿QUÉ ES UN PROCESO?¹⁰

Un proceso es una secuencia organizada de actividades que, validándose de determinados insumos (input), genera un resultado (output). Proceso no es lo mismo que un procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones, que establece la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso es lo que define qué es lo que se hace y un procedimiento cómo hacerlo.

2.2.2. COMPONENTES DE UN PROCESO

Los componentes que intervienen en un proceso son:



Ilustración 2.2.2. Componentes de un proceso
Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

¹⁰WHITTINGTON Ray; PANY Kurt, *Principios de auditoría*, Mc Graw Hill, decima cuarta edición, 2005

- Entradas:

Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales no podría llevarse a cabo.

- Salidas:

Es habitual que la salida de un proceso sea la entrada del siguiente, si la entrada del siguiente proceso no cumple con la calidad esperada es seguro que la salida tampoco, provocando una cadena que desemboca en el cliente final.

- Recursos o factores del proceso:

Personas: Quién lo hace

Materiales: Con qué lo hace

Infraestructura: Con qué herramientas

Método: Quién hace qué, cómo lo hace y cuándo lo hace

- Sistema de control:

Formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultantes para la toma de decisiones. Es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente.

2.2.3. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO¹¹

Cada proceso debe tener las siguientes características:

- Tener un inicio y un fin preciso. Muchas veces empieza al punto que otro proceso termina y concluye donde otro inicia.
- Cumple una función y es dinámico en el tiempo.
- Su finalidad está determinada por su resultado.
- Los procesos contienen un componente que conlleva a interactuar con otros procesos.
- Los procesos deben satisfacer necesidades de los distintos clientes (internos y externos).

2.2.4. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS¹²

La importancia de implementar procesos en una compañía reside en que dan soporte al modelo de negocio y al de operación de cada organización. Los procesos de gestión para las empresas son un mecanismo clave para conseguir la combinación con el negocio y contribuirle valor.

Las organizaciones han adoptado la administración de procesos como un marco de referencia para la ejecución y coordinación de sus actividades

¹¹Calidad y mejora continua, Características de un proceso, disponible en: <http://calidadymejoracontinua.wikispaces.com/Caracter%C3%ADsticas+y+Representaci%C3%B3n+de+un+Proceso>

¹²Pymes y autónomos, La importancia de los procesos, disponible en: <http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/la-importancia-de-los-procesos>

diarias. Esta adquisición ha ayudado a cambiar y hacer más eficiente el uso y administración de recursos en las empresas y con su implementación, una cadena de valor mejor soportada, logro de objetivos, evitar la duplicidad de trabajo, claridad en las actividades, aumento de la calidad de producto/servicio y mayor satisfacción del cliente.

2.2.5. CADENA DE VALOR¹³

La cadena de valor es una herramienta básica para obtener una ventaja competitiva basada en la diferenciación, la cual permite dividir a la empresa por sus procesos estratégicamente relevantes. Es una manera de examinar los procesos empresariales en la que la organización marca una diferencia competitiva, por lo tanto la forman las actividades de valor agregado y las que ayudan al logro de éstas.

A continuación se muestra un ejemplo de cadena de valor:

¹³La web de Luis Arimany, La cadena de valor, disponible en: <http://www.luisarimany.com/en/la-cadena-de-valor>



Ilustración 2.2.5. Cadena de valor

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

2.2.6. PARTES DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor se divide en dos partes:

1. Actividades primarias:

Están involucradas en la transformación del producto o prestación del servicio, así como los esfuerzos llevados a cabo para su puesta en el mercado y comercialización, sin dejar de lado el servicio al cliente.

- Logística interna: Recopilación de datos, recepción y manipulación de materias primas, materiales e insumos.
- Operaciones: Transformación de materia prima, materiales e insumos en el producto final.

- Logística externa: Depósito, procesamiento de pedidos, documentación y despacho de productos terminados.
- Marketing y ventas: Actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción y desarrollo de propuestas comerciales.
- Servicio post venta: Asistencia técnica, mantenimiento y garantías.

2. Actividades de apoyo:

Son aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse, en toda su potencialidad.

- Infraestructura de la empresa: Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones.
- Gestión de recursos humanos: Incorporación de talentos, capacitación y motivación.
- Desarrollo de tecnología: Diseño de productos y procesos, investigación de materiales y de mercado, control.
- Compras: Adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros.

2.2.7. MAPA DE PROCESOS¹⁴

El mapa de procesos es la técnica de mapeo de procesos que permite representar en forma gráfica y ordenada la totalidad de procesos que se

¹⁴SCRIBD, Mapas de procesos, disponible en: <http://es.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS>

desarrollan de acuerdo a la realidad de la organización. En esta representación se ilustran en forma detallada todos los pasos del proceso, tanto los que agregan valor como los que no.

A continuación se presenta un ejemplo de mapa de procesos:

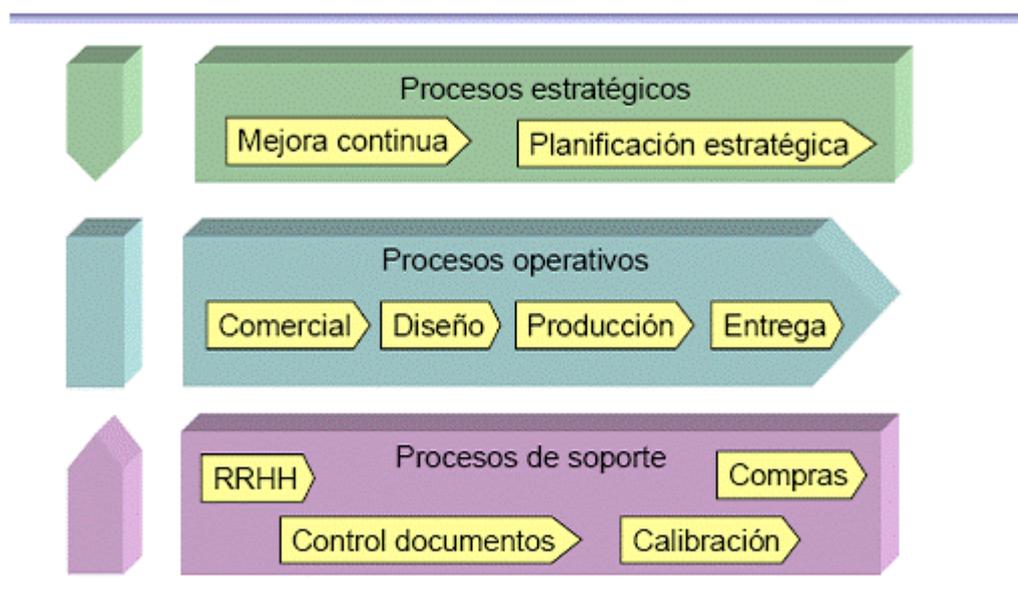


Ilustración 2.2.7. Mapa de procesos

Fuente: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

El propósito del mapa de procesos es identificar oportunidades para simplificar el proceso, ya sea eliminando pasos o identificando cuellos de botella.

2.2.8. ELEMENTOS DEL MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos clasifica los procesos en 3 grandes grupos:

- Estratégicos
- Claves
- Apoyo

1. Procesos estratégicos:

Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

2. Procesos claves:

Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos claves aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Los procesos claves intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

3. Procesos de apoyo:

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Los procesos de apoyo brindan servicio a los procesos claves. De modo que los procesos de apoyo no son menos críticos que los procesos claves para el éxito de la organización.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

2.2.9. PASOS PARA REALIZAR EL MAPA DE PROCESOS

A continuación se muestran los pasos que hay que seguir para realizar un mapa de procesos:

- Determinar los principales procesos de la organización.
- Identificar los clientes y proveedores (interno y externo)
- Listar y clasificar las entradas y salidas claves en cada paso del proceso.
- Identificar la interacción entre cada proceso.

2.3. IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

2.3.1. ¿QUÉ ES UN PROCESO CRÍTICO?¹⁵

Una vez identificado los procesos principales, el siguiente paso es la selección de los procesos críticos para concentrar en ellos los esfuerzos de análisis y la elección de estrategias de cambio. Existen 3 criterios para su identificación:

- Identificar los procesos que se encuentren en dificultades mayores.
- El impacto del proceso en el cliente
- La factibilidad de iniciar cambios

Un proceso crítico es el área que presenta deficiencias de control interno contable, financiero u operacional. En un área crítica se supone que todas las operaciones o actividades que allí se realizan, estarán afectadas negativamente en su efectividad o eficacia, economía y eficiencia.

En caso de que sean varias las áreas de una entidad que hayan sido identificadas como críticas o débiles, los esfuerzos deben orientarse hacia las más importantes de la organización.

¹⁵MEDINA Alejandro, *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2005

2.3.2. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN¹⁶

La matriz de priorización es un gráfico de filas y columnas que permite priorizar alternativas de solución, en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas. Se utiliza cuando se requiere tomar decisiones más objetivas y en base a criterios múltiples.

También es conocido como matriz de selección o de prioridades. Dependiendo de la complejidad del tema y del tiempo disponible para realizar la priorización, la construcción de estas matrices sufre variaciones. Fundamentalmente existen dos alternativas:

- Método del criterio analítico completo:

Se basa en definir un objetivo a alcanzar, crear un listado de criterios, juzgar la importancia de cada criterio y comparar todas las opciones consideradas.

- Método del consenso de criterios:

Se basa en establecer prioridades en los criterios, ordenar las opciones y calcular la puntuación de importancia individual.

2.3.3. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

El procedimiento para su elaboración es el siguiente:

¹⁶VILAR José, *Las 7 herramientas para la mejora de la calidad*, Fundación Confemetal, 2da edición

- Establecer los objetivos a alcanzar
- Definir las alternativas que van a ser jerarquizadas
- Definir los criterios de evaluación
- Definir el peso de cada uno de los criterios
- Construir la matriz
- Definir la escala de cada criterio
- Valorar cada alternativa con cada criterio (usando la escala definida anteriormente)
- Multiplicar el valor obtenido en el lado izquierdo de las casillas, por el peso de cada criterio y anotarlo a la derecha de cada casilla
- Sumar todas las casillas del lado derecho y anotar el resultado en la casilla total
- Ordenar las alternativas de mayor a menor

2.3.4. UTILIDAD DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Originalmente esta herramienta fue diseñada para ayudar a decidir cuál es la mejor opción (escoger una sola solución) de una serie de alternativas. Sin embargo, debido a su carácter cuantitativo, se ha adaptado para obtener un criterio tangible y sustentable que les permita priorizar una serie de alternativas, con el fin de saber por dónde comenzar, especialmente cuando los recursos son escasos y probablemente no sea posible implementar todas las mejoras que hemos desarrollado.

Concisamente la matriz de priorización sirve para:

- Seleccionar alternativas de problemas y sus causas
- Definir soluciones y sus pasos de implementación

2.3.5. VENTAJAS DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Entre las ventajas de utilizar la matriz de priorización se puede sintetizar en las siguientes:

- Promueve la creatividad de todos los integrantes del equipo de trabajo en todas las fases del proceso.
- Derriba barreras de comunicación

2.3.6. CRITERIOS PARA SELECCIÓN DE PROBLEMAS

Los criterios para elegir los principales problemas en la matriz son:

- Importancia
- Apoyo para los cambios
- Visibilidad del problema
- Riesgos que se corren si no se hace nada
- Factibilidad de efectuar cambios en esta área

2.4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS¹⁷

La identificación de los procesos permite ordenar los procesos en orden secuencial y comprender su verdadera dimensión. El procedimiento para el levantamiento de procesos es el siguiente:

- Definir límites de los procesos, dónde comienza y dónde termina cada proceso.
- Recolectar los datos de los procesos: actividades, tiempos de ciclo y responsables. Este procedimiento se ejecuta en base a entrevistas con cada uno de los encargados de las áreas.

2.5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

El primer paso para mejorar un proceso es entender su funcionamiento. Para entender el funcionamiento de un proceso se debe realizar un levantamiento de información. El resultado de un levantamiento de información puede registrarse como un diagrama.

2.5.1. DIAGRAMA DE FLUJOS¹⁸

El diagrama de flujo es la técnica que describe el control interno mediante la representación simbólica de una serie de procedimientos donde se muestra

¹⁷ HARRINGTON James, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc. Graw Hill, 1994

¹⁸ Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad, Diagrama de flujo, disponible en: http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf

su secuencia. Al lector le da una imagen clara del proceso, la división de responsabilidades, fuentes y distribución de documentos.

2.5.2. CARACTERÍSTICAS DE DIAGRAMACIÓN

La técnica de diagramación seleccionada debería cumplir con las siguientes características:

- Identificar los elementos más importantes que caracterizan a un proceso
- Permitir el manejo de niveles de detalle
- Utilizar el menor número de símbolos

Ordenar los procesos nos permite visualizarlos en forma sistemática y comprenderlos en forma clara y sencilla. Mediante la representación gráfica de un proceso es posible ver como éste fluye a través de la organización. Para la representación gráfica de los diagramas de flujo no existe ninguna norma específica, por lo que la organización puede optar por la simbología que le sea más cómoda o útil.

Lo más importante es que el significado de los símbolos quede claro para todos los empleados. El diagrama de flujo consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

2.5.3. PREPARACIÓN DE DIAGRAMACIÓN

Para su preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Analizar cómo se pretende utilizar el diagrama de flujo
2. Determinar el nivel de detalle requerido
3. Definir los límites y la simbología
4. Diseñar el flujograma

2.5.4. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMACIÓN

A continuación se presentan los símbolos más utilizados en los flujogramas:

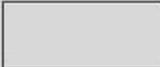
SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general 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 alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda 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 lejana del mismo.

Ilustración 2.5.4. Simbología de diagramación

Fuente: <http://meliguesa7.blogspot.com/>

2.5.5. VENTAJAS DEL FLUJOGRAMA¹⁹

Las ventajas de utilizar flujogramas son:

- Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada.
- Observación del circuito en conjunto.
- Identifica existencia o ausencia de controles.
- Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.
- Permite detectar controles y debilidades.
- Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia.
- Existen menos probabilidades de confusión o de afirmaciones ambiguas.

2.5.6. DESVENTAJAS DEL FLUJOGRAMA

Las desventajas de emplear los flujogramas son:

- Necesita de conocimientos sólidos de control interno.
- Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagrama de flujo.
- Limitado el uso a personal inexperto.
- Por su diseño específico, resulta un método más costoso.

¹⁹WHITTINGTON Ray; PANY Kurt, *Principios de auditoría*, Mc Graw Hill, decima cuarta edición, 2005

2.6. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO²⁰

El análisis de valor agregado es una técnica administrativa que se aplica a las actividades que componen un determinado proceso cuyo objetivo es separar y/o eliminar todas aquellas actividades que sean inútiles o innecesarias.

Este análisis persigue dos objetivos:

- Asegurar que el proceso aporte valor.
- Determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.

2.6.1. ACTIVIDADES DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Las actividades de valor agregado se clasifican:

- Actividades de valor agregado al cliente (VAC):

La actividad agrega valor cuando es percibida por el cliente y/o contribuye a su requerimiento. Esta actividad es algo por lo que el cliente pagaría para que sea efectuada.

²⁰MARIÑO Hernando, *Gerencia de Procesos*, Alfaomega, 2003

- Actividades de valor agregado a la empresa (VAE):

La actividad agrega valor al negocio cuando es una actividad crítica para lograr las estrategias. Estas actividades incluyen aquellas necesarias desde el punto de vista legal o normativo.

- Actividades que no agregan valor:

Trabajos duplicados, revisiones/aprobaciones, acarreo de materiales, etc. Las actividades que no agregan valor deben ser reducidas o eliminadas sin afectar la percepción del cliente ni la estrategia del negocio.

2.7. MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO

2.7.1. INDICADORES DE GESTIÓN²¹

Al indicador se le define como, la referencia numérica creada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño. La cual, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá mostrar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando repuesta a las siguientes preguntas:

²¹BELTRAN Jesús, *Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*, Temas gerenciales 3R Editores, 1998

- ¿Qué debemos medir?
- ¿En qué momento o con qué frecuencia debemos medir?
- ¿Quién y cómo debe medir?

El uso de INDICADORES permite medir:

- La eficiencia y economía en la administración de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos
- Su relación con la misión, los objetivos y visión trazadas por la organización

2.7.2. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

La clasificación de los indicadores de gestión es la siguiente:

- Cuantitativos y Cualitativos
- De uso Universal
- Globales, Funcionales y Específicos

1. Cuantitativos y cualitativos

- Indicadores cuantitativos son los valores y cifras que se forman periódicamente de los resultados de las operaciones, son una herramienta básica.
- Indicadores cualitativos permiten tener en cuenta las amenazas y las oportunidades del ambiente organizacional; valorar la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

2. De uso universal

Utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

a) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-

Muestran la capacidad para observar, evaluar y medir aspectos como: la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y mejoramiento continuo.

b) Indicadores de recursos.-

Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de recursos logísticos.

c) Indicadores de proceso.-

Sirven para establecer el cumplimiento de:

- Etapas de los procesos administrativos y planeación
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

d) Indicadores de personal.-

Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

e) Indicadores Interfásicos.-

Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para medir:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.

f) Indicadores de aprendizaje y adaptación

Se refieren a lo siguiente:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- Estudios y tareas normales de adiestramiento
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos

3. Globales y específicos

a) Indicadores globales:

Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito institucional y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. Por lo general miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios.

Además evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales.

b) Indicadores específicos

Los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular.

2.7.3. VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN²²

Las ventajas que registran los indicadores son:

- Motiva a los miembros de la organización a cumplir metas, estimula y promueve el trabajo en equipo.
- Contribuyen al desarrollo y crecimiento personal y organizacional
- Genera un proceso de innovación en el trabajo diario
- Impulsa la eficiencia, eficacia y productividad
- Identifica oportunidades de mejoramiento y fortalezas de diversas actividades

²²Excelencia empresarial, Gestión Indicadores, disponible en: http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm

- Permite evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades
- Permite reorientar políticas y estrategias de la organización

2.8. MEJORA CONTINUA²³

La mejora continua más que un proceso es una filosofía empresarial que pretende alcanzar la excelencia de los procesos mediante cambios constantes que aumenten la satisfacción de los clientes, permitiendo un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de ésta en forma significativa.

Todo el personal de la compañía debe estar involucrado en el proceso, en muchos de ellos recae la responsabilidad de las actividades, además debe sentirse identificado con los objetivos que se persigue ya que los resultados que se vayan consiguiendo, serán en beneficio de todos, por lo tanto ese compromiso firme debe existir y mantenerse.

Los que se encuentren directamente involucrados en la ejecución de los procesos podrán identificar fácilmente cambios que se puedan realizar, a fin de evitar problemas, lo cual constituye medidas preventivas que son las que se busca implementar con este sistema.

²³ Mejora continua, ¿Qué es mejora continua?, disponible en: <http://mejoracontinua-kaizen.blogspot.com/2008/12/que-es-mejora-continua.html>

Cuando un proceso no alcance los resultados proyectados, debe establecer las acciones de mejora necesarias que aseguren que el proceso vuelva a estar bajo control y que se orienta hacia la logro de los objetivos para los que fue diseñado.

Como producto de dicho análisis se debe disponer de información relevante que permita contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados esperados?
- ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

2.8.1. PASOS PARA LA MEJORA CONTINUA²⁴

- *Selección de problemas.*- La identificación de los problemas a partir del FODA, comenzando a buscar oportunidades de mejora en aquellos más críticos.
- *Cuantificación y subdivisión del problema.*- Conocimiento más profundo del problema para delimitarlo y explorar las causas del mismo.
- *Análisis de las causas raíces específicas.*- Identificación y verificación de las causas raíces específicas, una depuración de las causas detalladas en el paso anterior.

²⁴ Gestión empresarial, Pasos para el mejoramiento continuo, disponible en: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/15.htm#UWzYTbUreRu>

- *Establecimiento del nivel de desempeño exigido.*- Determinación del nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.
- *Diseño y programación de soluciones.*- Programación de las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de cada una de las causas raíces.
- *Implantación de soluciones.*- Llevar a la práctica las decisiones tomadas anteriormente, aplicar el plan de acciones de mejora.
- *Establecimiento de acciones de garantía.*- Aseguramiento del mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado.

2.9. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO²⁵

Es un diagrama que relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan. Se utiliza cuando se necesite encontrar las causas raíces de un problema. También es llamado diagrama de Ishikawa o de espina de pescado.

²⁵SCRIBD, Diagrama de causa y efecto, disponible en: <http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Par-Procesos>

2.9.1. PASOS PARA REALIZAR EL DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

El procedimiento para realizarlo es el siguiente:

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.
2. Trazar una flecha y escribir el "efecto" en el lado derecho.
3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.
5. Asignar la importancia de cada factor.
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente.
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad.

2.10. EL CICLO DE LA GESTIÓN – PDCA²⁶

También puede ocurrir que aunque el proceso este consiguiendo los resultados establecidos, la empresa identifique oportunidades de mejora. En ese caso se debe plantear acciones que permitan la mejora de dicho proceso.

Es aconsejable seguir una serie de etapas que faciliten obtener la mejora planificada. Dichas etapas podrían ser relativas al ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA que se muestra a continuación:

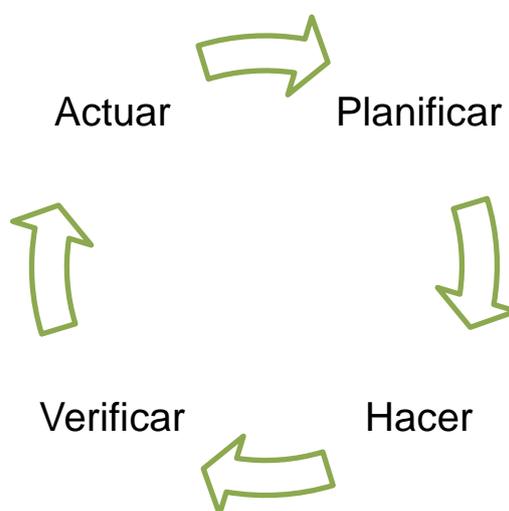


Ilustración 2.10. Ciclo PDCA

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

²⁶ PMO, El ciclo de PDCA, disponible en: <http://spanishpmo.com/index.php/proceso-de-resolver-un-problema-en-6-pasos-a-traves-del-ciclo-pdca/>

2.10.1. ETAPAS DEL CICLO PDCA

En este ciclo las actividades que deben llevarse a cabo en cada etapa son:

- Planificar:

Identificar el proceso que se quiere mejorar.

Recopilar datos para profundizar el conocimiento del proceso.

Analizar e interpretar datos.

Detallar las especificaciones de los resultados esperados.

Definir las acciones necesarias para conseguir los objetivos.

- Hacer:

Ejecutar las acciones definidas en la planificación.

Documentar las acciones realizadas.

- Verificar:

Después de transcurrido un tiempo definido previamente, recopilar datos de control para analizar y evaluar la mejora esperada.

Documentar las conclusiones.

- Actuar:

Modificar los procesos según las conclusiones obtenidas en la verificación, si fuese necesario.

Aplicar nuevas mejoras si se detectaron errores.

Documentar el proceso

2.10.2. 5W- 1H

5W1H (quién, qué, dónde, cuándo, por qué, cómo) es una herramienta que ofrece un plan de acción a los problemas o procesos de una organización mediante preguntas, el cual es desarrollado dentro del plan de mejora en base a la metodología PDCA.

Al emplear este instrumento, se elabora una matriz en la que se detalla columna a columna las preguntas de las que se compone las 5w y 1h, las cuales se definen a continuación:

- **Qué:** Identifica las acciones correctivas que mitigarán la falencia encontrada.
- **Quién:** Identifica el responsable de la acción a seguir.
- **Dónde:** Identifica el área en la cual tiene impacto las actividades que se realizarán como parte de este plan.
- **Cuándo:** Define el momento en que se desarrollará dicha acción dentro de un plazo determinado.
- **Cómo:** Identificar la forma en que se podrá llevar a cabo dicha actividad.

Además se puede agregar una columna que haga referencia a los recursos que empleará el desarrollo de ese plan, respondiendo a la pregunta **Con**

qué. A continuación se muestra un modelo sugerencia para la construcción de dicha matriz.

Tabla 2.10.2 Matriz 5W-1H

¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?				¿CÓMO?	¿CON QUÉ?
CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS
				S1	S2	S3	S4		

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

2.11. MANUAL DE PROCESOS²⁷

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de sus clientes requiere identificar, mejorar y documentar sus procesos convirtiéndose estos en una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la planeación estratégica.

Además se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo en las áreas productivas de la empresa y se logre adecuado control interno.

Los manuales de procesos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

²⁷ Creando tu manual de procesos, Manual de procesos, disponible en: http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm

La existencia de un manual de procesos sirve para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procesos prescritos al llevar a cabo sus tareas.

El manual ofrece además al personal una guía de trabajo, guía que resulta particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

2.11.1. VENTAJAS DEL MANUAL DE PROCESOS

Las ventajas del manual de procesos son:

- Facilita la uniformidad de control con el cumplimiento de la rutina de trabajo sin permitir arbitrariedad.
- Permite evaluar la operatividad de las unidades de negocios.
- Facilita las labores de las auditorías
- Es de gran ayuda para el entrenamiento de personal nuevo dentro de la empresa.
- Controla los procesos de manera ordenada según los puestos de responsabilidad facilitando la reingeniería de los procesos.
- Interviene en la consulta del personal de trabajo.

2.11.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los objetivos de un manual de procesos dentro de la organización son los siguientes:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procesos.
- Determinar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.11.3. PARTES DE UN MANUAL DE PROCESOS

Todo manual de procesos se diseña en base a los siguientes componentes:

- Índice
- Introducción
- Objetivos del manual
- Alcance
- Cómo usar el manual
- Revisión y recomendaciones
- Gráficas
- Diagrama de flujos
- Estructura de procesos

- Descripción narrativa de los procesos
- Instructivos de los procesos

2.11.4. ¿QUIÉNES DEBEN USAR EL MANUAL DE PROCESOS?

Todos los empleados de la empresa deberán consultar este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procesos.

Inclusive los jefes de las diferentes unidades, porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procesos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones.

Además los organismos de control, tanto a nivel interno como externo, puesto que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procesos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

2.12. CONTROLES

Los controles son actividades o acciones realizadas para prevenir, detectar o corregir irregularidades que puedan afectar el funcionamiento y administración de la compañía. Existen tres tipos de controles:

- *Controles preventivos.*- Son aquellos que reducen la frecuencia con que ocurren las causas del riesgo.
- *Controles detectivos.*- Son aquellos que no evitan que ocurran las causas del riesgo sino que los detecta luego de ocurridos.
- *Controles correctivos.*- Ayudan a la investigación y corrección de las causas de riesgo. La corrección adecuada puede resultar difícil e ineficiente, siendo necesaria la implantación de controles detectivos sobre los controles correctivos, debido a que la corrección de errores es en sí una actividad altamente propensa a errores.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

3.1. PLAN ESTRATÉGICO

3.1.1. MISIÓN

Lograr un crecimiento sostenido de la empresa, generando progreso para sus empleados y rentabilidad adecuada para sus accionistas; utilizando financiación en su mayoría propia, manteniendo una situación financiera saludable que permita una estabilidad operacional, a través de la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

3.1.2. MISIÓN RECOMENDADA

Somos una empresa que se dedica a comercializar rollos stretch film para embalaje, adaptándolos a la realidad y características de nuestro mercado nacional. De esta manera buscamos satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes; ayudando con el progreso del país, generando bienestar y rentabilidad para nuestros colaboradores, consumidores y accionistas.

3.1.3. VISIÓN

Llegar a ser una empresa que desarrolle de forma confiable, segura, sólida y flexible la relación con nuestros clientes convirtiéndonos en líder en la provisión de rollos plásticos de calidad a nivel nacional.

3.1.4. FILOSOFÍA

Nuestra empresa está comprometida a lograr la excelencia y esto es notorio en todos nuestros servicios. Nuestros clientes son nuestra mejor posesión y estamos dedicados a servir sus necesidades.

3.1.5. VALORES

- Calidad
- Justicia
- Puntualidad

- Comunicación
- Confianza
- Compromiso

3.1.6. POLÍTICAS EMPRESARIALES

3.1.6.1. Política de crédito:

MIGA una compañía dedicada la importación y comercialización de rollos de stretch film, película antiadherente para embalaje se maneja con las siguientes prácticas crediticias.

- A sus nuevos clientes que sean personas naturales siempre se realiza la primera venta al contado.
- Para futuras ventas hasta \$200 al contado. Caso contrario crédito a 30 días con cheques posfechados.
- Para conceder crédito se solicita llenar un formulario con referencias comerciales y bancarias.
- Para clientes mayoristas el crédito es de 45 o 60 días dependiendo del monto, los cuales son aprobados por la Gerente.

3.1.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para desarrollar los objetivos estratégicos realizamos varias entrevistas con la gerente general a cargo del proyecto. Luego se concordó y delimitó el contenido de los mismos, los que mostramos a continuación:

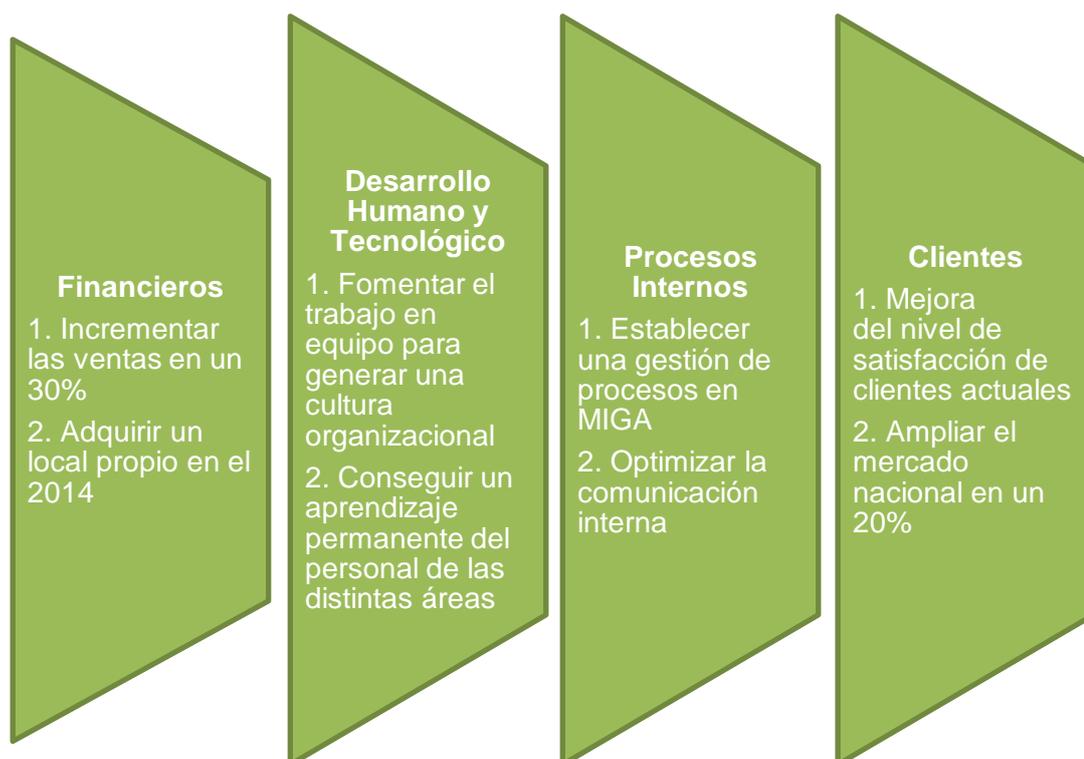


Ilustración 3.1.7.Objetivos estratégicos de MIGA S.A.

Fuente: MIGA S.A.

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.1.8. ANÁLISIS FODA

3.1.8.1. FORTALEZAS

- Buena solvencia económica.
- Incentivos a los empleados con bonos por cumplimiento.
- Pago puntual de los beneficios sociales.
- Lealtad del consumidor final y del canal de distribución.

3.1.8.2. OPORTUNIDADES

- Expectativa de crecimiento en la región andina.
- Los locales se encuentran ubicados en lugares estratégicos de la ciudad.

3.1.8.3. DEBILIDADES

- No cuenta con una bodega adecuada para el correcto almacenamiento del producto.
- Falta de manuales de políticas y procedimientos.
- Exceso de funciones para un empleado.
- Controles internos insuficientes.

3.1.8.4. AMENAZAS

- Mercado de precios bajos.
- Inestabilidad política y económica en el país.
- La importación del producto provoca riesgos arancelarios.

3.2. CADENA DE VALOR

Se han reconocido seis procesos claves: adquisición, almacenaje, crédito y cobranzas, ventas y facturación, despacho y distribución, servicio al cliente. Existen dos procesos de apoyo: gestión contable y recursos humanos. A continuación presentamos gráficamente la cadena de valor de MIGA S.A.

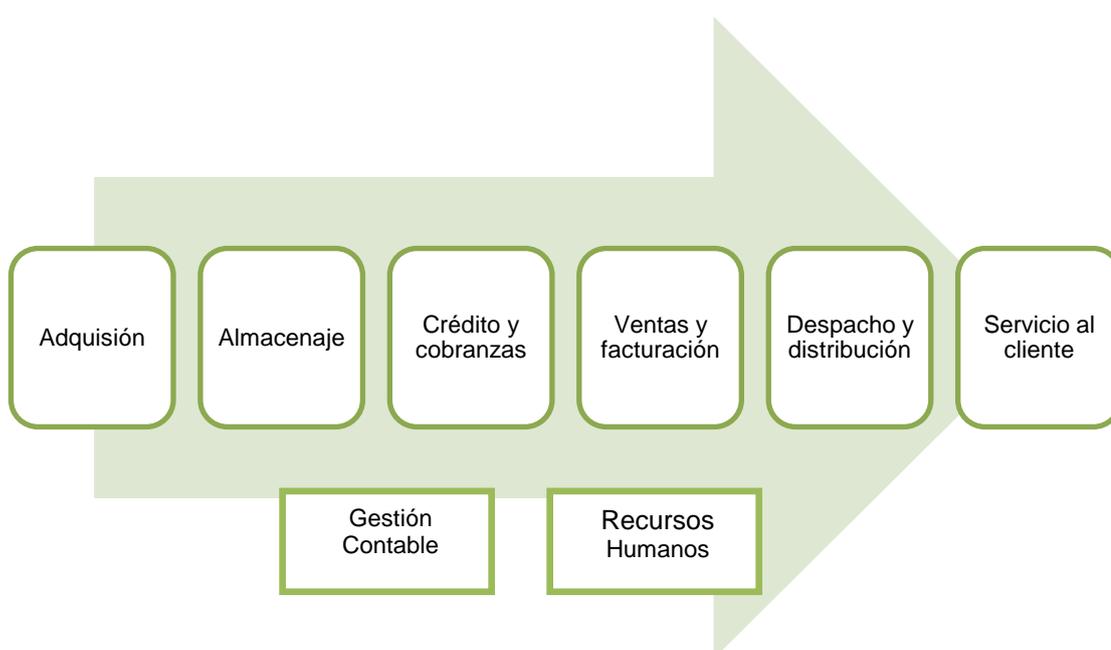


Ilustración 3.2. Cadena de valor de MIGA S.A.

Fuente: MIGA S.A.

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.3. MAPA DE PROCESOS

El Mapa de Procesos presentado, ha sido preparado según el escenario actual de la empresa. Para su obtención hemos estimado los procesos claves y de apoyo, además de un proceso estratégico que es conducido por los propietarios de MIGA.

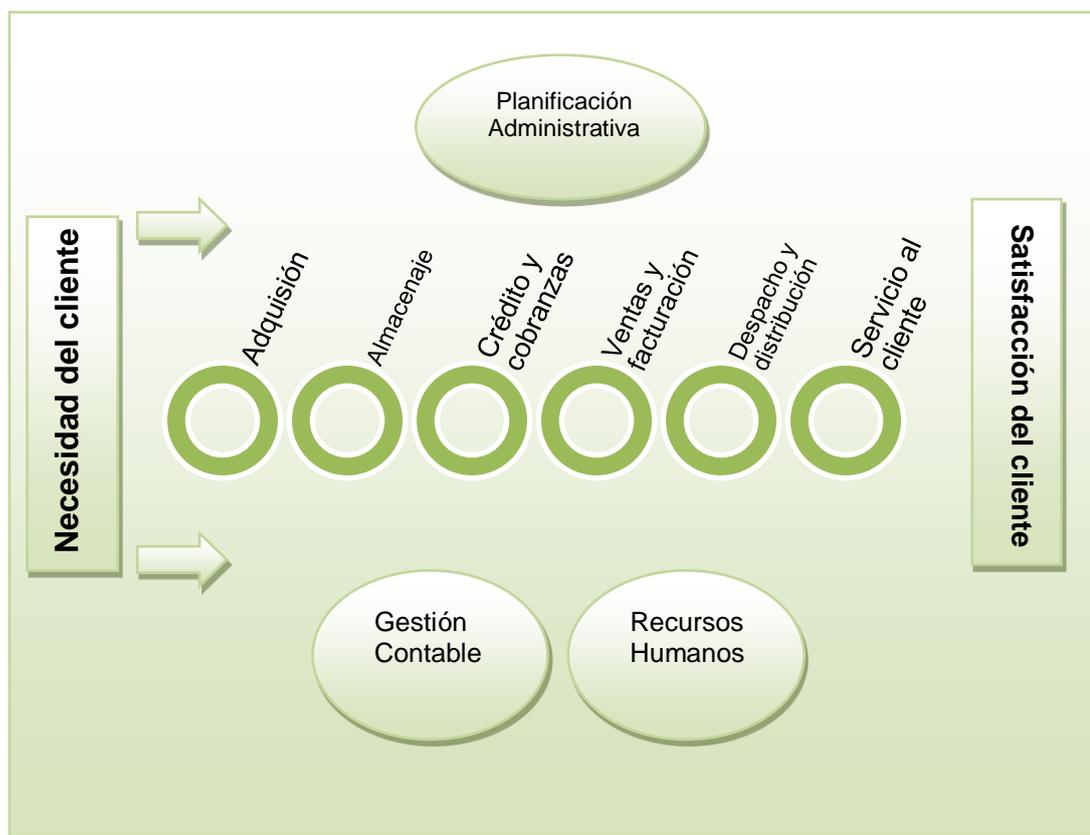


Ilustración 3.3. Mapa de procesos de MIGA S.A.

Fuente: MIGA S.A.

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS

A través de varias reuniones con la gerente general hemos identificando los procesos claves y sus subprocesos, concluyendo lo que se muestra a continuación.

- **A. Adquisición:**

A.1 Planificación de compras

A.2 Nacionalización del producto

- **B. Almacenaje:**

B.1 Recepción y almacenamiento

- **C. Crédito y cobranzas:**

C.1 Análisis y evaluación

C.2 Cobranzas

- **D. Ventas y facturación:**

D.1 Ventas y facturación

- **E. Despacho y distribución:**

E.1 Despacho y distribución

- **F. Servicio al cliente:**

F.1 Servicio al cliente

- **G. Gestión Contable:**

G.1 Contabilidad

G.2 Tesorería

- **H. Recursos Humanos:**

H.1 Selección y contratación de personal

3.5. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS

Después de determinar los objetivos estratégicos, utilizaremos una matriz para relacionarlos entre los procesos encontrados y los objetivos estratégicos propuestos, comparación que nos permitirá identificar cuáles son los procesos críticos, sobre los que basaremos nuestro estudio y mayor atención cuando cambie la estructura organizacional.

Tabla 3.5. Ponderación para priorizar procesos

CRITERIO	PONDERACIÓN
Absolutamente indispensable	5
Indispensable	4
Importante	3
Poca importancia	2
Sin importancia	1

Fuente: MIGA S.A.

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

La evaluación de los procesos mediante la matriz de priorización véase en el Anexo 2.

Mediante este análisis se establecieron los siguientes procesos críticos:

Tabla 3.5.b. Resultados de priorización de procesos

Proceso seleccionado	Calificación
A.1 Planificación de compras	30
C.1 Análisis y evaluación	30
D.1 Ventas y facturación	29

Fuente: MIGA S.A.

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

Esta selección se la cumplió con el objetivo de revelar a la empresa que dichos procesos demandan mayor atención y su desempeño debe ser mejorado, pues son los que contribuyen al giro de negocio de la compañía.

3.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA METODOLOGÍA PCDA

El objetivo de este trabajo es establecer un plan de mejora que pueda ser adoptado por MIGA S.A. en el uso diario de sus operaciones, por lo cual se debe realizar un levantamiento de información exhaustivo y presencial al cien por ciento, puesto que la empresa no cuenta con un manual de procesos definido, todo esto con el fin de basarnos en la realidad de la empresa, tal cual cómo están llevando a cabo sus operaciones, verificar las actividades y sus tiempos de duración.

Todo esto llevó consigo visitas, entrevistas con el personal de la empresa, observación para comprobar lo dicho por las personas, un trabajo de campo minucioso para obtener la mayor cantidad de información verídica y cercana a la realidad de la organización.

Con la información recolectada se podrá identificar falencias y mejorarlas, teniendo como resultado procesos estandarizados más eficientes.

3.6.1. ANÁLISIS DE SUBPROCESOS CRÍTICOS DE MIGA S.A.

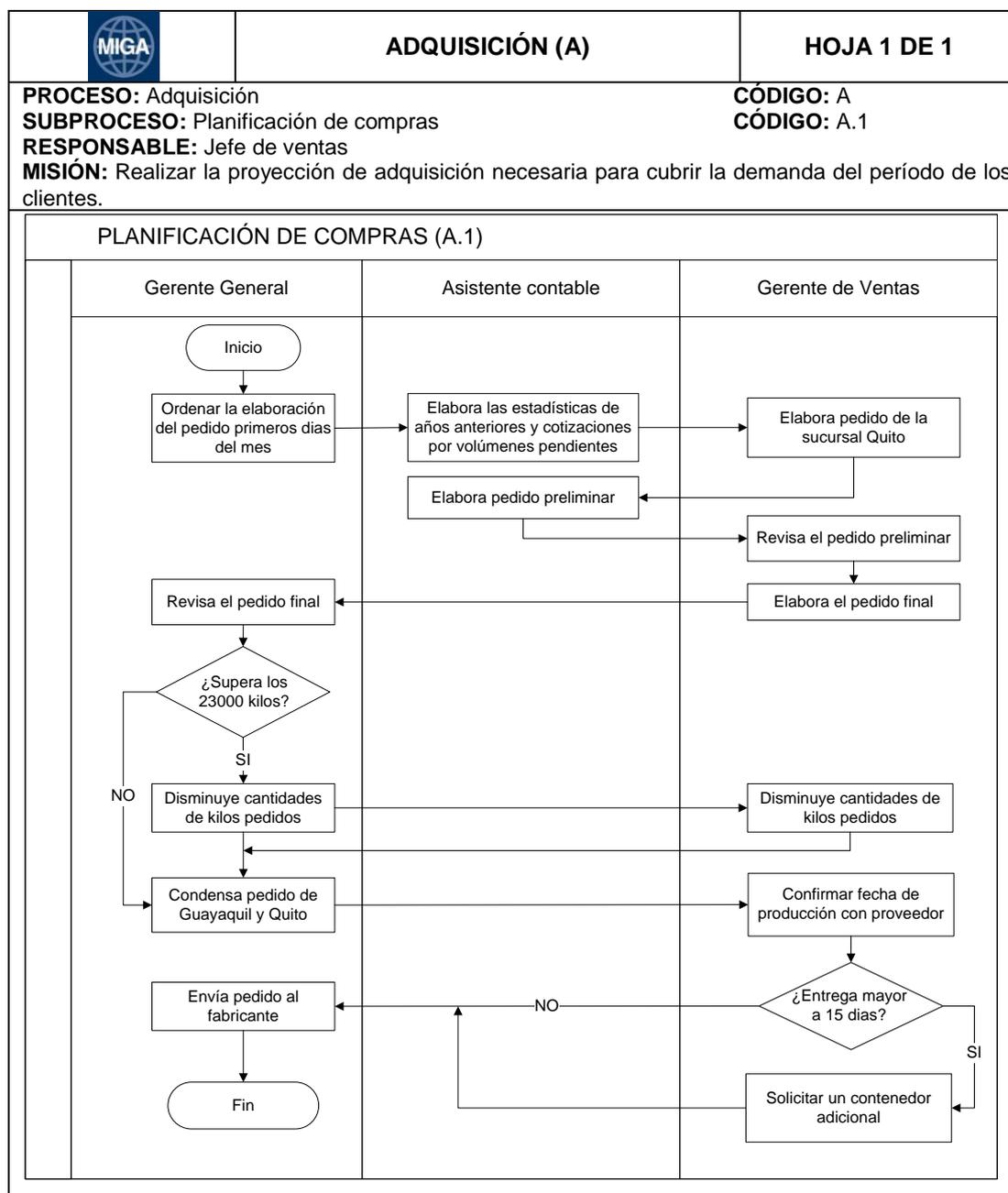
Los procesos de MIGA S.A., una vez que han sido identificadas su respectiva secuencia de actividades, se procederá a analizar los que fueron definidos como críticos según la *Tabla 3.1.12. (b)* con la elaboración de:

- Diagramas de flujo de la situación actual y mejorada.
- Análisis de valor agregado de la situación actual y mejorada.
- Diseño de indicadores de gestión.
- Propuesta de mejora según la metodología PDCA.

Los procesos no críticos serán plasmados en el manual de procesos y se les hará el análisis de valor agregado de su situación actual, así como definición de indicadores en el respectivo manual.

3.6.1.1. Análisis del subproceso de Planificación de compras

3.6.1.1.1. Diagrama de flujo de la situación actual



Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.1.2. Análisis del valor agregado de la situación actual

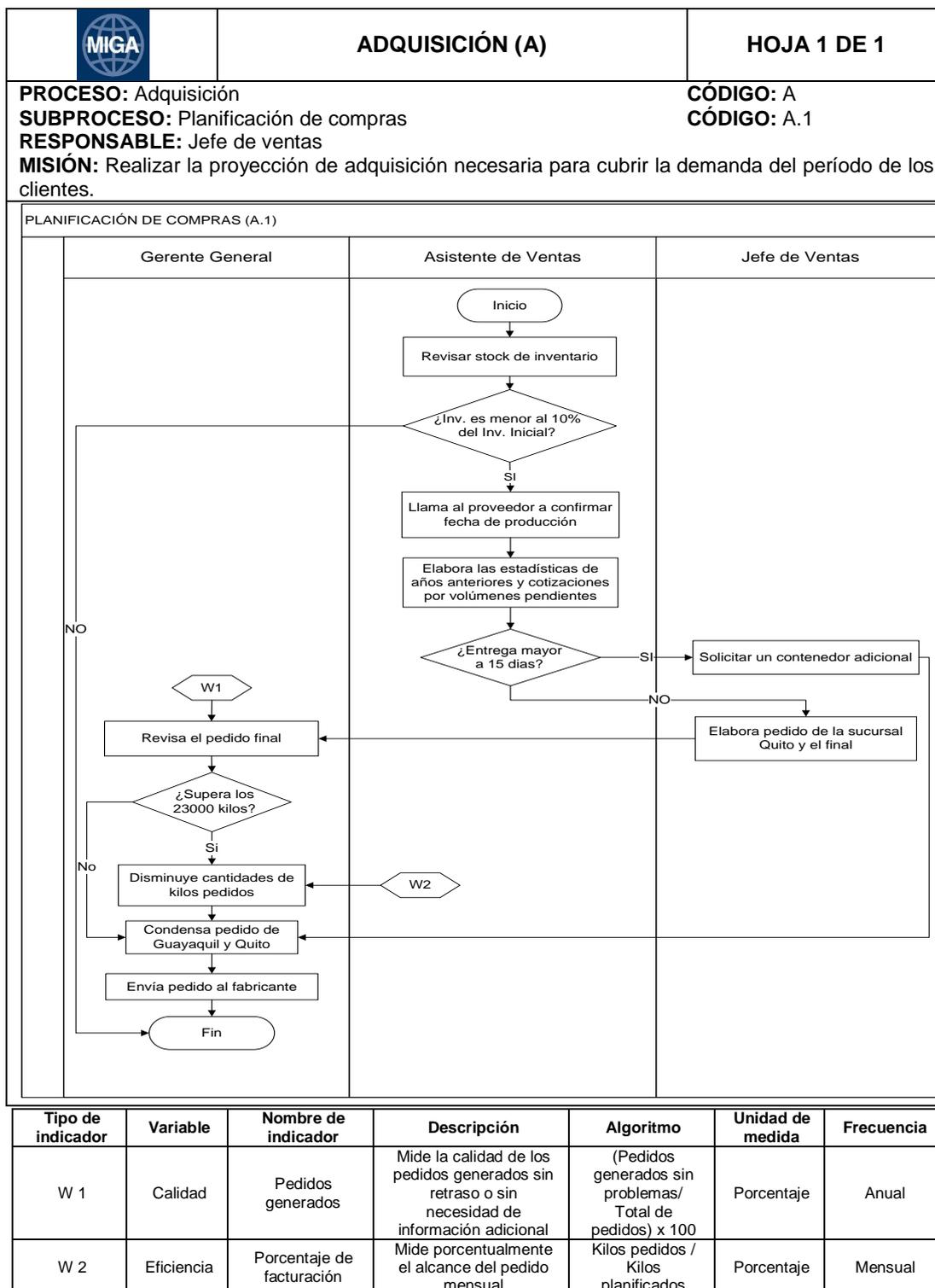
Tabla 3.6.1.1.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Planificación de compras

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso: Adquisición		
								Subproceso: Planificación de compras		
		VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)				Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
Nº	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1			X					Ordenar la elaboración del pedido primeros días del mes		2
2		X						Elaborar las estadísticas de años anteriores y cotizaciones por volúmenes pendientes		10
3		X						Elaborar pedido de la sucursal Quito		10
4			X					Elaborar pedido preliminar		5
5						X		Revisar pedido preliminar		7
6		X						Elaborar pedido final		4
7		X						Revisar pedido final		5
8		X						Disminuir cantidades de kilos pedidos		6
9		X						Condensar pedido de Guayaquil y Quito		5
10				X				Confirmar fecha de producción con proveedor		15
11		X						Solicitar un contenedor adicional		4
12		X						Enviar pedido al fabricante		3
Tiempo total									76	
Composición de actividades			Método Actual							
			No.	Tiempo (minutos)				%		
V.A.C	Valor agregado al cliente		0	0				0%		
V.A.E	Valor agregado a la empresa		8	47				62%		
P	Preparación		2	7				9%		
E	Espera		1	15				20%		
M	Movimiento		0	0				0%		
I	Inspección		1	7				9%		
A	Archivo		0	0				0%		
TT	Total		12	76				100%		
VA	Valor agregado			62%						
SVA	Sin Valor agregado			38%						

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.1.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada



Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.1.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada

Tabla 3.6.1.1.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Planificación de compras

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso: Adquisición		
								Subproceso: Planificación de compras		
		VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)				Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1		X						Revisar stock de inventario	8	
2				X				Llamar a proveedor a confirmar fecha de producción	15	
3		X						Elaborar las estadísticas de años anteriores y cotizaciones por volúmenes pendientes	10	
4		X						Solicita un contenedor adicional	10	
5		X						Elaborar pedido de la sucursal Quito y el final	13	
6		X						Revisar el pedido final	5	
7		X						Disminuir cantidades de kilos pedidos	6	
8		X						Condensar pedido de Guayaquil y Quito	5	
9		X						Enviar pedido al fabricante	3	
		Tiempo total								75
		Composición de actividades						Método Actual		
								No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor agregado al cliente						0	0	0%	
V.A.E	Valor agregado a la empresa						8	60	80%	
P	Preparación						0	0	0,0%	
E	Espera						1	15	20%	
M	Movimiento						0	0	0%	
I	Inspección						0	0	0%	
A	Archivo						0	0	0%	
TT	Total						9	75	100%	
VA	Valor agregado							80%		
SVA	Sin Valor agregado							20%		

Fuente: MIGA S.A

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.1.5. Comparación gráfica del Análisis de valor agregado

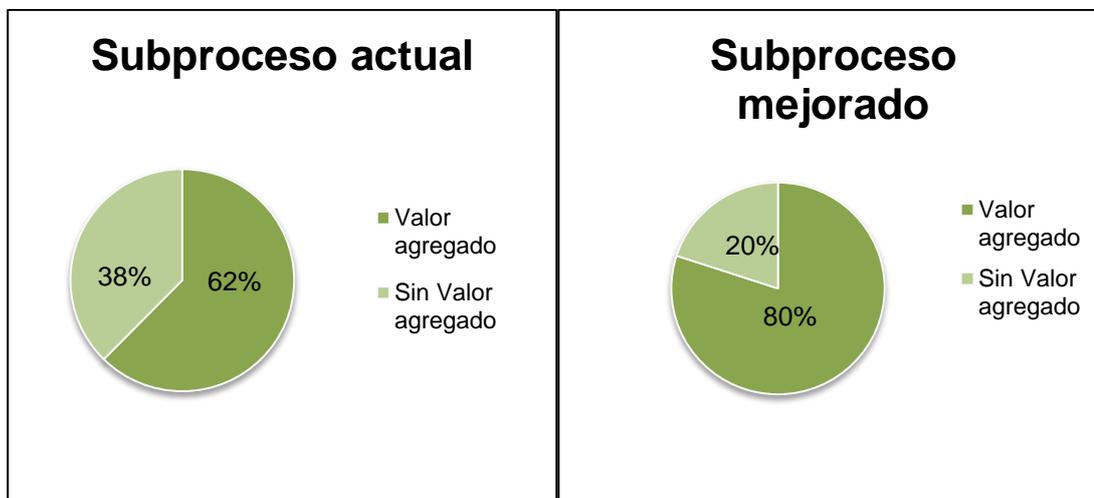


Ilustración 3.6.1.1.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Planificación de compras en la situación actual Vs mejorada

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

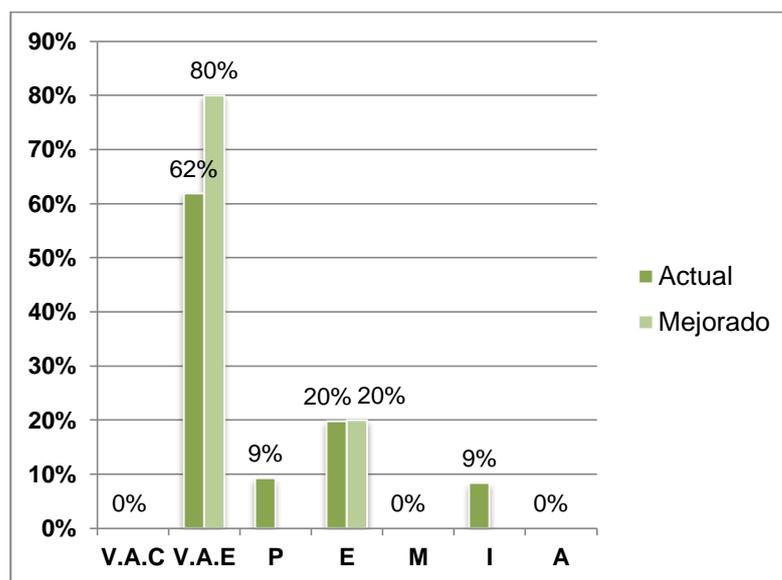
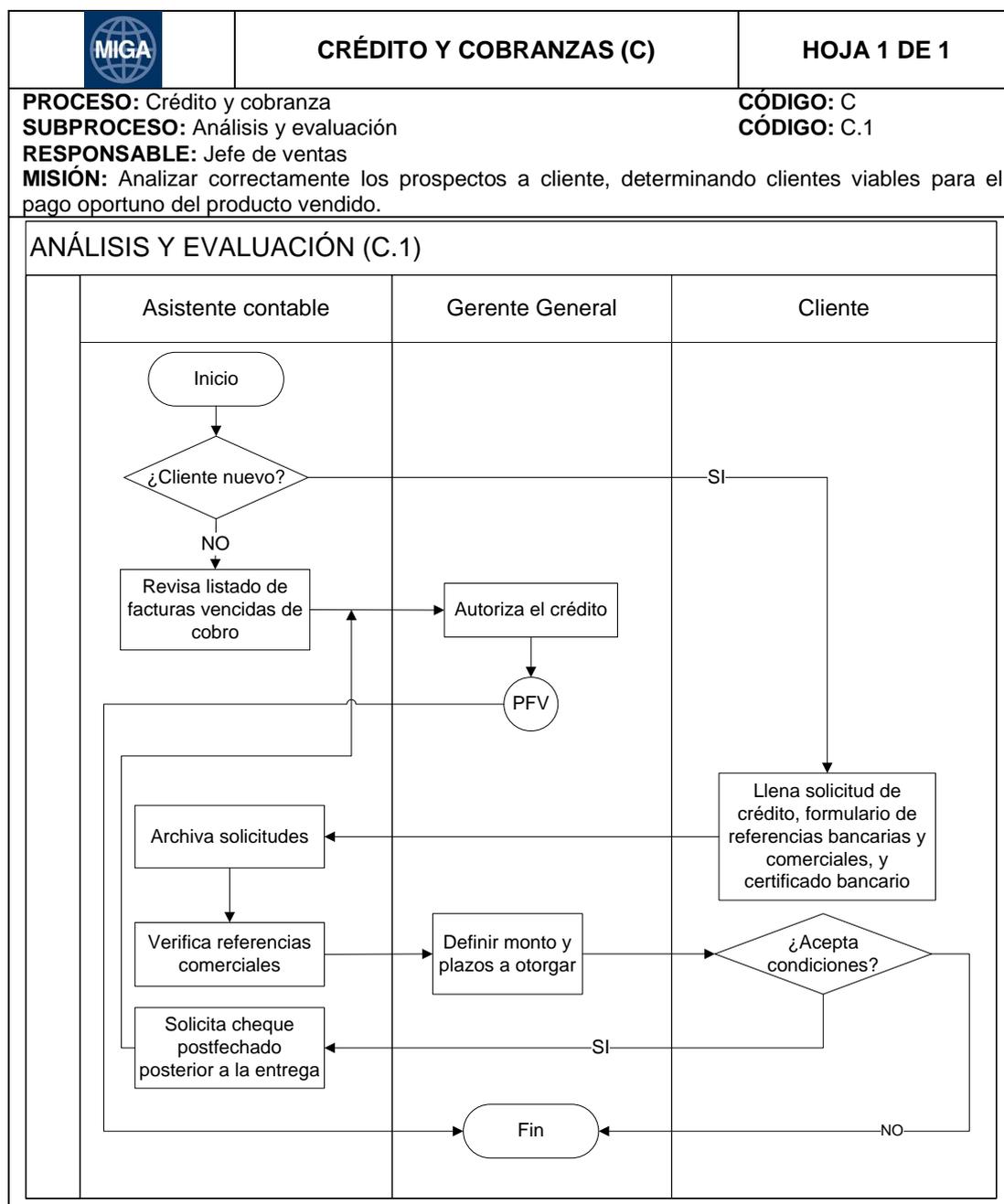


Ilustración 3.6.1.1.5.b Contribución de las actividades del subproceso Planificación de compras en la situación actual Vs mejorada

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.2. Análisis del subproceso de Análisis y evaluación

3.6.1.2.1. Diagrama de flujo de la situación actual



Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual

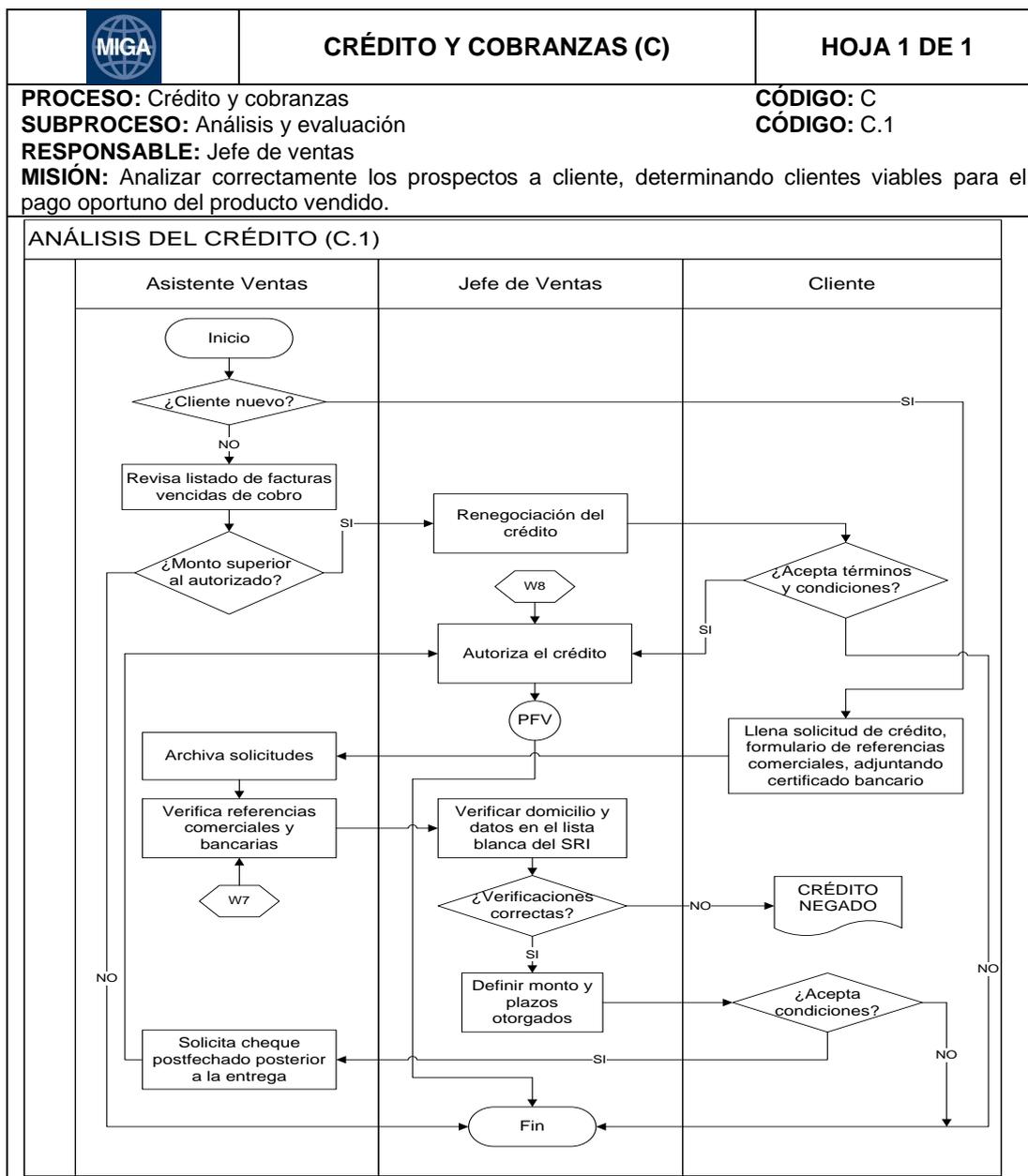
Tabla 3.6.1.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Análisis y evaluación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso: Crédito y cobranzas		
								Subproceso: Análisis y evaluación		
		VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)				Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
Nº	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1					X			Revisar listado de facturas vencidas de cobro	5	
2	X							Autoriza crédito	7	
3		X						Llenar solicitud de crédito, formulario de referencias bancarias y comerciales, y certificado bancario	12	
4							X	Archivar solicitudes	3	
5		X						Verificar referencias comerciales	60	
6		X						Definir monto y plazos a otorgar	5	
7		X						Solicitar cheques posfechado, posterior a la entrega	3	
		Tiempo total								95
Composición de actividades				Método Actual						
				No.	Tiempo		%			
V.A.C	Valor agregado al cliente			1	7		7%			
V.A.E	Valor agregado a la empresa			4	80		84,3%			
P	Preparación			0	0		0%			
E	Espera			0	0		0%			
M	Movimiento			1	5		5,4%			
I	Inspección			0	0		0%			
A	Archivo			1	3		3,3%			
TT	Total			7	95		100%			
VA	Valor agregado				91,3%					
SVA	Sin Valor agregado				8,7%					

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.2.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W7	Calidad	Porcentaje de créditos debidamente respaldados	Mide la cantidad de créditos que han sido otorgados con el debido respaldo documental	Créditos otorgados con respaldo / Créditos otorgados	Porcentaje	Semanal
W8	Eficiencia	Porcentaje de otorgamiento de crédito	Mide el porcentaje de créditos no otorgados a falta de cumplimiento de requisitos	Créditos negados / Créditos solicitados	Porcentaje	Semanal

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.2.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada

Tabla 3.6.1.2.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Análisis y evaluación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso: Crédito y cobranzas		
								Subproceso: Análisis y evaluación		
		VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)				Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1		X						Revisa listado de facturas vencidas de cobro		5
2		X						Renegociación del crédito		8
3	X							Autoriza el crédito		10
4		X						Llena solicitud de crédito, formulario de referencias comerciales, adjuntando certificado bancario		12
5							X	Archiva solicitudes		3
6		X						Verifica referencias comerciales y bancarias		45
7		X						Verificar domicilio y datos en el lista blanca del SRI		40
8		X						Definir monto y plazos otorgados		5
9		X						Solicita cheque posfechado posterior a la entrega		3
		Tiempo total								131
Composición de actividades					Método Actual					
					No.	Tiempo		%		
V.A.C	Valor agregado al cliente				1	10		8%		
V.A.E	Valor agregado a la empresa				7	118		90%		
P	Preparación				0	0		0%		
E	Espera				0	0		0%		
M	Movimiento				0	0		0%		
I	Inspección				0	0		0%		
A	Archivo				1	3		2%		
TT	Total				9	131		100%		
VA	Valor agregado					98%				
SVA	Sin Valor agregado					2%				

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.2.5. Comparación gráfica del Análisis de valor agregado

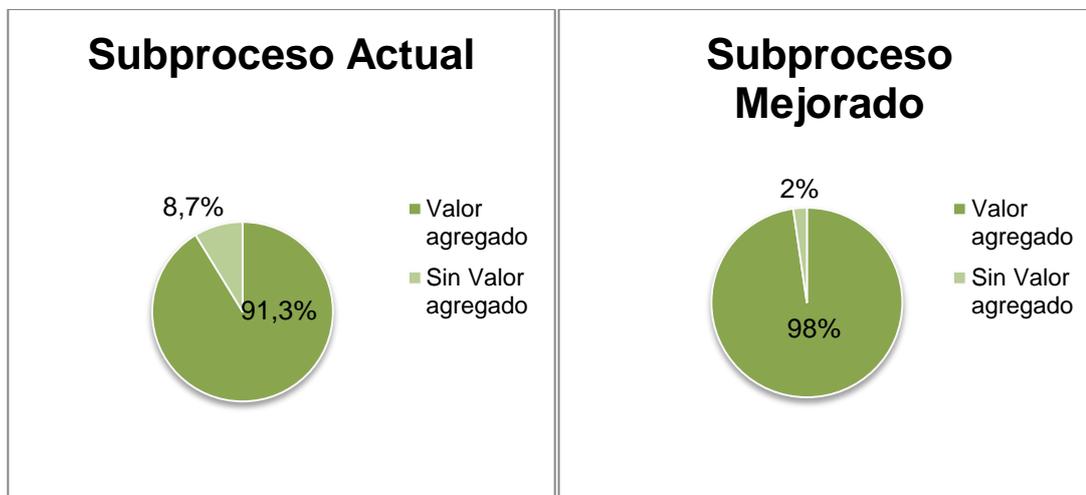


Ilustración 3.6.1.2.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Análisis y evaluación en la situación actual Vs mejorada

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

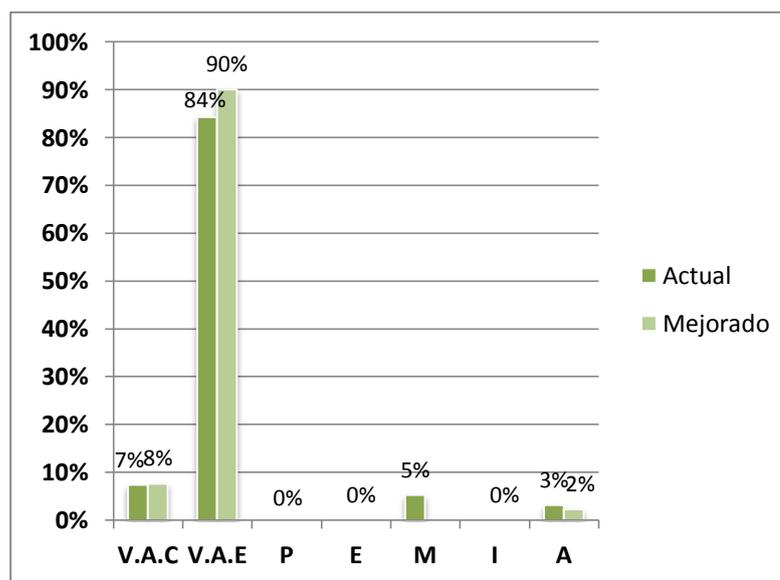
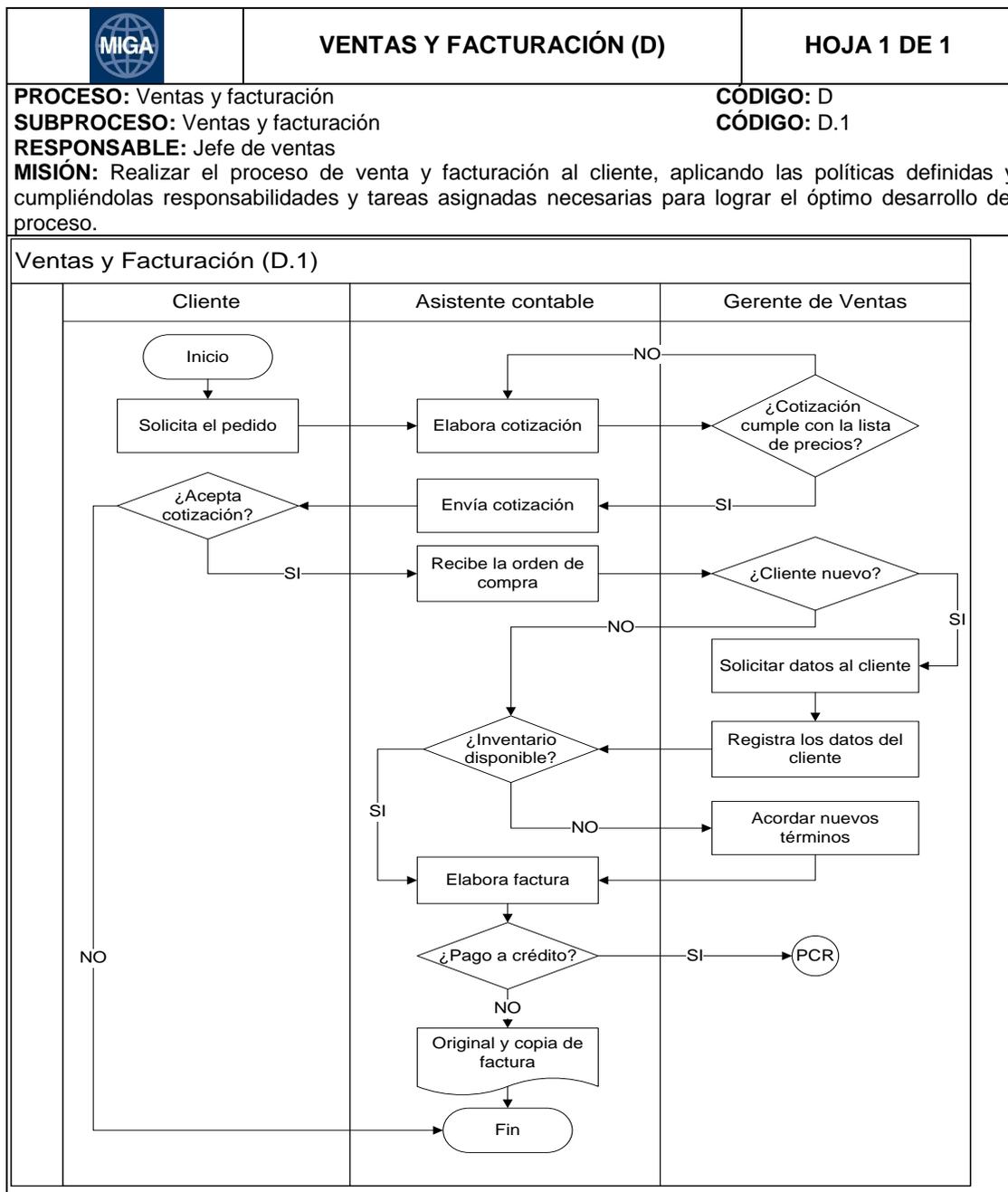


Ilustración 3.6.1.2.5.b Contribución de las actividades del subproceso Análisis y evaluación en la situación actual Vs mejorada

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.3. Análisis del subproceso Ventas y facturación

3.6.1.3.1. Diagrama de flujo de la situación actual



Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.3.2. Análisis de valor agregado de la situación actual

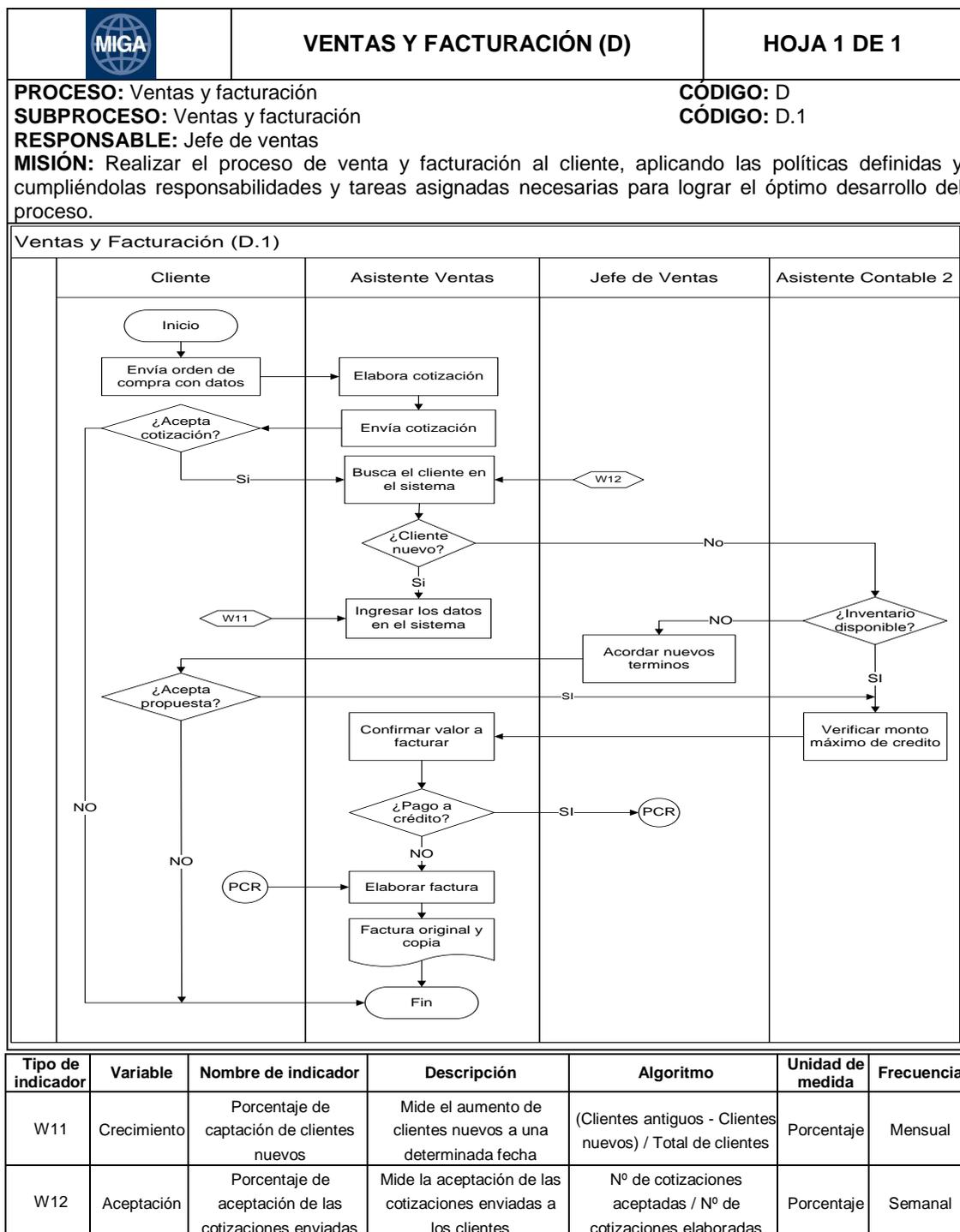
Tabla 3.6.1.3.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Ventas y facturación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso: Ventas y Facturación		
								Subproceso: Ventas y facturación		
		VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)				Actividad		Tiempo efectivo (minutos)
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1	X							Solicitar el pedido		5
2	X							Elaborar cotización		10
3		X						Enviar cotización		3
4				X				Recibir la orden de compra		3
5				X				Solicitar datos de cliente		5
6	X							Registrar datos del cliente		8
7		X						Acordar nuevos términos		15
8	X							Elaborar factura		4
Tiempo total										53
Composición de actividades				Método Actual						
				No.	Tiempo		%			
V.A.C	Valor agregado al cliente			4	27		51%			
V.A.E	Valor agregado a la empresa			2	18		34%			
P	Preparación			0	0		0%			
E	Espera			2	8		15%			
M	Movimiento			0	0		0%			
I	Inspección			0	0		0%			
A	Archivo			0	0		0%			
TT	Total			8	53		100%			
VA	Valor agregado				85%					
SVA	Sin Valor agregado				15%					

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.3.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada



Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.3.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada

Tabla 3.6.1.3.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Ventas y facturación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
								Proceso: Ventas y Facturación	
								Subproceso: Ventas y facturación	
		VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)				Actividad	Tiempo efectivo (minutos)
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1				X				Enviar orden de compra con datos	5
2	X							Elaborar cotización	8
3		X						Enviar cotización	3
4		X						Buscar el cliente en el sistema	2
5	X							Ingresar los datos en el sistema	8
6		X						Acordar nuevos términos	15
7		X						Verificar monto máximo de crédito	3
8	X							Confirmar valor a facturar	3
9	X							Elaborar factura	4
Tiempo total									51
Composición de actividades				Método Actual					
				No.	Tiempo		%		
V.A.C	Valor agregado al cliente			4	23		45%		
V.A.E	Valor agregado a la empresa			4	23		45%		
P	Preparación			0	0		0%		
E	Espera			1	5		10%		
M	Movimiento			0	0		0%		
I	Inspección			0	0		0%		
A	Archivo			0	0		0%		
TT	Total			9	51		100%		
VA	Valor agregado				90%				
SVA	Sin Valor agregado				10%				

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.1.3.5. Comparación gráfica de Análisis de valor agregado

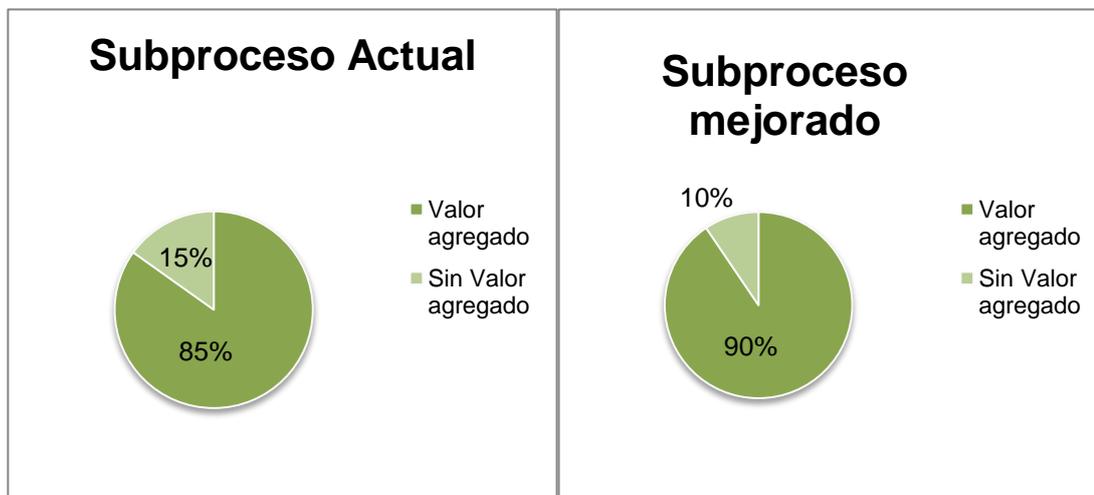


Ilustración 3.6.1.3.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Ventas y Facturación en la situación actual Vs mejorada

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

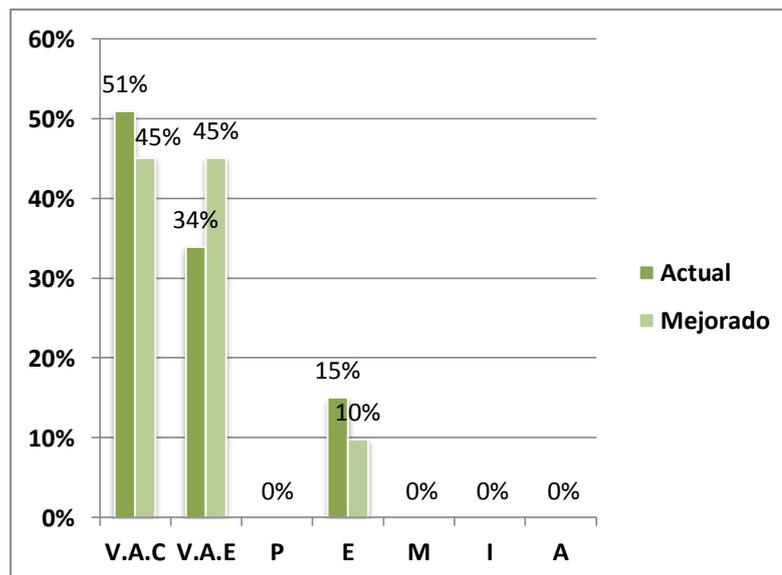


Ilustración 3.6.1.3.5.b Contribución de las actividades del subproceso Ventas y Facturación en la situación actual Vs mejorada

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.2. ANÁLISIS DE SUBPROCESOS NO CRÍTICOS

3.6.2.1. Análisis del subproceso Nacionalización del producto

Tabla 3.6.2.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Nacionalización del producto

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Nº								Proceso: Adquisición	Tiempo efectivo (minutos)
								Subproceso: Nacionalización del producto	
	VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)					Actividad	
VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		X						Envío pedido al proveedor	3
2				X				Indicar fecha de salida del camión con mercadería	30
3		X						Enviar documentos de venta y evidencia del envío	45
4					X			Envía los documentos	2
5		X						Tramitar póliza de seguro y gastos aduaneros	240
6		X						Enviar pre liquidación de gastos y honorarios	10
7		X						Pago por transferencia de pre liquidación	5
8		X						Realiza liquidación definitiva con su debido pago	8
9		X						Coordina distribución de mercadería	6
10		X						Despacho por separado de mercadería a Guayaquil y Quito	1440
Tiempo total									1789
Composición de actividades							Método Actual		
				No.	Tiempo		%		
V.A.C	Valor agregado al cliente			0	0		0%		
V.A.E	Valor agregado a la empresa			8	1757		98%		
P	Preparación			0	0		0%		
E	Espera			1	30		2%		
M	Movimiento			1	2		0%		
I	Inspección			0	0		0%		
A	Archivo			0	0		0%		
TT	Total			10	1789		100%		
VA	Valor agregado				98%				
SVA	Sin Valor agregado				2%				

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

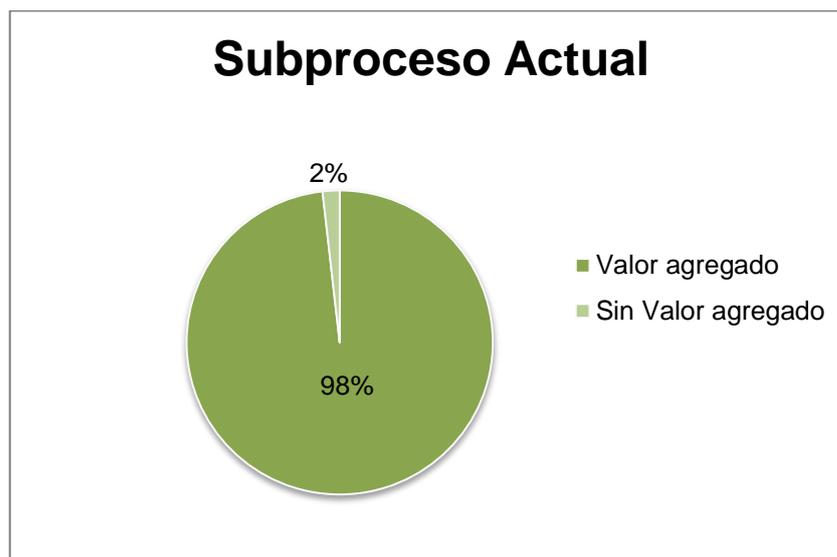


Ilustración 3.6.2.1.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Nacionalización del producto en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

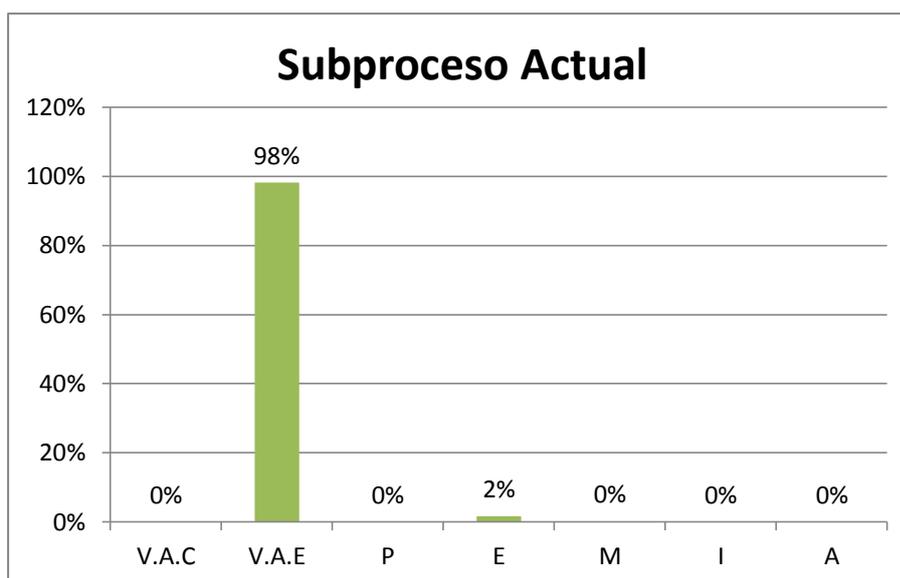


Ilustración 3.6.2.1.b Contribución de las actividades del subproceso Nacionalización del producto en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.2.2. Análisis del subproceso Recepción y Almacenamiento

Tabla 3.6.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Recepción y Almacenamiento

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso: Almacenaje		
								Subproceso: Recepción y almacenamiento		
		VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)				Actividad	Tiempo efectivo (minutos)	
Nº	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		X						Contrata personal de descargue	10	
2		X						Envía detalles del transporte contratado	3	
3		X						Confirma hora de llega del transporte y bodegueros	6	
4		X						Recibe copia de liquidación de aduana y guía de remisión	2	
5		X						Descargar mercadería	45	
6							X	Conteo de mercadería recibida	30	
7		X						Descontar en el pago al despachador	3	
8		X						Registrar información en el kardex	20	
9							X	Archivar documentos soportes de la liquidación	4	
Tiempo total									123	
Composición de actividades				Método Actual						
				No.	Tiempo		%			
V.A.C	Valor agregado al cliente			0	0		0%			
V.A.E	Valor agregado a la empresa			7	89		72,4%			
P	Preparación			0	0		0%			
E	Espera			0	0		0%			
M	Movimiento			0	0		0%			
I	Inspección			1	30		24,4%			
A	Archivo			1	4		3,2%			
TT	Total			9	123		100%			
VA	Valor agregado				72,4%					
SVA	Sin Valor agregado				27,6%					

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

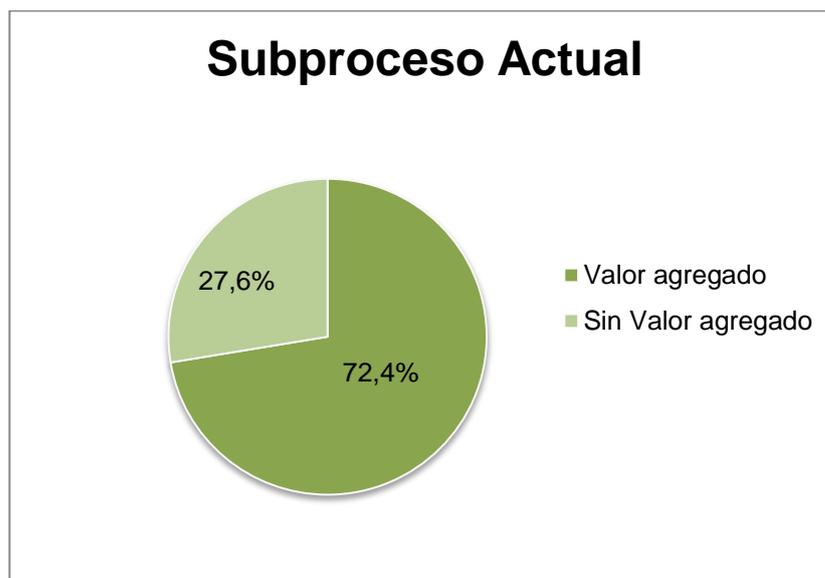


Ilustración 3.6.2.2.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Recepción y Almacenamiento en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

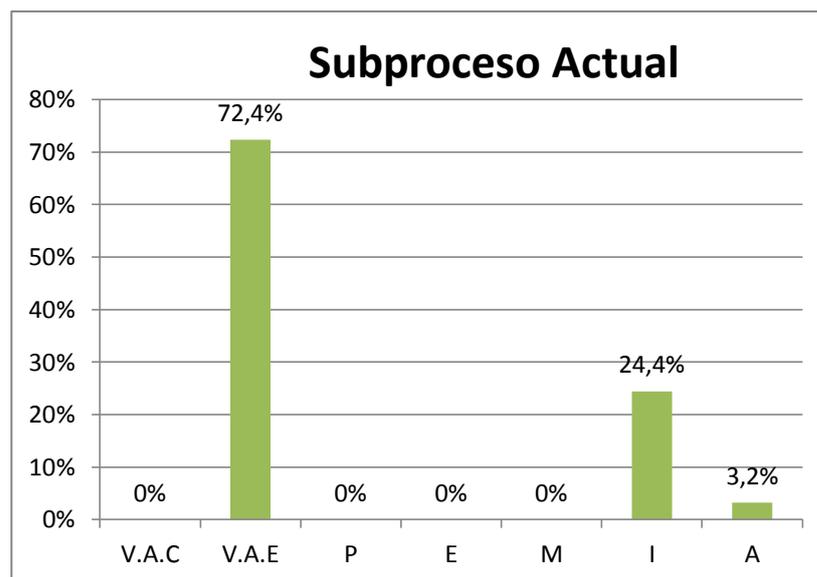


Ilustración 3.6.2.2.b Contribución de las actividades del subproceso Recepción y Almacenamiento en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.2.3. Análisis del subproceso Cobranzas

Tabla 3.6.2.3. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Cobranza

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
								Proceso: Crédito y cobranzas	
								Subproceso: Cobranza	
		VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)				Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1					X			Confirmar el cobro mediante llamada telefónica	5
2		X						Determina nueva fecha de cobro	3
3			X					Elabora listado de cobros del día	8
4		X						Elabora ruta de cobros	7
5		X						Efectúa el cobro	30
6	X							Solicita firma en comprobante de egreso	3
7		X						Deposita cobros en cuenta de la empresa	20
8		X						Solicita comprobante de depósito	3
9		X						Disminuye cuentas por cobrar	7
Tiempo total									86
Composición de actividades						Método Actual			
						No.	Tiempo	%	
V.A.C	Valor agregado al cliente						1	3	3,5%
V.A.E	Valor agregado a la empresa						6	70	81,4%
P	Preparación						1	8	9,3%
E	Espera						0	0	0%
M	Movimiento						1	5	5,8%
I	Inspección						0	0	0%
A	Archivo						0	0	0%
TT	Total						9	86	100%
VA	Valor agregado							84,9%	
SVA	Sin Valor agregado							15,1%	

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

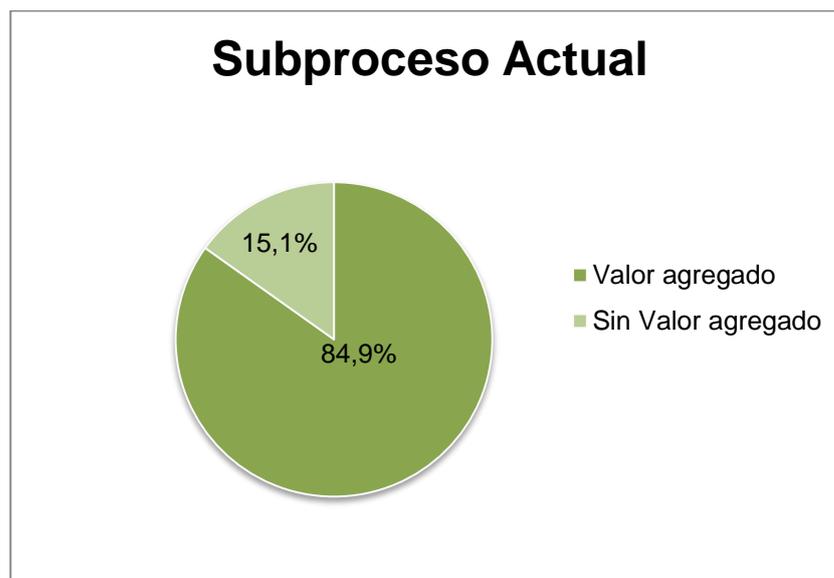


Ilustración 3.6.2.3.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Cobranza en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

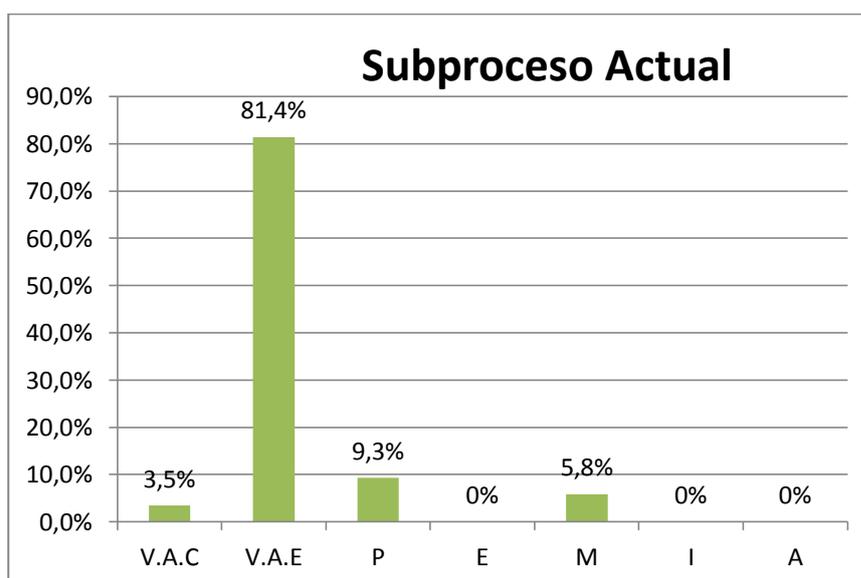


Ilustración 3.6.2.3.b Contribución de las actividades del subproceso Cobranza en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.2.4. Análisis del subproceso Despacho y Distribución

Tabla 3.6.2.4. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Despacho y Distribución

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
								Proceso: Despacho y distribución	
								Subproceso: Despacho y distribución	
		VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)				Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1	X							Recibir factura original y orden de compra	3
2		X						Elaborar guía de remisión	3
3	X							Coordinar lugar y hora de despachos con el chofer	10
4	X							Sacar mercadería de la bodega	20
5							X	Revisa salida de mercadería	6
6				X				Pide autorización para entregar mercadería	5
7	X							Acordar nueva fecha de entrega de mercadería	3
8	X							Entregar mercadería y documentos	30
9		X						Firma el recibido en la factura, guía de remisión y copia amarilla de la factura	2
10							X	Revisar las firmas en los documentos recibidos	5
11		X						Envío a registro contable	2
Tiempo total									89
Composición de actividades		Método Actual							
		No.	Tiempo				%		
V.A.C	Valor agregado al cliente	5	66				74%		
V.A.E	Valor agregado a la empresa	3	7				8%		
P	Preparación	0	0				0%		
E	Espera	1	5				6%		
M	Movimiento	0	0				0%		
I	Inspección	2	11				12%		
A	Archivo	0	0				0%		
TT	Total	11	89				100%		
VA	Valor agregado		82%						
SVA	Sin Valor agregado		18%						

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

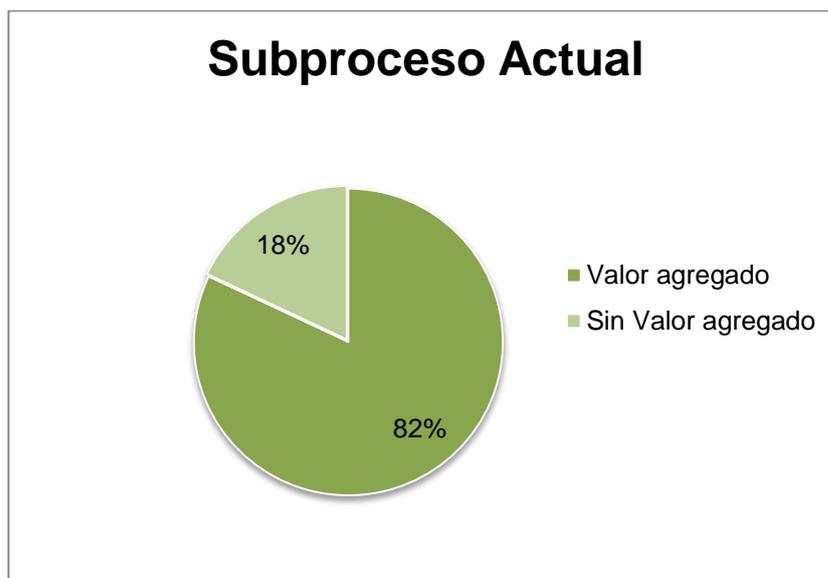


Ilustración 3.6.2.4.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Despacho y distribución en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

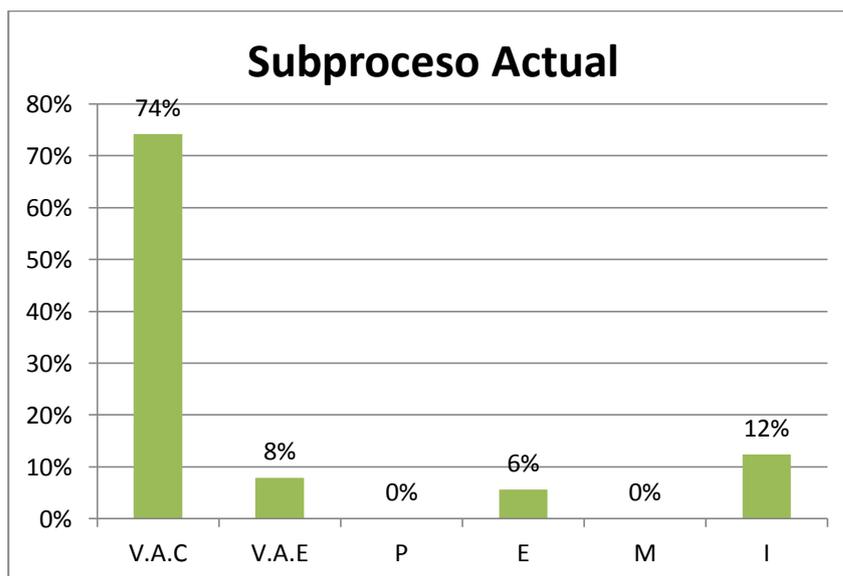


Ilustración 3.6.2.4.b Contribución de las actividades del subproceso Despacho y distribución en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.2.5. Análisis del subproceso Servicio al cliente

Tabla 3.6.2.5. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Servicio al cliente

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
Nº								Proceso: Servicio al cliente		Tiempo Efectivo (minutos)
								Subproceso: Servicio al cliente		
	VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)					Actividad		
	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1	X							Solicita demostración del producto		3
2	X							Comunica horarios disponibles de atención		5
3	X							Coordinar cita		7
4		X						Elabora itinerario de demostración		5
5	X							Recibe demostración		20
6					X			Solicita un documento soporte de recibo		3
7					X			Retira el Producto en demostración		3
8		X						Recibe informe de demostración		6
9		X						Da seguimiento del producto		10
10	X							Comunica novedades		5
11	X							Constata problema y da solución		15
Tiempo total										82
Composición de actividades							Método Actual			
V.A.C		Valor agregado al cliente					No.	Tiempo	%	
V.A.E		Valor agregado a la empresa					6	55	67%	
P		Preparación					3	21	26%	
E		Espera					0	0	0%	
M		Movimiento					0	0	0%	
I		Inspección					2	6	7%	
A		Archivo					0	0	0%	
TT		Total					11	82	100%	
VA		Valor agregado						93%		
SVA		Sin Valor agregado						7%		

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

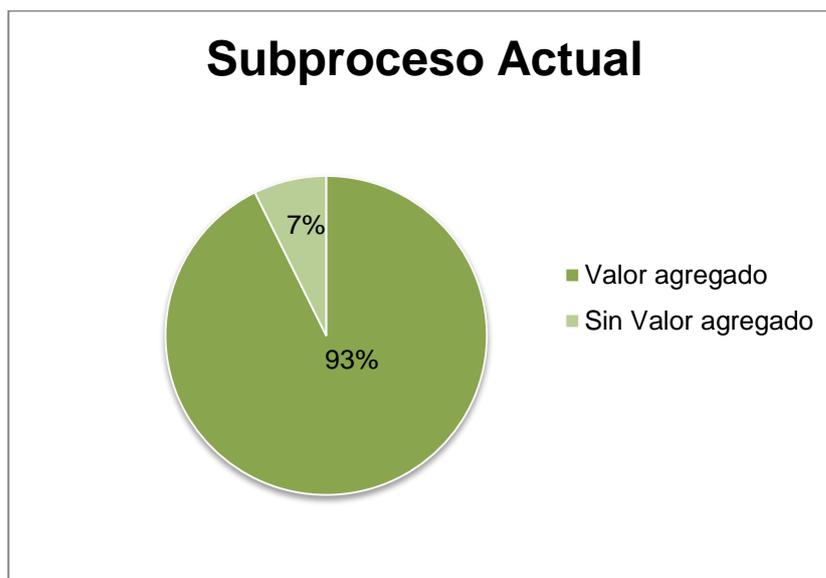


Ilustración 3.6.2.5.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Servicio al cliente en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

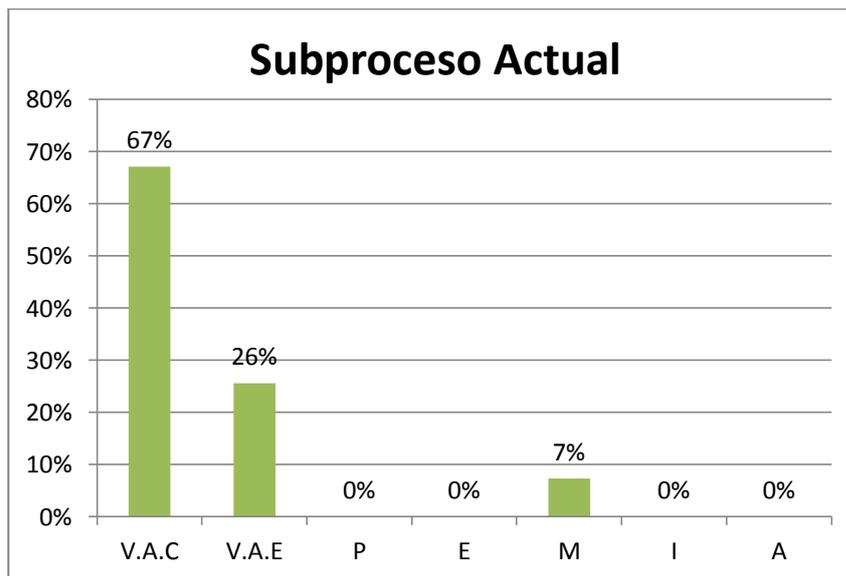


Ilustración 3.6.2.5.b Contribución de las actividades del subproceso Servicio al cliente en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.2.6. Análisis del subproceso Contabilidad

Tabla 3.6.2.6. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Contabilidad

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso: Gestión Contable		
								Subproceso: Contabilidad		
		VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)				Actividad		Tiempo Efectivo (minutos)
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1		X						Recibe comprobantes		3
2		X						Registra transacciones asociadas a ese comprobante		20
3		X						Emite informes con saldos diarios		15
4		X						Realiza las conciliaciones físico Vs. Informe del sistema		15
5		X						Emite observaciones		10
6						X		Corrige		10
7		X						Emite informe mensual de saldos		8
8		X						Genera informes financieros		7
9						X		Revisa informes financieros		5
10		X						Legaliza los informes financieros		10
Tiempo total										103
Composición de actividades					Método Actual					
				No.	Tiempo		%			
V.A.C	Valor agregado al cliente			0	0		0%			
V.A.E	Valor agregado a la empresa			8	88		85%			
P	Preparación			0	0		0%			
E	Espera			0	0		0%			
M	Movimiento			0	0		0%			
I	Inspección			2	15		15%			
A	Archivo			0	0		0%			
TT	Total			10	103		100%			
VA	Valor agregado				85%					
SVA	Sin Valor agregado				15%					

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

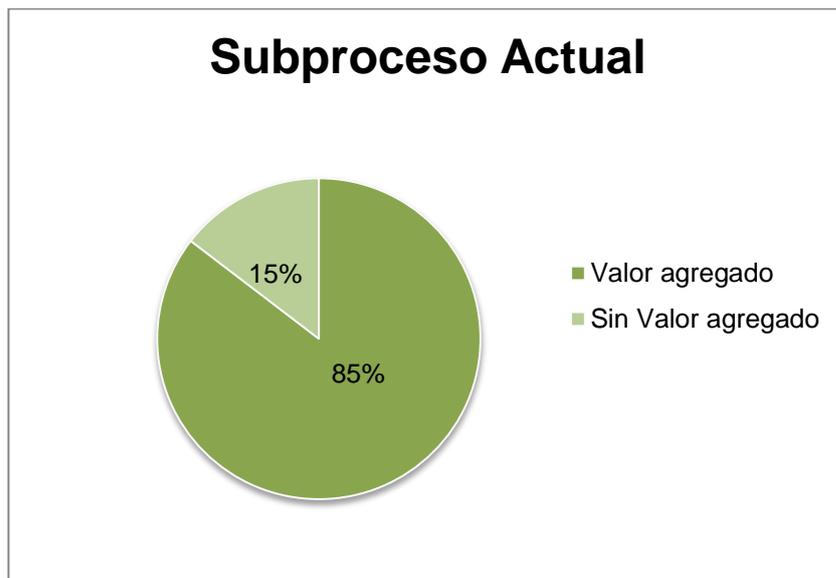


Ilustración 3.6.2.6.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Contabilidad en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

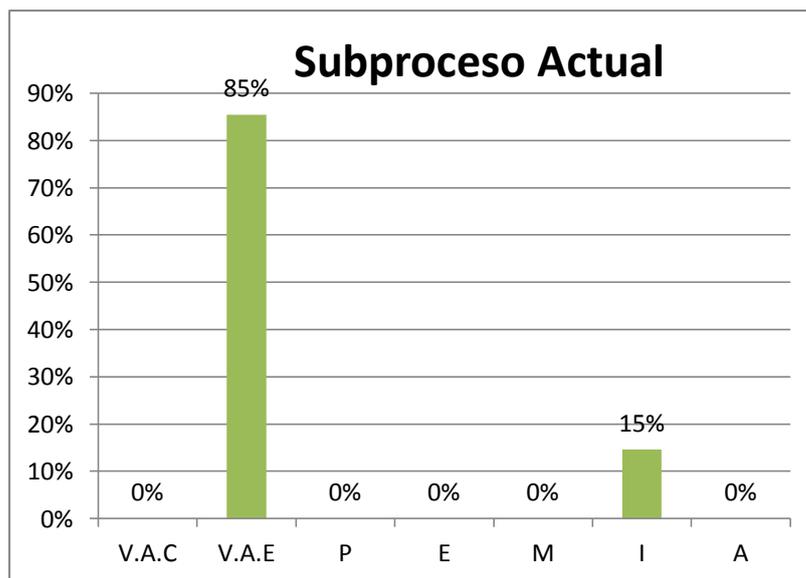


Ilustración 3.6.2.6.b Contribución de las actividades del subproceso Contabilidad en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.2.7. Análisis del subproceso Tesorería

Tabla 3.6.2.7. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Tesorería

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
								Proceso: Gestión Contable	
								Subproceso: Tesorería	
		VAR (Real)		NVA (Sin valor agregado)				Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1		X						Reúne documentos pendientes de pago	10
2		X						Realiza la retención	15
3		X						Elabora cheques para el pago	15
4		X						Firma los cheques	8
5					X			Firma cheques inferiores a \$500	5
6		X						Contabiliza el pago	10
7	X							Entrega pago	5
Tiempo total									68
Composición de actividades					Método Actual				
				No.	Tiempo	%			
V.A.C	Valor agregado al cliente			1	5	7,4%			
V.A.E	Valor agregado a la empresa			5	58	85,2%			
P	Preparación			0	0	0%			
E	Espera			0	0	0%			
M	Movimiento			1	5	7,4%			
I	Inspección			0	0	0%			
A	Archivo			0	0	0%			
TT	Total			7	68	100%			
VA	Valor agregado				92,6%				
SVA	Sin Valor agregado				7,4%				

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

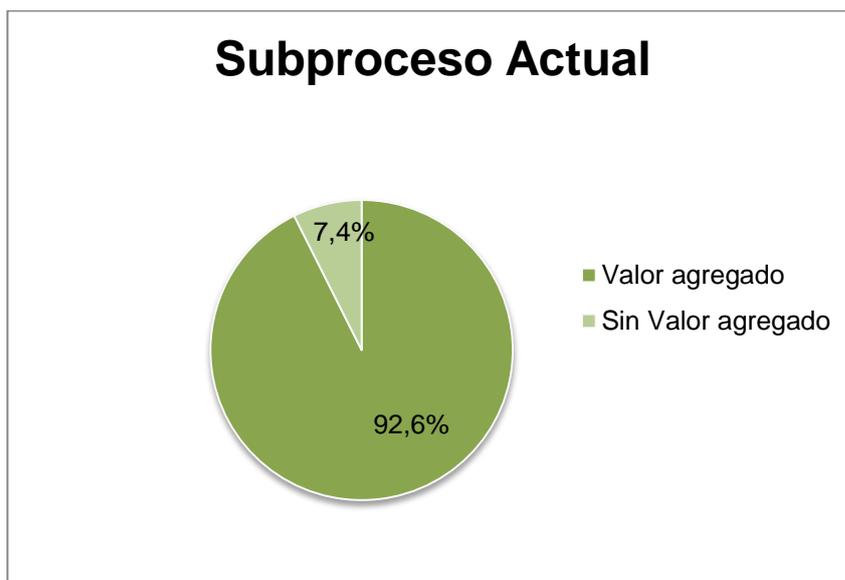


Ilustración 3.6.2.7.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Tesorería en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

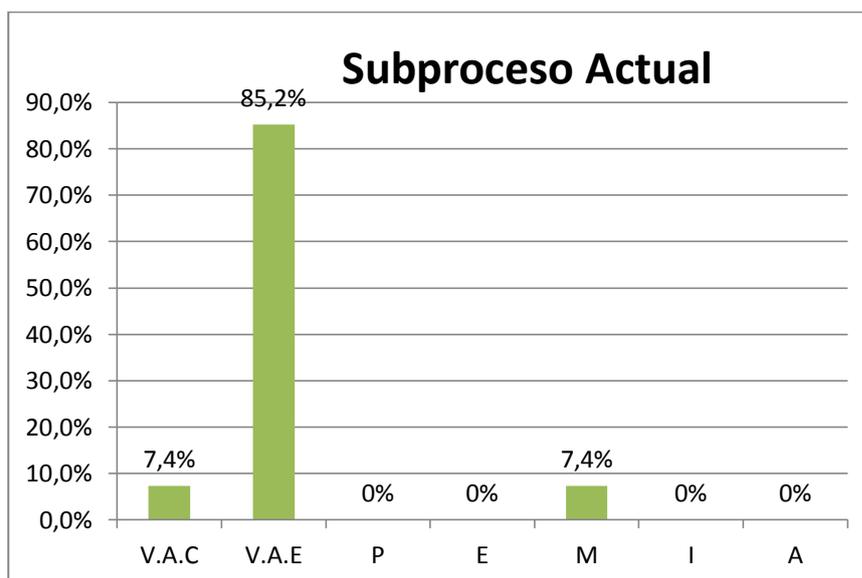


Ilustración 3.6.2.7.b Contribución de las actividades del subproceso Tesorería en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.6.2.8. Análisis del subproceso Selección y contratación del personal

Tabla 3.6.2.8. Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Selección y contratación del personal

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO												
Nº	VAR (Real)							NVA (Sin valor agregado)		Proceso: Recursos Humanos	Tiempo efectivo (minutos)	
										Subproceso: Selección y contratación del personal		
	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	Actividad				
1		X								Solicita personal	5	
2			X							Elabora perfil del aspirante	10	
3		X								Realiza la convocatoria	20	
4		X								Recepta las hojas de vida	5	
5		X								Analiza y selecciona aspirantes	30	
6		X								Realiza entrevistas	30	
7		X								Evalúa conocimientos	60	
8		X								Selecciona candidato	15	
9		X								Realiza la contratación	10	
Tiempo total											185	
Composición de actividades										Método Actual		
										No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor agregado al cliente									0	0	0%
V.A.E	Valor agregado a la empresa									8	175	95%
P	Preparación									1	10	5%
E	Espera									0	0	0%
M	Movimiento									0	0	0%
I	Inspección									0	0	0%
A	Archivo									0	0	0%
TT	Total									9	185	100%
VA	Valor agregado										95%	
SVA	Sin Valor agregado										5%	

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

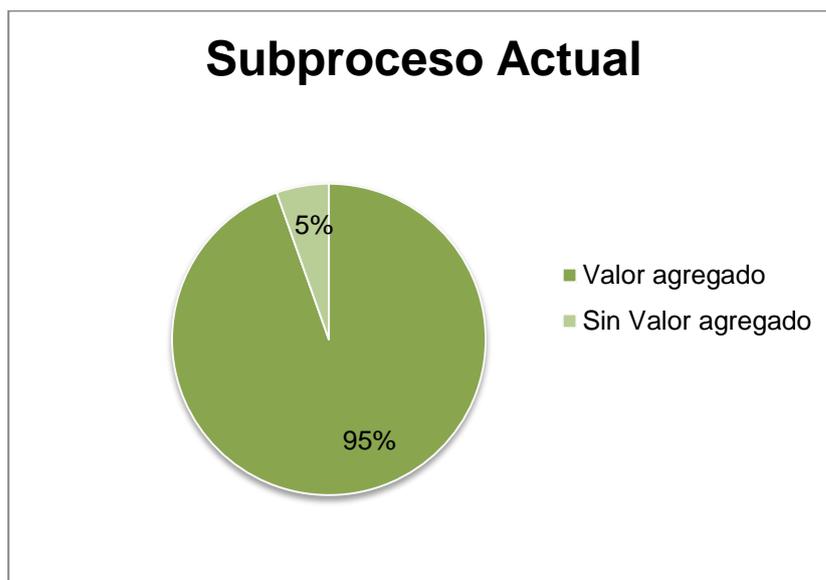


Ilustración 3.6.2.8.a Comparación del nivel de valor agregado del subproceso Selección y contratación del personal en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

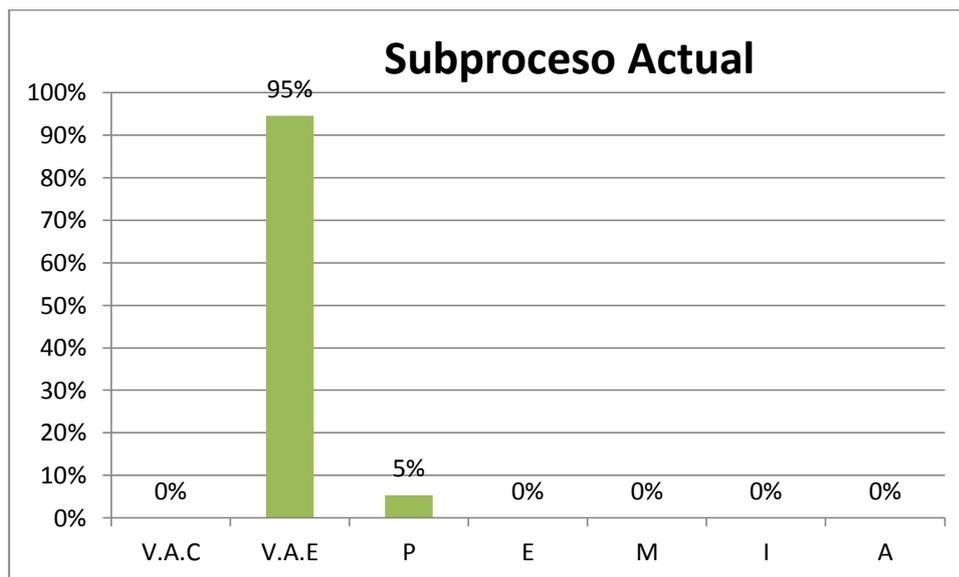


Ilustración 3.6.2.8.b Contribución de las actividades del subproceso Selección y contratación del personal en la situación actual

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.7. INDICADORES DE GESTIÓN

Tabla 3.7. Indicadores de gestión

Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W 1	Calidad	Pedidos generados	Mide la calidad de los pedidos generados sin retraso o sin necesidad de información adicional	$\left(\frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos}} \right) \times 100$	%	Anual
W 2	Eficiencia	Porcentaje de facturación	Mide porcentualmente el alcance del pedido mensual	$\frac{\text{Kilos pedidos}}{\text{Kilos planificados}}$	%	Mensual
W3	Financiero	Porcentaje del precio promedio internacional	Mide el costo unitario por artículo cobrado por un proveedor externo como porcentaje del precio unitario promedio internacional	$\frac{\text{Costo propio}}{\text{Costo internacional}} \times 100$	%	Mensual
W4	Eficiencia	Tiempo de llegada	Mide el tiempo que demora en llegar la mercadería desde la frontera hasta la bodega	$\text{Tiempo estimado} - \text{Tiempo real}$	Tiempo	Mensual
W5	Capacidad	Porcentaje de utilización de bodega	Mide la capacidad real de utilización de la bodega	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{capacidad total}}$	%	Quincenal
W6	Eficacia	Diferencia de tiempo de descargue	Mide la diferencia entre el tiempo estimado y real durante el descargo de la mercadería	$\text{Tiempo estimado} - \text{Tiempo real}$	Unidad	Mensual
W7	Calidad	Porcentaje de créditos debidamente respaldados	Mide la cantidad de créditos que han sido otorgados con el debido respaldo documental	$\frac{\text{Créditos otorgados con respaldo}}{\text{Créditos otorgados}}$	%	Semanal

W8	Eficiencia	Porcentaje de otorgamiento de crédito	Mide el porcentaje de créditos no otorgados a falta de cumplimiento de requisitos	Créditos negados / Créditos solicitados	%	Semanal
W9	Eficiencia	Promedio de atención de llamadas	Mide la proporción de llamadas que se han realizado y de las cuales se ha obtenido una respuesta positiva de cobro	Llamadas con respuesta positiva / Llamadas realizadas	%	Diaria
W10	Eficiencia	Período promedio de cobranza	Mide el tiempo promedio que se necesita para hacer efectivo una cuenta por cobrar	Cuentas por cobrar * 360 / Ventas semestrales a crédito	Tiempo	Semestral
W11	Crecimiento	Porcentaje de captación de clientes nuevos	Mide el aumento de clientes nuevos a una determinada fecha	(Clientes antiguos - Clientes nuevos) / Total de clientes	%	Mensual
W12	Aceptación	Porcentaje de aceptación de las cotizaciones enviadas	Mide la aceptación de las cotizaciones enviadas a los clientes	Nº de cotizaciones aceptadas / Nº de cotizaciones elaboradas	%	Semanal
W13	Eficiencia	Porcentaje de devolución de pedidos	Mide el grado de devolución de los pedidos despachados a los clientes	Nº de pedidos devueltos / Nº de pedidos	%	Semanal
W14	Eficiencia	Tiempo de demora en entrega	Mide el tiempo que se demora en entregar un pedido seleccionado aleatoriamente desde bodega a domicilio	Hora de entrega - Hora de salida	Tiempo	Diaria
W15	Eficiencia	Porcentaje de cartera de clientes perdida	Mide los clientes que ya no forman parte de la cartera actual de la empresa	Clientes perdidos/ Clientes totales	%	Mensual
W16	Eficiencia	Promedio de demostraciones realizadas	Mide la cantidad promedio de demostraciones del producto que se realizan	Nº de demostraciones/ 12	Unidad	Anual

W17	Eficiencia	Tiempo de atraso	Mide el tiempo de retraso que hay en la entrega de informes o documentos	Fecha de entrega - Fecha límite de entrega	Tiempo	Semestral
W18	Eficiencia	Días promedio de error	Mide el promedio de días en los cuales se produjeron errores en el sistema contable	Días en los que se produjeron error / 30	Unidad	Mensual
W19	Financiero	Porcentaje de endeudamiento	Mide el grado en que los activos de la empresa están endeudados	Pasivo / Activo	%	Semestral
W20	Financiero	Porcentaje de variación de las cuentas por pagar	Mide la variación que existe en las cuentas por pagar de un período a otro	(Cuentas por pagar actual - Cuentas por pagar anterior) / Cuentas por pagar anterior	%	Mensual
W21	Productividad	Porcentaje de selección	Mide el porcentaje de las entrevistas realizadas sobre un total de carpetas recibidas	Entrevistas realizadas / Carpetas receptadas	%	Semestral
W22	Productividad	Promedio anual de contratación	Mide el promedio de contrataciones que se efectúan en un año	Convocatorias al año / 360	Unidad	Anual

Fuente: MIGA S.A.
Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

3.8. DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO

Como parte del estudio realizado y con motivo de identificar aquello que provoque situaciones que alteren el normal flujo de los procesos, es necesario analizar 2 principales problemas que se ha detectado en MIGA S.A., lo cuales inciden directamente en lo mencionado anteriormente.

Luego de mantener algunas conversaciones con el personal de la compañía y observar el funcionamiento de la misma, se pudo concluir los siguientes problemas:

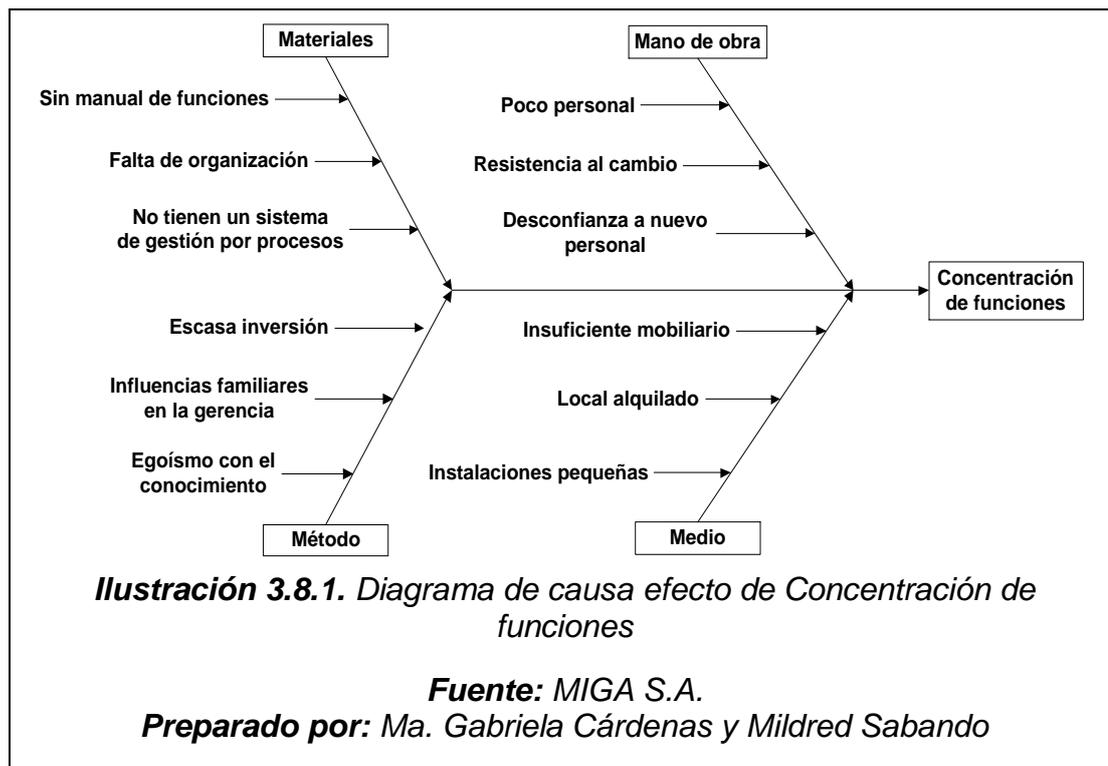
- Concentración de funciones
- Desabastecimiento de inventario

A continuación se analizará con más detalle cada problema identificado a fin de aislar las causas raíces de cada uno de ellos.

3.8.1. ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO DEL PROBLEMA “CONCENTRACIÓN DE FUNCIONES”

La concentración de funciones es un problema común en pequeñas y medianas empresas debido a la escasez de personal y a que, en algunos casos, son de carácter familiar en la cual todos sus integrantes se quieren involucrar de manera desorganizada estructuralmente.

Esta falta de organización provoca que ciertas decisiones se centralicen, exista mayor riesgo de fraude y se genere un retraso en los procesos. Por ello, es primordial analizar las diversas causas que hacen que se genere estos filtros de información, las cuáles se pueden apreciar en la *FIGURA 3.8.1.*

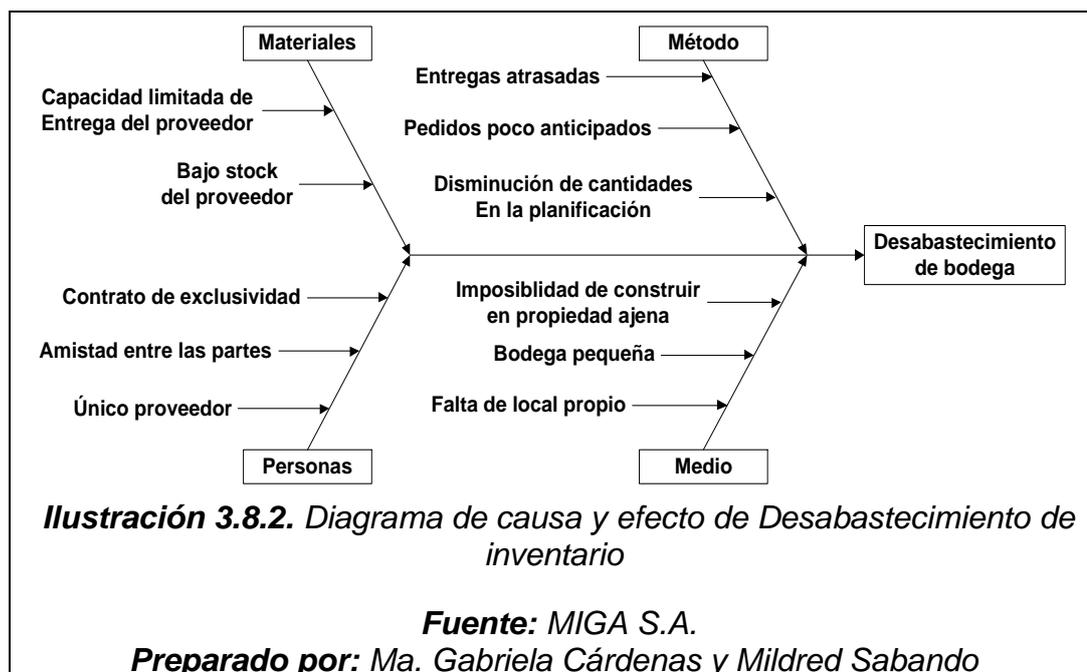


3.8.2. ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO DEL PROBLEMA “DESABASTECIMIENTO DE INVENTARIO”

El no tener mercadería a disposición para la venta en los ítems y cantidades solicitadas opaca la imagen de la empresa, ya que el cliente no verá satisfecha su necesidad en el momento que nace ésta. Es sumamente

importante tener inventario disponible que no redunde en inventario muerto mediante una proyección de ventas y de compras.

Para el análisis de este problema, a continuación en la *FIGURA 3.8.2.* se desplegarán las causas a esta situación.



3.9. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PCDA

Para poder establecer un plan de mejora que pueda implementarse en MIGA S.A. fue necesario establecer la cadena de valor y realizar la identificación y análisis de valor agregado de los subprocesos. Luego de esto se determinó los procesos críticos que resultaron ser Planificación de compras, Análisis y evaluación y, Ventas y facturación mediante la matriz de priorización y se

realizaron las respectivas mejoras en los diagramas de flujo de dichos procesos críticos.

Dichas mejoras consistieron en incluir acciones que agreguen valor al cliente o a la empresa, y por otra parte tratar de excluir o disminuir los tiempos de ejecución de aquellas actividades que no agregan valor. A continuación en la *Tabla 3.9.a.* se detalla los porcentajes de valor agregado de los procesos definidos como críticos, tanto en la situación actual como mejorada.

Tabla 3.9.a. *Porcentajes de valor agregado de los procesos críticos*

PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN MEJORADA
Planificación de compras	62%	80%
Análisis y evaluación	91.6%	97.7%
Ventas y facturación	84.9%	90.6%

Fuente: MIGA S.A.

Preparado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

Simultáneamente, con las visitas y el estudio en curso se detectaron problemas y con el diagrama de causa y efecto se seleccionaron las causas principales, las cuales se detallan a continuación en la *Tabla 3.9.b.*

Tabla 3.9.b. Causas a solucionar

POCO PERSONAL	MIGA S.A en sus inicios fue una empresa pequeña pero debido al crecimiento en mercado nacional debe ajustar su modelo organizacional a las condiciones actuales, sin embargo se ha mantenido con esa estructura obsoleta que redundando en aumento de funciones a una misma persona, evitando la contratación de personal para ahorrar gastos.
FALTA DE LOCAL PROPIO	El poco interés en adquirir un local propio ha ocasionado un gasto alto de alquiler permanente por más de 10 años, recursos monetarios que hasta el momento bien hubieran podido financiar la adquisición de una infraestructura más adecuada. Además agrandar dicho espacio no resulta una inversión conveniente en territorio ajeno.

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

Fuente: MIGA S.A.

3.9.1. CAUSA “POCO PERSONAL”

Se detalla el análisis de las 5w 1h de la causa “Poco personal”, encontrada a partir de la elaboración del diagrama de causa y efecto para el problema de “Concentración de funciones”. *Ver Anexo 3.*

3.9.2. CAUSA “FALTA DE LOCAL PROPIO”

Se detalla el análisis de 5w 1h de la causa “Falta de local propio”, encontrada a partir de la elaboración del diagrama de causa y efecto para el problema de “Desabastecimiento de bodega”. *Ver Anexo 4.*

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

El diseño de un sistema de gestión por procesos en las compañías, se ha transformado en una necesidad para las entidades que buscan la constante satisfacción de sus clientes, a la vez que persiguen un perfeccionamiento de sus procesos.

Con la terminación del presente trabajo se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El diseño de un sistema de gestión por procesos ha permitido que MIGA S.A. segregue de mejor manera sus funciones mediante la creación de un manual de procesos, que será la base del cumplimiento de las políticas, objetivos y metas.
- Como parte de este elemento que está inmerso en el concepto de calidad, se definió la cadena de valor y se diseñó el mapa de procesos con el fin de identificar los procesos claves, de apoyo y estratégicos, constituyéndose en el pilar para la elaboración del manual de procesos y todo lo que abarca el mismo.
- Una vez diseñado el flujo de cada proceso e identificados los puntos de control, se incluye indicadores que permitan medir el desempeño en la ejecución de las actividades
- MIGA ejecutaba sus operaciones sin un direccionamiento estratégico específico y sin ser comunicado al personal, en la actualidad busca implementar el manual diseñado en el presente trabajo que sistematice los procesos, así como transmitir su misión, visión y objetivos que envuelvan al personal.
- A medida que la empresa se ha desarrollado en el mercado, se ha forjado exceso de trabajo en el personal y a su vez desorganización en el mismo por la duplicidad de funciones.

- Se determinó interés en los empleados en el diseño de un sistema de gestión por procesos, dada la colaboración de información y la inquietud de mejorar los procesos.
- La aplicación de los resultados conseguidos, como la disminución del tiempo de ciclo en porcentajes realmente considerables, el aumento de actividades que producen valor agregado, la eliminación de aquellas actividades que no aportaban ningún valor a los procesos; permitirán empezar a distinguir en el corto plazo, los resultados y metas propuestas como objetivos estratégicos.
- De igual manera se propenderá a la eliminación de desperdicios y subutilización de los recursos. El análisis y mejora de los procesos demanda del involucramiento y colaboración de todo el personal que labora en MIGA S.A, pues son ellos justamente los que conocen donde pueden estar las reservas de mejora de los procesos.
- Los resultados obtenidos, no poseerán el valor suficiente, si en la organización no existe una excelente comunicación entre todos los niveles que la conforman, la misma que estará liderada por sus máximas autoridades, empleados y trabajadores, que son los que disponen de un gran conocimiento y experiencia.

4.2. RECOMENDACIONES

- El manual de procesos diseñado y la metodología planteada, que serán usados para obtener una mejora de los procesos, serán periódicamente revisados para actualizarlos.
- Las mejoras desarrolladas deben ser difundidas y puestas en práctica mediante capacitaciones por la gerencia, las cuales pueden incluir talleres en los que se forme al personal en esta nueva etapa gerencial, para lograr seguridad en ellos, y beneficios para la empresa.
- Los indicadores de gestión planteados deberán ser utilizados de manera permanente, lo que contribuirá adicionalmente, a lograr un mejor desempeño global de la organización. El monitoreo continuo de los indicadores permitirá redefinir las metas.
- Dar capacitaciones respectivas al personal al momento de contratar, y darle un procedimiento adecuado para que pueda realizar bien su labor, optimizando el tiempo, logrando la satisfacción de los clientes de una manera eficiente.
- Se debe ampliar el espacio de bodegaje en Matriz para poder realizar dos importaciones en el mes.

- Se recomienda cambiar de medio de transporte para abastecer el espacio de entrega y realizar las entregas en menor tiempo.
- Actualizar la tabla de comisiones de los vendedores, el mínimo de comisión no cubre el sueldo básico.
- Realizar el conteo físico de inventario cuando este es despachado por los vendedores en horario no laborable.
- Implementar la política de crédito sugerida, *ver Anexo 3*.
- Se sugiere considerar la contratación de dos asistentes contables adicionales, para evitar futuros riesgos por exceso en la carga de trabajo.
- Realizar actividades de relajación para controlar el estrés dentro de la oficina y así los empleados puedan realizar mejor su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.polipack.com.ec/stretch.htm>

<http://www.slideshare.net/ALANISMARTINEZ/elementos-de-la-planeacion-estrategica>

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>

<http://www.evisualreport.com/objetivos.html>

<http://www.evisualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>

<http://www.zeusconsult.com.mx/arttfoda.htm>

<http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

MEDINA Alejandro, *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2005

WHITTINGTON Ray, PANY Kurt, *Principios de auditoría*, Mc Graw Hill, decima cuarta edición, 2005

<http://calidadymejoracontinua.wikispaces.com/Caracter%C3%ADsticas+y+Representaci%C3%B3n+de+un+Proceso>

<http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/la-importancia-de-los-procesos>

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

<http://es.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS>

VILAR José, *Las 7 herramientas para la mejora de la calidad*, Fundación Confemetal, 2da edición

HARRINGTON James, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc. Graw Hill, 1994

http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf

MARIÑO Hernando, *Gerencia de Procesos*, Alfaomega, 2003

BELTRAN Jesús, *Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*, Temas gerenciales 3R Editores, 1998

http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm

<http://mejoracontinua-kaizen.blogspot.com/2008/12/que-es-mejora-continua.html>

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/15.htm#.UWzYTbUreRu>

<http://es.scribd.com/doc/13891957/Libro-Gestion-Par-Processos>

<http://spanishpmo.com/index.php/proceso-de-resolver-un-problema-en-6-pasos-a-traves-del-ciclo-pdca/>

http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE PROCESOS

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	1	De	79

MANUAL DE PROCESOS



DISTRIBUIDORA DE STRETCH ECUATORIANA MIGA S.A

2013

<p align="center">Elaborado</p> <p>Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando</p> <p>Firma:</p> <p>Fecha:</p>	<p align="center">Revisado</p> <p>Firma:</p> <p>Fecha:</p>	<p align="center">Autorizado</p> <p>Firma:</p> <p>Fecha:</p>
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	2	De	79

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	4
3.	MISIÓN Y VISIÓN.....	5
4.	SIMBOLOGÍA UTILIZADA.....	6
5.	GLOSARIO DE TERMINOS.....	7
6.	OBJETIVOS DEL MANUAL.....	9
7.	JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL.....	10
8.	METODOLOGÍA.....	11
9.	MAPA DE PROCESOS.....	12
10.	PROCESOS CLAVES Y DE APOYO.....	13
10.1	A.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS.....	14
10.2	A.2 NACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	20
9.3	B.1 PROCESO DE ALMACENAJE.....	26
9.4	C.1 PROCESO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	31
9.5	C.2 COBRANZAS.....	37
9.6	D.1 VENTAS Y FACTURACIÓN.....	43
9.7	E.1 DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN.....	50
9.8	F.1 ATENCIÓN AL CLIENTE.....	55
9.9	G.1 CONTABILIDAD.....	61
9.10	G.2 TESORERÍA.....	68
9.11	H.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	74

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	3	De	79

1. INTRODUCCIÓN

Un Manual de Procesos es de vital importancia, porque es una herramienta básica para la toma de decisiones gerenciales, determinación de autoridad y responsabilidad, para mejorar los canales de comunicación y coordinación, y sobre todo para tener un control interno.

Constituye así un elemento que permite tener una marcha óptima en las actividades. En este documento encontrará políticas y procedimientos a seguir en la ejecución del trabajo, ilustraciones en base a diagramas, cuadros y dibujos para aclarar datos.

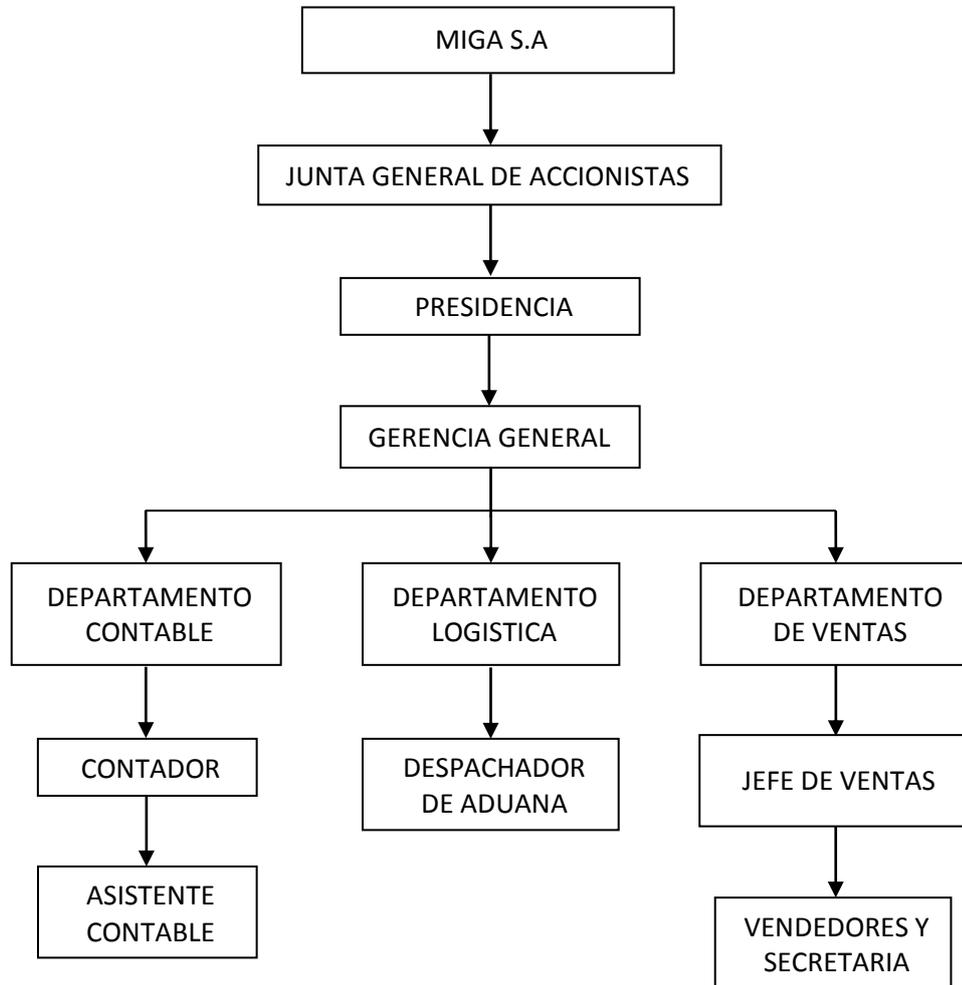
Este manual está elaborado con la finalidad de orientar a cada departamento en la instrumentación y aplicación de prácticas de mejoramiento que obviamente contribuyan a incrementar la eficiencia y eficacia operativa de cada proceso.

Para su elaboración se aplicaron varios cuestionarios a la Gerencia General, conjuntamente con sus subordinados para poder plasmar toda la información proporcionada. El presente documento debe ser revisado y actualizado cada año para adecuarlo a los posibles cambios operacionales y organizacionales.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	4	De	79

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	5	De	79

3. MISIÓN Y VISIÓN

Misión

Somos una empresa que se dedica a comercializar rollos de stretch film para embalaje, adaptándolos a la realidad y características de nuestro mercado nacional. De esta manera buscamos satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes; ayudando con el progreso del país, generando bienestar y rentabilidad para nuestros colaboradores, consumidores y

Visión

Llegar a ser una empresa que desarrolle de forma confiable, segura, sólida y flexible la relación con nuestros clientes convirtiéndonos en líder en la provisión de rollos plásticos de calidad a nivel nacional.

<p align="center">Elaborado</p> <p>Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando</p> <p>Firma:</p> <p>Fecha:</p>	<p align="center">Revisado</p> <p>Firma:</p> <p>Fecha:</p>	<p align="center">Autorizado</p> <p>Firma:</p> <p>Fecha:</p>
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	6	De	79

4. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general 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 alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda 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 lejana del mismo.

Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	7	De	79

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACTIVIDAD: Conjunto de tareas que se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.

ADQUISICIÓN: Acto o hecho en virtud del cual se obtiene el dominio o propiedad de un producto o algún derecho real sobre él.

ANÁLISIS: Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos y sus características representativas.

ARCHIVO: Comprende el conjunto de expedientes o documentos organizados con el fin de integrar una fuente de información.

CHEQUE POSTFECHADO: Cheque común que no es diferido y al que se le coloca una fecha de pago posterior al día en que se está emitiendo.

DIAGRAMA DE FLUJO: Representación gráfica de las actividades que conforman un proceso.

EFICACIA: Mide el grado en que los elementos planificados se traducen en resultados satisfactorios.

EVALUACIÓN: Revisión detallada y sistemática con objeto de medir el grado de eficiencia y eficacia con que se está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos.

INVENTARIO INICIAL: Mercancías en existencia y disponibles para la venta al principio del periodo contable.

KÁRDEX: Documento comercial utilizado para tener el control de la mercancía, tanto la entrada como la salida.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	8	De	79

LISTA DE EMPAQUE: Documento en el cual los artículos se encuentren detallados por bultos, con la respectiva indicación de las unidades contenidas.

MAPA DE PROCESOS: Representación que define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados.

PÓLIZA DE SEGURO: Contrato entre el asegurado y una compañía de seguros, donde se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes.

PRESUPUESTO ANUAL: Estimación financiera anticipada, anual de los egresos necesarios, para cumplir con las metas de los programas establecidos.

PRODUCTIVIDAD: Grado en el cual el uso de los recursos se minimizan y se eliminan los desperdicios en la búsqueda de la calidad.

RENEGOCIACIÓN: Proceso mediante el cual se busca modificar el pago de la deuda, a través de una reprogramación del calendario de pagos.

VALOR AGREGADO: Resultado de aquellas operaciones que la organización debe realizar para satisfacer los requerimientos del cliente.

Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	9	De	79

6. OBJETIVOS DEL MANUAL

Los objetivos del manual de procesos son:

- Orientar, mejorar el desarrollo y adaptación del personal nuevo y el conocimiento por los altos directivos para la toma de decisiones.
- Proporcionar a la empresa toda la información sobre el funcionamiento de sus procesos, las actividades que se realizan en cada uno de ellos y los recursos que utilizan.
- Ofrecer una guía para identificar claramente la forma de optimizar el funcionamiento de los procesos de MIGA S.A para brindar productos de calidad al cliente externo.
- Ser un elemento esencial de consulta para orientar al personal involucrado en cada actividad o proceso.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	10	De	79

7. JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL

Las empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Con la finalidad de implementar un sistema mucho más eficiente de administración de los recursos y alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo, estableciendo metas que permitan el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la empresa, integrar una serie de acciones orientadas a agilizar el trabajo de la administración y perfeccionar la calidad de servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	11	De	79

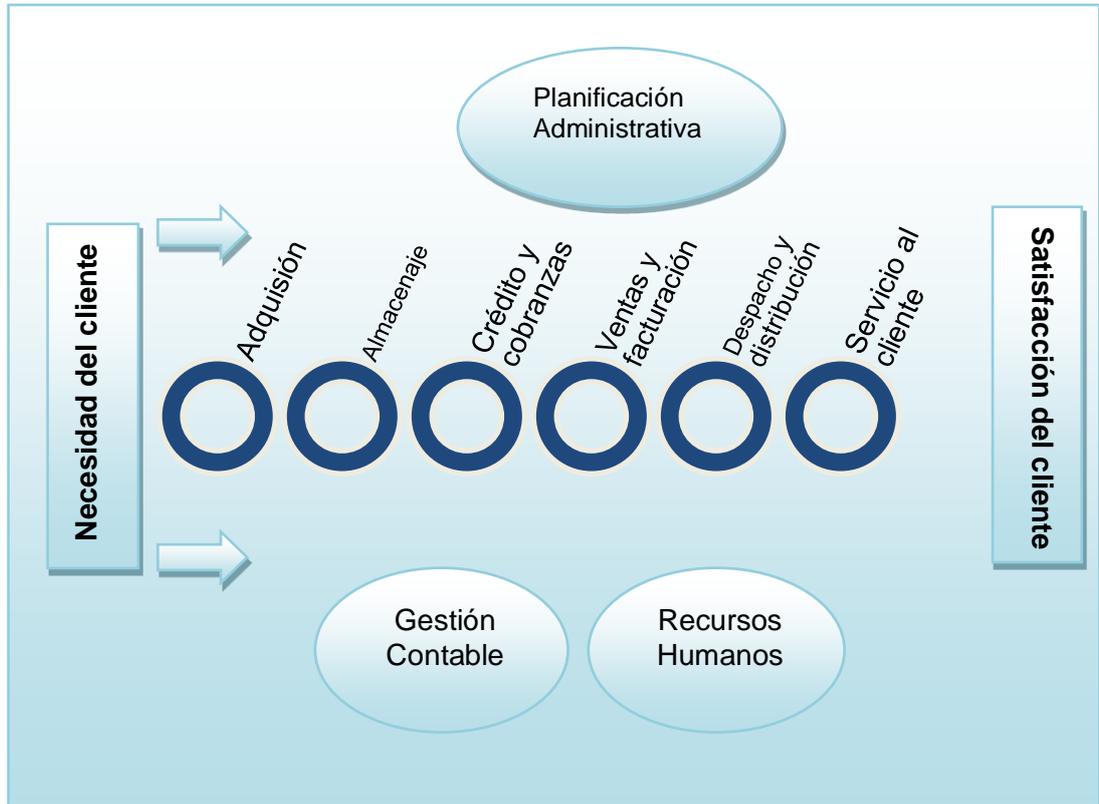
8. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la elaboración del manual de procesos se llevará a cabo a través de la observación y entrevistas al personal involucrado. De esta manera se realizará una representación de cada proceso de forma gráfica en diagramas de flujo y fichas de proceso, exponiendo la secuencia de actividades, componentes, recursos, clientes internos y externos, controles e indicadores.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	12	De	79

9. MAPA DE PROCESOS



Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	13	De	79

10. PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

En esta sección se describen los procesos claves y de apoyo de MIGA S.A. Los procesos claves son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción y componen la cadena del valor de MIGA. Los procesos de apoyo son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión de la empresa.

Procesos Claves	Procesos de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • A. Adquisición • B. Almacenaje • C. Crédito y Cobranzas • D. Ventas y facturación • E. Despacho y distribución • F. Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • G. Gestión Contable • H. Recursos Humanos

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	14	De	79

10.1 A.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS

DESCRIPCIÓN:

La planificación de compras incluye una estimación de la demanda proyectada y una evaluación de cómo se realizará la adquisición y desempeño de proveedores. Define qué necesita la organización, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado.

ENTRADAS:

Necesidad de stock.- Necesidad que surge cuando existe el igual o menos del 10% del inventario inicial del período. En mayor medida ocurre a inicios de cada mes, donde se encuentra desabastecida la bodega.

SALIDAS:

Pedido de compra.- Documento para solicitar ciertas mercaderías. En él se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago y otros datos importantes para la operación comercial.

RECURSOS:

Infraestructura.- Oficina de gerencia general y ventas. Además MIGA cuenta con dos bodegas ubicadas en la matriz en Guayaquil y su sucursal en Quito.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	15	De	79

Hardware y software.- MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

Talento Humano.- Gerente General, Jefe de Ventas y 2 asistentes contables.

Económicos.- Los necesarios para realizar este proceso.

CONTROLES DEL PROCESO:

Los controles para la realización y consulta de reportes de compra, stock y movimientos de inventario se operan mediante el sistema Memory Magus G1000. El gerente general y jefe ventas son las únicas personas autorizadas a utilizar dichos módulos.

Además el Jefe de Ventas se encarga de la elaboración del presupuesto anual de compras, analizado por meses y su verificación de cumplimiento.

Leyes tributarias.- MIGA debe manejar sus operaciones acorde lo señalan los artículos de las leyes bajo el control de Servicio de Rentas Internas como la Ley reformativa para la equidad tributaria (ISD).

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:



FLUJOGRAMA DEL PROCESO

HOJA 1 DE 1

PROCESO: Adquisición

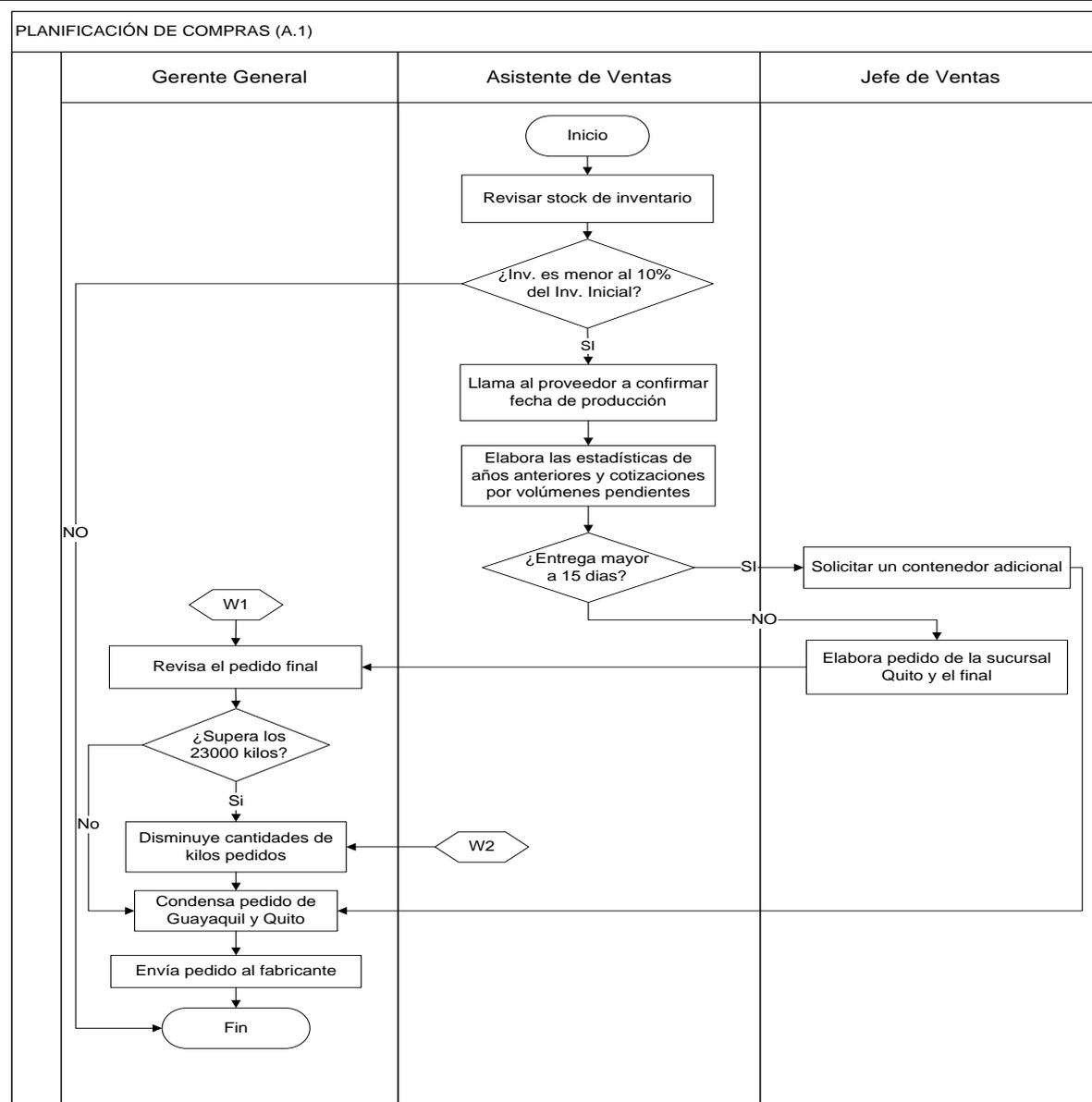
CÓDIGO: A

SUBPROCESO: Planificación de compras

CÓDIGO: A.1

RESPONSABLE: Jefe de ventas

MISIÓN: Realizar la proyección de adquisición necesaria para cubrir la demanda del período de los clientes.



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W 1	Calidad	Pedidos generados	Mide la calidad de los pedidos generados sin retraso o sin necesidad de información adicional	(Pedidos generados sin problemas / Total de pedidos) x 100	Porcentaje	Anual
W 2	Eficiencia	Porcentaje de facturación	Mide porcentualmente el alcance del pedido mensual	Kilos pedidos / Kilos planificados	Porcentaje	Mensual

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	17	De	79

A.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS

Descripción de las actividades					
Proceso: Adquisición			Código: A		
Subproceso: Planificación de compras			Código: A.1		
Misión: Realizar la proyección de adquisición necesaria para cubrir la demanda del período de los clientes.					
Edición: No. 1		Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando			

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Revisar stock de inventario	Ventas	Examinar si existe menos del 10% del inventario inicial	Información en el módulo de inventarios en el sistema	Asistente de Ventas
2	Llamar a proveedor a confirmar fecha de producción	Ventas	El proveedor indica disponibilidad de producción	El proveedor manda un correo de confirmación	Asistente de Ventas
3	Elaborar las estadísticas de años anteriores y cotizaciones por volúmenes pendientes	Ventas	Se basa en información del año anterior y cotizaciones recibidas a la fecha	Sirve de base para identificar la demanda actual	Asistente de Ventas
4	Solicita un contenedor adicional	Ventas	Si la fecha de entrega será mayor a 15 días	Se coordina por llamada telefónica	Jefe de Ventas
5	Elaborar pedido de sucursal Quito y el final	Ventas	En base a información de sucursal y matriz	El pedido se hace en kilos	Jefe de Ventas
6	Revisar el pedido final	Gerencia General	Aprueba cantidades y tipo de mercadería a solicitar	Revisa el presupuesto anual de compras	Gerente General
7	Disminuir cantidades de kilos pedidos	Gerencia General	Si se excede de la cantidad permitida	Se identifica que mercadería tendrá menos salida en el mes	Gerente General
8	Condensar pedido de Guayaquil y Quito	Gerencia General	Agrupar el pedido por medidas	Resumir el pedido de manera clara	Gerente General
9	Enviar pedido al fabricante	Gerencia General	Remite al proveedor para que dé comienzo a la producción	Por medio de correo electrónico	Gerente General

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	18	De	79

A.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS

Caracterización del proceso	
Proceso: Adquisición	Código: A
Subproceso: Planificación de compras	Código: A.1
Misión: Realizar la proyección de adquisición necesaria para cubrir la demanda del periodo de los clientes	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Bodega		Necesidad de stock	Al empezar cada mes la asistente contable revisa si existe menos del 10% del inv.inicial en bodega. Si es así, confirma con el proveedor la disponibilidad de producción y elabora estadística en base al año anterior y cotizaciones del mes. Si el pedido estará listo en más de 15 días, el Jefe de Ventas solicita un contenedor adicional. Caso contrario elabora el pedido, el cual es revisado por el Gerente. Si el pedido supera 23 kilos, el Gerente disminuye el pedido según la demanda esperada, condensa y envía al proveedor la orden	Orden de pedido		Proveedor

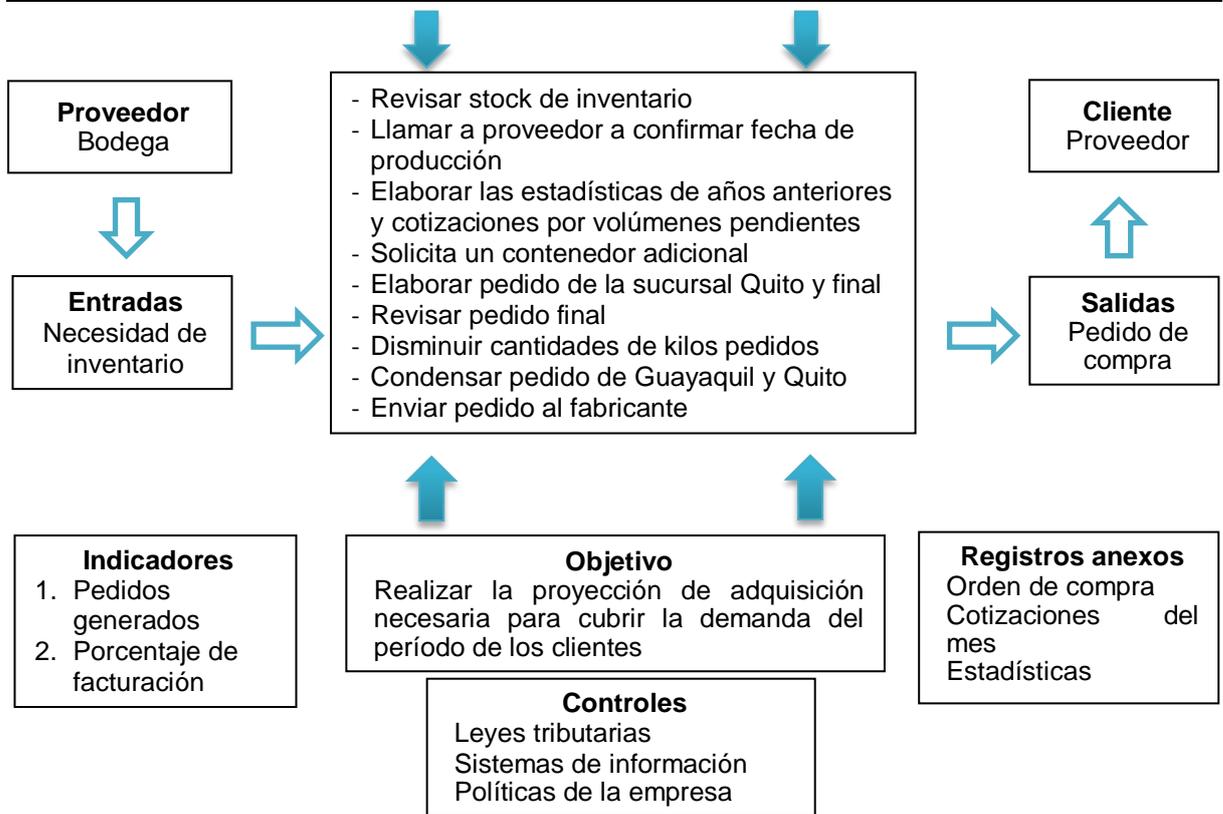
Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	19	De	79

A.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Descripción del proceso					
Proceso: Adquisición		Código: A			
Subproceso: Planificación de compras		Código: A.1			
Propietario del proceso: Jefe de Ventas					
Edición: No. 1			Fecha:		

Recursos		
Infraestructura: Oficina y bodega	Talento humano: Personal de Ventas y Gerencia General	Hardware y software: Computadores y programas informativos



Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	20	De	79

10.2 A.2 NACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO

DESCRIPCIÓN:

Instante en que ocurre el pago de los derechos de internación y de los impuestos internos aplicables, tales como el Impuesto al Valor Agregado (IVA), entre otros, que habilitan al importador el ingreso bienes al país.

ENTRADAS:

Pedido de compra.- Documento para solicitar ciertas mercaderías. En él se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago y otros datos importantes para la operación comercial.

SALIDAS:

Productos importados.- Mercadería adquirida por MIGA, los mismos que son abastecidos por un proveedor externo al país.

RECURSOS:

Infraestructura.- MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

Hardware y software.- MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	21	De	79

Talento Humano.- Gerente General, Jefe de Ventas y despachador de Aduana.

Económicos- Los necesarios para realizar este proceso.

CONTROLES DEL PROCESO:

Leyes para nacionalización.- Teniendo en cuenta que uno de los principales procesos es la importación, MIGA debe manejarse a lo que se estipula en la Ley Orgánica de Aduanas, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y las resoluciones del Comité de Comercio Exterior.

Leyes tributarias.- MIGA debe manejar sus operaciones acorde lo señalan los artículos de las leyes bajo el control de Servicio de Rentas Internas.

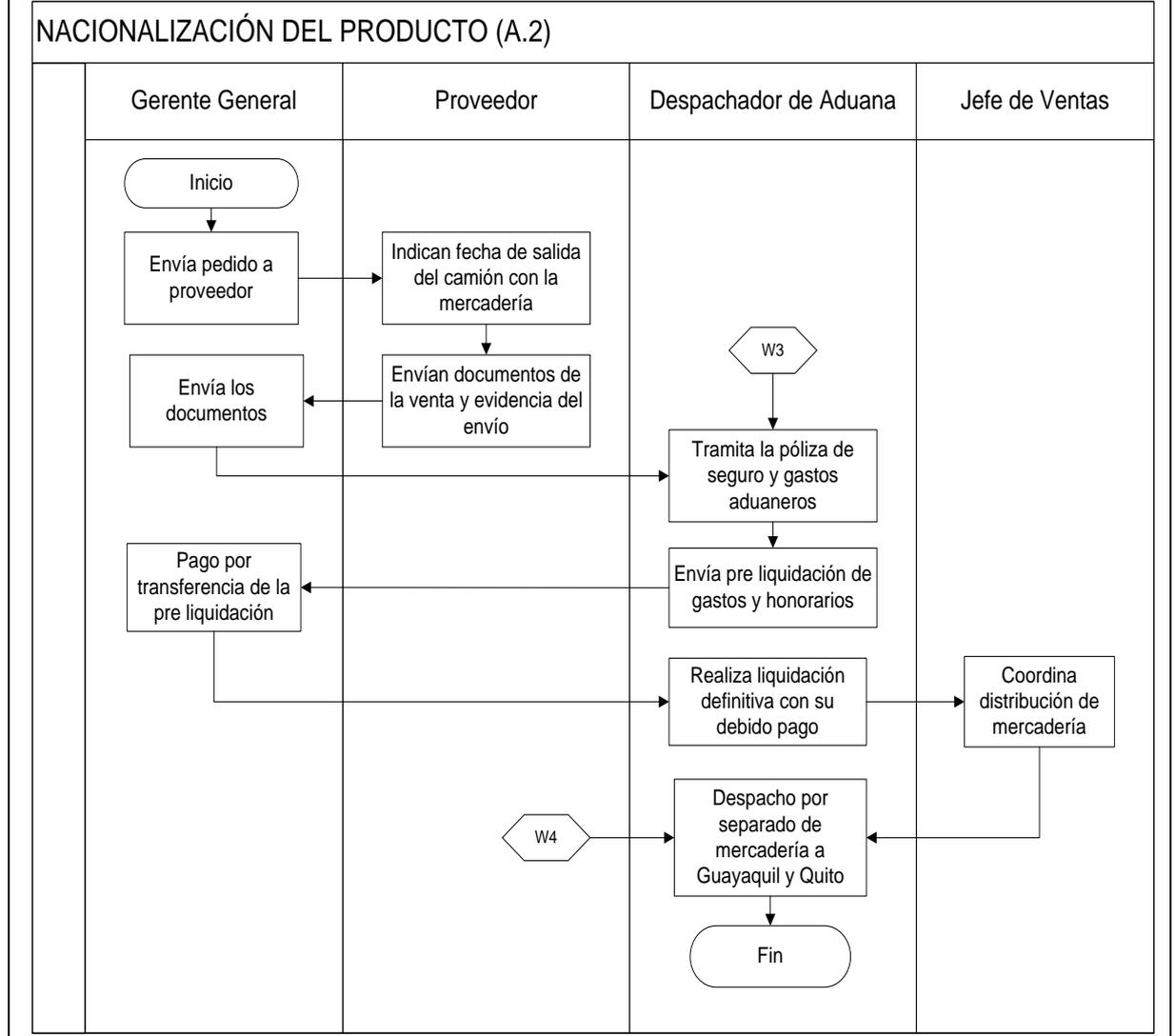
Políticas del Proveedor.- Disposiciones y acuerdos del proveedor.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

<p align="center">Elaborado</p> <p>Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando</p> <p>Firma:</p> <p>Fecha:</p>	<p align="center">Revisado</p> <p>Firma:</p> <p>Fecha:</p>	<p align="center">Autorizado</p> <p>Firma:</p> <p>Fecha:</p>
--	---	---

FLUJOGRAMA DEL PROCESO	HOJA 1 DE 1
-------------------------------	--------------------

PROCESO: Adquisición SUBPROCESO: Nacionalización del producto RESPONSABLE: Jefe de ventas MISIÓN: Realizar las importaciones necesarias para el abastecimiento de bodega y satisfacción del cliente.	CÓDIGO: A CÓDIGO: A.2
---	--



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W 3	Financiero	Porcentaje del precio promedio internacional	Mide el costo unitario por artículo cobrado por un proveedor externo como porcentaje del precio unitario promedio internacional	$\text{Costo propio} * 100 / \text{Costo internacional}$	Porcentaje	Mensual
W4	Eficiencia	Tiempo de llegada	Mide el tiempo que demora en llegar la mercadería desde la frontera hasta la bodega	Tiempo estimado - Tiempo real	Tiempo	Mensual

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	23	De	79

A.2 NACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Descripción de las actividades					
Proceso: Adquisición			Código: A		
Subproceso: Nacionalización del producto			Código: A.2		
Misión: Realizar las importaciones necesarias para el abastecimiento de bodega y satisfacción del cliente.					
Edición: No. 1		Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando			

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Envío pedido al proveedor	Gerencia General	Remite al proveedor para que dé comienzo a la producción	Por medio de correo electrónico	Gerente General
2	Indicar fecha de salida del camión con mercadería	Proveedor	El proveedor indica disponibilidad de entrega	Cerca de una semana se tarda en llegar la mercadería	Proveedor
3	Enviar documentos de venta y evidencia del envío	Proveedor	Envío de copia de factura, lista de empaque y transporte	Envío por correo electrónico	Proveedor
4	Envía los documentos	Gerencia General	Reenvía la lista de empaque y datos del transporte	Envío por correo electrónico	Gerente General
5	Tramitar póliza de seguro y gastos aduaneros	Logística	Contrata seguro para la mercancía a transportar	Desde el proveedor hasta la empresa	Despachador de Aduana
6	Enviar pre liquidación de gastos y honorarios	Logística	Se incluye FODINFA y sus honorarios a cancelar	Envío por correo electrónico	Despachador de Aduana
7	Pago por transferencia de pre liquidación	Gerencia General	Se realiza por transferencia bancaria	Pago de póliza de seguro y gastos aduaneros	Gerente General
8	Realiza liquidación definitiva con su debido pago	Logística	Se incluye el valor del IVA	Envío por correo electrónico	Despachador de Aduana
9	Coordina distribución de mercadería	Ventas	Elabora repartición para matriz y sucursal	Por medio de correo electrónico	Jefe de Ventas
10	Despacho por separado de mercadería a Guayaquil y Quito	Logística	Envío de mercadería a sus destinos	Un transporte para cada destino	Despachador de Aduana

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	24	De	79

A.2 NACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Caracterización del proceso	
Proceso: Adquisición	Código: A
Subproceso: Nacionalización del producto	Código: A.2
Misión: Realizar las importaciones necesarias para el abastecimiento de bodega y satisfacción del cliente.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.1		Orden de pedido	La orden de pedido es enviado por el Gerente al proveedor, donde el cual indica la fecha de salida de la mercadería. Al momento de la salida de mercadería el proveedor envía copia de los documentos para la nacionalización así como los datos del transporte. Los cuales el Gerente envía al despachador de aduana. Este se encarga de tramitar la nacionalización. El Jefe de ventas le envía el detalle de la distribución de los productos. En base a esto el despachador envía la mercadería a sus destinos.	Producto importado	B.1	

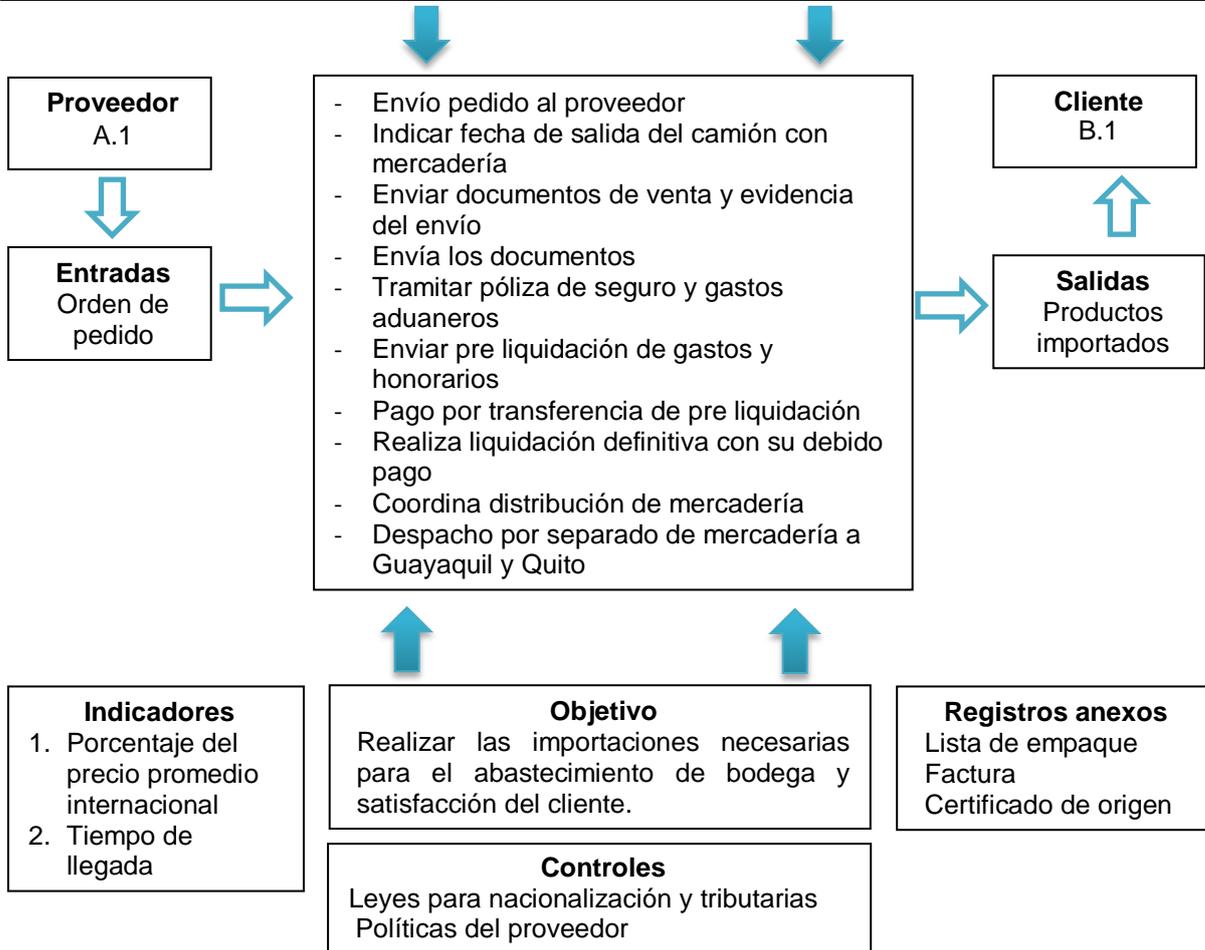
Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	25	De	79

A.2 NACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso: Adquisición	Código: A
Subproceso: Nacionalización del producto	Código: A.2
Propietario del proceso: Jefe de Ventas	
Edición: No. 1	Fecha:

Recursos		
Infraestructura: Oficina y bodega	Talento humano: Gerencia General, Jefe de Ventas y despachador de aduana	Hardware y software: Computadores y programas informativos



Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	26	De	79

9.3 B.1 PROCESO DE ALMACENAJE

DESCRIPCIÓN:

Este proceso se encarga de ubicar los productos en un lugar clave de la bodega o de la plataforma de despachos, para su posterior localización y envío. Este proceso controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados.

ENTRADAS:

Productos.- Mercadería adquirida por MIGA, que cumplan con las especificaciones indicadas al proveedor.

SALIDAS:

Productos.- Aquellos productos que han sido debidamente facturados o aquellos que por fallas son utilizados en demostraciones a clientes.

RECURSOS:

Infraestructura.- MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

Hardware y software.- MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	27	De	79

Talento Humano.- Jefe de Ventas, asistente de ventas, despachador de Aduana y bodegueros.

Económicos- Los necesarios para realizar este proceso.

CONTROLES DEL PROCESO:

Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando que sistema se utilice. El Jefe de Ventas es el responsable de informar sobre la existencia de mercancías deterioradas. Los inventarios se encuentran protegidos con una póliza de seguro contra robo e incendio que cubren el 60% del inventario.

Políticas del proveedor.- Prácticas y convenios internos de la empresa proveedora que maneja sus negociaciones con MIGA.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:



FLUJOGRAMA DEL PROCESO

HOJA 1 DE 1

PROCESO: Almacenaje

CÓDIGO: B

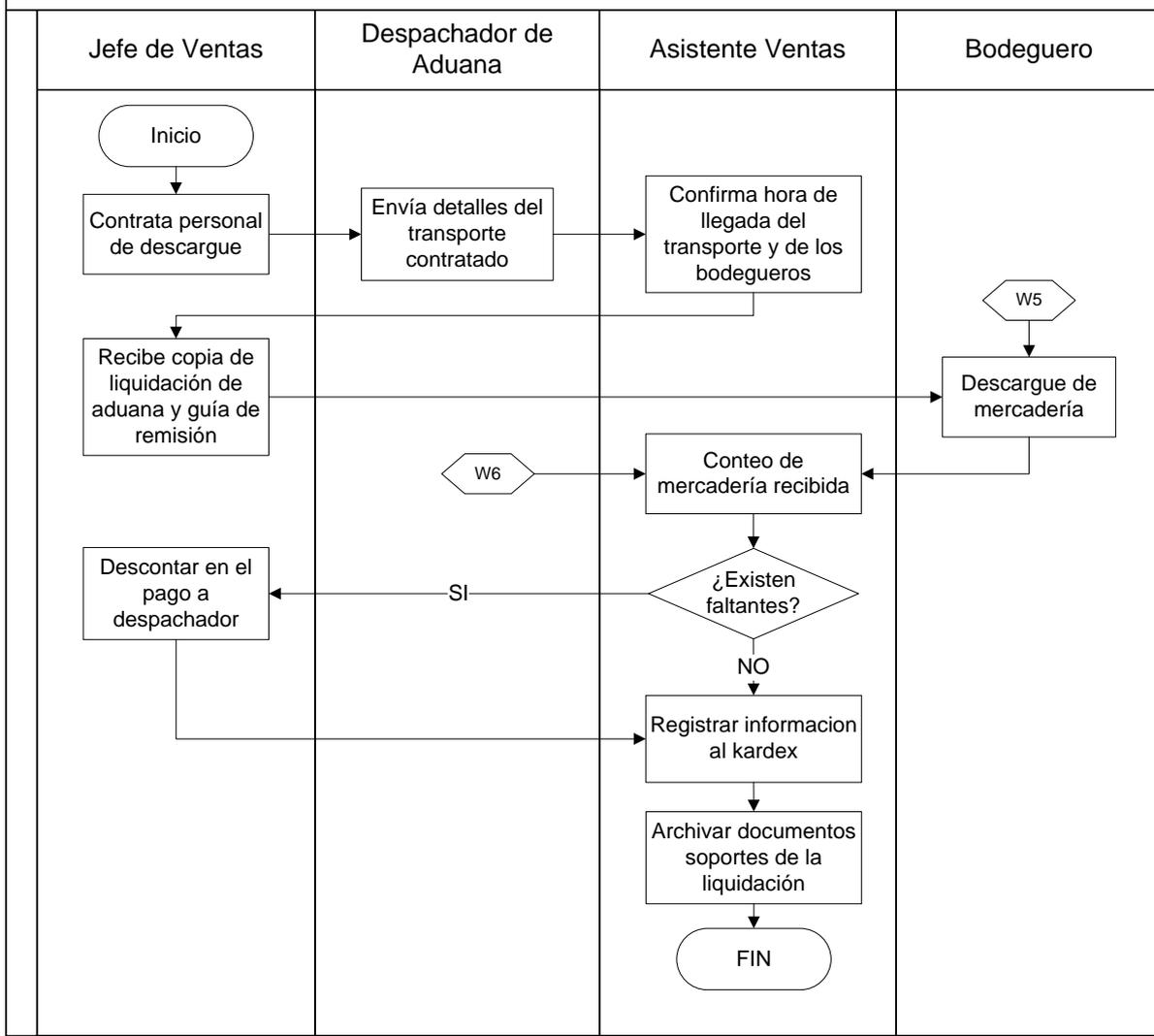
SUBPROCESO: Recepción y almacenamiento

CÓDIGO: B.1

RESPONSABLE: Jefe de ventas

MISIÓN: Almacenar adecuadamente las mercancías luego de ser recibidas, así como el control de existencias.

RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO (B.1)



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W5	Capacidad	Porcentaje de utilización de bodega	Mide la capacidad real de utilización de la bodega	Capacidad utilizada / capacidad total	Porcentaje	Quincenal
W6	Eficacia	Diferencia de tiempo de descargue	Mide la diferencia entre el tiempo estimado y real durante el descargo de la mercadería	Tiempo estimado - Tiempo real	Unidad	Mensual

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	29	De	79

B.1 PROCESO DE ALMACENAJE

Descripción de las actividades	
Proceso: Almacenaje	Código: B
Subproceso: Recepción y almacenamiento	Código: B.1
Misión: Almacenar adecuadamente las mercancías luego de ser recibidas, así como el control de existencias.	
Edición: No. 1	Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Contrata personal de descargue	Ventas	Según cantidades a llegar contrata personal	Convenir pago por horas y cantidad	Jefe de Ventas
2	Envía detalles del transporte contratado	Logística	Descripción del transporte con fotos	Envío por correo electrónico	Despachador de Aduana
3	Confirma hora de llegada del transporte y bodegueros	Ventas	Corroborar hora para tener listo el personal	Llamada telefónica	Asistente de Ventas
4	Recibe copia de liquidación de aduana y guía de remisión	Ventas	Sirve para cotejar con el inventario físico	Luego llega a matriz los documentos originales	Jefe de Ventas
5	Descargar mercadería	Logística	Ubicar los productos respetando espacios designados para cada uno	Espacios planificados	Bodegueros
6	Conteo de mercadería recibida	Ventas	Conformidad con la guía de remisión y con la cantidad recibida	En base a detalle de guía de remisión y factura. Calidad y cantidades correctas	Asistente de Ventas
7	Descontar en el pago al despachador	Ventas	Se rebaja los productos defectuosos llegados	Como constancia se informa al transportista	Jefe de Ventas
8	Registrar información en el kardex	Ventas	Ingresar en el sistema las cantidades que ingresan.	Cantidad y características del producto.	Asistente de Ventas
9	Archivar documentos soportes de la liquidación	Ventas	Se guarda liquidación de aduana y guía de remisión	Carpeta correspondiente de cada documento	Asistente de Ventas

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	30	De	79

B.1 PROCESO DE ALMACENAJE

Caracterización del proceso	
Proceso: Almacenaje	Código: B
Subproceso: Recepción y almacenamiento	Código: B.1
Misión: Almacenar adecuadamente las mercancías luego de ser recibidas, así como el control de existencias.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.2	Proveedor	Producto	El Jefe de ventas contrata personal de descargue de mercadería. El despachador de aduana envía información sobre el transporte. La asistente de ventas confirma la hora de llegada con el transportista y los bodegueros. Al llegar la mercadería, el jefe de ventas recibe la guía de remisión y la liquidación de aduana y los bodegueros proceden a descargar la mercadería. Al finalizar la asistente de ventas realiza el conteo físico, si existen faltantes se descuenta al pago del despachador, sino se procede al registro en el kardex y se archiva los documentos.	Producto	Bodega	Cliente

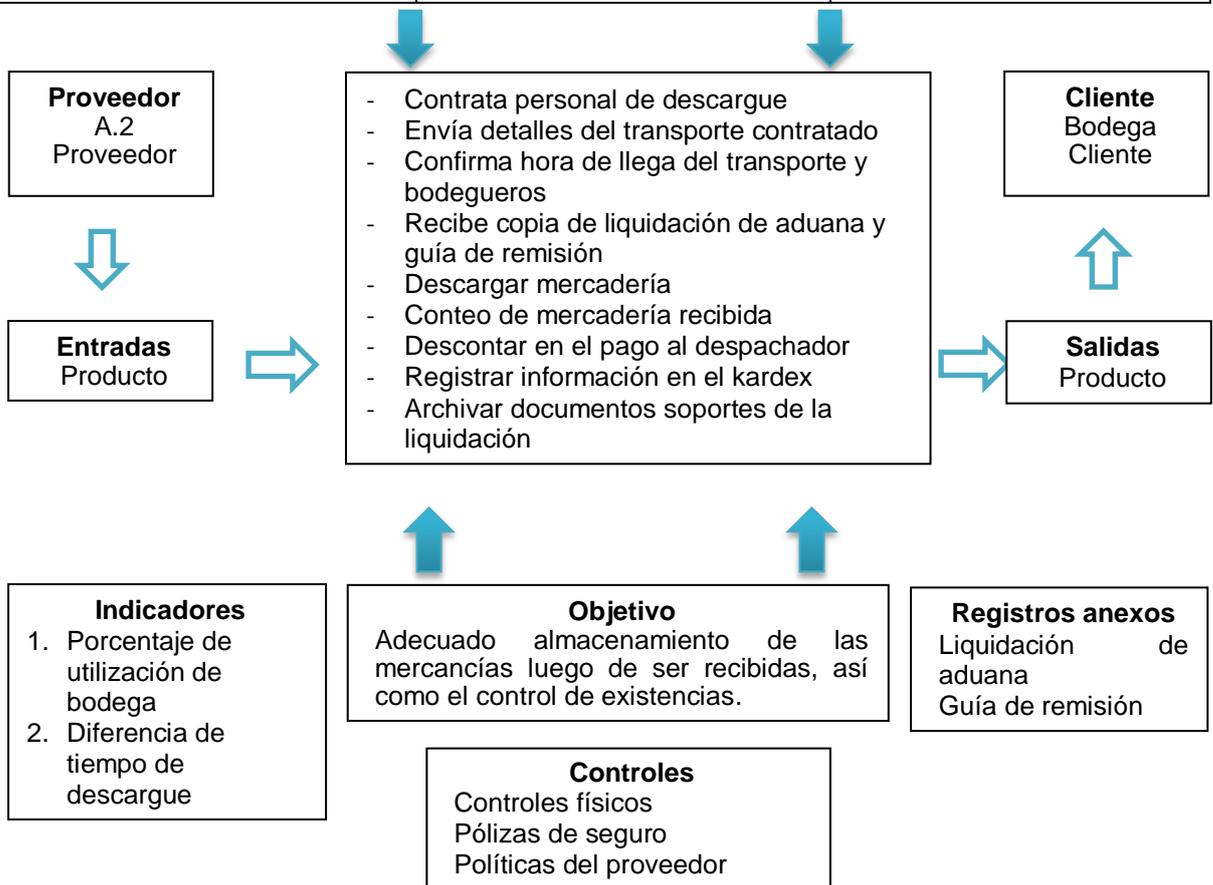
Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	31	De	79

B.1 PROCESO DE ALMACENAJE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Descripción del proceso					
Proceso: Almacenaje			Código: B		
Subproceso: Recepción y almacenamiento			Código: B.1		
Propietario del proceso: Jefe de Ventas					
Edición: No. 1			Fecha:		

Recursos		
Infraestructura: Oficina y bodega	Talento humano: Jefe de Ventas, asistente de ventas, despachador de aduana y bodegueros	Hardware y software: Computadores y programas informativos



Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	32	De	79

9.4 C.1 PROCESO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

DESCRIPCIÓN:

Proceso de evaluación para determinar si un solicitante de crédito cumple con las condiciones para otorgarle un crédito en base a la información que le proporciona a la empresa. En este proceso se concentra el análisis de la situación de clientes que participan por obtener días de créditos, que van desde 8 a 45 días.

ENTRADAS:

Solicitud de crédito.- Documento que el solicitante de un crédito debe cumplir y entregar a la empresa para que ésta determine si puede concedérselo.

SALIDAS:

Informe de crédito.- Documento donde se registra el resultado de las verificaciones de la solicitud de crédito con los certificados adjuntos.

RECURSOS:

Infraestructura.- MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	33	De	79

Hardware y software.- MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

Talento Humano.- Jefe de Ventas y asistente de ventas.

Económicos.- Los necesarios para realizar este proceso.

CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa.- Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de créditos, requisitos para solicitar crédito, parámetros para la evaluación de crédito.

Políticas del cliente.- Disposiciones y acuerdos internos establecidos por el cliente para el manejo de las negociaciones con MIGA.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio.

Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---



FLUJOGRAMA DEL PROCESO

HOJA 1 DE 1

PROCESO: Crédito y cobranzas

CÓDIGO: C

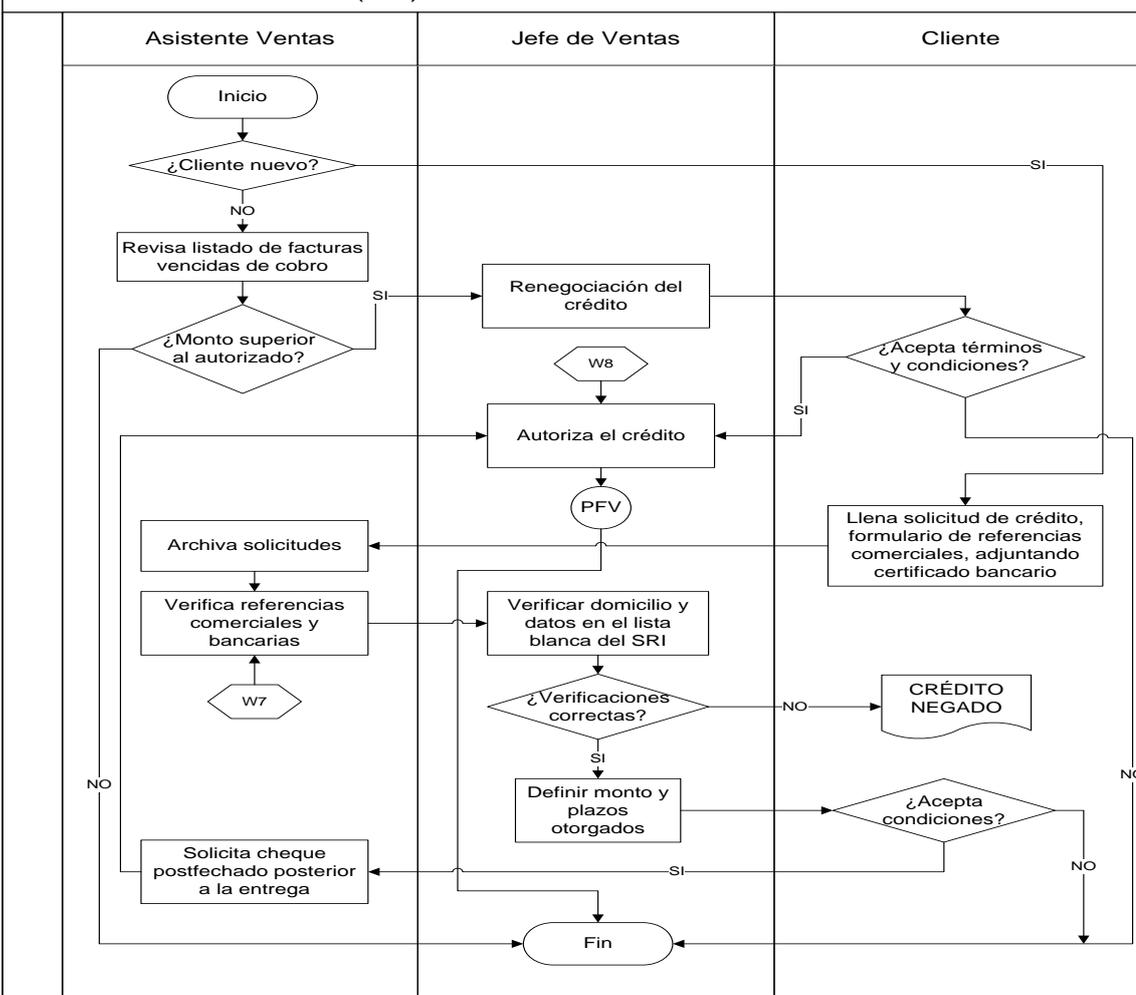
SUBPROCESO: Análisis y evaluación

CÓDIGO: C.1

RESPONSABLE: Jefe de ventas

MISIÓN: Analizar correctamente los prospectos a cliente, determinando clientes viables para el pago oportuno del producto vendido.

ANÁLISIS DEL CRÉDITO (C.1)



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W7	Calidad	Porcentaje de créditos debidamente respaldados	Mide la cantidad de créditos que han sido otorgados con el debido respaldo documental	Créditos otorgados con respaldo / Créditos otorgados	Porcentaje	Semanal
W8	Eficiencia	Porcentaje de otorgamiento de crédito	Mide el porcentaje de créditos no otorgados a falta de cumplimiento de requisitos	Créditos negados / Créditos solicitados	Porcentaje	Semanal

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	35	De	79

C.1 PROCESO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Descripción de las actividades	
Proceso: Crédito y cobranzas	Código: C
Subproceso: Análisis y evaluación	Código: C.1
Misión: Analizar correctamente los prospectos a cliente, determinando clientes viables para el pago oportuno del producto vendido.	
Edición: No. 1	Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Revisa listado de facturas vencidas de cobro	Ventas	Comprobar el vencimiento de las facturas	Revisa los plazos acordados	Asistente de Ventas
2	Renegociación del crédito	Ventas	Si este sobrepasa al monto establecido de crédito	Se acuerda con el cliente este renegociación	Jefe de Ventas
3	Autoriza el crédito	Ventas	Por parte del Jefe de Ventas	Firma de aprobación	Jefe de Ventas
4	Llena solicitud de crédito, formulario de referencias comerciales, adjuntando certificado bancario	Cliente	El cliente que desee obtener un crédito por primera vez deberá cumplir con la documentación	Copia de cédula o RUC, certificado comercial y referencias bancarias	Cliente
5	Archiva solicitudes	Ventas	Archivar documentación de crédito	En la carpeta según el cliente correspondiente	Asistente de Ventas
6	Verifica referencias comerciales y bancarias	Ventas	Cada uno de los documentos requeridos será revisado para asegurar su legalidad y vigencia.	Las referencias comerciales se verifican por llamada telefónica	Asistente de Ventas
7	Verificar domicilio y datos en el lista blanca del SRI	Ventas	Se revisa en la página del SRI y lugar de domicilio	Confirmar información verídica	Jefe de Ventas
8	Definir monto y plazos otorgados	Ventas	Según capacidad del cliente se otorga los días solicitados o menos.	Plazo de 8 a 45 días de crédito	Jefe de Ventas
9	Solicita cheque posfechado posterior a la entrega	Ventas	El cliente debe entregar cheque a nombre de la compañía	No se aceptan cheques a nombre de terceros	Asistente de Ventas

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	36	De	79

C.1 PROCESO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Caracterización del proceso	
Proceso: Crédito y cobranzas	Código: C
Subproceso: Análisis y evaluación	Código: C.1
Misión: Analizar correctamente los prospectos a cliente, determinando clientes viables para el pago oportuno del producto vendido.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Solicitud de crédito	Si el cliente es nuevo, este llena la solicitud de crédito adjuntando referencias comerciales y bancarias. La asistente de ventas archiva las solicitudes y verifica referencias comerciales y bancarias. El jefe de ventas verifica el domicilio y datos en la lista blanca del SRI. Si estas verificaciones no son correctas se niega el crédito. Caso contrario se define un monto y plazo. Si el cliente acepta estas condiciones se solicita cheque posfechado y el crédito queda autorizado y se procede a la facturación.	Informe de crédito		D.1

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

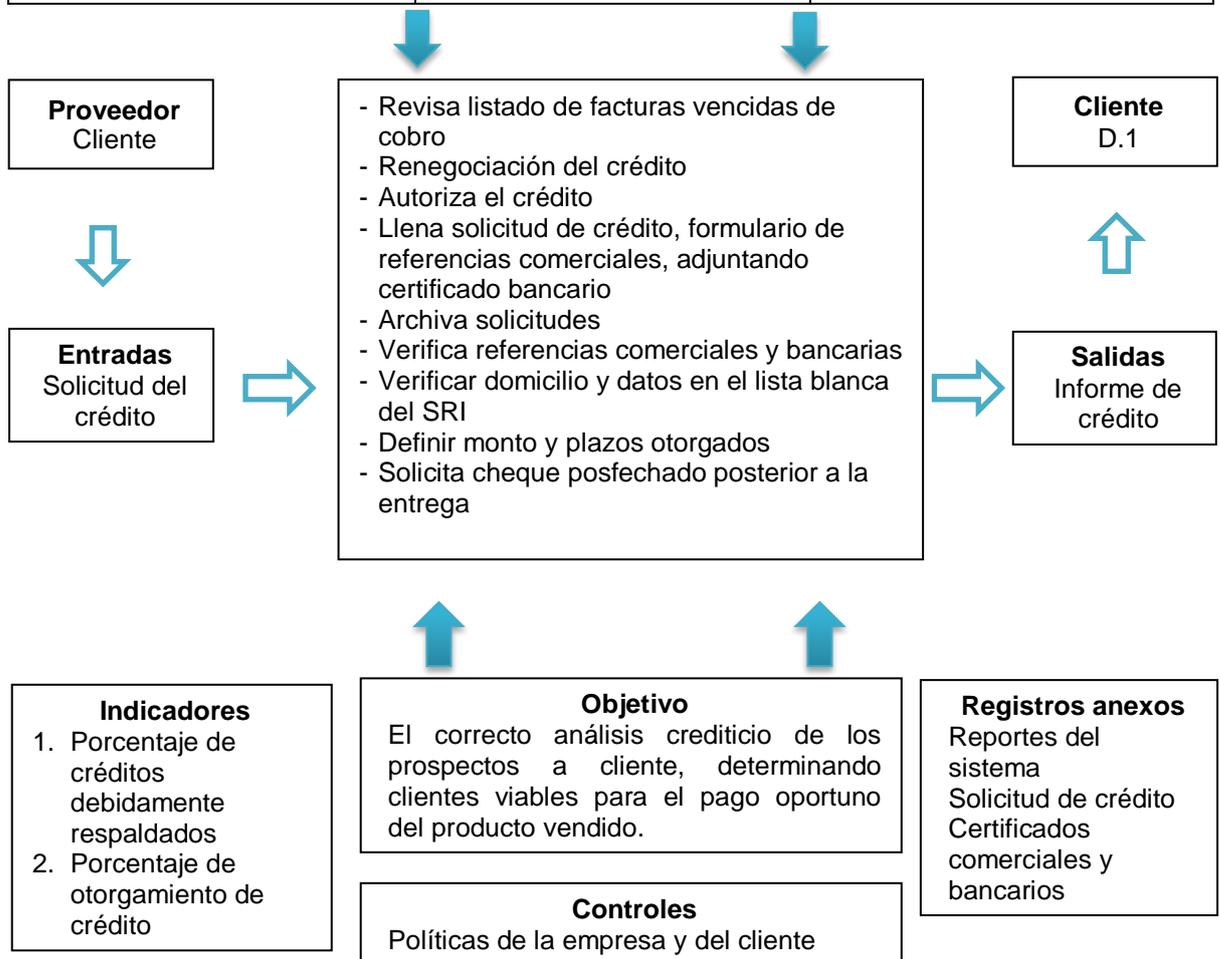
	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	37	De	79

C.1 PROCESO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso: Crédito y cobranzas	Código: C
Subproceso: Análisis y evaluación	Código: C.1
Propietario del proceso: Jefe de Ventas	
Edición: No. 1	Fecha:

Recursos		
Infraestructura: Oficina y bodega	Talento humano: Jefe de Ventas y asistente de ventas	Hardware y software: Computadores y programas informativos



Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	38	De	79

9.6 C.2 COBRANZAS

DESCRIPCIÓN:

Consiste en realizar todos los trámites administrativos posteriores a la venta y hasta el depósito bancario de cada uno de los clientes que se les realizó una venta, minimizando la incobrabilidad de cuentas.

ENTRADAS:

Factura.- Es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compra/venta de un bien y, además, incluye toda la información de la operación.

SALIDAS:

Efectivo o cheque

RECURSOS:

Infraestructura.- MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito. Igualmente cuenta con una camioneta en cada ciudad.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	39	De	79

Hardware y software.- MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

Talento Humano.- Asistente de ventas y vendedores.

Económicos.- Los necesarios para realizar este proceso.

CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa.- Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de cobranza.

Políticas del cliente.- Disposiciones y acuerdos internos establecidos por el cliente para la gestión de pagos.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio.

Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---



FLUJOGRAMA DEL PROCESO

HOJA 1 DE 1

PROCESO: Crédito y cobranzas

CÓDIGO: C

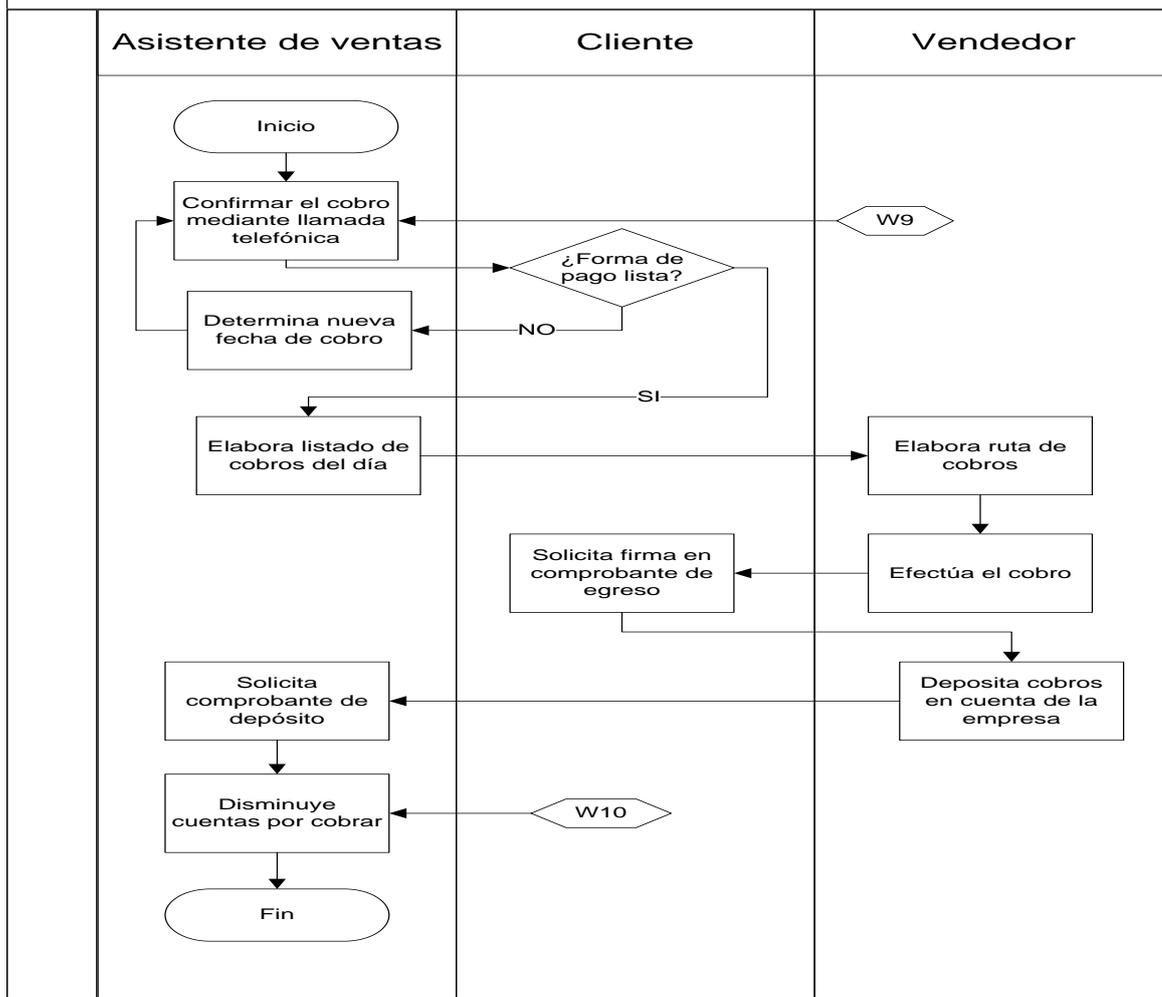
SUBPROCESO: Cobranzas

CÓDIGO: C.2

RESPONSABLE: Jefe de ventas

MISIÓN: Garantizar la recaudación de la venta dentro del plazo indicado inicialmente.

COBRANZAS (C.2)



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W9	Eficiencia	Promedio de atención de llamadas	Mide la proporción de llamadas que se han realizado y de las cuales se ha obtenido una respuesta positiva de cobro	Llamadas con respuesta positiva / Llamadas realizadas	Porcentaje	Diaria
W10	Eficiencia	Período promedio de cobranza	Mide el tiempo promedio que se necesita para hacer efectivo una cuenta por cobrar	Cuentas por cobrar * 360 / Ventas semestrales a crédito	Tiempo	Semestral

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	41	De	79

C.2 COBRANZAS

Descripción de las actividades	
Proceso: Crédito y cobranza	Código: C
Subproceso: Cobranzas	Código: C.2
Misión: Garantizar la recaudación de la venta dentro del plazo indicado inicialmente.	
Edición: No. 1	Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Confirmar el cobro mediante llamada telefónica	Ventas	Confirmar si el cliente realizará el pago o no del valor.	Asegurar que el cobro estará listo la fecha indicada	Asistente de ventas
2	Determina nueva fecha de cobro	Ventas	Anotar en agenda el cambio de fecha de cobro para un determinado cliente.	Acuerdo entre ambas partes	Asistente de Ventas
3	Elabora listado de cobros del día	Ventas	Organizar a los clientes por día	Priorizar por más de 2 facturas vencidas	Asistente de Ventas
4	Elabora ruta de cobros	Ventas	Según ubicación de clientes con cobros confirmados.	Se elabora diariamente	Vendedor
5	Efectúa el cobro	Ventas	Cobro de forma diaria	Recaudar en oficinas del cliente	Vendedor
6	Solicita firma en comprobante de egreso	Cliente	Constancia de pago del cliente	Firma el vendedor	Cliente
7	Deposita cobros en cuenta de la empresa	Ventas	Llenar la papeleta de depósito de las recaudaciones.	Depósitos diarios	Vendedor
8	Solicita comprobante de depósito	Ventas	Archivo del comprobante de depósito	En la carpeta del documento correspondiente	Asistente de Ventas
9	Disminuye cuentas por cobrar	Ventas	Registrar el monto cobrado para el respectivo descuento de la deuda.	Estado de cuenta del cliente	Asistente de Ventas

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	42	De	79

C.2 COBRANZAS

Caracterización del proceso	
Proceso: Crédito y cobranza	Código: C
Subproceso: Cobranza	Código: C.2
Misión: Garantizar la recaudación de la venta dentro del plazo indicado inicialmente.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
D.1	Cliente	Factura	El asistente de ventas confirma el cobro con el cliente por medio de llamada telefónica. Sino esta lista la forma de pago se fija una nueva fecha de cobro. Caso contrario el asistente de ventas elabora el listado de cobros del día, y el vendedor elabora la ruta de cobros. Al momento de realizar el cobro, firma el comprobante de pago del cliente. Después el vendedor deposita cobros en la cuenta de la empresa y le entrega a la asistente de ventas, la cual disminuye de la cuenta por cobrar de cada cliente.	Efectivo o cheque	G.1	Cliente

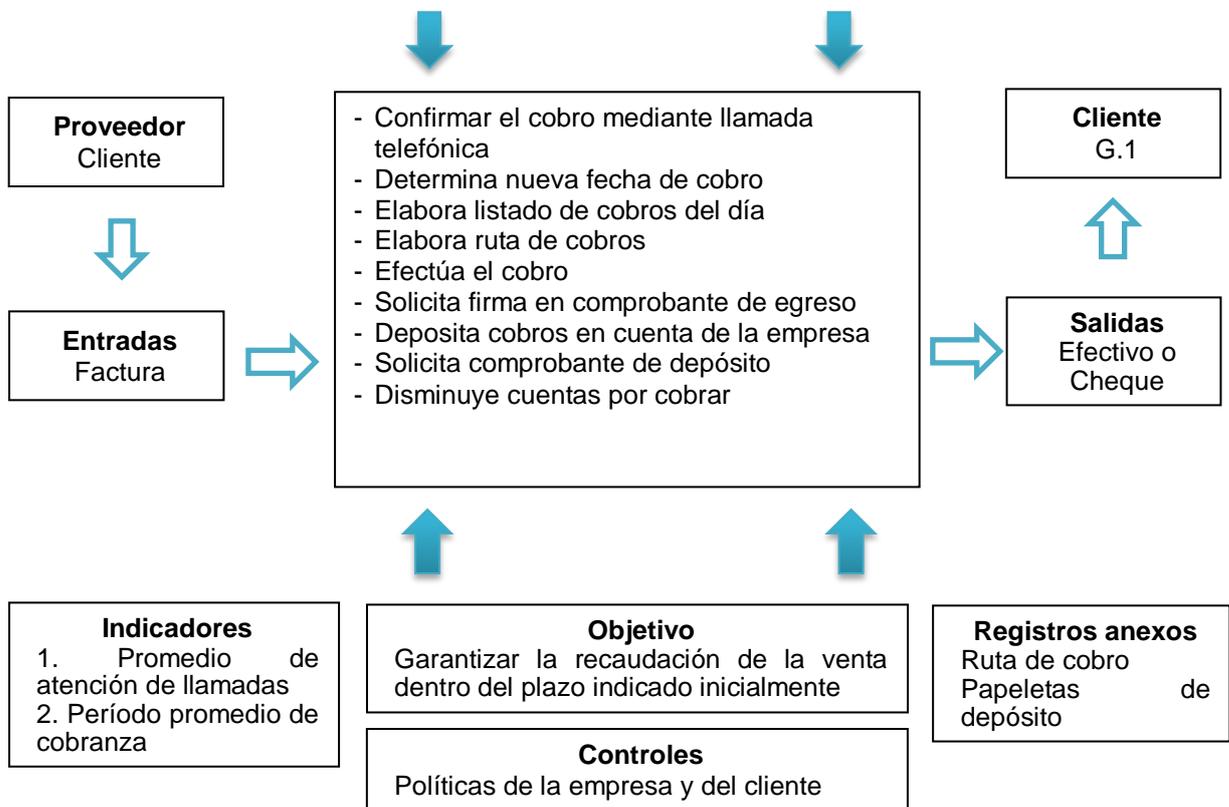
Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	43	De	79

C.2 COBRANZAS DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso: Crédito y cobranza	Código: C
Subproceso: Cobranza	Código: C.2
Propietario del proceso: Jefe de Ventas	
Edición: No. 1	Fecha:

Recursos		
Infraestructura: Oficina y bodega	Talento humano: Asistente de ventas y vendedor	Hardware y software: Computadores y programas informativos



Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	44	De	79

9.7D.1 VENTAS Y FACTURACIÓN

DESCRIPCIÓN:

Proceso por medio del cual se atiende las necesidades de los clientes a través de la orden de compra de los productos y una vez aceptada la cotización por el cliente, es facturado para la respectiva entrega del mismo.

ENTRADAS:

Orden de compra.- Es un documento que emite el cliente para pedir mercaderías al vendedor, indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago, etc.

SALIDAS:

Factura.- Es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compra/venta de un bien y, además, incluye toda la información de la operación.

RECURSOS:

Infraestructura.- MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	45	De	79

Hardware y software.- MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

Talento Humano.- Jefe de Ventas, asistente de ventas y contable 2.

Económicos.- Los necesarios para realizar este proceso.

CONTROLES DEL PROCESO:

Se deben utilizar los siguientes documentos y deben tener copias suficientes para ser distribuidas en los diferentes departamentos. El jefe de ventas recibe del personal a su cargo un reporte periódico de actividades. Además verifica los cupos de movilización de todo el personal de ventas a través del reporte de gastos.

Políticas de la empresa.- Políticas y procedimientos establecidos para el área comercial en su departamento de ventas.

Leyes tributarias.- MIGA debe manejar sus operaciones acorde lo señalan los artículos de las leyes bajo el control de Servicio de Rentas Internas.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:



FLUJOGRAMA DEL PROCESO

HOJA 1 DE 1

PROCESO: Ventas y facturación

CÓDIGO: D

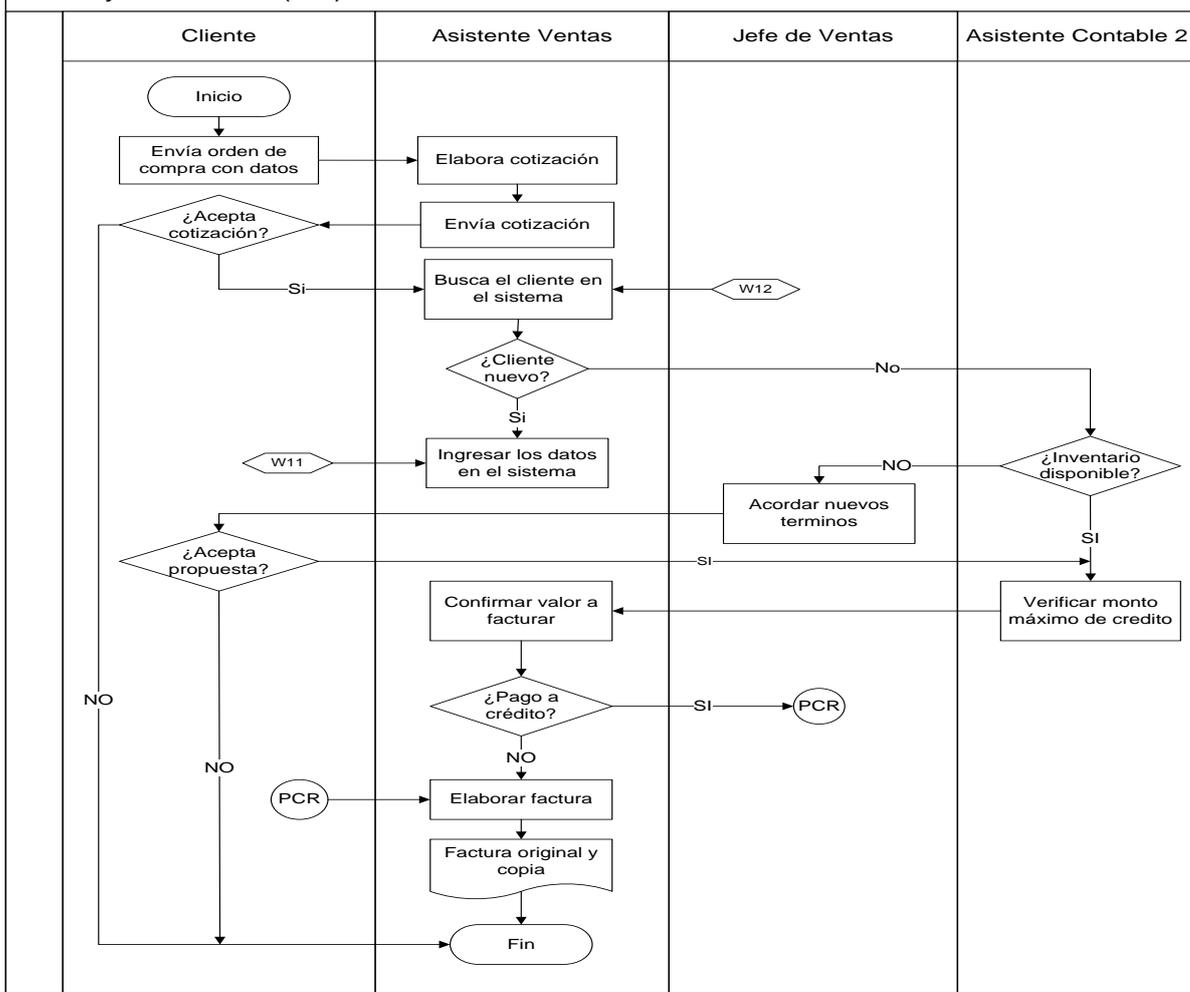
SUBPROCESO: Ventas y facturación

CÓDIGO: D.1

RESPONSABLE: Jefe de ventas

MISIÓN: Realizar el proceso de venta y facturación al cliente, aplicando las políticas definidas y cumpliendo las responsabilidades y tareas asignadas necesarias para lograr el óptimo desarrollo del proceso.

Ventas y Facturación (D.1)



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W11	Crecimiento	Porcentaje de captación de clientes nuevos	Mide el aumento de clientes nuevos a una determinada fecha	$(\text{Clientes antiguos} - \text{Clientes nuevos}) / \text{Total de clientes}$	Porcentaje	Mensual
W12	Aceptación	Porcentaje de aceptación de las cotizaciones enviadas	Mide la aceptación de las cotizaciones enviadas a los clientes	$\text{N}^\circ \text{ de cotizaciones aceptadas} / \text{N}^\circ \text{ de cotizaciones elaboradas}$	Porcentaje	Semanal

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	47	De	79

D.1 VENTAS Y FACTURACIÓN

Descripción de las actividades	
Proceso: Ventas y facturación	Código: D
Subproceso: Ventas y facturación	Código: D.1
Misión: Realizar el proceso de venta y facturación al cliente, aplicando las políticas definidas y cumpliendo las responsabilidades y tareas asignadas necesarias para lograr el óptimo desarrollo del proceso.	
Edición: No. 1	Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Enviar orden de compra con datos	Cliente	Se receipta el pedido del cliente.	Por fax o al correo de la empresa	Cliente
2	Elaborar cotización	Ventas	Se describe la política de venta	Se expone precios y cantidades	Asistente de Ventas
3	Enviar cotización	Ventas	Según orden de compra del cliente	Se solicita correo electrónico	Asistente de Ventas
4	Buscar el cliente en el sistema	Ventas	Mediante número de cedula o RUC.	Se utiliza el sistema de facturación	Asistente de Ventas
5	Ingresar los datos en el sistema	Ventas	Se ingresa en base a los datos de la orden de compra	Se usa el módulo de Memory Magus	Asistente de Ventas
6	Acordar nuevos términos	Ventas	Si no existe inventario disponible se pacta condiciones de facturación	Se pactan cantidades y fechas de entrega	Jefe de Ventas
7	Verificar monto máximo de crédito	Contabilidad	Se consulta la aprobación del monto y plazo	En base al informe de crédito del cliente	Asistente contable 2
8	Confirmar valor a facturar	Ventas	Se consulta al cliente con el propósito de evitar el registro	Se afirma cantidades, fecha, datos y valores	Asistente de Ventas
9	Elaborar factura	Ventas	Factura con todos los productos solicitantes	Se traslada a despacho	Asistente de Ventas

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	48	De	79

D.1 VENTAS Y FACTURACIÓN

Caracterización del proceso	
Proceso: Ventas y facturación	Código: D
Subproceso: Ventas y facturación	Código: D.1
Misión: Realizar el proceso de venta y facturación al cliente, aplicando las políticas definidas y cumpliendo las responsabilidades y tareas asignadas necesarias para lograr el óptimo desarrollo del proceso.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Orden de compra	El cliente envía la orden de compra con sus datos, de esta manera la asistente de ventas elabora la cotización, si el cliente acepta la cotización, la asistente de ventas busca al cliente en sistema, en caso de ser nuevo ingresa sus datos en el sistema. Caso contrario revisa si existe inventario disponible. Si no hay, se pacta nuevos términos con el cliente. De lo contrario se confirma el valor a facturar. En caso de ser a crédito pasa al proceso de análisis y crédito. Si no se elabora la factura.	Factura	E.1	

Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

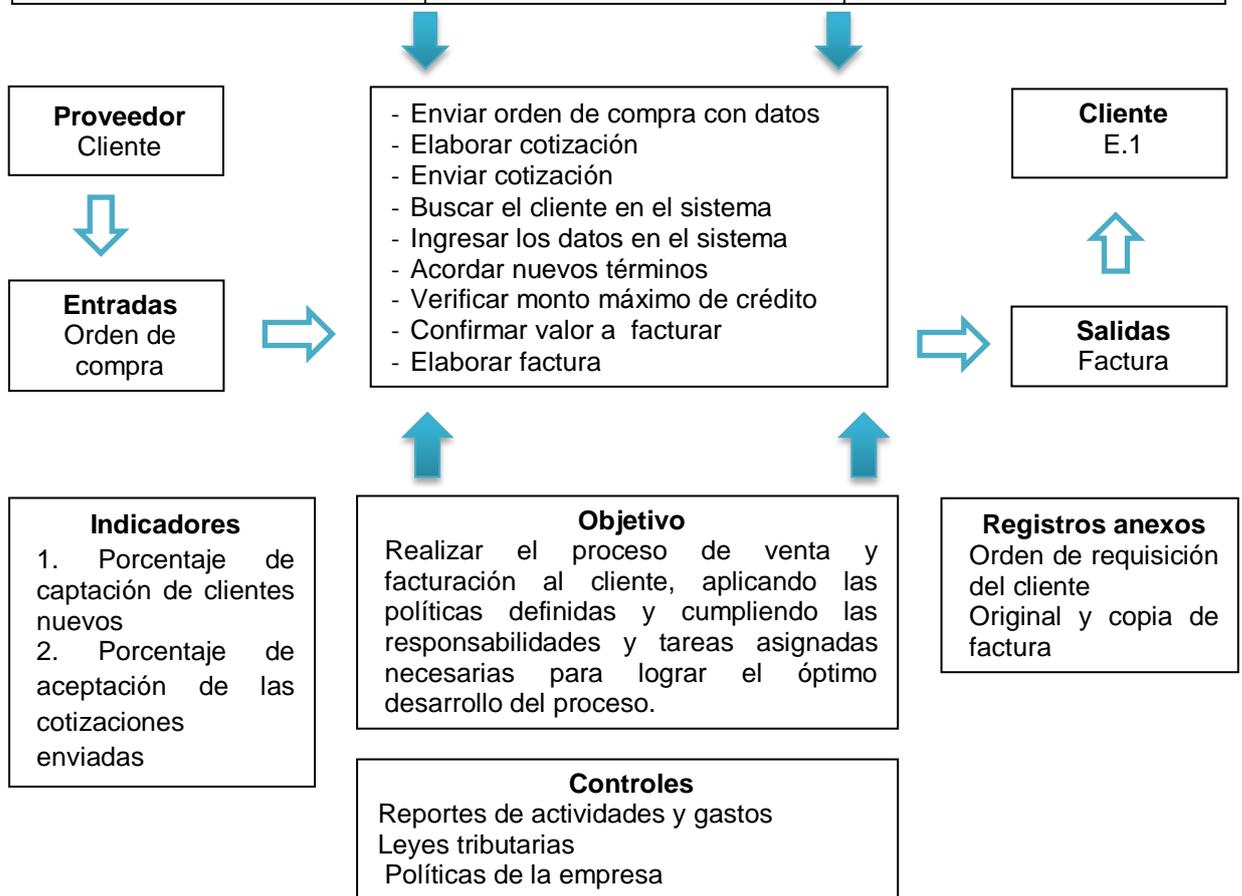
	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	49	De	79

D.1 VENTAS Y FACTURACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso: Ventas y facturación	Código: D
Subproceso: Ventas y facturación	Código: D.1
Propietario del proceso: Jefe de Ventas	
Edición: No. 1	Fecha:

Recursos		
Infraestructura: Oficina y bodega	Talento humano: Jefe de Ventas, asistente de ventas y contable 2.	Hardware y software: Computadores y programas informativos



Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	50	De	79

9.8E.1 DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN

DESCRIPCIÓN:

Proceso que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde la empresa hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan.

ENTRADAS:

Factura.- Es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compra/venta de un bien y, además, incluye toda la información de la operación.

SALIDAS:

Producto.- Es el pedido del cliente según detalle de factura y guía de remisión.

RECURSOS:

Infraestructura.- MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito. Igualmente cuenta con una camioneta en cada ciudad.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	51	De	79

Hardware y software.- MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

Talento Humano.-Asistente contable y vendedor.

Económicos.- Los necesarios para realizar este proceso.

CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa.- Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de despacho y distribución de pedidos.

Políticas del cliente.- Disposiciones y acuerdos internos establecidos por el cliente para el manejo de las negociaciones con MIGA.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio.

Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---



FLUJOGRAMA DEL PROCESO

HOJA 1 DE 1

PROCESO: Despacho y distribución

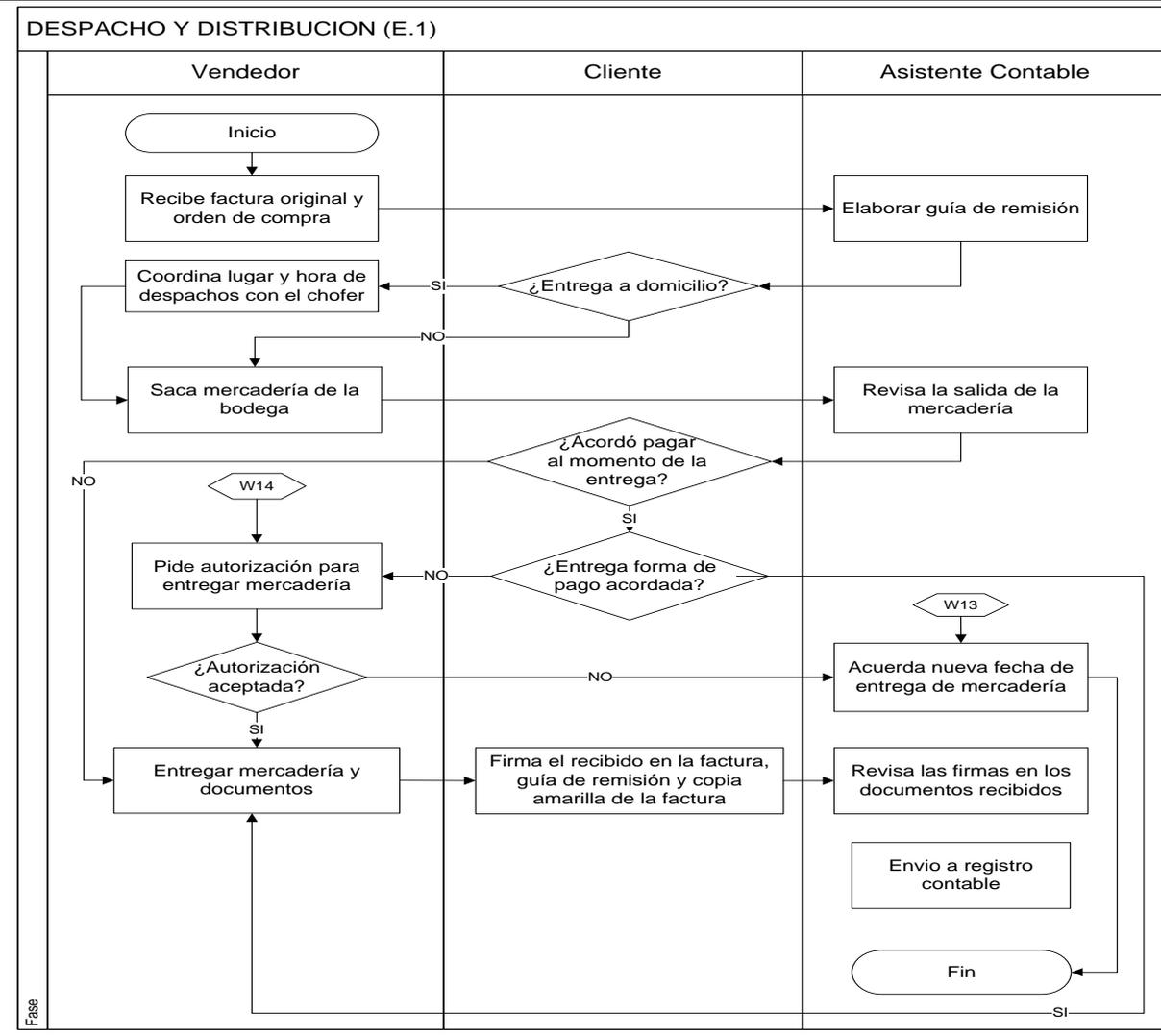
CÓDIGO: E

SUBPROCESO: Despacho y distribución

CÓDIGO: E.1

RESPONSABLE: Asistente contable

MISIÓN: Garantizar que el producto llegue al cliente de la forma más efectiva y rentable posible además de asegurar plazos y fechas de entrega precisas.



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W13	Eficiencia	Porcentaje de devolución de pedidos	Mide el grado de devolución de los pedidos despachados a los clientes	Nº de pedidos devueltos / Nº de pedidos	Porcentaje	Semanal
W14	Eficiencia	Tiempo de demora en entrega	Mide el tiempo que se demora en entregar un pedido seleccionado aleatoriamente desde bodega a domicilio	Hora de entrega - Hora de salida	Tiempo	Diaria

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	53	De	79

E.1 DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN

Descripción de las actividades	
Proceso: Despacho y distribución	Código: E
Subproceso: Despacho y distribución	Código: E.1
Misión: Garantizar que el producto llegue al cliente de la forma más efectiva y rentable posible además de asegurar plazos y fechas de entrega precisas.	
Edición: No. 1	Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibir factura original y orden de compra	Ventas	Se recibe para elaborar la documentación completa	Se coteja que sean iguales	Vendedor
2	Elaborar guía de remisión	Contabilidad	Se elabora en base a la factura recibida	Se describe lugar a donde será entregado	Asistente contable
3	Coordinar lugar y hora de despachos con el chofer	Ventas	Se realizan normalmente en las mañanas	Existe un vehículo en cada ciudad	Vendedor
4	Sacar mercadería de la bodega	Ventas	Según las características que constan en la guía de remisión	Se coteja con factura y orden de compra	Vendedor
5	Revisa salida de mercadería	Contabilidad	Productos acorde factura y guía de remisión.	Realiza el conteo físico	Asistente contable
6	Pide autorización para entregar mercadería	Ventas	Si no consta la forma de pago acordada	Por medio de llamada telefónica	Vendedor
7	Acordar nueva fecha de entrega de mercadería	Contabilidad	Se pacta cuando estará lista la forma de pago acordada	Se regresa mercadería a la empresa	Asistente contable
8	Entregar mercadería y documentos	Ventas	Se entrega el pedido conforme factura y guía de remisión.	Se lo realiza donde disponga el cliente	Vendedor
9	Firma el recibido en la factura, guía de remisión y copia amarilla de la factura	Cliente	Firma de conformidad en factura y guía de remisión.	El cliente se queda con la original de los documentos	Cliente
10	Revisar las firmas en los documentos recibidos	Contabilidad	Todos los documentos deben estar correctamente firmados	Caso contrario se debe solicitar la firma	Asistente contable
11	Envío a registro contable	Contabilidad	La copia de factura se envía para ingreso al sistema	Ingreso al sistema contable	Asistente contable

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	54	De	79

E.1 DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN

Caracterización del proceso	
Proceso: Despacho y distribución	Código: E
Subproceso: Despacho y distribución	Código: E.1
Misión: Garantizar que el producto llegue al cliente de la forma más efectiva y rentable posible además de asegurar plazos y fechas de entrega precisas.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
D.1	Cliente	Factura	El vendedor recibe la factura y orden de compra y la asistente contable elabora la guía de remisión. Si el cliente desea entrega a domicilio, el vendedor coordina lugar y hora de despachos con el chofer. El vendedor saca la mercadería y la asistente revisa que todo esté en orden. Si el cliente al momento de entrega, no cancela la forma de pago acordada, el vendedor llama a pedir autorización, en la cual si no es aceptada la autorización se pacta nueva fecha de entrega. Caso contrario se procede a entregar la mercadería y documentos para que el cliente firme. La asistente contable revisa las firmas de los documentos y envía para el registro contable.	Producto	G.1	Cliente

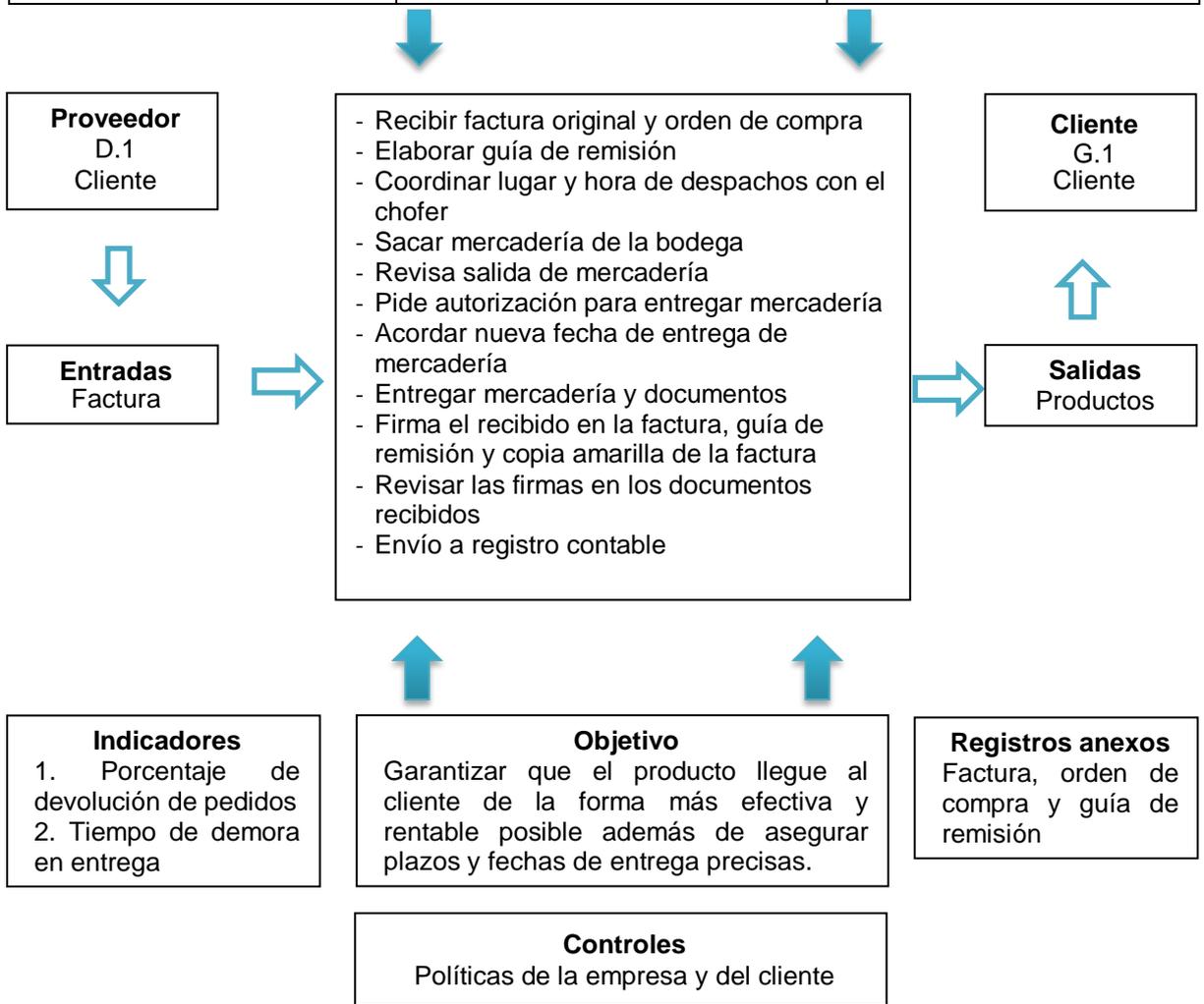
Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	55	De	79

E.1 DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso: Despacho y distribución	Código: E
Subproceso: Despacho y distribución	Código: E.1
Propietario del proceso: Asistente contable	
Edición: No. 1	Fecha:

Recursos		
Infraestructura: Oficina y bodega	Talento humano: Asistente contable y vendedor	Hardware y software: Computadores y programas informativos



Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	56	De	79

9.9 F.1 SERVICIO AL CLIENTE

DESCRIPCIÓN:

Proceso que incluye un conjunto de actividades interrelacionadas que se ofrece al cliente con el fin de que este obtenga el producto, en el lugar adecuado y del uso adecuado del mismo.

ENTRADAS:

Necesidad de información.- Información acerca del servicio, ya sea por demostración del producto o resolución de inquietudes.

SALIDAS:

Satisfacción del cliente.- Satisfacción que tiene el cliente en cuanto al producto de MIGA.

RECURSOS:

Infraestructura.- MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

Hardware y software.- MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	57	De	79

Talento Humano.-Personal de ventas.

Económicos.- Los necesarios para realizar este proceso.

CONTROLES DEL PROCESO:

Se realiza un monitoreo permanente de las solicitudes, quejas, reclamos o sugerencias de los clientes.

Políticas del Cliente.- Disposiciones del cliente, en cuanto al producto de MIGA.

Políticas de la Empresa.- Disposiciones internas de MIGA establecidas para el proceso de ventas.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---



FLUJOGRAMA DEL PROCESO

HOJA 1 DE 1

PROCESO: Servicio al cliente

CÓDIGO: F

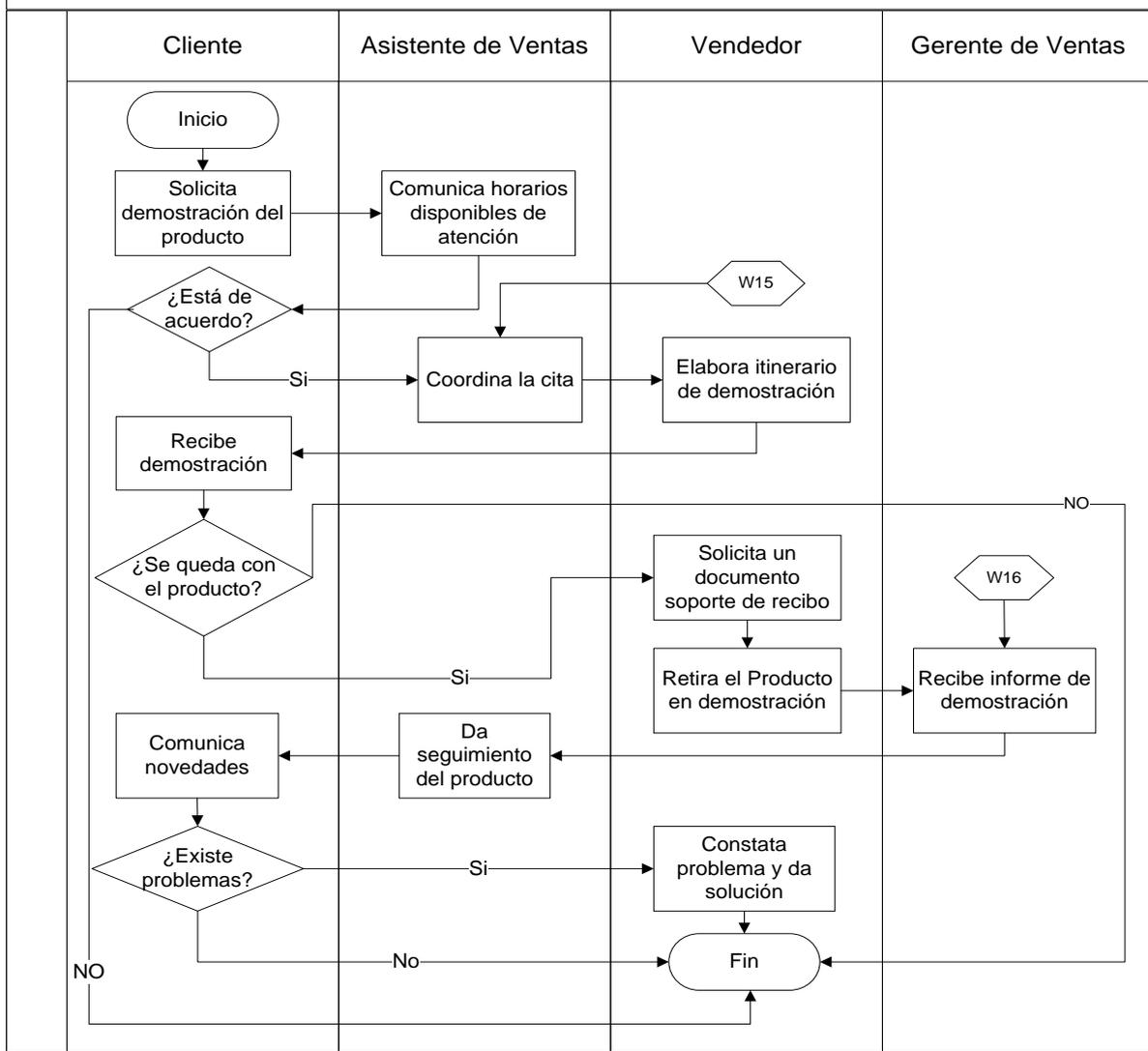
SUBPROCESO: Servicio al cliente

CÓDIGO: F.1

RESPONSABLE: Asistente de ventas

MISIÓN: Promocionar los productos de la empresa y brindar a los clientes atención oportuna y pertinente a sus necesidades.

SERVICIO AL CLIENTE (F.1)



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W15	Eficiencia	Porcentaje de cartera de clientes perdida	Mide los clientes que ya no forman parte de la cartera actual de la empresa	Clientes perdidos / Clientes totales	Porcentaje	Mensual
W16	Eficiencia	Promedio de demostraciones realizadas	Mide la cantidad promedio de demostraciones del producto que se realizan	Nº de demostraciones / 12	Unidad	Anual

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	59	De	79

F.1 SERVICIO AL CLIENTE

Descripción de las actividades	
Proceso: Servicio al cliente	Código: F
Subproceso: Servicio al cliente	Código: F.1
Misión: Promocionar los productos de la empresa y brindar a los clientes atención oportuna y pertinente a sus necesidades.	
Edición: No. 1	Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Solicita demostración del producto	Cliente	Solicita información del producto	Requiere una demostración	Cliente
2	Comunica horarios disponibles de atención	Ventas	Indica en que horario puede visitarlo el vendedor	Se pacta con el cliente	Asistente de ventas
3	Coordinar cita	Ventas	Se pacta una hora y fecha	El cliente acepta la hora y fecha	Asistente de ventas
4	Elabora itinerario de demostración	Ventas	Escoge el producto a demostrar	Se elabora diariamente	Vendedor
5	Recibe demostración	Cliente	Se realiza en oficinas del cliente	Se indica toda la información del producto	Cliente
6	Solicita un documento soporte de recibo	Ventas	Se deja constancia de la demostración dada	El cliente firma dicho documento	Vendedor
7	Retira el Producto en demostración	Ventas	Es llevado de vuelta a la empresa	Se revisa que sea el mismo	Vendedor
8	Recibe informe de demostración	Ventas	Se detalla la demostración del producto	Se describe satisfacción del cliente	Jefe de ventas
9	Da seguimiento del producto	Ventas	Indaga reclamos, quejas y/o sugerencias	Por llamada telefónica	Asistente de ventas
10	Comunica novedades	Cliente	Informa su punto de vista del producto	Por llamada telefónica	Cliente
11	Constata problema y da solución	Ventas	Brinda la satisfacción del cliente	Acude a la oficina del cliente	Vendedor

Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	60	De	79

F.1 SERVICIO AL CLIENTE

Caracterización del proceso	
Proceso: Servicio al cliente	Código: F
Subproceso: Servicio al cliente	Código: F.1
Misión: Garantizar que el producto llegue al cliente de la forma más efectiva y rentable posible además de asegurar plazos y fechas de entrega precisas.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Necesidad de información	El cliente solicita la demostración del producto, la asistente de ventas le comunica los horarios disponibles. Si el cliente acepta, se coordina una cita y el vendedor elabora el itinerario de demostración. Al término de la demostración, el vendedor elabora un informe de la demostración y retira el producto. El Jefe de ventas recibe el informe de la demostración, y la asistente de ventas da seguimiento al cliente, el cual comunica las novedades y si existe un problema el vendedor constata y da solución.	Satisfacción del cliente		Cliente

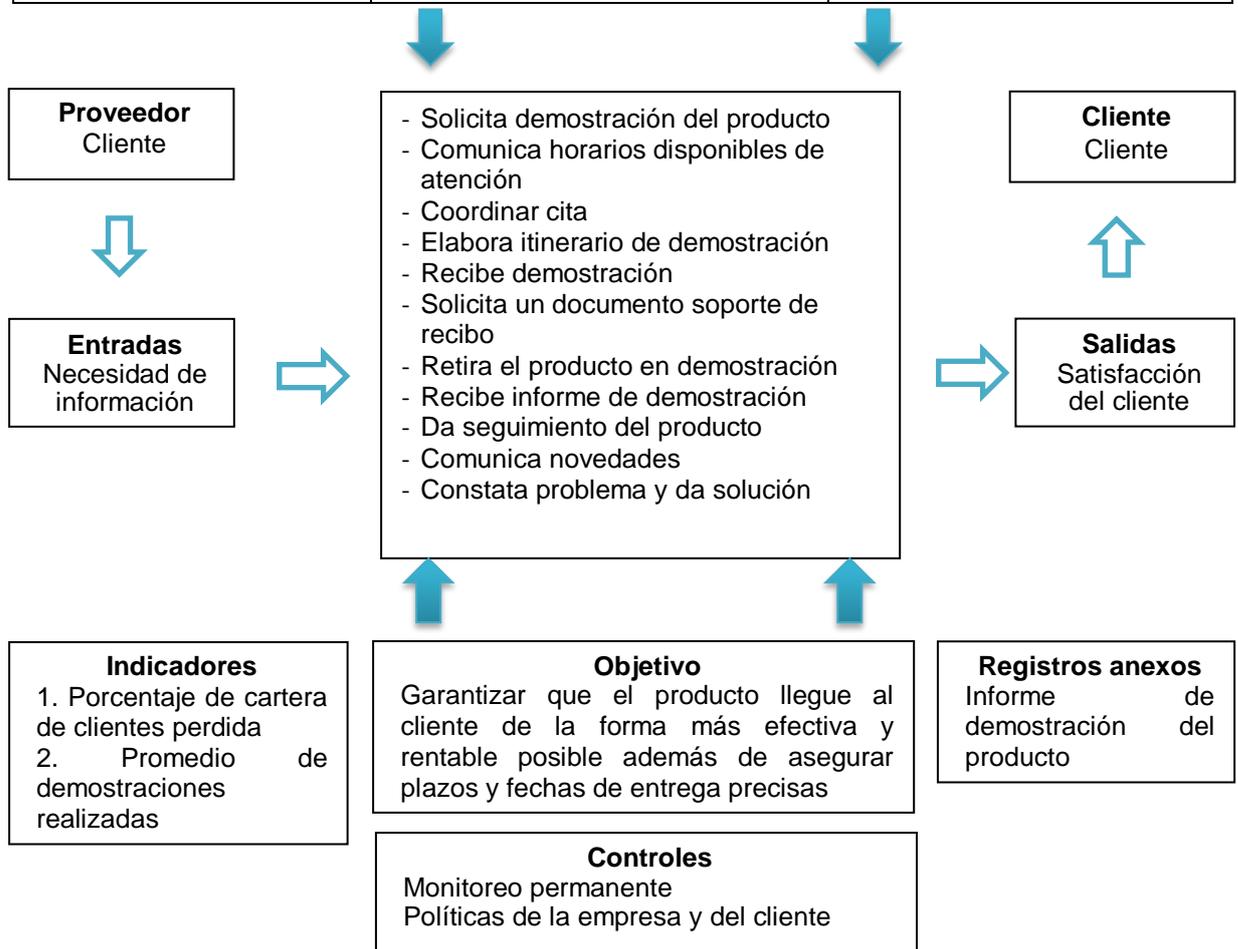
Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	61	De	79

F.1 SERVICIO AL CLIENTE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso: Servicio al cliente	Código: F
Subproceso: Servicio al cliente	Código: F.1
Propietario del proceso: Asistente de ventas	
Edición: No. 1	Fecha:

Recursos		
Infraestructura: Oficina y bodega	Talento humano: Personal de ventas	Hardware y software: Computadores y programas informáticos



Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	62	De	79

9.10 G.1 CONTABILIDAD

DESCRIPCIÓN:

Es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los estados financieros.

ENTRADAS:

Comprobantes- Documento que acredita y da validez a la transferencia de bienes o la prestación de servicios entre dos partes de mutuo acuerdo.

SALIDAS:

Estados financieros- Documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable.

RECURSOS:

Infraestructura: MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

Hardware y software- MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

Talento Humano- Personal de contabilidad y gerencia general.

Económicos- Los necesarios para realizar este proceso.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	63	De	79

CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la Empresa: Disposiciones internas de MIGA establecidas para el proceso contable.

Leyes tributarias- MIGA debe manejar sus operaciones acorde lo señalan los artículos de las leyes bajo el control de Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



FLUJOGRAMA DEL PROCESO

HOJA 1 DE 1

PROCESO: Gestión Contable

CÓDIGO: G

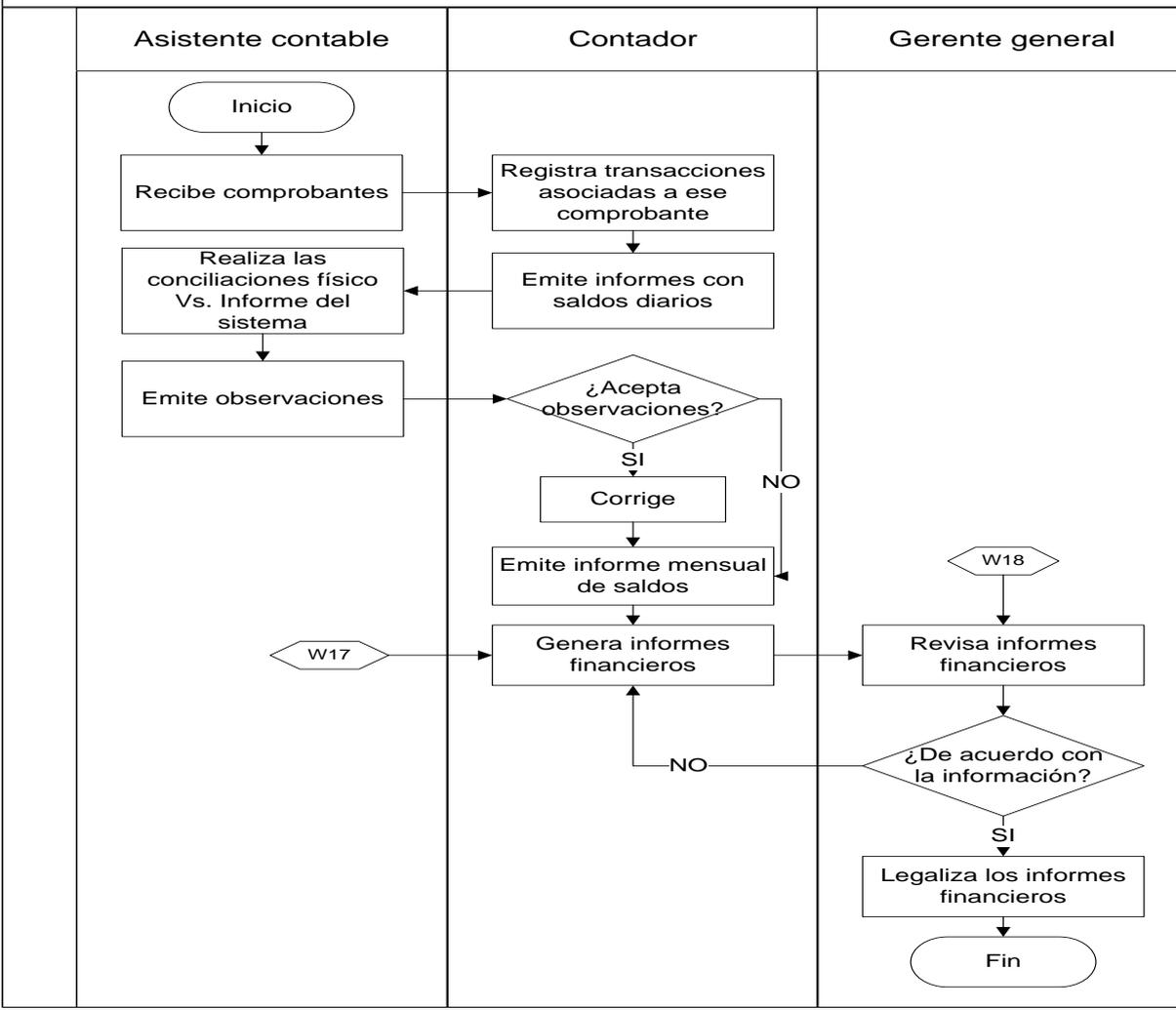
SUBPROCESO: Contabilidad

CÓDIGO: G.1

RESPONSABLE: Contador

MISIÓN: Proporcionar información financiera de la organización a personas naturales y entidades jurídicas interesadas en sus resultados operacionales y en su situación económica.

Contabilidad (G.1)



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W17	Eficiencia	Tiempo de atraso	Mide el tiempo de retraso que hay en la entrega de informes o documentos	Fecha de entrega - Fecha límite de entrega	Tiempo	Semestral
W18	Eficiencia	Días promedio de error	Mide el promedio de días en los cuales se produjeron errores en el sistema contable	Días en los que se produjeron error / 30	Unidad	Mensual

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	65	De	79

G.1 CONTABILIDAD

Descripción de las actividades	
Proceso: Gestión Contable	Código: G
Subproceso: Contabilidad	Código: G.1
Misión: Proporcionar información financiera de la organización a personas naturales y entidades jurídicas interesadas en sus resultados operacionales y en su situación económica.	
Edición: No. 1	Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe comprobantes	Contabilidad	Recibe facturas, comprobantes de egreso, cheques, etc.	Las clasifica por fechas y por importancia	Asistente contable
2	Registra transacciones asociadas a ese comprobante	Contabilidad	Ingresa en el sistema contable	Realiza los ajustes correspondientes del periodo	Contador
3	Emite informes con saldos diarios	Contabilidad	Obtener el saldo deudor o acreedor de cada cuenta	Se realiza al concluir el periodo	Contador
4	Realiza las conciliaciones físico Vs. Informe del sistema	Contabilidad	Se compara con los documentos físicos.	Reporte de cobranzas, depósitos diarios, facturación	Asistente contable
5	Emite observaciones	Contabilidad	Coteja si existen posibles errores	Compara con los reportes del otro sistema	Asistente contable
6	Corrige	Contabilidad	Enmendar errores	El contador decide si se debe o no	Contador
7	Emite informe mensual de saldos	Contabilidad	Corregido todos los saldos se procede a redactar	Todos los saldos deben cuadrar	Contador
8	Genera informes financieros	Contabilidad	Cerrar las cuentas del periodo	Refleja en particularidad la actividad del periodo	Contador
9	Revisa informes financieros	Gerencia	Analiza las cuentas y sus saldos	Compara con estados financieros de años anteriores	Gerente General
10	Legaliza los informes financieros	Gerencia	Enviados a la Súper de Compañías	Se envían por correo electrónico	Gerente General

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	66	De	79

G.1 CONTABILIDAD

Caracterización del proceso	
Proceso: Gestión Contable	Código: G
Subproceso: Contabilidad	Código: G.1
Misión: Proporcionar información financiera de la organización a personas naturales y entidades jurídicas interesadas en sus resultados operacionales y en su situación económica.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Proveedor	Comprobante	La asistente contable recibe los comprobantes y los pasa a la contadora para que registre las transacciones en el sistema, luego emite informes con saldos diarios. La asistente realiza el cotejo físico vs el informe y emite observaciones. La contadora corrige y emite el informe mensual de las cuentas para así hacer los informes financieros que serán revisados por Gerencia. Si este los aprueba, finalmente se legalizan los documentos.	EF's	MIGA	

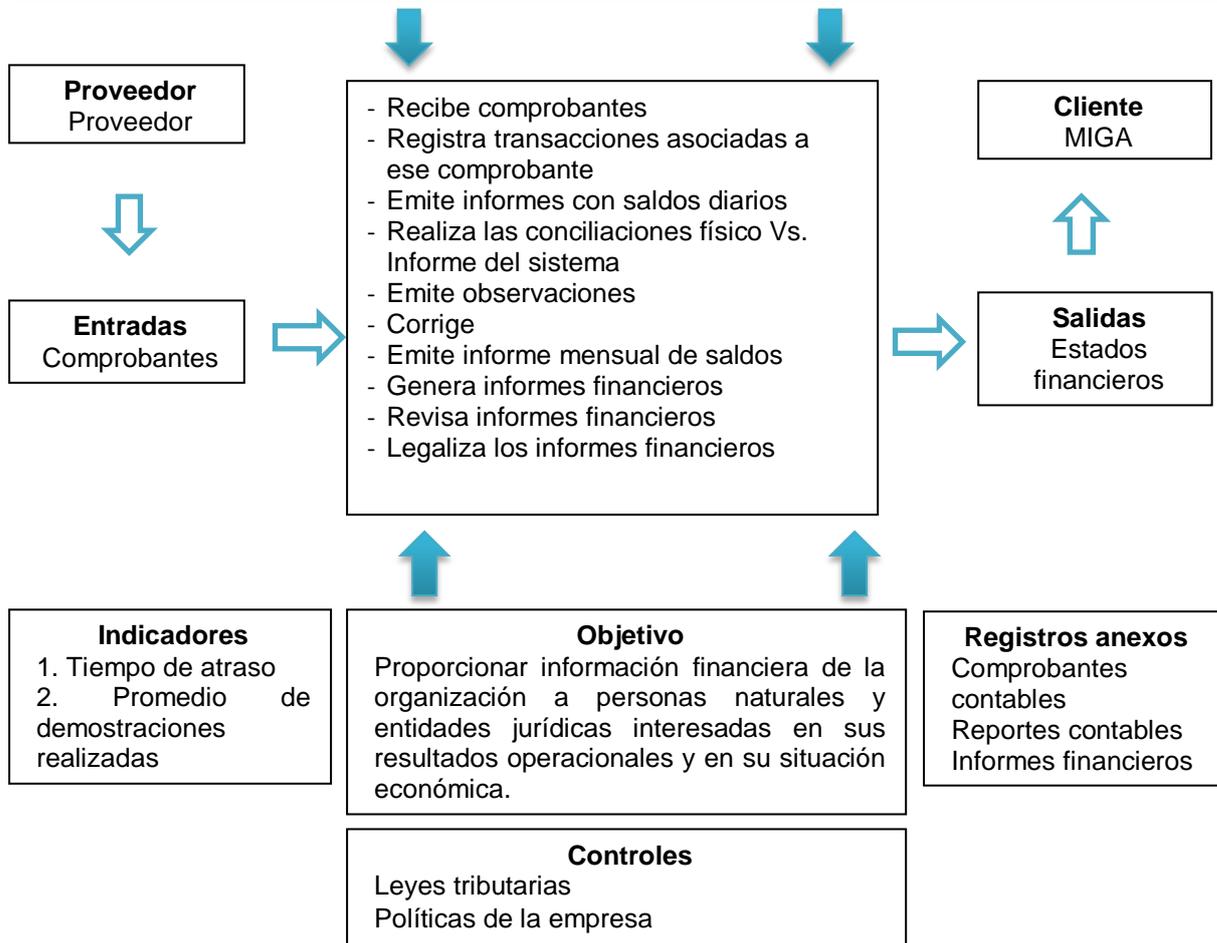
Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	67	De	79

G.1 CONTABILIDAD DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso: Gestión Contable	Código: G
Subproceso: Contabilidad	Código: G.1
Propietario del proceso: Contador	
Edición: No. 1	Fecha:

Recursos		
Infraestructura: Oficina y bodega	Talento humano: Personal contable y gerencia	Hardware y software: Computadores y programas informativos



Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	68	De	79

9.11 G.2 TESORERÍA

DESCRIPCIÓN:

El proceso abarca las cuentas por pagar, es decir todo lo relacionado con pagos a proveedores y pagos de facturas de venta a crédito. Igualmente abarca los anticipos a proveedores y empleados.

ENTRADAS:

Factura- Documento que sirve de comprobante de una compraventa de un producto e incluye toda la información de la operación.

SALIDAS:

Cheque- Documento contable de valor en el que una persona es autorizada para extraer dinero de una cuenta.

Retención- Cantidad que se retiene de un sueldo, salario u otra percepción para el pago de un impuesto,

RECURSOS:

Infraestructura: MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	69	De	79

Hardware y software- MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

Talento Humano- Personal de contabilidad

Económicos- Los necesarios para realizar este proceso.

CONTROLES DEL PROCESO:

Todos los desembolsos tienen una orden de compra autorizada por el Gerente del departamento responsable de la adquisición, la cual se encuentra asociada a una factura en el sistema. Todos los pagos a proveedores son realizados con cheque, el cual debe ser firmado por dos personas autorizadas para montos superiores a \$500

Políticas del Proveedor: Disposiciones y acuerdos del proveedor.

Leyes tributarias- MIGA debe manejar sus operaciones acorde lo señalan los artículos de las leyes bajo el control de Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:



FLUJOGRAMA DEL PROCESO

HOJA 1 DE 1

PROCESO: Gestión Contable

CÓDIGO: G

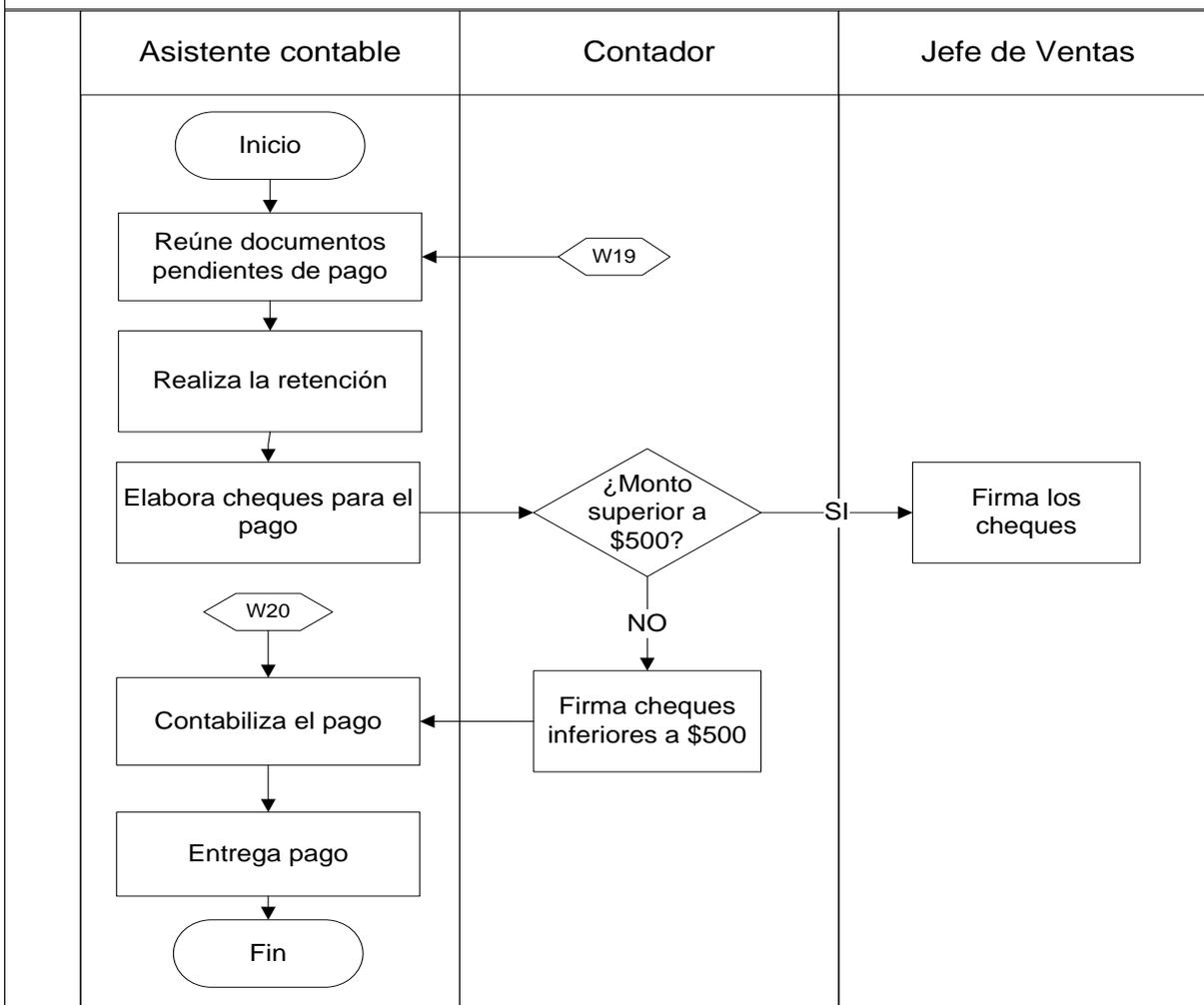
SUBPROCESO: Tesorería

CÓDIGO: G.2

RESPONSABLE: Asistente Contable

MISIÓN: Garantizar el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna.

TESORERÍA (G.2)



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W19	Financiero	Porcentaje de endeudamiento	Mide el grado en que los activos de la empresa están endeudados	Pasivo / Activo	Porcentaje	Semestral
W20	Financiero	Porcentaje de variación de las cuentas por pagar	Mide la variación que existe en las cuentas por pagar de un período a otro	(Cuentas por pagar actual - Cuentas por pagar anterior) / Cuentas por pagar anterior	Porcentaje	Mensual

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	71	De	79

G.2 TESORERÍA

DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS

Descripción de las actividades	
Proceso: Gestión Contable	Código: G
Subproceso: Tesorería	Código: G.2
Misión: Garantizar el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna.	
Edición: No. 1	Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Reúne documentos pendientes de pago	Contabilidad	Coteja por la fecha de vencimiento	Selecciona los gastos principales	Asistente contable
2	Realiza la retención	Contabilidad	Escoge el porcentaje a retener	Verificar base imponible y LRTI	Asistente contable
3	Elabora cheques para el pago	Contabilidad	Se realizan los cheque para el pago	Se lo realizan por fecha de pago	Asistente contable
4	Firma los cheques	Ventas	Cuando el monto es superior de \$500	Verifica que este a nombre del proveedor	Jefe de Ventas
5	Firma los cheques inferiores a \$500	Contabilidad	Verifica que este a nombre del proveedor	Coteja que el valor sea el mismo que la factura	Contador
5	Contabiliza el pago	Contabilidad	Se ingresa los pagos al sistema	Se ingresa la cantidad pagada y su concepto	Asistente contable
6	Entrega pago	Contabilidad	El cliente firma comprobante de pago y retención	Se archiva una copia de documentos	Asistente contable

Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	72	De	79

G.2 TESORERÍA

Caracterización del proceso	
Proceso: Gestión Contable	Código: G
Subproceso: Tesorería	Código: G.2
Misión: Garantizar el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Proveedor	Factura	La asistente contable reúne los documentos pendientes de pago y realiza la retención y el cheque a pagar. Si el valor del cheque es mayor a \$500, el jefe de ventas y la contadora deben firmar los cheques. Caso contrario solo la contadora. La asistente contabiliza el pago en el sistema y entrega los documentos.	Cheque Retención		Cliente

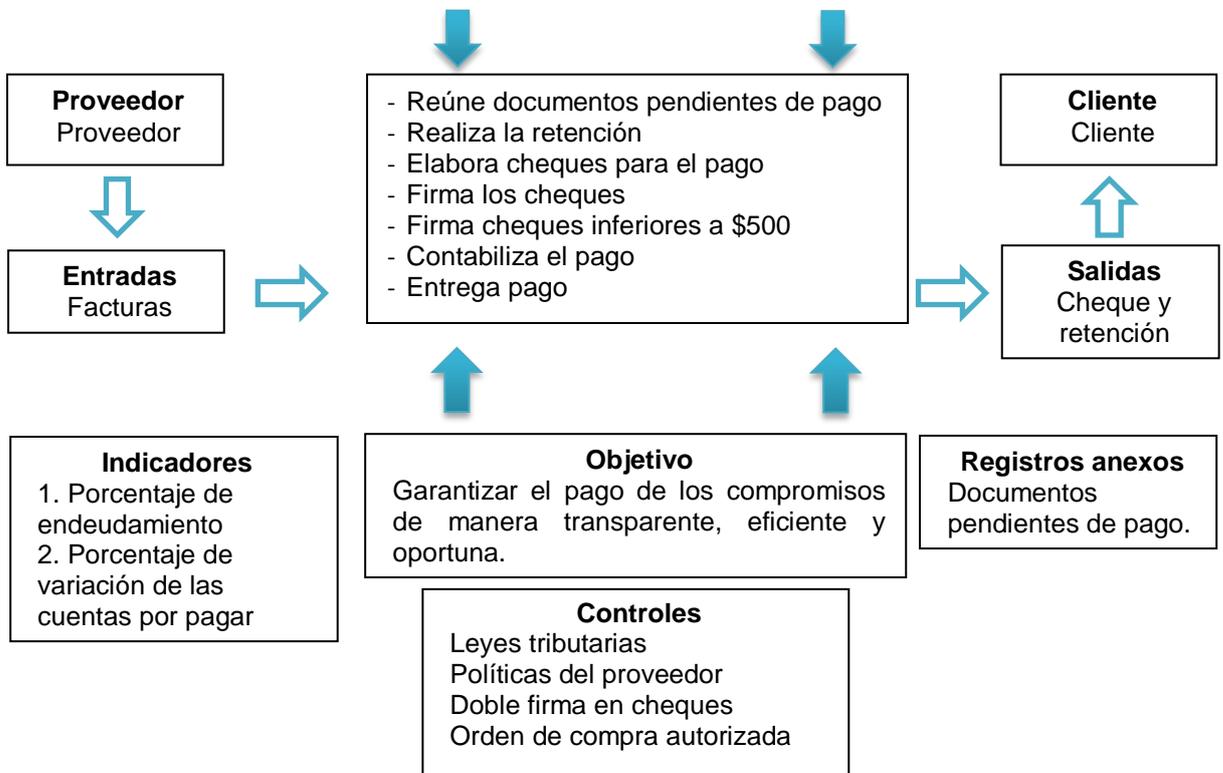
Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	73	De	79

G.2 TESORERÍA DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso: Gestión Contable	Código: G
Subproceso: Tesorería	Código: G.2
Propietario del proceso: Asistente contable	
Edición: No. 1	Fecha:

Recursos		
Infraestructura: Oficina y bodega	Talento humano: Personal contable y jefe de ventas	Hardware y software: Computadores y programas informativos



Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	74	De	79

9.12 H.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

DESCRIPCIÓN:

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características, tomando como base que todo individuo puede trabajar. Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía

ENTRADAS:

Necesidad de empleado- Insuficiencia de personal para cierta área y trabajo.

SALIDAS:

Persona contratada- Persona contratada por MIGA que cumple con el perfil requerido para cubrir el puesto.

RECURSOS:

Infraestructura: MIGA alquila una propiedad comprendida por planta baja y un primer piso, en la que se incluye una bodega de inventarios. Además mantiene otra bodega en la sucursal de Quito.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	75	De	79

Hardware y software- MIGA en sus procesos productivos cuenta con 4 computadoras con sus respectivas impresoras, 2 fax y 1 scanner. Además de tener dos programas informáticos Mónica 8.5 y Memory Magus G1000.

Talento Humano- Gerente General, jefe de ventas y asistente contable

Económicos- Los necesarios para realizar este proceso.

CONTROLES DEL PROCESO:

Código de trabajo: MIGA debe manejar sus operaciones acorde lo expuesto en el código de trabajo.

Políticas de la Empresa: Disposiciones y acuerdos internos por parte de la empresa establecidos para el proceso de Selección y Contratación de personal.

A continuación se presenta el diagrama de flujo y la ficha del proceso en estudio

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:



FLUJOGRAMA DEL PROCESO

HOJA 1 DE 1

PROCESO: Recursos Humanos

CÓDIGO: H

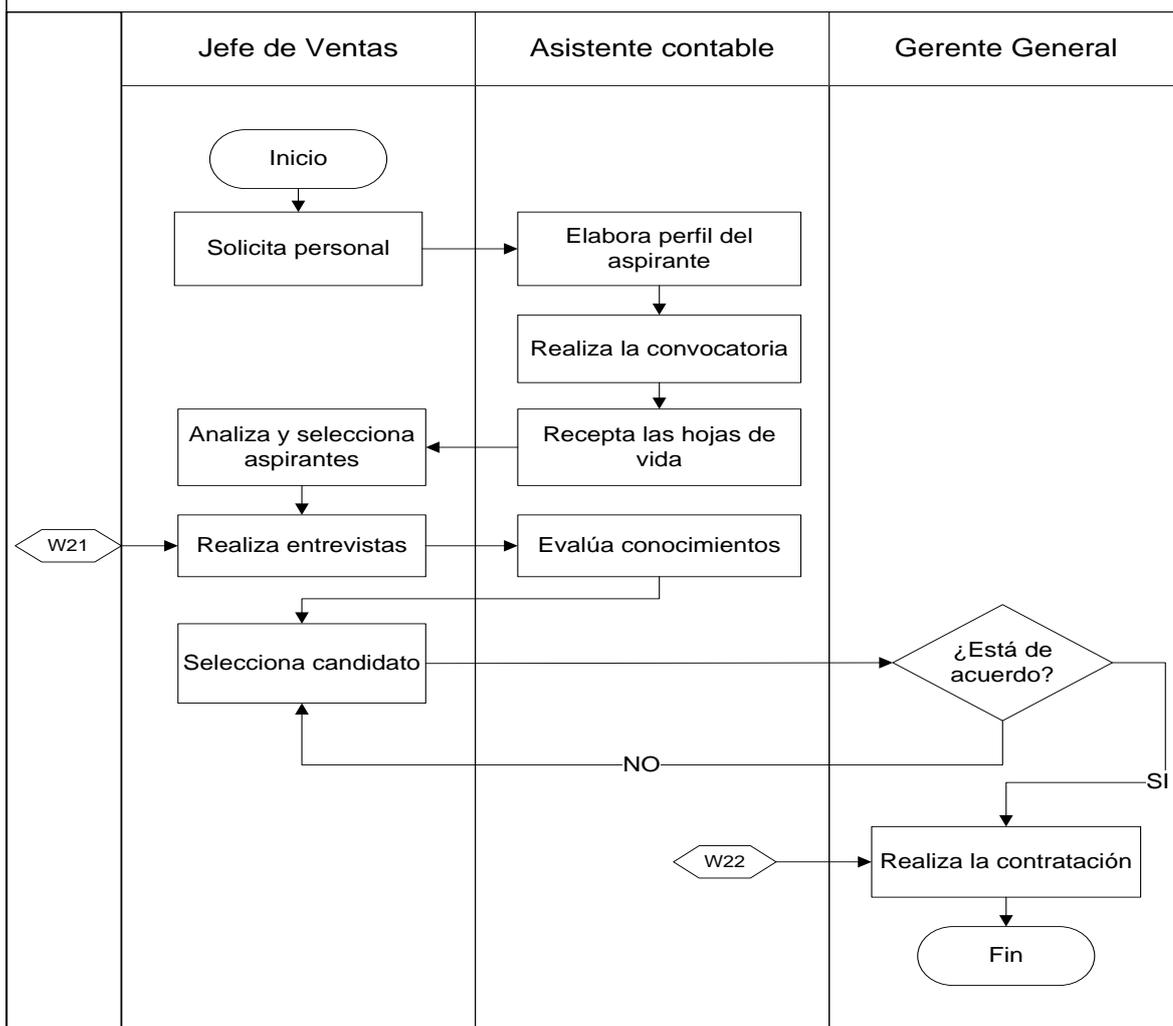
SUBPROCESO: Selección y contratación del personal

CÓDIGO: H.1

RESPONSABLE: Jefe de ventas

MISIÓN: Contar con el personal competente para toda la empresa, llevando un registro de los empleados contratados.

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL (H.1)



Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
W21	Productividad	Porcentaje de selección	Mide el porcentaje de las entrevistas realizadas sobre un total de carpetas recibidas	Entrevistas realizadas / Carpetas receptadas	Porcentaje	Semestral
W22	Productividad	Promedio anual de contratación	Mide el promedio de contrataciones que se efectúan en un año	Convocatorias al año / 360	Unidad	Anual

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Firma: Fecha:	Firma: Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	77	De	79

H.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS

Descripción de las actividades	
Proceso: Recursos Humanos	Código: H
Subproceso: Selección y contratación del personal	Código: H.1
Misión: Contar con el personal competente para toda la empresa, llevando un registro de los empleados contratados.	
Edición: No. 1	Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Solicita personal	Ventas	Realiza la solicitud de necesidad de personal	Evalúa la necesidad de adquirir personal a la empresa	Jefe de Ventas
2	Elabora perfil del aspirante	Contabilidad	Se elabora junto al jefe de área el perfil idóneo	Se analiza el perfil a requerir en el personal a contratar	Asistente contable
3	Realiza la convocatoria	Contabilidad	Se publica en los medios de comunicación la vacante	En el periódico, internet y trabajadores	Asistente contable
4	Recepta las hojas de vida	Contabilidad	Se recepta los distintos currículos	Los currículos de candidatos son receptados, para ser evaluados	Asistente contable
5	Analiza y selecciona aspirantes	Ventas	Se analiza la hoja de vida del candidato	Es evaluada en relación al perfil solicitado.	Jefe de Ventas
5	Realiza entrevistas	Ventas	Se coordina entrevista con el candidato	Se entrevista al candidato	Jefe de Ventas
6	Evalúa conocimientos	Contabilidad	Se toma las respectivas pruebas	Las pruebas miden el nivel de coeficiente del candidato	Asistente contable
7	Selecciona candidato	Ventas	Se califica la prueba y se elige al idóneo	Se acuerda sueldo a percibir	Jefe de Ventas
8	Realiza la contratación	Gerencia	Se contacta la persona seleccionada	Ingresa documentación en el IESS	Gerente General

Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	78	De	79

H.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Caracterización del proceso	
Proceso: Recursos Humanos	Código: H
Subproceso: Selección y contratación del personal	Código: H.1
Misión: Contar con el personal competente para toda la empresa, llevando un registro de los empleados contratados.	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Jefe de Ventas		Necesidad de personal	<p>El jefe de ventas comunica la necesidad de personal, la asistente contable elabora conjuntamente el perfil requerido. Luego realiza la convocatoria y recepta las hojas de vida.</p> <p>El jefe de ventas analiza y escoge a los candidatos a los cual entrevistara.</p> <p>La asistente contable evalúa los conocimientos.</p> <p>En base a esto el jefe de ventas selecciona al idóneo. Si el Gerente está de acuerdo, este realiza la contratación.</p>	Persona contratada	Área asignada	

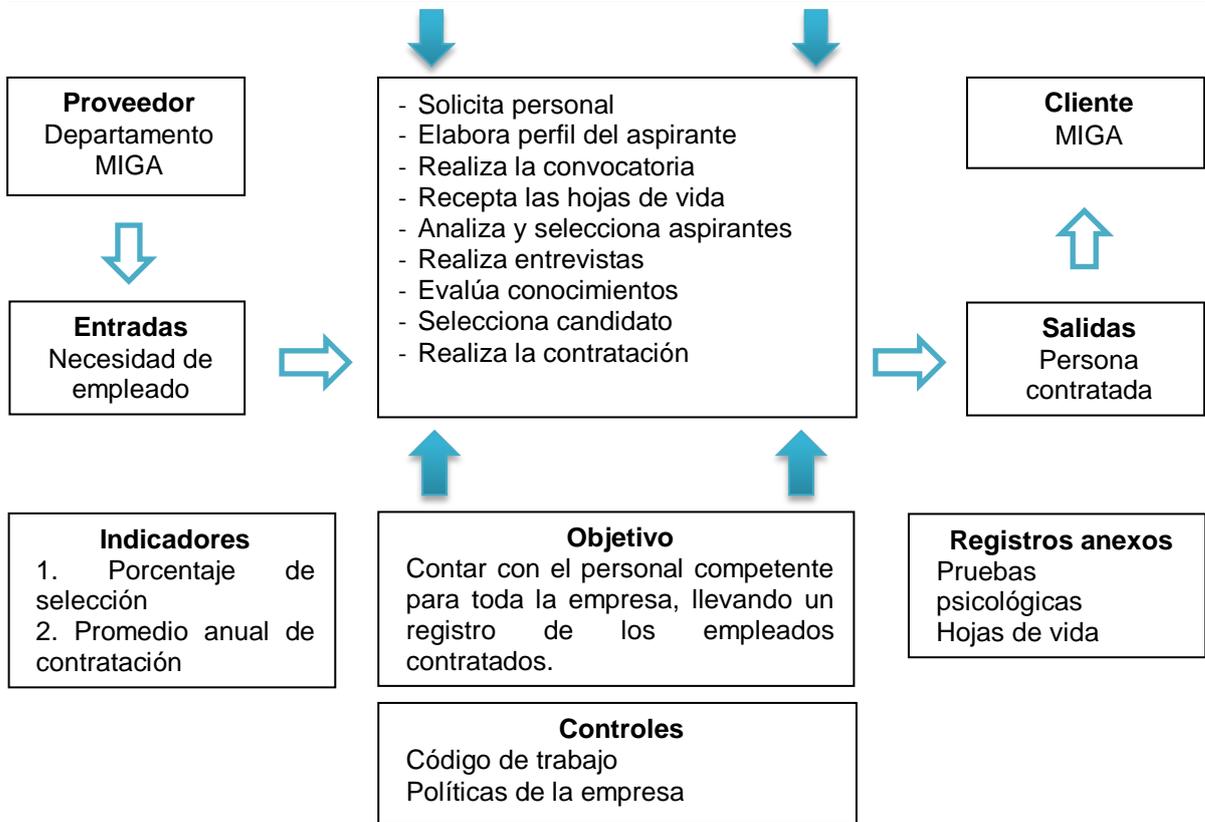
Elaborado	Revisado	Autorizado
Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Distribuidora de Stretch Ecuatoriana MIGA S.A.	Código	MPMG-01		
	Manual de Procesos	Página	79	De	79

H.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso: Recursos Humanos	Código: H
Subproceso: Selección y contratación del personal	Código: H.1
Propietario del proceso: Jefe de Ventas	
Edición: No. 1	Fecha:

Recursos		
Infraestructura: Oficina y bodega	Talento humano: Jefe de ventas, asistente contable y gerente general	Hardware y software: Computadores y programas informativos



Elaborado Gabriela Cárdenas, Mildred Sabando Firma: Fecha:	Revisado Firma: Fecha:	Autorizado Firma: Fecha:
--	---	---

ANEXO 2
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

SUBPROCESOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS								TOTAL
	Incrementar las ventas en un 30%	Adquirir un local propio en el 2014	Fomentar el trabajo en equipo para generar una cultura organizacional	Conseguir un aprendizaje permanente del personal de las distintas áreas	Optimizar la comunicación interna	Establecer una gestión por procesos en MIGA	Mejora del nivel de satisfacción de los clientes	Ampliar el mercado nacional en un 20%	
A.1 Planificación de compras	5	4	3	2	3	4	4	5	30
A.2 Nacionalización del producto	5	1	3	1	2	4	4	4	24
B.1 Recepción y almacenamiento	1	2	3	2	3	4	2	2	19
C.1 Análisis y evaluación	5	2	4	4	3	4	3	5	30
C.2 Cobranzas	2	4	3	3	4	4	2	4	27
D.1 Ventas y facturación	2	4	3	4	4	4	3	4	29
E.1 Despacho y distribución	3	2	4	3	2	4	4	4	26
F.1 Servicio al cliente	4	2	3	3	3	4	4	4	27
G.1 Contabilidad	2	2	1	1	1	3	2	2	14
G.2 Tesorería	2	2	1	1	1	3	2	2	14
H.1 Selección y contratación de personal	3	1	3	3	3	3	2	3	21

Elaborado por: Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

Fuente: MIGA S.A

ANEXO 3

ANÁLISIS 5W Y 1H DE LA CAUSA “POCO PERSONAL”

¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?												¿CÓMO?	¿CON QUÉ?			
# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS		
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
1	Falta de personal	Analizar la necesidad de personal	Gerente de Ventas	Gerencia de ventas														Reuniones	\$	
		Evaluar la disponibilidad económica y el impacto financiero	Gerente general	Gerencia general															Presupuesto	\$
		Elaborar perfil del aspirante	Asistente contable	Contabilidad															Manual de procesos	\$
		Realizar la convocatoria	Asistente contable	Contabilidad															Publicaciones en medios de comunicación	\$
		Seleccionar a los candidatos	Gerente de Ventas	Gerencia de ventas															Perfil del aspirante y entrevistas	\$
		Contratar al candidato	Gerente general	Gerencia general															Contrato civil	\$
		Asignar las funciones inherentes al cargo	Jefe inmediato	Todas las áreas															Manual de procesos	\$
		Inducción	Jefe inmediato	Todas las áreas															Manual de procesos	\$

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

ANEXO 4

ANÁLISIS 5W Y 1H DE LA CAUSA “FALTA DE LOCAL PROPIO”

¿QUÉ?		¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?												¿CÓMO?	¿CON QUÉ?				
# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS			
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4					
2	Local alquilado	Analizar capacidad económica para la compra	Contador	Contabilidad														Presupuesto	\$		
		Búsqueda de un sector estratégico	Gerente General	Gerencia															Guía inmobiliaria	\$	
		Búsqueda de un local apropiado	Secretaria	Gerencia de ventas															Guía inmobiliaria	\$	
		Contacto con los posibles vendedores	Gerente general	Gerencia															Datos de los vendedores	\$	
		Inspección profesional de las condiciones del lugar	Arquitecto	Gerencia																Elementos de inspección	
		Llegar un acuerdo para pactar la compra-venta	Gerente General	Gerencia																Diálogo entre las partes	\$
		Tramitar el proceso legal de compra-venta	Abogado contratado	Gerencia																Contratos legales	\$
		Pago de la compra	Gerente General	Gerencia																Cuenta bancaria	\$

Elaborado por: Ma. Gabriela Cárdenas y Mildred Sabando

ANEXO 5

POLÍTICA DE CRÉDITO DE MIGA S.A

La política de crédito da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar.

A continuación se describe la propuesta de política de crédito para MIGA S.A:

- 1.** Llenar una solicitud de crédito, adjuntando los siguientes documentos:
 - Copia de Cédula o RUC actualizado
 - Referencia Bancaria actualizada (máxima 3 meses de antigüedad)
 - Si es persona jurídica, debe incluir también una copia del nombramiento del representante legal vigente.
- 2.** La persona a ser calificada para crédito no debe constar con referencias negativas en la Central de Riesgos.
- 3.** Debe tener una cuenta corriente activa como mínimo con un año de antigüedad.
- 4.** Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en el negocio.
- 5.** Para nuevos clientes se exigirá la primera venta de contado, mientras transcurre el tiempo necesario para reunir las solicitudes y analizarlas.

- 6.** No se podrá facturar bajo ninguna circunstancia a clientes que mantengan cheques protestados.
- 7.** En caso de tener cheques protestados, el cliente deberá pagar la comisión que el banco cobre por el protesto.
- 8.** Se aumenta o se disminuye el cupo, basados principalmente en el movimiento de crédito o experiencia con nuestra empresa y estar al día con sus pagos.
- 9.** Los clientes cuya solicitud de crédito no haya sido aprobada, tengan mal record en pagos, o créditos suspendidos, podrán realizar sus compras bajo la modalidad de pago de contado.
- 10.** Si un cliente ha estado inactivo por un año, deberá realizar una actualización de datos, que consiste en llenar nuevamente la solicitud de crédito y adjuntar los documentos requeridos.
- 11.** Los cheques recibidos como soporte a las facturas despachadas no podrán ser de terceras personas.
- 12.** Toda venta de contado deberá realizar el depósito en efectivo y en caso de hacerlo en cheque debe ser certificado. De lo contrario, se procederá con el despacho de la mercadería, únicamente cuando contemos con los fondos efectivos en la cuenta.
- 13.** Para nuevos clientes el límite de crédito estará sujeto a la capacidad de pago de los mismos de acuerdo al resultado que arroje el análisis de la solicitud de crédito.

14. Para los clientes nuevos no se concederá crédito cuando el ingreso correspondiente a la venta de mercadería sea inferior a \$100.
15. Después de obtener la selección de los clientes entre buenos y regulares la empresa deberá establecer sus términos y condiciones de crédito y optar por conceder a los clientes buenos un crédito más amplio a los regulares.
16. Establecer el tiempo y las condiciones del mismo a 8 a 45 días plazo máximo, porque este mismo es el que los proveedores otorgan. La cual se describe a continuación:

Montos superiores a \$100 crédito de 8 días

Montos superiores a \$200 crédito de 15 días

Montos superiores a \$300 crédito de 30 días

Montos superiores a \$400 crédito de 45 días

Por lo tanto al establecer los términos de crédito, las condiciones se deberán acordar con cliente. Esta situación facilitara a la empresa recuperar la cartera con mayor facilidad.

ANEXO 8

FORMATO DE LA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso	
Proceso:	Código:
Subproceso:	Código:
Misión:	

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo

ANEXO 9

FORMATO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso:	Código:
Subproceso:	Código:
Propietario del proceso:	
Edición: No. 1	Fecha:

Recursos		
Infraestructura:	Talento humano:	Hardware y software:

