



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

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, CUYA FINALIDAD ES MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA Y LA CALIDAD DEL PRODUCTO, OPTIMIZANDO PROCESOS Y RECURSOS DE LA EMPRESA EMPACADORA DE CAMARONES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

TESINA DE SEMINARIO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA

PRESENTADA POR:
KARLA BENAVIDES ORELLANA

GABRIEL LINDAO NEIRA

ALEX LINDAO NEIRA

Guayaquil - Ecuador
2013

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la fuerza de seguir adelante cuando más lo necesitaba, por bendecirme con las cualidades necesarias para poder realizar este trabajo y por haberme guiado hacia el camino correcto para poder cumplir una de mis metas en la vida.

A mi madre, quien día a día demuestra su infinito amor y apoyo ayudándome y acompañándome en diferentes situaciones.

A mis hermanos, quienes son mi ejemplo de constancia, dedicación y superación.

A mis amigos, con quienes compartí gran parte de mi tiempo durante algunos años; disfrutando de momentos de felicidad y apoyándonos en momentos de tristeza, situaciones que hicieron de mi vida universitaria, inolvidable.

A la ESPOL y sus profesores por el conocimiento brindado en las diferentes áreas, al director de tesina y delegado por su tiempo y paciencia, a la empresa que nos abrió las puertas para poder realizar este trabajo y a mis compañeros en este reto.

Karla.

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios por haberme prestado la vida, por haberme regalado los mejores padres y por mantenerlos hoy conmigo a lo largo de mi vida, por haberme guiado por el camino del bien, por su amor incondicional y por las fuerzas necesarias que me brindaron para estar aquí cumpliendo otro sueño de mi vida.

A mi familia que supo comprender los momentos que no pude compartir con ellos, por estar dedicado a los estudios. A cada una de esas personas que Dios fue cruzando en mi camino y que de alguna u otra manera me ayudaron a salir adelante cuando necesitaba.

A los maestros que supieron brindar sus conocimientos, que compartieron vivencias que hoy me han ayudado a estar culminando otra etapa de mi vida.

Alex Eduardo.

AGRADECIMIENTO

A Dios: el Padre, el Hijo y el Espíritu Santo.

A mis pilares de fortaleza, papá y mamá.

A Alex Eduardo, por ser mi hermano de la vida y amigo del proyecto.

A Karla, por ser mi amiga y colaborar incesantemente para el logro de este
objetivo.

A mi Director de tesina, por dedicar su tiempo y conocimientos que sirvieron
de guía para la presentación de este trabajo y;

Gracias infinitas a todos mis amigos que me apoyaron y ayudaron en el
transcurso de mi carrera universitaria.

Muchas gracias!

Gabriel.

DEDICATORIA

A Dios como muestra de agradecimiento de sus infinitas bondades en mi vida.

A mi mamá quien ha sido el pilar fundamental en la culminación de mi carrera y me ha sabido guiar por el camino correcto; y en general, a todos los miembros de mi familia, quienes han estado conmigo a lo largo de mi vida, apoyándome, aconsejándome y haciéndome ver los aciertos y errores cometidos, para ayudar a mi crecimiento profesional, personal y espiritual. Sé que están tan felices como yo por este logro alcanzado.

Karla.

DEDICATORIA

A Dios por permitirme hoy estar aquí, a mis padres por haber depositado en mí la confianza necesaria para alcanzar mis objetivos, por su apoyo incondicional. A mi abuela NORMA FRANCIA SUÁREZ BORBOR quién hoy no puede estar presente conmigo, pero sé que en el cielo estará contenta, es algo que se lo dije y hoy esto lo escribo aquí, va por Uds. Que me comprendieron cuando no pude compartir momentos juntos. Todos mis logros son suyos: mamá, papá, abuelos y familia.

A mis amigos que me supieron dar la mano oportunamente, a aquellos que hoy no están pero que en algún momento me ayudaron a ser una mejor persona y no desmallar en el desarrollo de mi carrera profesional.

Infinitas gracias a todos aquellos que forjaron mi camino y permitieron cumplir este sueño.

Alex Eduardo.

DEDICATORIA

A mis abuelitos Eleodoro y Francia, que ahora descansan en la paz eterna,
quienes me enseñaron a ser fuerte ante las adversidades de la vida.

A Ulises y Gladys, que gracias a su incondicional apoyo me permitieron
alcanzar el regalo más grande que los padres pueden dejar a sus hijos: la
educación.

Con amor y fe,

Gabriel.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Econ. Julio Aguirre M.

Msc. Vanessa Leyton S.

DECLARACIÓN EXPRESA

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

KARLA BENAVIDES O.

ALEX LINDAO N.

GABRIEL LINDAO N.

ÍNDICE

Pág.

CAPÍTULO 1	1
1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA	1
1.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	2
1.1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	2
1.1.4 PRODUCTOS	3
1.1.5 CLIENTES.....	4
1.1.6 PROVEEDORES.....	5
1.1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	6
1.1.8 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA.....	7
1.2 FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4 HIPÓTESIS DEL PROYECTO	10
1.4.1 HIPÓTESIS CENTRAL	10
1.4.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS	10
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO	12
1.5.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	12

1.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	12
	CAPÍTULO 2.....	13
2.	MARCO TEÓRICO.....	13
2.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	13
2.1.1	MISIÓN DE LA COMPAÑÍA	13
2.1.2	VISIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	14
2.1.3	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	14
2.1.4	POLÍTICAS.....	16
2.1.5	ESTRATEGIAS	17
2.1.6	DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO.....	19
	ESTRATÉGICO.....	19
2.2	GESTIÓN POR PROCESOS	20
2.2.1	ANTECEDENTES	20
2.2.2	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	22
2.2.3	FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	22
2.2.4	BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	24
2.2.5	DEFINICIÓN DE UN PROCESO.....	25
2.2.6	ELEMENTOS DE PROCESOS	25
2.2.7	ETAPAS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.....	27
2.2.8	TIPOS DE PROCESOS	28
2.2.9	CADENA DE VALOR	28

2.2.10	<i>VENTAJAS DE CADENA DE VALOR</i>	29
2.2.11	<i>MAPA DE PROCESOS</i>	29
2.2.12	<i>DIAGRAMAS DE FLUJOS</i>	30
2.2.13	<i>VENTAJA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO</i>	32
2.2.14	<i>ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO</i>	32
2.2.15	<i>MANUAL DE PROCESOS</i>	34
2.3	<i>INDICADORES DE GESTIÓN</i>	35
2.3.1	<i>ANTECEDENTES</i>	35
2.3.2	<i>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</i>	35
2.3.3	<i>DEFINICIÓN DE INDICADOR</i>	36
2.3.4	<i>VENTAJAS DE LOS INDICADORES</i>	36
2.3.5	<i>CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES</i>	38
2.3.6	<i>CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES</i>	39
2.3.7	<i>PROPÓSITO DE LOS INDICADORES</i>	40
2.3.8	<i>TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN</i>	41
2.4	<i>MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS</i>	42
2.4.1	<i>OBJETIVOS DE MEJORA DE PROCESO</i>	43
2.4.2	<i>DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO</i>	43
2.4.3	<i>CICLO DE DEMING</i>	47
2.4.4	<i>HERRAMIENTA 5W 1H</i>	49
	CAPÍTULO 3	51

3.	DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	51
3.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	51
3.1.1	MISIÓN.....	51
3.1.2	VISIÓN.....	52
3.1.3	FILOSOFÍA DE LA COMPAÑÍA.....	52
3.1.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	55
3.2	SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA.....	56
3.2.1	CADENA DE VALOR.....	56
3.2.2	MAPA DE PROCESOS.....	57
3.2.3	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS.....	58
3.2.4	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS.....	59
3.3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS EN BASE AL CICLO DE DEMING.....	61
3.3.1	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CLAVES.....	61
3.3.2	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE APOYO.....	90
3.4	ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES.....	99
3.5	DIAGRAMAS DE CAUSA Y EFECTO.....	103
3.5.1	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO PARA EL PROBLEMA 1.....	104
3.5.2	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO PARA EL PROBLEMA 2.....	105
3.5.3	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO PARA EL PROBLEMA 3.....	106

3.6 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE AL CICLO DE DEMING.....	107
3.6.1 CAUSA 1	109
3.6.2 CAUSA 2	110
3.6.3 CAUSA 3.....	111
CAPÍTULO 4.....	118
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
4.1 CONCLUSIONES	118
4.2 RECOMENDACIONES.....	121
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXOS A.....	129
ANEXOS B.....	131
ANEXOS C	133
ANEXOS D	135
ANEXOS E.....	137
ANEXOS F	139
MANUAL DE PROCESOS 2013.....	139

LISTA DE FIGURAS	Pág.
<i>Figura 1.1.4. 1: Camarones 200/300 PUD.....</i>	4
<i>Figura 1.1.4. 2: Camarones BROKEN.....</i>	4
<i>Figura 1.1.7. 1: Organigrama General de la Empresa.....</i>	7
<i>Figura 2.2.12. 1: Simbología de diagramas de flujo.....</i>	31
<i>Figura 2.4.2. 1: Espina de Pescado.....</i>	44
<i>Figura 2.4.2. 2: Diagrama de Causa y Efecto.....</i>	46
<i>Figura 3.2.1. 1: Cadena de Valor.....</i>	56
<i>Figura 3.2.2. 1: Mapa de Procesos.....</i>	57
<i>Figura 3.3.1.1.1. 1: Flujograma Situación actual Proceso Compra de Materia Prima.....</i>	61
<i>Figura 3.3.1.2.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Pelado.....</i>	63
<i>Figura 3.3.1.2.3. 1: Flujograma Situación Mejorada Proceso Pelado.....</i>	65
<i>Figura 3.3.1.2.5. 1: Cuadro Comparativo AVA Proceso Pelado.....</i>	69

Figura 3.3.1.2.5. 2: Representación AVA Proceso Pelado Actual.....	70
Figura 3.3.1.2.5. 3: Representación AVA Proceso Pelado Mejorado.....	70
Figura 3.3.1.3.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Clasificado.....	71
Figura 3.3.1.3.3. 1: Flujograma Situación Mejorada Proceso Clasificado....	73
Figura 3.3.1.3.5. 1: Cuadro Comparativo AVA Proceso Clasificado	77
Figura 3.3.1.3.5. 2: Representación AVA Proceso Clasificado Actual	78
Figura 3.3.1.3.5. 3: Representación AVA Proceso Clasificado Mejorado	78
Figura 3.3.1.4.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Empaque y Conservación.....	79
Figura 3.3.1.4.3. 1: Flujograma Situac. Mejorada Proceso Empaque y Conservación.....	81
Figura 3.3.1.4.5. 1: Cuadro Comparativo AVA Proceso Empaque y Conservación.....	84
Figura 3.3.1.4.5. 2: Representación AVA Proceso Empaque y Conservación Actual.....	85
Figura 3.3.1.4.5. 3: Representación AVA Proceso Empaque y Conservación Mejorado.....	85
Figura 3.3.1.5.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Ventas y Cobranzas	86

Figura 3.3.1.6.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Exportación y Facturación	88
Figura 3.3.2.1.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Contabilidad	90
Figura 3.3.2.2.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Nómina	92
Figura 3.3.2.3.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Selección y Contratación del Personal.....	94
Figura 3.3.2.4.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Compra de Insumos	96
Figura 3.5.1. 1: Diagrama de Causa – Efecto del Problema 1	104
Figura 3.5.2. 1: Diagrama de Causa – Efecto del Problema 2.....	105
Figura 3.5.3. 1: Diagrama de Causa – Efecto del Problema 3.....	106
Figura 6.1. 1: Formato de Diagrama de Flujo	130
Figura 6.2. 1: Formato Descripción de Actividades.....	132
Figura 6.3. 1: Formato Caracterización de Proceso.....	134

Figura 6.4. 1: Formato Descripción de Proceso..... 136

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1.4. 1: Objetivos Estratégicos.....	55
Tabla 3.2.3. 2: Procesos y Subprocesos.....	58
Tabla 3.2.4. 3: Escala de calificación de Procesos.	59
Tabla 3.3.1.1.2. 4: AVA Situación Actual Proceso Compra de Materia Prima	62
Tabla 3.3.1.2.2. 5: AVA Situación Actual Proceso Pelado	64
Tabla 3.3.1.2.4. 6: AVA Situación Mejorada Proceso Pelado	66
Tabla 3.3.1.3.2. 7: AVA Situación Actual Proceso Clasificado	72
Tabla 3.3.1.3.4. 8: AVA Situación Mejorada Proceso Clasificado	74
Tabla 3.3.1.4.2. 9: AVA Situación Actual Proceso Empaque y Conservación	80
Tabla 3.3.1.4.4. 10: AVA Situación Mejorada Proceso Empaque y Conservación.....	82
Tabla 3.3.1.5.2. 11: AVA Situación Actual Proceso Ventas y Cobranzas	87
Tabla 3.3.1.6.2. 12: AVA Situación Actual Proceso Exportación y Facturación	89
Tabla 3.3.2.1.2.13: AVA Situación Actual Proceso Contabilidad.....	91
Tabla 3.3.2.2.2. 14: AVA Situación Actual Proceso Nómina	93
Tabla 3.3.2.3.2. 15: AVA Situación Actual Proceso Selección y Contratación del Personal.....	95
Tabla 3.3.2.4.2. 16: AVA Situación Actual Proceso Compra de Insumos	97
Tabla 3.4.17: Indicadores.....	99

Tabla 3.5. 18: Problemas	103
Tabla 3.6. 19: Causas a solucionar.	108
Tabla 3.6.1. 20: 5W 1H Causa 1	109
Tabla 3.6.2. 21: 5W 1H Causa 2	110
Tabla 3.6.3. 22: 5W 1H Causa 3	111
Tabla 6.5. 23: Matriz de Priorización	138

CAPÍTULO 1

1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Un ingeniero en alimentos graduado de la Politécnica de California, vio la necesidad de promover y desarrollar la flota pesquera en los países Latinoamericanos. En 1981 incorporó TS Inc. e incentivó a los ciudadanos ecuatorianos a empezar a producir y exportar mariscos de alta calidad para el mercado Estadounidense; iniciando así las importaciones de pesca fresca hacia los Estados Unidos desde Ecuador, Costa Rica, Venezuela, Panamá, Perú, Chile y México.

Con la meta de establecer plantas procesadoras de mariscos en toda Latinoamérica, en 1986 se fundó FTM S.A. en Ecuador. Tras reparar y rehabilitar la decaída flota pesquera de esa época, FTM S.A desarrolló un proceso de pelado de camarón único en el país; nunca antes visto en la industria del camarón de mar. Así, FTM S.A, procesador y exportador de camarón, se convirtió en el éxito de TS.

En los últimos tiempos, FTM se ha visto afectada por las vedas nacionales de su materia prima, el camarón de mar, que provocan la paralización de la empresa por el lapso que dura la veda anualmente.

Por este motivo, se encuentra en la búsqueda de inversionistas o instituciones que otorguen créditos para poder adquirir piscinas camaroneras y convertirse en productor, procesador y exportador de su propio producto.

1.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa se encuentra ubicada en el Noroeste de la ciudad de Guayaquil, sus instalaciones cuentan con una amplia planta, donde se realiza el procesamiento del producto; y las oficinas, donde se realizan las labores administrativas. El terreno donde están ubicados es de una manzana completa y la construcción actual corresponde solamente a una cuarta parte de esta.

1.1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA

La lógica del negocio de FTM S.A es la compra de camarón pomada en su estado natural para procesarlo y empacarlo de acuerdo a las especificaciones del cliente.

A pesar de que en el mercado ciertos mariscos son atendidos manualmente, FTM S.A se distingue de otras plantas, ya que ésta procesa el camarón con sistemas mecánicos y automatizados.

FTM S.A siempre se ha enfocado en la innovación dentro de los procesos de producción para constantemente alcanzar mayores grados de eficiencia y mayores volúmenes de producción.

La planta cuenta con todos los equipos necesarios para cumplir con los parámetros químico-biológicos requeridos en la manipulación de los alimentos.

1.1.4 PRODUCTOS

FTM S.A ofrece a sus clientes camarón pomada pelado totalmente, sin cabeza, cola, ni cáscara; o también llamado PUD (pelado con vena).

Este producto tiene diferentes tamaños de acuerdo a su peso por libra:

- *130/150 PUD*
- *150/200 PUD*
- *200/300 PUD*

- *BROKEN* (quebrado), el cual se obtiene de las imperfecciones producidas por las máquinas de pelado.

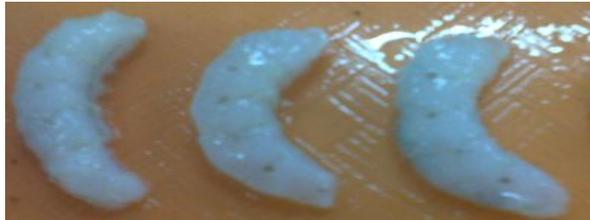


Figura 1.1.4. 1: Camarones 200/300 PUD
Fuente: FTM S.A.



Figura 1.1.4. 2: Camarones BROKEN
Fuente: FTM S.A.

1.1.5 CLIENTES

El principal mercado de la compañía se encuentra en Estados Unidos, país en el cual el Gerente General tiene experiencia en negocios, mantiene contactos importantes y conserva una imagen íntegra, lo cual genera que las empresas alimenticias confíen en FTM y realicen pedidos constantemente.

En Estados Unidos este producto es muy apetecido y FTM S.A cumple con las normas necesarias y la adecuada calidad en sus productos, lo cual le ha permitido entrar en esos mercados tan exigentes.

Sin embargo, la empresa no descarta la posibilidad de ingresar a nuevos mercados que le ofrezcan mejores oportunidades, así como recibir inversiones o asociarse con otras empresas para expandir físicamente la planta y aumentar su capacidad de producción.

1.1.6 PROVEEDORES

Los proveedores principales de FTM S.A son los pequeños y medianos pescadores de camarón pomada de Posorja y Esmeraldas.

En épocas del año cuando no está permitida la captura del camarón de mar, han intentado procesar camarón de piscina, de diferentes criaderos dedicados a esta labor dentro y fuera de la ciudad, pero no les resulta factible esta negociación debido a los altos precios y a la diferencia entre el producto que estas ofrecen y los requerimientos del cliente.

Cabe mencionar que FTM ha sido afectada por la nueva ley de pesca industrial de arrastre, la cual no prohíbe la pesca de camarón por tener un menor impacto ambiental, pero sí exige que se cumplan nuevas normas como delimitar la zona de pesca y aumentar el período de veda.

En la actualidad, la empresa tiene como objetivo a largo plazo, la adquisición de piscinas camaroneras, que le permitan abastecerse por sí misma de materia prima durante todo el año para poder cumplir con la demanda de sus clientes; ya que existen intervalos de tiempo donde no es posible adquirir la cantidad necesaria de materia prima, ya sea por veda del animal o porque su precio es muy alto.

1.1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

La empresa no cuenta con un organigrama actualizado, por lo que según la información recibida y conjuntamente con el Gerente General, pudimos definir la siguiente estructura:

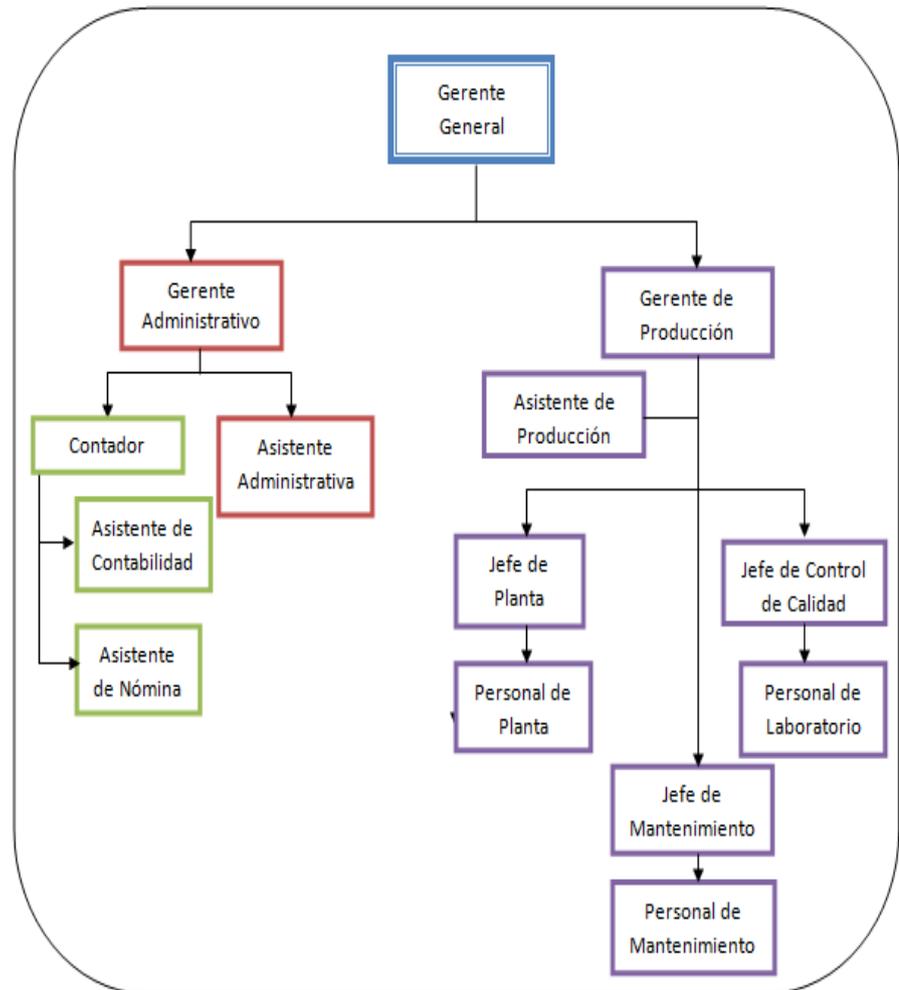


Figura 1.1.7. 1: Organigrama General de la Empresa.
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

1.1.8 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

FTM S.A fue constituida como persona jurídica el 10 de Junio de 1987, cumpliendo con todas las obligaciones impuestas por ley y con la siguiente actividad económica principal: actividades de pesca marítima y continental.

Mantiene actualizados los permisos y cumple con las obligaciones remitidas por entidades como: Ministerio de Salud, Cuerpo de Bomberos, Municipalidad de Guayaquil, IESS, SRI, Subsecretaria de Recursos Pesqueros, Dirección de Medio Ambiente, entre otras necesarias para continuar con sus labores.

Además cumple con los requerimientos nacionales e internacionales para poder exportar e ingresar producto a Estados Unidos.

1.2 FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

FTM S.A. Cía. Empacadora de Camarones se dedica a la exportación de su producto a mercados internacionales, actividad que viene realizando hace 20 años en su planta principal ubicada en la ciudad de Guayaquil. En la actualidad, la competitividad es tan envolvente que requiere que la Cía. posea diversas normas, de calidad y alimenticias, y una de las bases principales para implementarlas es diseñar un sistema de gestión por procesos.

Basado en el constante cambio de la industria en torno a la mejora continua de los procesos, para satisfacción de sus clientes internos y externos, surge la necesidad de diseñar un sistema de gestión por

procesos para la cía. Empacadora de camarones FTM S.A, que contribuya al desarrollo eficaz de los procesos.

La ausencia de poseer un sistema de Gestión impide:

- Obtener una mayor rentabilidad, aumentando la cartera de clientes nacionales y extranjeros.
- Identificar actividades repetitivas que causen retrasos en los procesos que interfieran en la funcionalidad del negocio.
- Obtener mayor competitividad en el mercado en donde se desenvuelve.

La implementación del sistema de gestión por procesos contribuirá a que la compañía pueda competir con las demás empresas existentes en el mercado, mejorando su posicionamiento empresarial, aumentando su rentabilidad, obteniendo beneficios necesarios con la optimización de recursos, alcanzando un alto nivel en eficiencia y eficacia de los procesos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El diseño de un Sistema de Gestión por Procesos permite un análisis global del manejo de la compañía ayudando a identificar los puntos débiles de la estructura gerencial y operativa, encontrando en los procesos la forma ideal de mejorar la productividad de la Cía.

Empacadora de Camarones FTM S.A, reduciendo las actividades que no agregan valor o que son repetitivas, las mismas que generan el uso inadecuado de recursos en tiempo y dinero, con el planteamiento de acciones de mejora en el Sistema de Gestión por Procesos se mejorará el funcionamiento de los procesos claves y de apoyo, contribuyendo de esta manera al crecimiento de la productividad y aumentar la captación de la cartera de clientes.

1.4 HIPÓTESIS DEL PROYECTO

1.4.1 HIPÓTESIS CENTRAL

El modelo de gestión optimizará los procesos, teniendo como resultado la reducción de costos y el eficiente aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa; dando las pautas necesarias para que los directivos tomen decisiones correctas lo que conlleva al fortalecimiento del Control Interno.

1.4.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS

Con el sistema de gestión por procesos se logrará un efectivo direccionamiento estratégico, con el cual, la empresa se

beneficiará en cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados por los directivos.

El diagrama de causa y efecto, tendrá como objeto identificar las principales causas de los problemas significativos que se están presentando en la empresa y que no permiten su correcto funcionamiento.

El manual de procesos le facilitará a la empresa la inducción del personal nuevo y evitará omisiones de actividades importantes, ayudando a la correcta ejecución de los procesos y logrando el cumplimiento de los objetivos por parte de los empleados.

El diseño de un sistema de indicadores de gestión permitirá a la empresa medir y controlar los procesos claves ayudando a la consecución de los objetivos estratégicos planteados por la compañía.

La satisfacción de los clientes tendrá vital importancia para la compañía, debido a que el sistema de gestión tiene especial énfasis en el bienestar del cliente y el cumplimiento de sus expectativas.

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos, cuya finalidad es mejorar la productividad y calidad del producto, optimizando procesos y recursos de la empresa empacadora de camarones en la ciudad de Guayaquil.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

- Fortalecer el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Identificar y describir los procesos actuales de la empresa.
- Identificar problemas y definir las oportunidades de mejora.
- Elaborar la cadena de valor.
- Elaborar el mapa de procesos.
- Estandarizar los procesos.
- Definir y armar el manual de procesos de la empresa.
- Diseñar el cuadro de análisis de valor agregado identificando los procesos críticos.
- Plantear un sistema de indicadores de gestión de los procesos críticos.
- Manejo de herramientas de Calidad.

- Generar recomendaciones y conclusiones en los procesos de la empresa.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 MISIÓN DE LA COMPAÑÍA

De acuerdo a las definiciones leídas en Evaluación Organizacional, Charles Lusthaus y Organization Theory and Design, Richard Daft, las organizaciones se crean con la finalidad de lograr algo, la misión es la razón de ser de la empresa. En una organización existen varias metas, objetivos, que persiguen las diferentes áreas pero que apuntan a un solo objetivo, a la meta empresarial. Todas estas metas son el soporte para que la razón por la que fue creada la organización se cumpla.

En una organización el tener establecido una misión en un Manual de políticas ayuda a que todo el personal que esté involucrado con la misma, clientes, proveedores, operativos, administrativos conozca hacia dónde quiere llegar la organización, creando una personalidad organizacional que identifica a la organización y a la motivación del personal.

2.1.2 VISIÓN DE LA COMPAÑÍA

En el libro *La Empresa Sabia: La excelencia para una gestión innovadora*, Carmen Yates Martínez, comenta que la diferencia entre misión y visión es que la visión busca a donde se quiere llegar, mientras que la misión está enfocada en el negocio en el que se encuentra. Tener una visión es tener una idea que aporte la energía necesaria involucrando ciertas variables para lograr lo que en la misión se define. Una visión es una imagen a largo plazo, que toma forma con los valores que hacen únicos a la organización.

¹“La visión es la capacidad de tender un puente entre “lo que es” y lo “que puede ser””.

Una organización que no posea una visión no tiene un nivel de ambición definido, no existe un límite para alcanzar las metas, no se involucra con el porqué de su creación.

2.1.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

En el libro *Introducción a la Economía de la Empresa*, Santiago García Echevarría, toda organización se perfila en

¹ *La Empresa Sabia: La excelencia para una gestión innovadora*, Yates Martínez Carmen, Ediciones Díaz de Santos, Año 2008, Pág. 2, ebooks, <http://books.google.com.ec/books?id=V8P2-8IGfJ0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

base a la planeación de sus objetivos. Un paso importante dentro de la gestión del negocio es el definir claramente sus objetivos empresariales, estos ayudaran a identificar cuáles son las prioridades que se desea alcanzar, marcarán el porqué del negocio, vincula a todo el personal que trabaje para que la misión de la organización se cumpla. Un objetivo es algo que tiene prioridad sobre otras situaciones.

Para establecer los objetivos organizacionales es necesario conocer las posibilidades de conflictos que pueden existir, ya que se está tratando con metas que se desea alcanzar, por lo tanto, para mitigar el conflicto existen ciertos esquemas que ayudan a solucionarlos, a continuación se detallara dichos esquemas:

- Establecer prioridades de un objetivo, enfatizando en aquellos que tienen mayor beneficio para la organización dejando en segundo plano a los que vienen detrás. Subordinación.
- Localizar el objetivo principal, esto ayuda a que los demás objetivos tomen el carácter de restringidos, es decir, estos últimos son el apoyo para el cumplimiento del objetivo principal.

- Cuantificar la importancia de los objetivos, ponderarlos sirve para calificarlos desde los más importantes a los que no lo son relativamente.
- Cumplir con políticas internas de la organización.

² *Los objetivos organizacionales tienen 4 tipos de comportamientos:*

- *Objetivos complementarios, es decir, el objetivo z1 se incrementa conforme incrementa el objetivo z2.*
- *Objetivos neutrales, esto es, que el alcanzar un objetivo no modifica el comportamiento del otro.*
- *Objetivos conflictivos, es decir, que la realización de uno empeora la situación del otro.*
- *Pueden darse una combinación de diferentes comportamientos en los objetivos.*

2.1.4 POLÍTICAS

Según el libro Dirección y Gestión de Recursos Humanos., Luis Puchol Moreno, las políticas empresariales son reglas que ayudan a la coherencia para resolver situaciones

² Introducción a la Economía de la Empresa, García Echevarría Santiago, Ediciones Díaz de Santos, Año 1994, Pág. 160, ebooks, http://books.google.com.ec/books?id=Lo10xtQ3D0kC&printsec=frontcover&dq=Introducci%C3%B3n+a+la+econom%C3%ADa+de+la+empresa,+Garc%C3%ADa+Echevarr%C3%ADa+Santiago&hl=es&sa=X&ei=V6t2UdjOCK_D4APTjIHgBQ&ved=0CDAQ6AEwAA#v=snippet&q=objetivos&f=false

problemáticas de distintos ámbitos, están dirigidas a todo el personal, directivos y demás, sirviéndoles de consulta, de guía, para saber qué hacer en determinadas situaciones. Una política es la posición oficial de la empresa, de gran importancia debido a que como organización se sabe que se puede pedir, que se puede hacer, que se puede controlar, y que se puede mejorar.

Las políticas sirven para hacer un eficiente y eficaz uso de los recursos de la empresa en determinadas circunstancias, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos, minimizando así los riesgos empresariales, obteniendo una mayor capacidad de reacción ante el entorno.

Es muy necesario que las políticas estén predefinidas, tanto verbal como escrito, no es de gran importancia si no se las transmiten a todo el personal. Toda política debe ser conocida y explicada de forma que ambas partes, empresa como empleados, conozcan y las interpreten de igual manera.

2.1.5 ESTRATEGIAS

Basado en lo establecido en el libro Gerencia: Planeación & Estrategia, Estrategia, Amaya Amaya José, estrategia es la manera de alcanzar un propósito específico, es como o de qué

manera se puede lograr determinada actividad, los cursos de acción y los recursos que son necesarios para cumplirlas.

³*La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener.*

⁴*Estrategia se define en 5P: Plan, Play (maniobra), Patrón, Posición y Perspectiva.*

En detalle, el PLAN es un curso de acción para saber dar frente en determinadas situaciones. La MANIOBRA se define como la manera en que se puede estar a la par o sobre la par de la competencia. El PATRON de comportamiento institucional considerando el status de la organización. La POSICION de la empresa en la línea del negocio, hacia donde a encaminada. La PERSPECTIVA es la forma en que la empresa se vincula con su entorno organizacional.

³ Gerencia: Planeación & Estrategia, Amaya Amaya José, Editorial Universidad Santo Tomas de Aquino, Año 2005, Pág. 50, autor Drucker Peter, 1954, ebooks, <http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PP10&dq=Libro+Gerencia:+Planeaci%C3%B3n+y+Estrategia,+Jairo+Amaya+Amaya&hl=es&sa=X&ei=x652UcHalq3F4AP92oHoAQ&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=drucker&f=false>

⁴ Gerencia: Planeación & Estrategia, Amaya Amaya José, Editorial Universidad Santo Tomas de Aquino, Año 2005, Pág. 51, autor H.Mintzberg, 1954, ebooks, <http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PP10&dq=Libro+Gerencia:+Planeaci%C3%B3n+y+Estrategia,+Jairo+Amaya+Amaya&hl=es&sa=X&ei=x652UcHalq3F4AP92oHoAQ&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=mintzberg&f=false>

2.1.6 DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO

ESTRATÉGICO

Basado en lo establecido en el libro Gerencia: Planeación & Estrategia, Estrategia, Amaya Amaya José, el proceso de influir en las actividades de una parte o de toda la organización, para de esta manera ayudar al cumplimiento de los objetivos establecidos se denomina Direccionamiento estratégico. Con una planeación sistemática se puede tomar decisiones pertinentes para gestionar de forma eficaz una organización encaminándola hacia un desarrollo sustentable y duradero. Se debe tener un grado de liderazgo alto ya que de esta manera se puede cumplir con los propósitos definidos. Se cabe resaltar que la misión y la visión forman parte importante a la hora de elaborar el plan global organizacional.

El direccionamiento estratégico sirve para medir cual eficiente y eficaz está siendo la organización respecto a la competencia, analizando el control interno y su clima organizacional. El identificar las mejoras, o en que se puede mejorar respecto a la competencia es una de las funciones de la dirección estratégica. Una herramienta indispensable para una correcta dirección es el análisis FODA, ya que mediante

este se puede identificar las amenazas, debilidades, pero también muestra los resultados en donde la organización refleja que se está llevando un atractivo direccionamiento como son las fortalezas y oportunidades.

⁵ *“El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar?”*

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS

2.2.1 ANTECEDENTES

En el libro Gestión por Procesos, José Antonio Pérez Fernández de Velasco, menciona que ¿Por qué la Gestión por Proceso? ¿Por qué organizarnos por proceso?, si bien es cierto no todo lo que se estaba haciendo con respecto al manejo de las organizaciones estaba equivocado, es más una gestión por procesos abarca los principios generales de la planificación empresarial, que son aquellos que se venían dando con normalidad, pero existe la necesidad de establecer

⁵ Gerencia: Planeación & Estrategia, Amaya Amaya José, Editorial Universidad Santo Tomas de Aquino, Año 2005, Pág. 49, ebooks, <http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PP10&dq=Libro+Gerencia:+Planeaci%C3%B3n+y+Estrategia,+Jairo+Amaya+Amaya&hl=es&sa=X&ei=x652UcHalq3F4AP92oHoAQ&ved=0CDIQ6AEwAA#v=snippet&q=en%20donde%20queremos%20estar&f=false>

un cambio enfocado en la calidad dirigido al factor más importante de toda organización, el cliente.

⁶ *“La forma de entender la calidad ha evolucionado considerando las siguientes interpretaciones, la calidad se controla, se autogestiona, se asegura y se gestiona.”*

Vivir en un mundo globalizado donde cada minuto es de vital importancia tanto para la empresa como para el cliente es recomendable el diseño de un sistema de gestión por procesos que no solo se preocupe de los procesos críticos a nivel de producción, materia prima, entradas, proceso, y outputs (salidas), el control de calidad, el valor añadido final se daba en esta etapa, los controles existían pero no se consideraba la satisfacción del cliente, lo elaboraban a nivel interno. Las mejoras no se las realizaba en base a un criterio del cliente sino a conveniencia de los directivos, se perdía muchos recursos llevando de esta manera la gestión de la organización, ya que no entra en competencia, se pierde

⁶ Gestión por Procesos, Pérez Fernández de Velasco José Antonio, ESIC Editorial, Año 2010, Pág. 25, ebooks, <http://books.google.com.ec/books?id=qbDaVMS6uhUC&pg=PA15&dq=Libro+Gesti%C3%B3n+por+Procesos,+Jos%C3%A9+Antonio+P%C3%A9rez+Fern%C3%A1ndez+de+Velasco&hl=es&sa=X&ei=VLR2UbXYCa2p4AOmqIB4&ved=0CDsQ6AEwAQ#v=onepage&q=la%20forma%20de%20entender%20la%20calidad&f=false>

tiempo y recursos que podrían servir para aumentar la producción.

2.2.2 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

⁷*La norma ISO 9000 establece 8 principios para un sistema de gestión por procesos:*

- *Enfoque al cliente*
- *Liderazgo*
- *Participación del personal*
- *Enfoque basado en procesos*
- *Enfoque de sistema para la gestión*
- *Mejora continua*
- *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones*
- *Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor*

2.2.3 FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

⁸*A continuación se detalla las fases por la que está compuesta un sistema de gestión por procesos.*

⁷ Gestión por Procesos, Pérez Fernández de Velasco José Antonio, ESIC Editorial, Año 2010, Pág. 229-232, ebooks, Norma ISO 9000,

<http://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&pg=PA229&dq=principios+de+la+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ei=I3RnUfH8A83D4APn04CIBA&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=principios%20de%20la%20gestion%20por%20procesos&f=false>

⁸ Gestión por Procesos, Pérez Fernández de Velasco José Antonio, ESIC Editorial, Año 2010, Pág. 233-236, ebooks, Norma ISO 9000,

<http://books.google.com.ec/books?id=qbDaVMS6uhUC&pg=PA259&dq=fases+de+la+gestion+por+pr>

- **Definición del proyecto**

- *Análisis de la situación de partida.*
- *Definición de la metodología.*
- *Definición del alcance exacto del proyecto en términos de procesos, áreas y recursos implicados.*
- *Establecimiento del plan de trabajo.*

- **Sensibilización**

- *Comunicación: explicar que se va a intentar y que se pretende con ello y los beneficios a obtener.*
- *Formación: gestión por procesos, metodología de modelación, técnicas de trabajo.*

- **Definir Macro Proceso**

- *Identificación de procesos.*
- *Definir el macro proceso.*

- **Priorizar**

- *Planificar el despliegue de procesos.*
- *Definir los factores para la priorización.*
- *Tomar en cuenta los recursos disponibles.*

- **Desplegar los procesos**

- *Despliegue de los procesos.*

- *Modelación de procesos y flujogramas.*
- *Validación de procesos.*
- ***Mejora continua***
 - *Análisis y rediseño de los procesos.*
 - *Detectar problemas, ineficiencias.*
 - *Desarrollo de propuestas de mejora, análisis costo-beneficio.*
 - *Modelación de los nuevos procesos.*

2.2.4 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

De acuerdo a los libros Gestión por Procesos, José Antonio Pérez Fernández de Velasco y Gestión por Procesos y Creación de Valor Público, Un Enfoque Analítico, Alejandro Medina Giopp se define algunos beneficios de implementar un sistema por procesos dentro de la organización.

- Optimización en el empleo de recursos.
- Identifica los procesos relacionados con los factores de éxito para el cumplimiento de los objetivos y los que son redundantes e improductivos.
- Asignación de responsabilidades al recurso humano para cada proceso.
- Orientación de la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural,

por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos.

- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.
- Proporciona la estructura para que la organización exceda las barreras funcionales, elimina barreras departamentales, fomentando el trabajo en equipo.

2.2.5 DEFINICIÓN DE UN PROCESO

Según el libro La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008, Juan Carlos Vergara Schmalbach, Tomás José Fontalvo Herrera, un proceso es el conjunto de ciertas actividades que involucran recursos tales como materia prima, maquinaria, personal, tecnología, información con la finalidad de transformar aquel producto o servicio en una salida con valor agregado para el cliente.

2.2.6 ELEMENTOS DE PROCESOS

⁹Input.- es una entrada de un “producto” que proviene de fuentes internas o externas, que es la salida del proceso final,

⁹ Gestión por Procesos, Pérez Fernández de Velasco José Antonio, ESIC Editorial, Año 2010, Pág. 54-55, ebooks,
<http://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&pg=PA54&dq=elementos+de+un+proceso&hl=>

es el que sufre la transformación, al que se le añade un valor agregado.

Secuencia de actividades.- intervendrán ciertos recursos que ayudan a la transformación del input. Es la fase de transformación de la entrada con beneficio para el cliente y para la empresa.

Outputs.- es una salida de un “producto” con calidad para el cliente, que pueda ser medido y controlado. Es el producto final del inputs del proceso.

Control.- realizado de manera interna, mediante el uso de indicadores que ayuden a establecer mejoras de ser necesarias, o permita cuantificar que grado de satisfacción y efectividad tiene el proceso.

Limites.- determinan la manera de gestionarlo, en los diferentes niveles de responsabilidad.

2.2.7 ¹⁰ETAPAS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

- *Diagnóstico y direccionamiento estratégico.*
- *Diagnóstico del sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9000.*
- *Sensibilización organizacional para el mejoramiento continuo y la implementación de un sistema de gestión.*
- *Fundamentación en ISO 9000 a los miembros y líderes de la empresa de servicios.*
- *Formación en metodología para diseñar un sistema de gestión en base a la norma ISO 9001.*
- *Formación para la gerencia en el mejoramiento continuo de procesos.*
- *Diseño y documentación del sistema de gestión de calidad con base a la norma ISO 9000.*
- *Auditoría del sistema.*
- *Implantación del sistema de gestión de calidad.*
- *Gestión del conocimiento en el sistema de gestión de calidad.*

¹⁰ La Gestión de Calidad en los Servicios ISO 9001:2008, Vergara Schmalbach Juan Carlos, Fontalvo Tomás José, Editorial Eumed-Universidad de Málaga(España), Año 2010, Pág. 52-63, ebooks, http://books.google.com.ec/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA8&dq=etapas+de+la+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ei=wpJtUaWmBo_o8gSjyIDABQ&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=etapas%20de%20la%20gestion%20por%20procesos&f=false

2.2.8 ¹¹TIPOS DE PROCESOS

Existen 3 tipos de procesos:

- *Unipersonales.*
- *Funcionales o intradepartamentales.*
- *Interfuncionales o interdepartamentales.*

2.2.9 CADENA DE VALOR

Según el libro Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresa, Braulio Mejía García, la cadena de valor es la que identifica y caracteriza a los procesos que tienen un valor añadido a la organización. Pero también incluye los procesos que no son de valor agregado pero que son esenciales para que se proceda con la línea de negocio.

Valor agregado son todas aquellas acciones que transforman el producto o servicio.

Valor no agregado es cuando las acciones no transforman el producto o servicio, es decir el usuario final no forma parte del proceso.

¹¹ Gestión por Procesos, Pérez Fernández de Velasco José Antonio, ESIC Editorial, Año 2010, Pág. 54, ebooks, <http://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&pg=PA54&dq=elementos+de+un+proceso&hl=es&sa=X&ei=ZpFnUZGfMabj4AOR6YCQDg&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=tipos%20de%20procesos&f=false>

Al hablar de procesos que añaden o no valor a la organización, se está tratando con procesos que son de vital importancia, los llamados procesos críticos; y los procesos de apoyo. Un proceso crítico es aquel que se vincula estrechamente con el usuario final. Un proceso de apoyo es aquel que ayuda a que se dé el proceso crítico.

2.2.10 ¹²VENTAJAS DE CADENA DE VALOR

- *Categoriza los procesos que producen valor añadido.*
- *Constituye una excelente herramienta de análisis para planificación estratégica.*
- *Maximiza la creación de valor para el cliente.*
- *Minimiza costos innecesarios.*
- *Identifica las cadenas de valor de los proveedores, unidades de negocio, canales de distribución, usuarios finales.*

2.2.11 MAPA DE PROCESOS

Según el libro Gerencia de Procesos y Creación de Valor Público: Un enfoque analítico, Alejandro Medina Giopp, el

¹² Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresa, Mejía García Braulio, ECOE Ediciones, Año 2006, Pág. 45,46,47, ebooks, <http://books.google.com.ec/books?id=Mt8ku1gAsO4C&pg=PA39&dq=Gerencia+de+procesos+para+la+organizaci%C3%B3n+y+el+control+interno+de+empresa,+Braulio+Mej%C3%ADa+Garc%C3%ADa&hl=es&sa=X&ei=Xct2UcXFDIb94AP0soHoBw&ved=0CDAQ6AEwAA>

mapa de procesos es una representación gráfica de los macro procesos de una organización, mediante esta representación se puede conocer cuáles son los procesos claves, de apoyo y estratégicos. Permite a su vez establecer las conexiones entre los diversos procesos que posee la organización.

2.2.12 DIAGRAMAS DE FLUJOS

De acuerdo a lo establecido en los libros Fundamentos de Programación: Piensa en C, Osvaldo Cairo Battistutti y Gerencia de procesos para la organización y control interno de empresas, Braulio Mejía García, la manera más clara de entender un proceso es mediante la elaboración de los Diagramas de Flujo, es una herramienta que describe de forma gráfica un proceso, utilizando la simbología ANSI, vinculando las partes que intervienen en el proceso y sus funciones. Se utiliza esta simbología ya que cumple con las recomendaciones de la Internacional Organization for Standardization (ISO) y el American National Standards Institute (ANSI).

Los símbolos que se utilizan con frecuencia en la elaboración de los diagramas de flujo son:

REPRESENTACIÓN DEL SÍMBOLO	EXPLICACIÓN DEL SÍMBOLO
	Inicio y fin del proceso
	Indica un proceso, se utiliza cada vez que se cambia de actividad.
	Es una pregunta de decisión, contiene una condición y dependiendo de la respuesta se elige por SI o por NO
	Expresa una conexión del flujo dentro de una misma página.
	Se utiliza para unir los símbolos. Dirección del flujo.
	Indica que la actividad de un proceso arroja algún tipo de información. Y debe ser registrada en un documento.

Figura 2.2.12. 1: Simbología de diagramas de flujo
Fuente: Fundamentos de Programación, Piensa C

2.2.13 ¹³VENTAJA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

- *Permite comprender el proceso general.*
- *Identifica a los clientes previamente ignorados.*
- *Identifica oportunidades para mejorar.*
- *Hace más fácil fijar los límites.*

2.2.14 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Según el libro Mejoramiento de la Calidad: Un enfoque a los servicios., Jorge Acuña Acuña, en los procesos es necesario evaluar cada actividad, a fin de detectar todos aquellos elementos que causen distorsiones sin valor agregado al producto y/o servicio que se brinde. Si el resultado es positivo, se concluye que aquella actividad genera valor agregado al proceso, caso contrario, si es negativo, aquella actividad muy aparte de ser productiva para el proceso resta valor a lo recibido. Dicha actividad es objeto de controles y revisiones y en algunos casos es mejor eliminarla del proceso. En los procesos existen tres clases de actividades:

¹³ Juran y la Calidad por el diseño, Juran J.M, Editorial Díaz de Santos, Año 1996, Pág. 54, ebooks, <http://books.google.com.ec/books?id=fURB60QH1RYC&pg=PA54&dq=ventajas+de+los+diagramas+de+flujo&hl=es&sa=X&ei=y4ltUe2CGpLM9gTCyYGICg&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=onepage&q=ventajas%20de%20los%20diagramas%20de%20flujo&f=false>

- Actividades de Valor Agregado Real (VAR)
- Actividades de Valor Agregado de Negocio (VAN)
- Actividades Sin Valor Agregado (SVA)

Las actividades VAR son aquellas que a la vista del cliente son necesarias para cumplir sus expectativas. Las actividades VAN son las requeridas por la organización para brindar el servicio, pero no aportan valor desde el punto de vista del cliente. Las actividades SVA son aquellas que no contribuyen a alcanzar los requerimientos del cliente y que pueden ser eliminadas sin restar calidad al producto y/o servicio.

Dentro de las actividades que no generan valor agregado se encuentran:

- Actividades que existen porque el proceso fue inadecuadamente diseñado o no está funcionando tal como el diseño lo indica. Se incluyen los re trabajos, las esperas y actividades de preparación.
- Actividades no requeridas por el cliente o por el proceso que pueden ser eliminadas. Se encuentran las actividades de archivo, inspección.

2.2.15 MANUAL DE PROCESOS

Basado en el texto Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Martin G. Álvarez Torres, el manual de procesos es una herramienta que normaliza las operaciones y administración de toda organización, a la vez que se constituye en una material de consulta. La inexistencia de un manual de procedimientos tendría como resultado que cada generación nueva empiece desde cero.

La elaboración de un manual de procedimiento requiere de técnicas y metodologías adecuadas para un acertado propósito, también deben de recibir todo el apoyo de los niveles directivos y lo más importante el tiempo de los responsables de cada área.

Los manuales ayudan a las organizaciones a formalizar un sistema de trabajo utilizando de la mejor manera los recursos, consolidando así su liderazgo y competitividad.

2.3 INDICADORES DE GESTIÓN

2.3.1 ANTECEDENTES

Basado en que sólo se puede mejorar lo que se puede medir, y que pese a esto los directivos no se ven en la obligación de medir los resultados que están obteniendo y de tal manera buscar la mejora de su trabajo. Es factible la implementación de indicadores que permitan medir los resultados que se obtienen para buscar mejoras.

2.3.2 SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para cualquier empresa es necesario el conocimiento de su Sistema de Indicadores de Gestión y ver la manera en que sus decisiones influyen en la consecución de estos, razón por la cuál es importante conocer que el Sistema de Indicadores de Gestión es un conjunto de interrelacionado de indicadores cuyo objeto es medir los aspectos más relevantes que tengan vital importancia en la consecución de objetivos de la empresa.

Debiendo realizar su respectivo seguimiento que permita reflejar que los objetivos propuestos se están dando a través de los indicadores implementados.

2.3.3 DEFINICIÓN DE INDICADOR

¹⁴ Un indicador de Gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, pueda estar señalando una desviación sobre la cual se tomara acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Teniendo en cuenta que no basta con la implementación de un solo indicador para que los objetivos de la empresa se lleven a cabo de manera eficaz, es necesario que se dé la implantación de sistemas que agrupen los indicadores necesarios para un mejor desempeño. Lo que puede proporcionar un panorama de la situación de un proceso o de la empresa. Es necesario detectarlo e implementarlo de manera oportuna para de esta manera poder tomar las decisiones correctas.

2.3.4 VENTAJAS DE LOS INDICADORES

- Permite controlar la evolución de una compañía, un departamento o de un área en particular.
- Ayudan a la identificación de procesos o departamentos que son importantes y que están afectando notoriamente a la consecución de objetivos.

¹⁴ Rincón Bermudez, Rafael David. "Los Indicadores de Gestión Organizacional" Artículo, Una Guía para su Definición

- Permite direccionar los resultados a la satisfacción de los clientes en los aspectos prioritarios a tomar en cuenta para mejorar su rendimiento y con ello su satisfacción.
- Controla los procesos mediante un seguimiento exhaustivo que permita su mejoramiento continuo. Implementando las acciones necesarias.
- Permite realizar un benchmarking, de manera que los resultados que se han venido obteniendo puedan compararse con los de la industria en que se desenvuelven, teniendo como referencia los indicadores que estos manejan.
- Permite que las personas conozcan su aporte en cuanto al cumplimiento de las metas propuestas, avalados por los resultados que indica su correcta realización.

2.3.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

¹⁵ *Entre las principales características de los indicadores tenemos:*

- *Simplicidad*

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

- *Adecuación*

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- *Validez en el tiempo*

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- *Participación de los usuarios*

Es la habilidad para estar involucradas desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

¹⁵ Rincón Bermúdez, Rafael David. "Los Indicadores de Gestión Organizacional", 2000

- *Utilidad*

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- *Oportunidad*

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.3.6 CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES

¹⁶ *Se establece criterios que permitan que los indicadores de gestión sean útiles y efectivos, los cuales tendrán una serie de características entre las que se destacan:*

- *Relevante (Que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización)*
- *Claramente definido (que se asegure su correcta recopilación y justa comparación)*
- *Fácil de comprender y usar*

¹⁶ Calderón Villanueva José, Trabajo Técnicas de Información en el Control de Gestión, Pág. 16, Publicado 13/Sept/2009
<http://es.scribd.com/doc/19726385/17/Criterios-para-Establecer-Indicadores-de-Gestion>

- *Comparable (se pueda comparar sus valores entre las organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo)*
- *Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).*

2.3.7 PROPÓSITO DE LOS INDICADORES

¹⁷ *El propósito se da a través de los objetivos SMART que a continuación se detallan:*

Específico (Specific): Se ha de buscar la mayor concreción posible.

Mensurable (Measurable): Defina cuidadosamente sus puntos de referencia para medir su progreso y eficacia.

Alcanzable (Achievable): Este componente puede ser uno positivo que se convierte en negativo si no se tiene cuidado. Se puede ser agresivo con las metas, pero al establecer un valor alto pueden que estas resulten inalcanzables lo que resultaría contraproducente. Se busca que sea razonable al momento de establecer metas en cuanto a la gestión de tiempo.

¹⁷ George T. Doran, Artículo, 1981

Orientada hacia los resultados (Result-oriented): enfóquese siempre en lo que quiere, no en lo que usted NO quiere. Establezca sus metas de manera positiva, sin mencionar alguna parte de los objetivos no alcanzados.

Con tiempo determinado (Time-limited): Se debe tener un periodo específico para medir y alcanzar sus objetivos.

2.3.8 ¹⁸ TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

- *Indicadores Cuantitativos:*

Este tipo de indicadores su medida se da en números o cantidades y se utiliza para medir la efectividad de los objetivos estratégicos.

- *Indicadores cualitativos:*

Se refieren a los indicadores que se dan de manera cualitativa permitiendo analizar comportamientos y aspectos de las estrategias.

- *Indicadores Positivos*

Aquellos que indican tendencias favorables con respecto al cumplimiento de los objetivos propuestos.

¹⁸ Tesis Diseño de Sistema de Gestión de Procesos, ESPOL - 2012

- *Indicadores Negativos*

Aquellos cuya tendencia no es favorable en cuanto al cumplimiento de lo trazado inicialmente.

- *Indicador Centrado*

Aquellos que nos indica que la situación se mantiene.

2.4 MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

La mejora de procesos implica un constante esfuerzo de los individuos y equipos en la búsqueda de soluciones y acciones de mejora, no consistirá en el cambio de proceso debido a la adquisición de nuevos equipos, sino debido al talento creativo de los empleados. La compañía debe estimular para que este talento se dé en un máximo potencial.

Se trata de un enfoque sistemático cuya finalidad es lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes.

Dentro de la cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora Continua y de la Innovación de los procesos garantiza el camino hacia la competitividad y al logro de los objetivos.

2.4.1 OBJETIVOS DE MEJORA DE PROCESO

Dentro de los objetivos de la mejora de procesos se tiene los siguientes:

- Reducir o eliminar costos que no están agregando valor al producto o servicio ofrecido.
- Monitorear y analizar los parámetros de seguimiento de los niveles de servicio.
- Lograr que los procesos sean más eficaces, de tal manera que se produzcan los resultados deseados.
- Buscar que los procesos se vuelvan más eficiente, minimizando los recurso utilizados
- Proponer mejoras que aumenten el valor del producto o servicio.
- Dar soporte a la fase estratégica para el diseño y definición de nuevos servicios, procesos o actividades.

2.4.2 DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO

¹⁹ *El diagrama de causa - efecto también llamado espina de pez fue concebido por el doctor japonés Karou Ishikawa en el año 1943. Consiste en una representación gráfica que muestra la*

¹⁹ Ing. Miriam Ramos, Material Ing. de Calidad, 2011

relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado.

Es utilizado para identificar todas las causas y la causa raíz para cada efecto, problema, o condición específico. Así como también analizar algunas de las interrelaciones entre los factores que están afectando a un proceso particular.

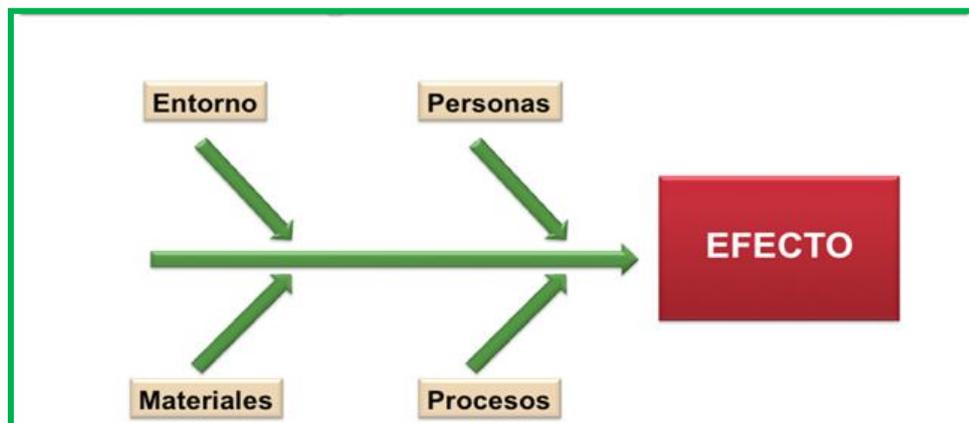


Figura 2.4.2. 1: Espina de Pescado
Fuente: Elaborado por Alex Lindao.

Pasos para utilizarlo:

1. Identificar el problema.

El problema es algo que queremos mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto.

2. Registrar la frase que resume el problema.

Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del gráfico. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema.

3. Dibujar y marcar las espinas principales.

Las espinas principales representan el input principal, categorías de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero las más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, métodos, máquinas, personas y medio ambiente.

4. Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema.

Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente la pregunta Por Qué para cada una de las causas iniciales mencionadas.

Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no discuta la categoría, simplemente escriba la idea. El propósito de la

herramienta es estimular ideas, no desarrollar una lista que esté perfectamente clasificada.

5. Identificar la “causa más probable”

Encerrar en un círculo la causa(s) más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco, se debe entender que deberá ser la causante principal del problema de tal forma que este no se vuelva a repetir.

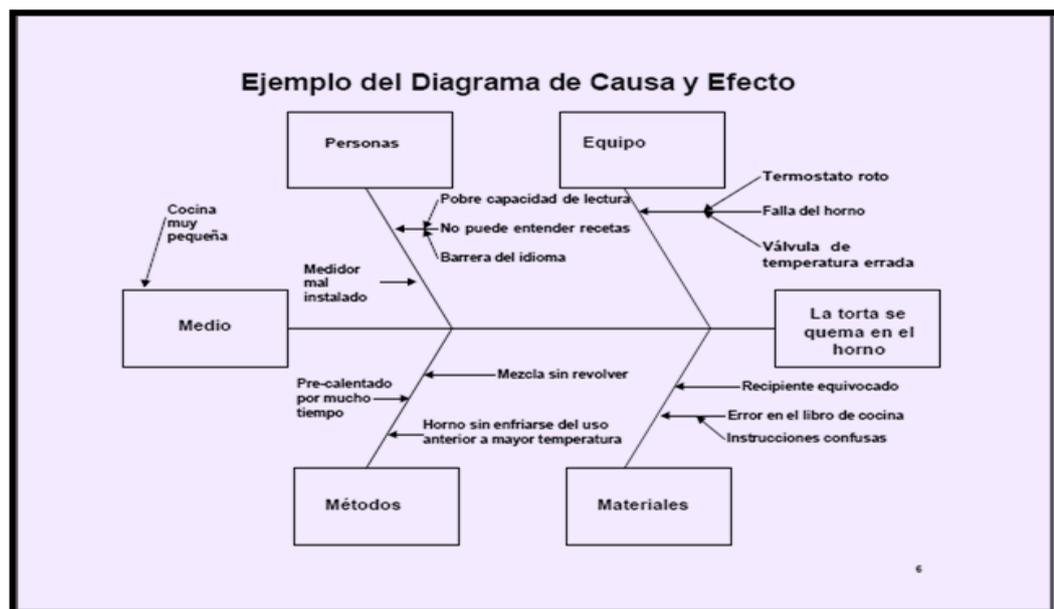


Figura 2.4.2. 2: Diagrama de Causa y Efecto

Fuente: Material de Ingeniería de Calidad - Ing. Miriam Ramos

2.4.3 CICLO DE DEMING

²⁰ *Es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad.*

Las siglas PDCA significan:

Plan: Planificar

Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener el resultado esperado.

1.-Identificar proceso que se quiere mejorar

2.-Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso

3.-Análisis e interpretación de los datos

4.-Establecer los objetivos de mejora

5.-Detallar las especificaciones de los resultados esperados

6.-Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones

²⁰ Ing. Miriam Ramos, Material Ing. de Calidad, 2011

Do: Hacer

Implementar los nuevos procesos, llevar a cabo el plan.

Recolectar datos para utilizar en las siguientes etapas.

Check: Verificar

Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora.

Monitorear la Implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

Act : Actuar

Documentar el ciclo

En base a las conclusiones del paso anterior elegir una opción:

Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.

Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos

Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos

Ofrecer una Retro-alimentación.

El ciclo PHVA, en realidad, representa trabajo en proceso más que tareas o problemas específicos. Los procesos por su misma naturaleza no pueden resolverse sino únicamente mejorarse, si bien al trabajar en procesos se van resolviendo algunos problemas.

2.4.4 HERRAMIENTA 5W 1H

Es una técnica de análisis cualitativo que busca detectar la causa raíz de un problema. Cuando se tiene un problema específico se debe encontrar respuesta a dos preguntas, ¿Cuál es la causa raíz del problema? y ¿Cuál es la causa por la que no se pudo prever?

No es necesario realizar cinco preguntas, se pueden hacer más de cinco, pero se entiende que con tan solo cinco se puede llegar a encontrar la causa raíz del problema.

²¹ El significado de las 5W es WHAT, ¿Qué problema se tiene?, WHEN, ¿Cuándo ocurre?, WHERE, ¿Dónde ocurre?, WHO, ¿Quién es el responsable?, WHY, ¿Por qué ocurre? Y; 1H es HOW, ¿Cómo ocurre?

²¹ Lean Six Sigma TOC Pymes, Cabrera Calva Rafael Carlos, Pág 36-37, ebooks, http://books.google.com.ec/books?id=psDDitEx_gC&source=gbs_navlinks_s

CAPÍTULO 3

3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico de FTM S.A. involucra su misión, visión, filosofía y objetivos estratégicos, que aunque no están identificadas formalmente, el Gerente General intenta transmitirlos a los empleados a través de reuniones anuales con el personal administrativo.

3.1.1 MISIÓN

La empresa no tenía identificada formalmente una misión, por lo que conjuntamente con sus directivos la definimos de la siguiente manera:

FTM S.A es una empresa dedicada al procesamiento, empaque, congelación y exportación de camarón pomada, cumpliendo con regulaciones nacionales e internacionales, satisfaciendo los más exigentes requisitos de los clientes, contando con personal capacitado, con experiencia y

comprometido con el cumplimiento de los objetivos y el mejoramiento constante de los procesos.

3.1.2 VISIÓN

La visión planteada para la empresa FTM S.A es la siguiente:

FTM S.A trabaja para posicionarse como una de las mejores y más productivas industrias empacadoras de camarón pomada, buscando ampliar su línea de clientes, aumentar su capacidad de producción y mejorar constantemente la calidad de su producto.

3.1.3 FILOSOFÍA DE LA COMPAÑÍA

FTM S.A ya tenía identificada su Filosofía de la siguiente manera:

La filosofía de la empresa FTM S.A está mejor ejemplificada por el Pacto Global de las Naciones Unidas:

Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción.

Derechos Humanos:

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de no ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Estándares Laborales:

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente:

Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las Empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Anticorrupción:

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

3.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 3.1.4. 1: Objetivos Estratégicos.

<ul style="list-style-type: none">• Financieros
<ol style="list-style-type: none">1. Incrementar las ventas de FTM en un 20%.2. Minimizar costos directos e indirectos.
<ul style="list-style-type: none">• Clientes
<ol style="list-style-type: none">1. Mantener un estándar alto del producto que permita estar al nivel de las expectativas de los clientes.2. Expandir el mercado y consolidar la marca a nivel internacional.
<ul style="list-style-type: none">• Procesos Internos
<ol style="list-style-type: none">1. Establecer una gestión por procesos en la empresa.2. Mejorar la comunicación interna.3. Investigar y desarrollar variaciones en los productos, que permitan adicionarle valor agregado a los mismos.
<ul style="list-style-type: none">• Aprendizaje y Crecimiento
<ol style="list-style-type: none">1. Lograr una capacitación permanente del personal de las distintas áreas de FTM en sus respectivas especialidades.2. Mejorar las condiciones de seguridad industrial, higiene laboral y salud ocupacional.3. Implementar un sistema integrado de apoyo de información y tecnología.4. Crecer en infraestructura para incrementar el nivel de producción.

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

3.2.1 CADENA DE VALOR



Figura 3.2.1. 1: Cadena de Valor.

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.2.2 MAPA DE PROCESOS

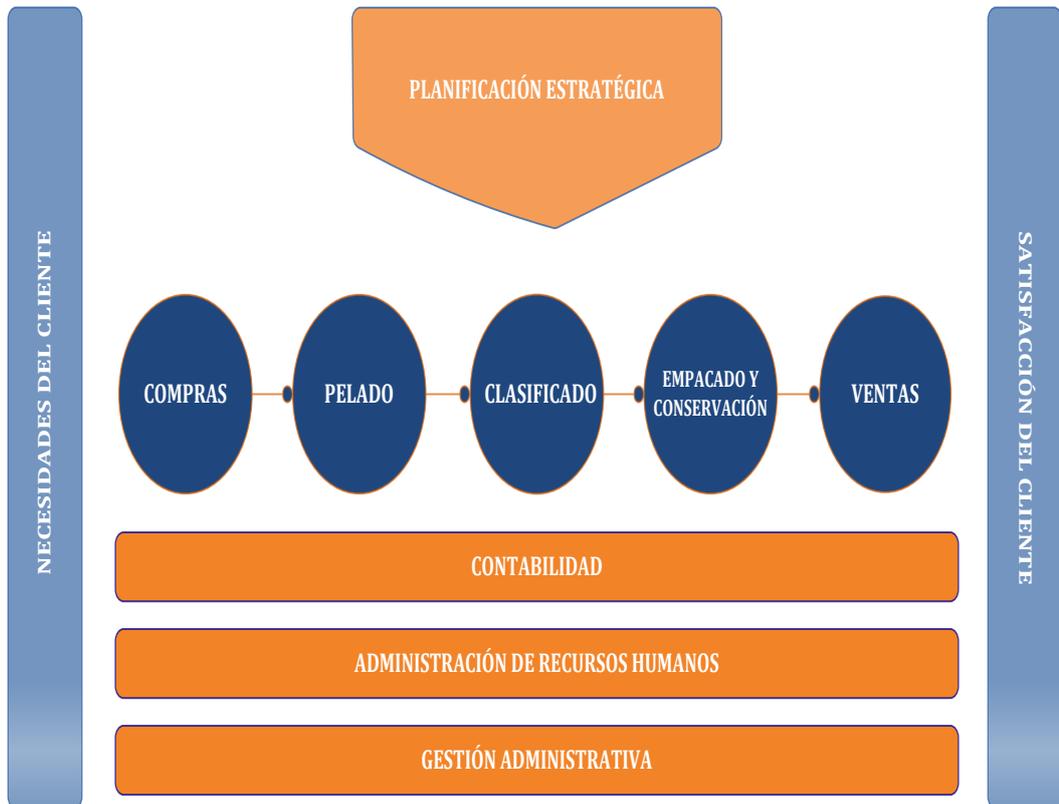


Figura 3.2.2. 1: Mapa de Procesos.
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.2.3 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS

Tabla 3.2.3. 2: Procesos y Subprocesos.

Procesos Claves		Subprocesos	
1	Compras	1.1	Compra de materia prima
2	Pelado	2.1	Pelado
3	Clasificado	3.1	Clasificado
4	Empaque y Conservación	4.1	Empaque y Conservación
5	Ventas	5.1	Ventas y cobranzas
		5.2	Exportación y Facturación
Procesos de Apoyo		Subprocesos	
1	Contabilidad	1.1	Contabilidad
		1.2	Nómina
2	Administración de Recursos Humanos	2.1	Selección y Contratación de Personal
3	Gestión Administrativa	3.1	Compras de insumos

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.2.4 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

Para la identificación de los procesos críticos, se emplea una matriz de priorización, la cual permite valorar cada subproceso de acuerdo a la incidencia que éste tenga con cada objetivo estratégico. Para la realización de este análisis se mantuvieron reuniones con la Directiva de la empresa.

La siguiente tabla muestra la escala de calificación utilizada en la matriz de priorización.

Tabla 3.2.4. 3: Escala de calificación de Procesos.

Puntaje	Descripción
5	Muy alta incidencia
4	Alta incidencia
3	Mediana incidencia
2	Baja incidencia
1	No incide

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

Luego de realizar la matriz de priorización y según la calificación total obtenida, da como resultados que los procesos que más inciden en la consecución de los objetivos

estratégicos de la empresa, y que por lo tanto se consideren como procesos críticos sean los siguientes:

- Pelado.
- Clasificado.
- Empaque y Conservación.

Estos procesos además, son claves en la empresa, ya que pertenecen directamente a la lógica del negocio.

3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS EN BASE AL CICLO DE DEMING.

3.3.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CLAVES

3.3.1.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

3.3.1.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

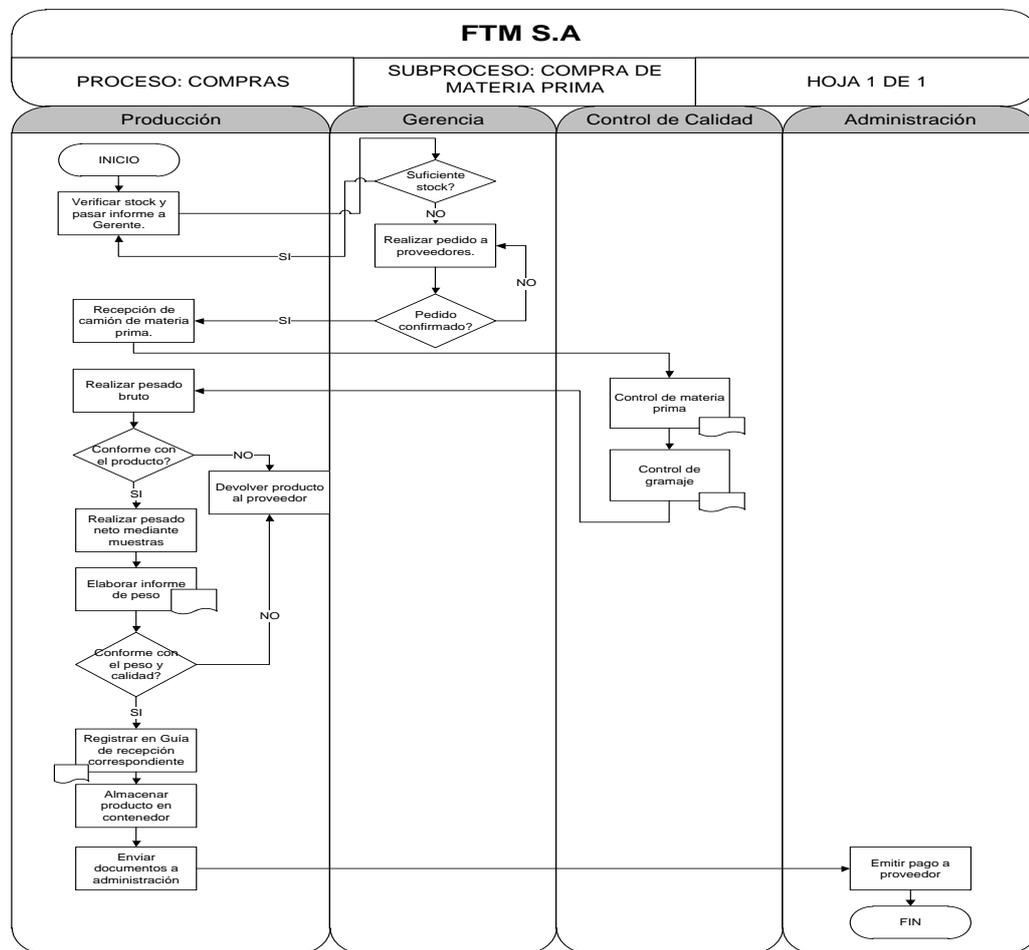


Figura 3.3.1.1.1. 1: Flujograma Situación actual Proceso Compra de Materia Prima
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.1.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

Tabla 3.3.1.1.2. 4: AVA Situación Actual Proceso Compra de Materia Prima

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
 FTMS.A.				PROCESO: Compras				FECHA: 01 Julio 2013.	
				SUBPROCESO: Compras de materia prima					
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1		X						Verificar stock y pasar informe a Gerente.	8
2		X						Realizar pedido a proveedores.	9
3					X			Recepción de camión de materia prima.	5
4	X							Control de materia prima.	6
5	X							Control de gramaje.	3
6						X		Realizar pesado bruto.	15
7		X						Realizar pesado neto mediante muestras.	10
8					X			Devolver producto al proveedor.	15
9		X						Elaborar informe de peso.	5
10		X						Registrar en Guía de recepción correspondiente.	3
11							X	Almacenar producto en contenedor.	10
12					X			Enviar documentos a administración.	5
13		X						Emitir pago a proveedor.	8
TIEMPOS TOTALES									102
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
				N°		Tiempo		%	
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			2		9		9%	
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			6		43		42%	
P	PREPARACIÓN			0		0		0%	
E	ESPERA			0		0		0%	
M	MOVIMIENTO			3		25		25%	
I	INSPECCIÓN			1		15		15%	
A	ARCHIVO			1		10		10%	
TT	TOTAL			13		102		100%	
VA	VALOR AGREGADO							51%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO							49%	

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.2 ANÁLISIS DEL PROCESO DE PELADO

3.3.1.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PELADO

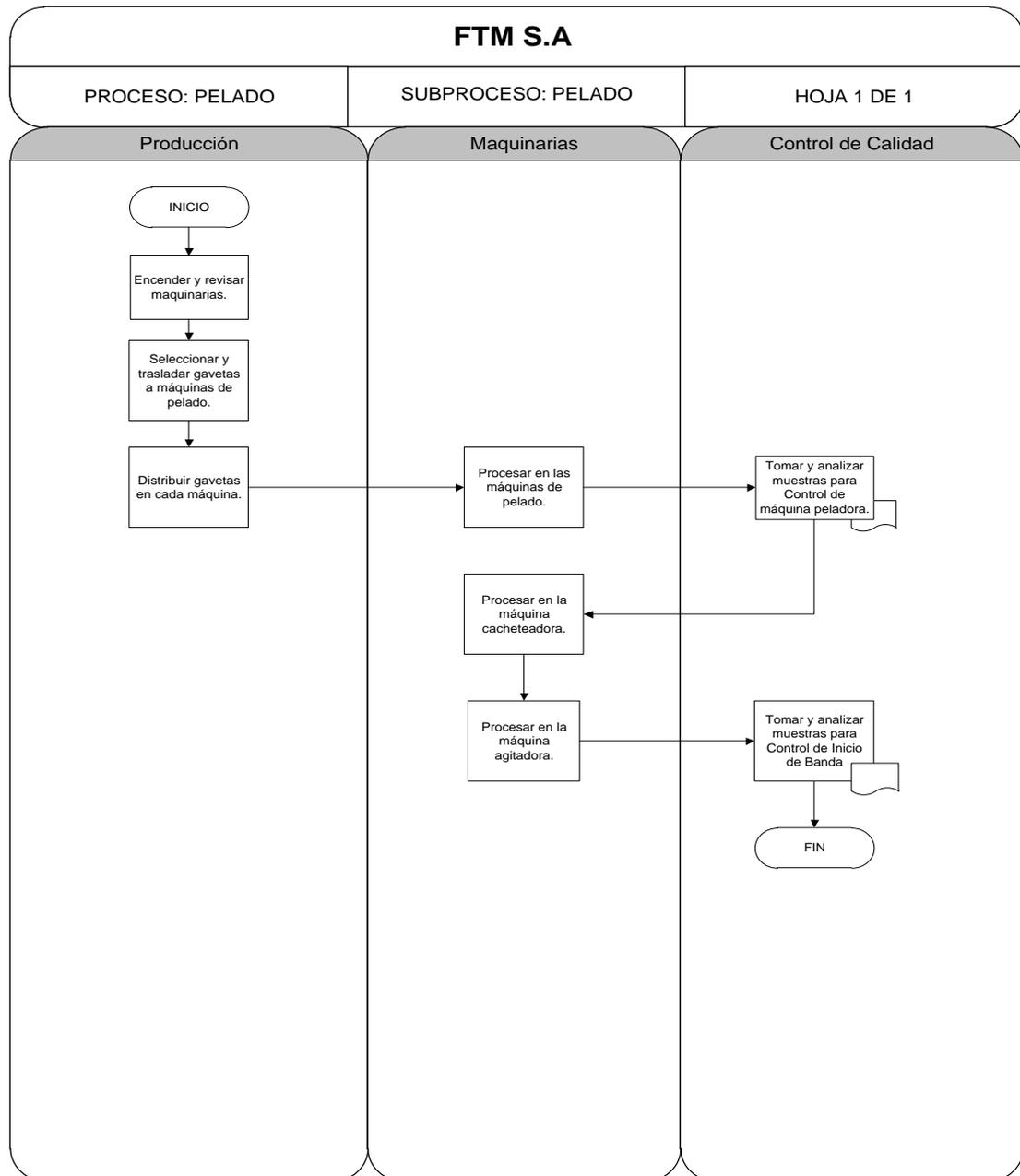


Figura 3.3.1.2.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Pelado
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

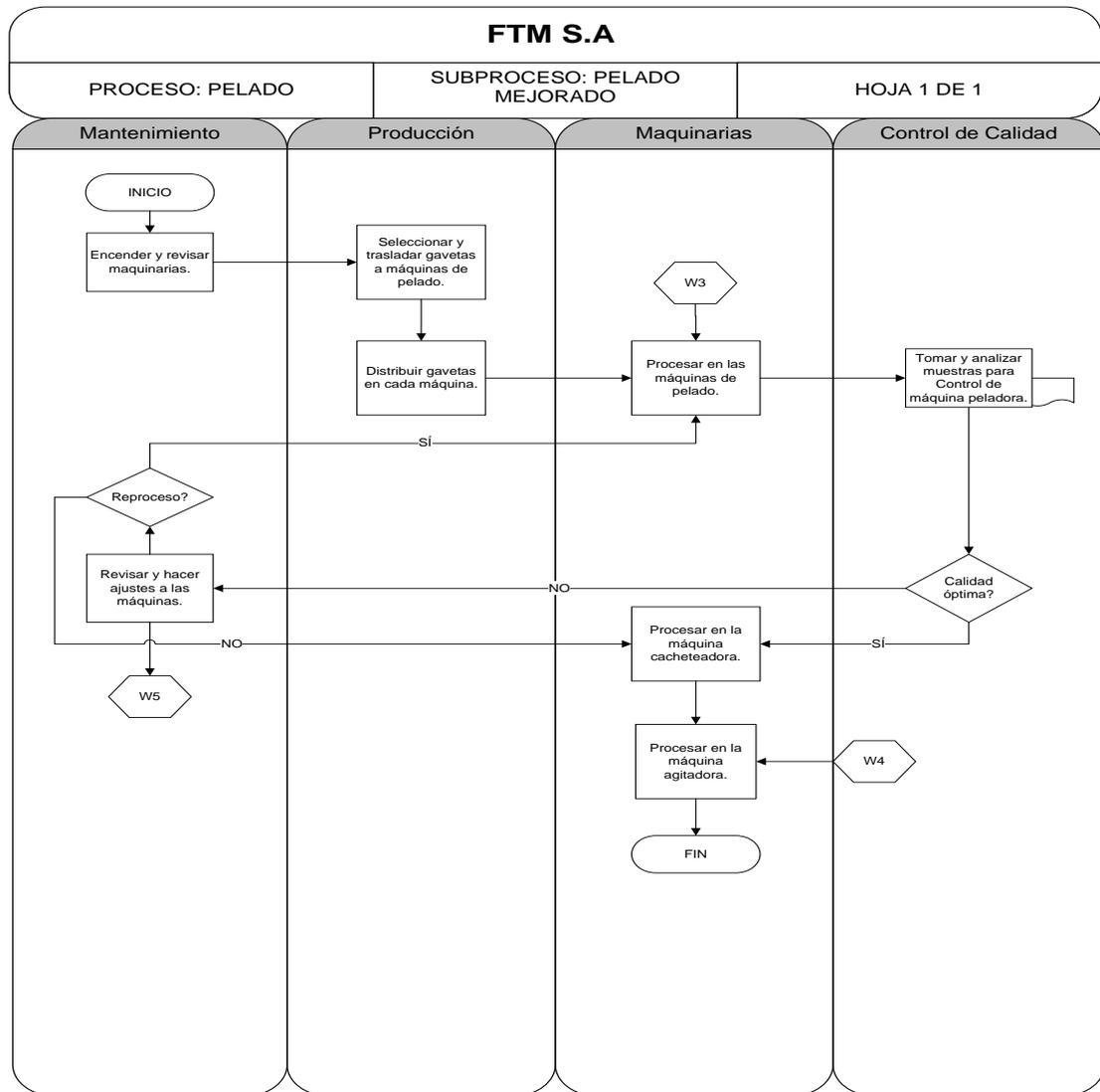
3.3.1.2.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PELADO

Tabla 3.3.1.2.2. 5: AVA Situación Actual Proceso Pelado

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
 FTM S.A.			PROCESO: Pelado						FECHA: 01 Julio 2013.
			SUBPROCESO: Pelado						
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1			X					Encender y revisar maquinarias.	10
2					X			Seleccionar y trasladar gavetas a máquina de pelado.	6
3			X					Distribuir gavetas en cada máquina.	2
4		X						Procesar en las máquinas de pelado.	5
5	X							Tomar y analizar muestras para Control de máquina peladora.	6
6		X						Procesar en la máquina cacheteadora.	3
7		X						Procesar en la máquina agitadora.	3
8						X		Tomar y analizar muestras para Control de Inicio de Banda.	5
TIEMPOS TOTALES									40
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			MÉTODO ACTUAL						
			Nº	Tiempo		%			
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		1	6		15%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		3	11		28%			
P	PREPARACIÓN		2	12		30%			
E	ESPERA		0	0		0%			
M	MOVIMIENTO		1	6		15%			
I	INSPECCIÓN		1	5		13%			
A	ARCHIVO		0	0		0%			
TT	TOTAL		8	40		100%			
VA	VALOR AGREGADO					43%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO					58%			

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.2.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE PELADO



1	W3	Productividad	Tasa de productividad por máquina	Nivel de producción por máquina para el total de producto procesado	Libras c/c por máquina / Libras c/c totales trabajadas	%	Mensual
2	W4	Calidad	Tasa de calidad insuficiente	Mide el nivel de los reprocesos por calidad insuficiente en el total de libras que se han trabajado en ese período.	Libras reprocesadas / Libras terminadas en el período	%	Mensual
3	W5	Mantenimiento	Nivel de mantenimiento de máquina	Tasa de cumplimiento de actividades de mantenimiento de máquinas según planificación	# de mantenimientos reales / # de mantenimientos planificados	%	Trimestral

Figura 3.3.1.2.3. 1: Flujograma Situación Mejorada Proceso Pelado
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.2.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE PELADO

Tabla 3.3.1.2.4. 6: AVA Situación Mejorada Proceso Pelado

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
 FTM S.A.				PROCESO: Pelado					FECHA: 01 Julio 2013.
				SUBPROCESO: Pelado (mejorado)					
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1			X					Encender y revisar maquinarias.	7
2					X			Seleccionar y trasladar gavetas a máquina de pelado.	4
3			X					Distribuir gavetas en cada máquina.	2
4		X						Procesar en las máquinas de pelado.	5
5	X							Tomar y analizar muestras para Control de máquina peladora.	6
6		X						Procesar en la máquina cacheteadora.	3
7		X						Procesar en la máquina agitadora.	3
8		X						Revisar y hacer ajustes a las máquinas.	5
TIEMPOS TOTALES									35
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
				Nº	Tiempo		%		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			1	6		17%		
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			4	16		46%		
P	PREPARACIÓN			2	9		26%		
E	ESPERA			0	0		0%		
M	MOVIMIENTO			1	4		11%		
I	INSPECCIÓN			0	0		0%		
A	ARCHIVO			0	0		0%		
TT	TOTAL			8	35		100%		
VA	VALOR AGREGADO						63%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO						37%		

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.2.5 CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Los cambios que se realizaron en el Proceso de Pelado fueron los siguientes:

Se agregó un proceso luego de realizado el control de calidad de máquinas peladoras, el cual consideramos como agregador de valor para la empresa, ya que haría más eficiente el proceso, evitando la pérdida de recursos provocado por no percatarse de que la calidad era insuficiente desde el inicio del proceso macro.

Después de realizada la actividad de las máquinas peladoras, es necesario tomar una muestra para analizar el trabajo de estas máquinas. Si bien, esto se ha estado dando en la situación actual, nos pudimos percatar que los resultados de estas muestras no están listos en el tiempo adecuado y que no es primordial su análisis, por lo que en el flujo mejorado vemos la adición de una decisión en

cuanto a la calidad óptima del producto obtenida del análisis de dicha muestra. Si la calidad no es del todo óptima, se deben revisar y ajustar las máquinas por el personal de mantenimiento, y a su vez decidir si la calidad está por debajo de lo establecido en los requerimientos del cliente para tener que optar por un reproceso del producto; si esto no es necesario, se continúa con el proceso habiendo ajustado las máquinas para mejorar la calidad en el siguiente análisis.

Es primordial que los muestreos de control de calidad se hagan continuamente y se lleve un registro de los mismos.

Redujimos el tiempo de ejecución de algunas actividades que no generan valor ni al cliente ni a la empresa, en las que no se está siendo eficiente en la actualidad.

Incluimos al personal de mantenimiento, quien forma parte importante del proceso, ya que en su gran mayoría es mecanizado.

Se eliminó la actividad de muestreo para análisis de calidad de inicio de banda, ya que sus resultados ayudan a medir el siguiente proceso, que es el de clasificado.

Presentamos un cuadro comparativo del AVA actual y mejorado del proceso en mención y los gráficos individuales de los AVA realizados.

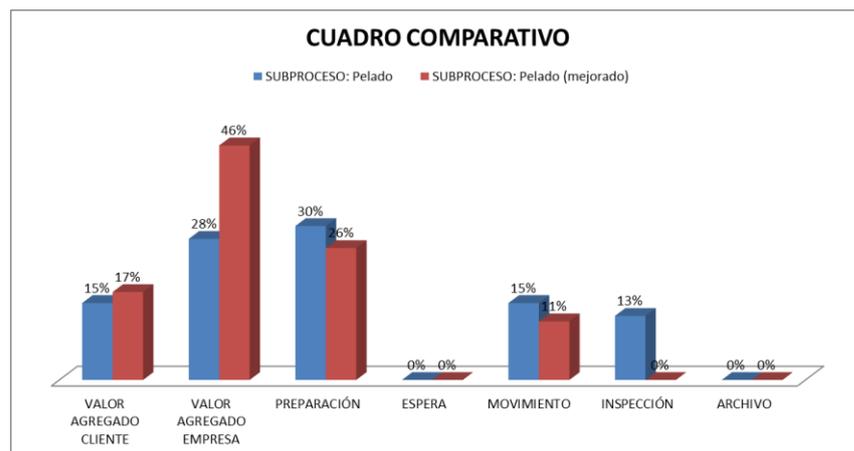


Figura 3.3.1.2.5. 1: Cuadro Comparativo AVA Proceso Pelado
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

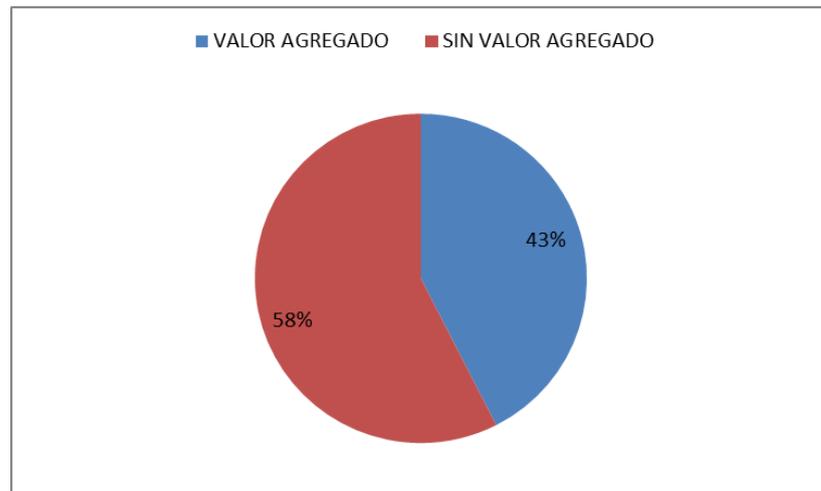


Figura 3.3.1.2.5. 2: Representación AVA Proceso Pelado Actual
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

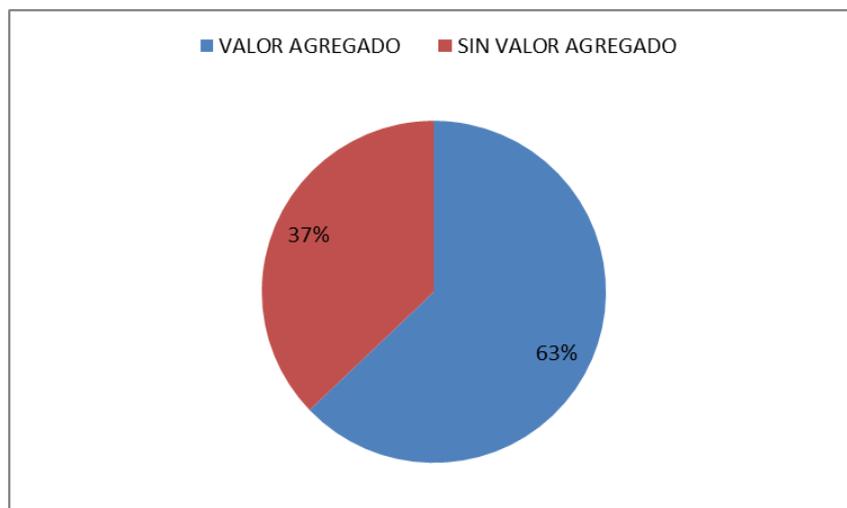


Figura 3.3.1.2.5. 3: Representación AVA Proceso Pelado Mejorado
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CLASIFICADO

3.3.1.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CLASIFICADO

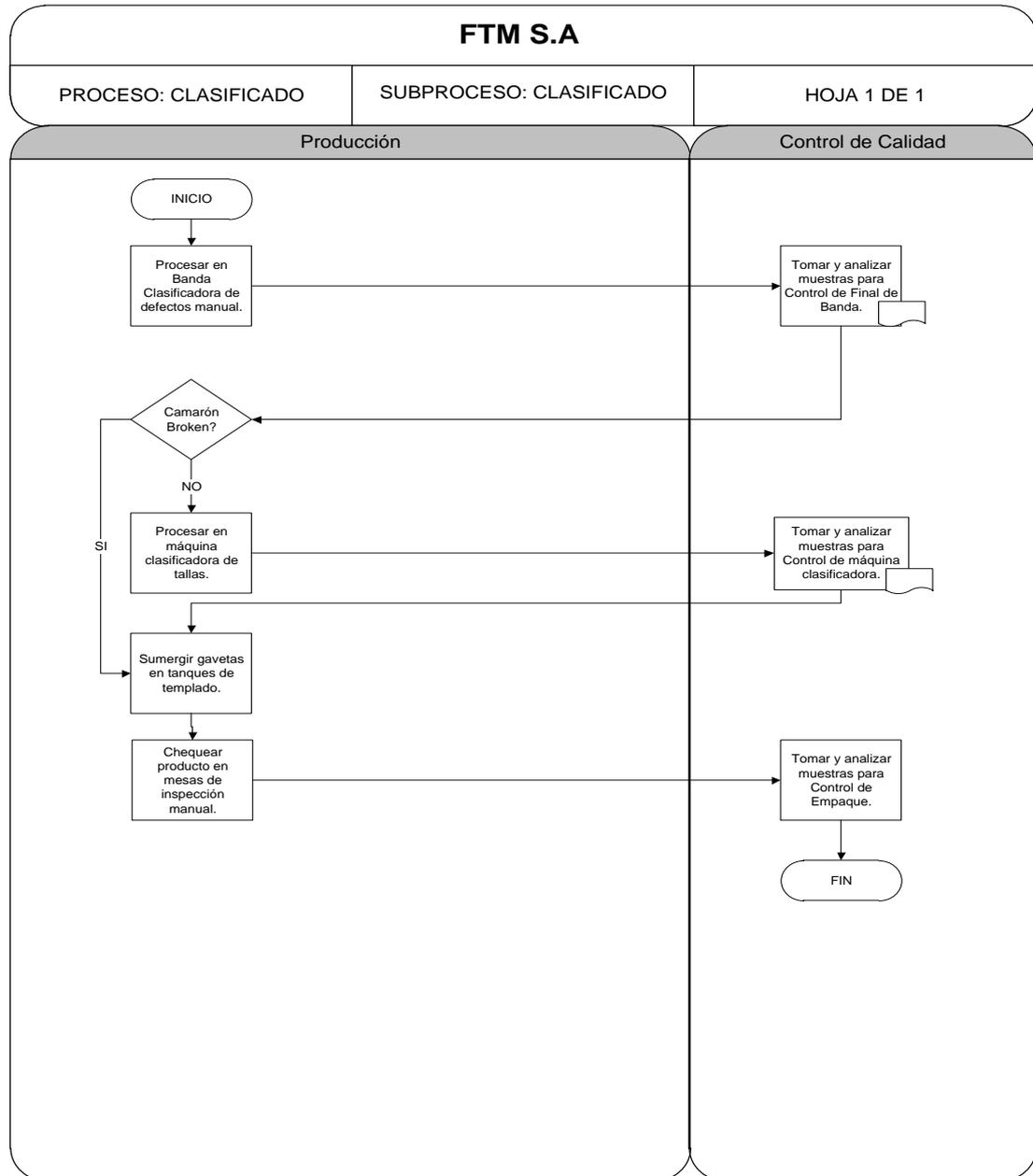


Figura 3.3.1.3.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Clasificado
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.3.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CLASIFICADO

Tabla 3.3.1.3.2. 7: AVA Situación Actual Proceso Clasificado

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
 FTMS.A.				PROCESO: Clasificado						FECHA: 01 Julio
				SUBPROCESO: Clasificado						2013.
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EF. (min)
1		X						Procesar en Banda Clasificadora de defectos manual.		6
2	X							Tomar y analizar muestras para Control de Final de Banda.		5
3		X						Procesar en máquina clasificadora de tallas.		2
4	X							Tomar y analizar muestras para Control de máquina clasificadora.		6
5		X						Sumergir gavetas en tanques de templado.		10
6						X		Chequear producto en mesas de inspección manual.		10
7	X							Tomar y analizar muestras para Control de Empaque.		6
TIEMPOS TOTALES										45
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL						
				N°		Tiempo		%		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			3		17		38%		
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			3		18		40%		
P	PREPARACIÓN			0		0		0%		
E	ESPERA			0		0		0%		
M	MOVIMIENTO			0		0		0%		
I	INSPECCIÓN			1		10		22%		
A	ARCHIVO			0		0		0%		
TT	TOTAL			7		45		100%		
VA	VALOR AGREGADO							78%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO							22%		

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE CLASIFICADO

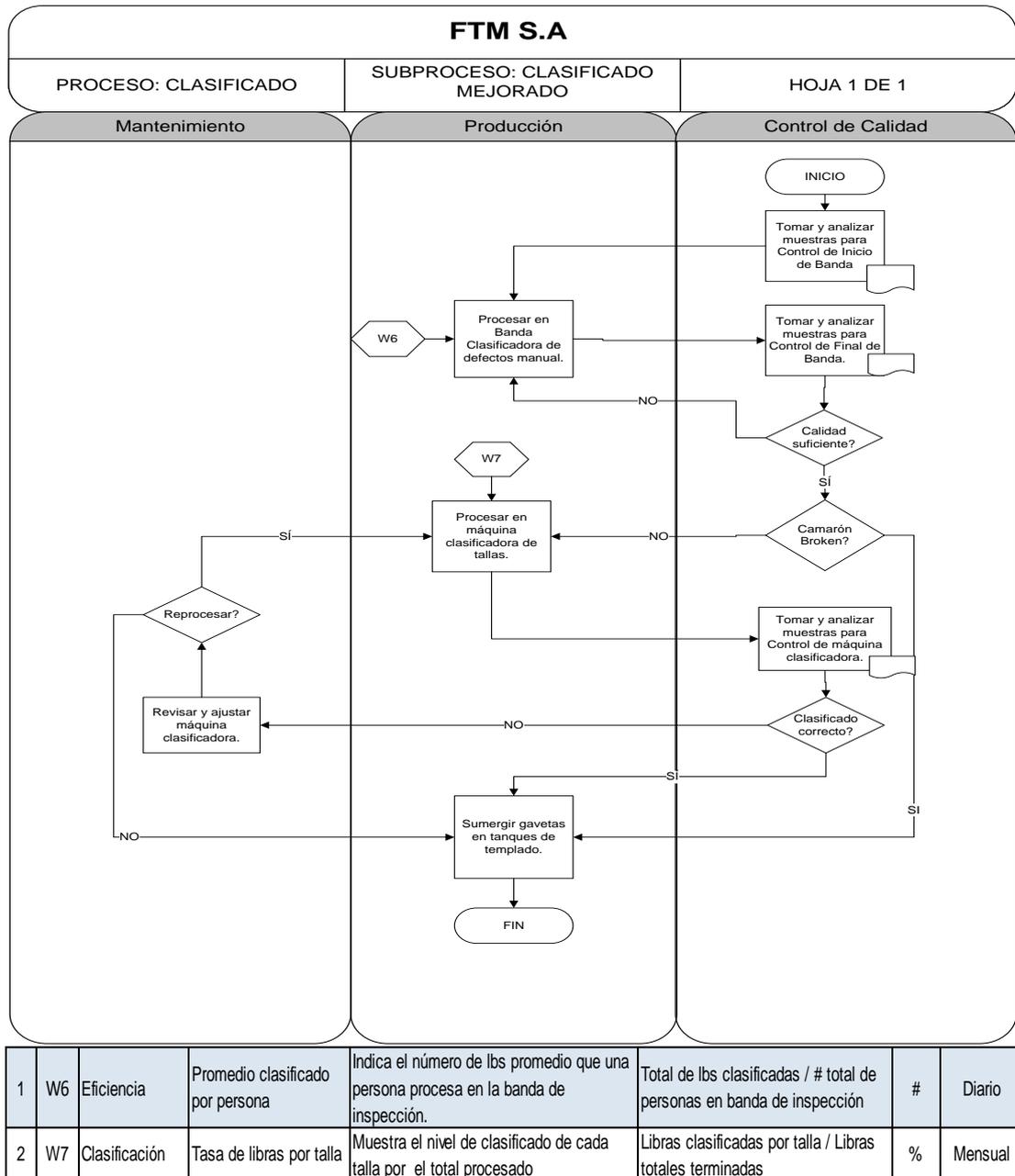


Figura 3.3.1.3.3. 1: Flujograma Situación Mejorada Proceso Clasificado
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.3.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE CLASIFICADO

Tabla 3.3.1.3.4. 8: AVA Situación Mejorada Proceso Clasificado

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
 FTM S.A.				PROCESO: Clasificado					FECHA: 01 Julio 2013.
				SUBPROCESO: Clasificado (mejorado).					
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1	X							Tomar y analizar muestras para Control de Inicio de Banda.	5
2		X						Procesar en Banda Clasificadora de defectos manual.	6
3	X							Tomar y analizar muestras para Control de Final de Banda.	5
4		X						Procesar en máquina clasificadora de tallas.	2
5	X							Tomar y analizar muestras para Control de máquina clasificadora.	6
6		X						Sumergir gavetas en tanques de templado.	10
7		X						Revisar y ajustar máquina clasificadora.	7
TIEMPOS TOTALES									41
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
				Nº	Tiempo		%		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			3	16		39%		
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			4	25		61%		
P	PREPARACIÓN			0	0		0%		
E	ESPERA			0	0		0%		
M	MOVIMIENTO			0	0		0%		
I	INSPECCIÓN			0	0		0%		
A	ARCHIVO			0	0		0%		
TT	TOTAL			7	41		100%		
VA	VALOR AGREGADO						100%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO						0%		

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.3.5 CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

En cuanto a las mejoras realizadas al Proceso de Clasificado, podemos mencionar las siguientes:

Al inicio del proceso se realiza un control mediante muestreo para determinar en qué condiciones se inicia el proceso y poder analizar su eficiencia.

Se agregó un control al final de las actividades de la banda de inspección, ya que comparándolo con el análisis al inicio de la banda realizado en el muestreo anterior podemos determinar la eficiencia del personal en esta etapa. Además con este muestreo y análisis determinamos la necesidad de reprocesar el producto si la calidad no es la suficiente.

El siguiente análisis se lo realiza después de la actividad en la máquina clasificadora, para determinar su correcto funcionamiento y así

mismo verificar si es necesario un reproceso del producto en dicha máquina, aparte de la revisión y análisis necesarios por el personal de mantenimiento.

Eliminamos el chequeo del producto en las mesas de inspección manual y el muestreo de control de empaque por ser actividades redundantes, ya que después del último análisis, el producto no sufrió mayor transformación.

Para esto se necesita que en el control de máquina clasificadora, además de verificar la correcta clasificación por tallas, se analicen los demás aspectos de calidad del producto, como porcentaje de defectos, olor y peso.

Estas actividades incluidas generan valor a la empresa y al cliente, y evitan futuros gastos innecesarios.

Los análisis de los resultados de las muestras para control de calidad realizados en el proceso son importantes, ya que ayudan a tomar decisiones respecto a la continuidad del

producto en el proceso; si no tiene la calidad necesaria es mejor reprocesarlo o hacer los ajustes necesarios en las máquinas respectivas, que percatarnos de estos errores cuando el proceso haya avanzado y hayamos empleado recursos innecesariamente.

Presentamos un cuadro comparativo del AVA actual y mejorado del proceso en mención y los gráficos individuales de los AVA realizados.

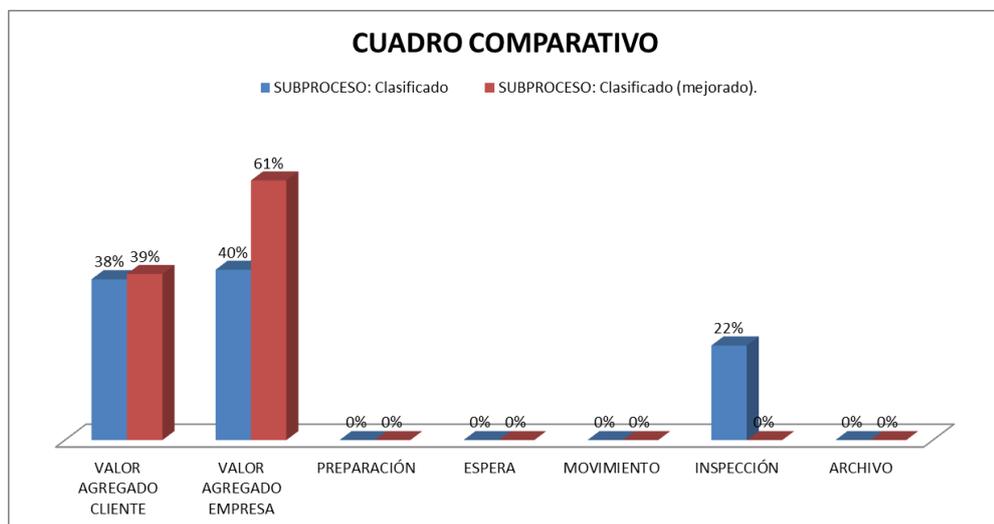


Figura 3.3.1.3.5. 1: Cuadro Comparativo AVA Proceso Clasificado
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

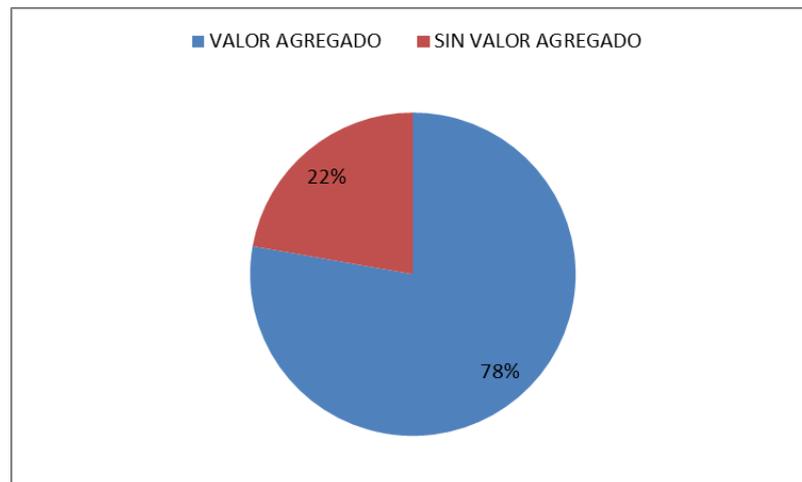


Figura 3.3.1.3.5. 2: Representación AVA Proceso Clasificado Actual
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

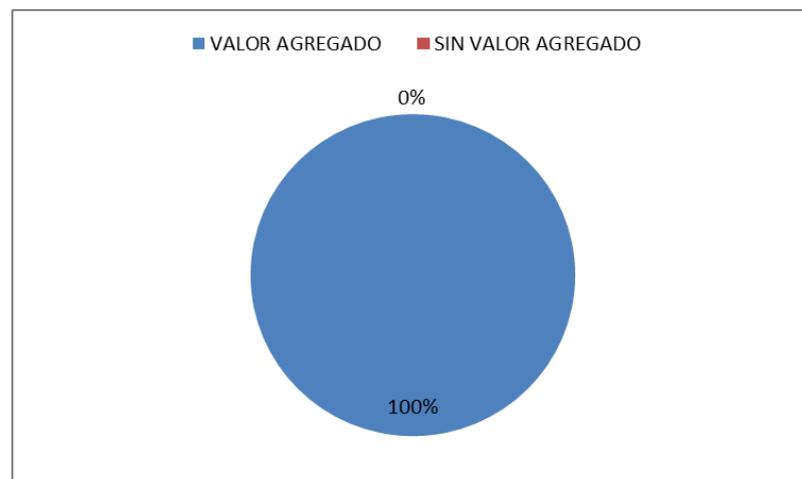


Figura 3.3.1.3.5. 3: Representación AVA Proceso Clasificado Mejorado
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN

3.3.1.4.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN

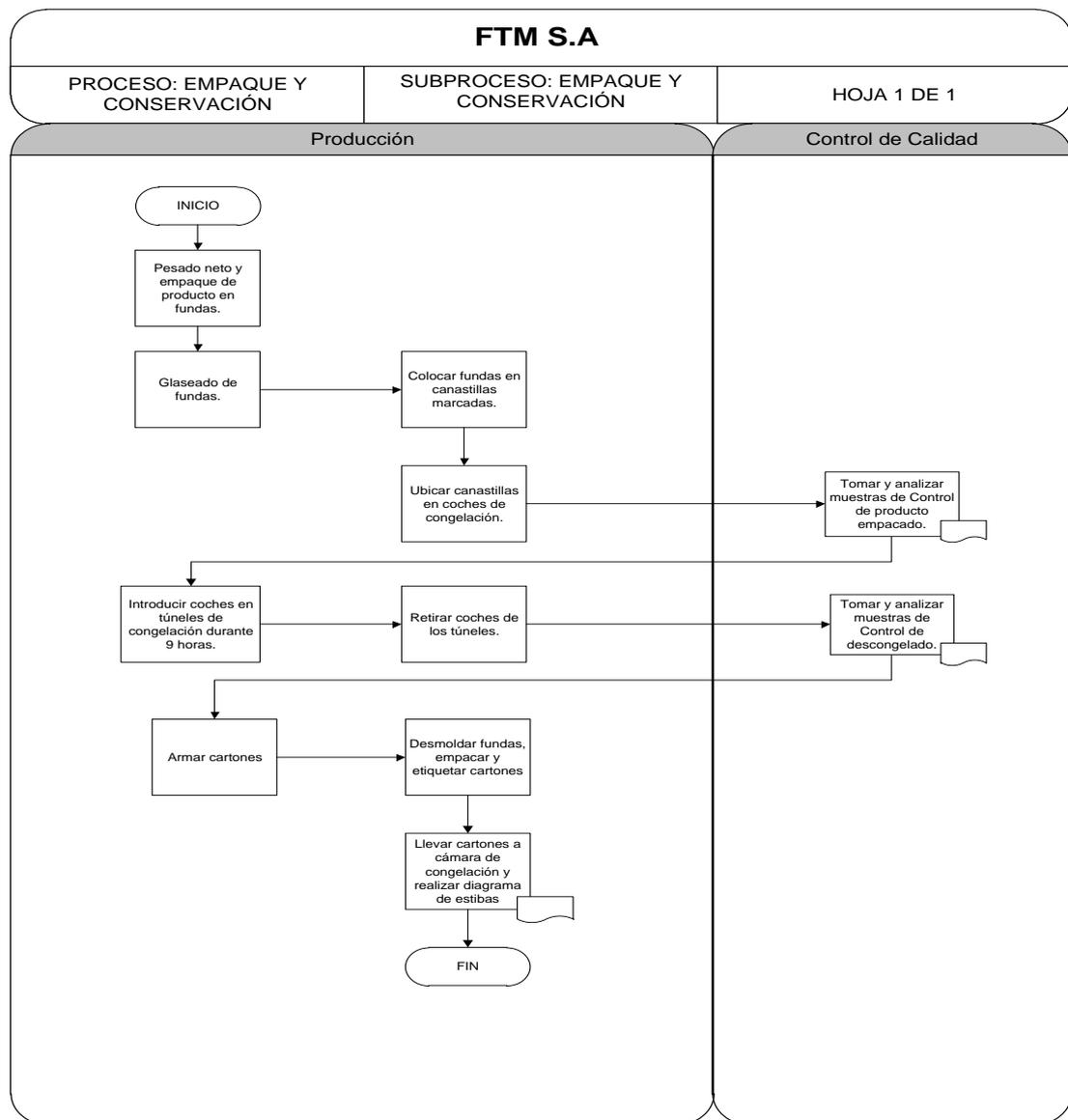


Figura 3.3.1.4.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Empaque y Conservación
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.4.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN

Tabla 3.3.1.4.2. 9: AVA Situación Actual Proceso Empaque y Conservación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
 FTM S.A.				PROCESO: Empaque y Conservación						FECHA: 01 Julio 2013.
				SUBPROCESO: Empaque y Conservación						
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)	
1	X							Pesado neto y empaque de producto en fundas.	15	
2		X						Glaseado de fundas.	10	
3		X						Colocar fundas en canastillas marcadas.	7	
4			X					Ubicar canastillas en coches de congelación.	5	
5	X							Tomar y analizar muestras de Control de producto empacado.	6	
6		X						Introducir coches en túneles de congelación durante 9 horas.	540	
7					X			Retirar coches de los túneles.	7	
8	X							Tomar y analizar muestras de Control de descongelado.	6	
9			X					Armar cartones.	15	
10	X							Desmoldar fundas, empacar y etiquetar cartones.	30	
11					X			Llevar cartones a cámara de congelación y realizar diagrama de estibas.	15	
TIEMPOS TOTALES									656	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			MÉTODO ACTUAL							
			N°		Tiempo		%			
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		4		57		9%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		3		557		85%			
P	PREPARACIÓN		2		20		3%			
E	ESPERA		0		0		0%			
M	MOVIMIENTO		2		22		3%			
I	INSPECCIÓN		0		0		0%			
A	ARCHIVO		0		0		0%			
TT	TOTAL		11		656		100%			
VA	VALOR AGREGADO						94%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO						6%			

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.4.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN

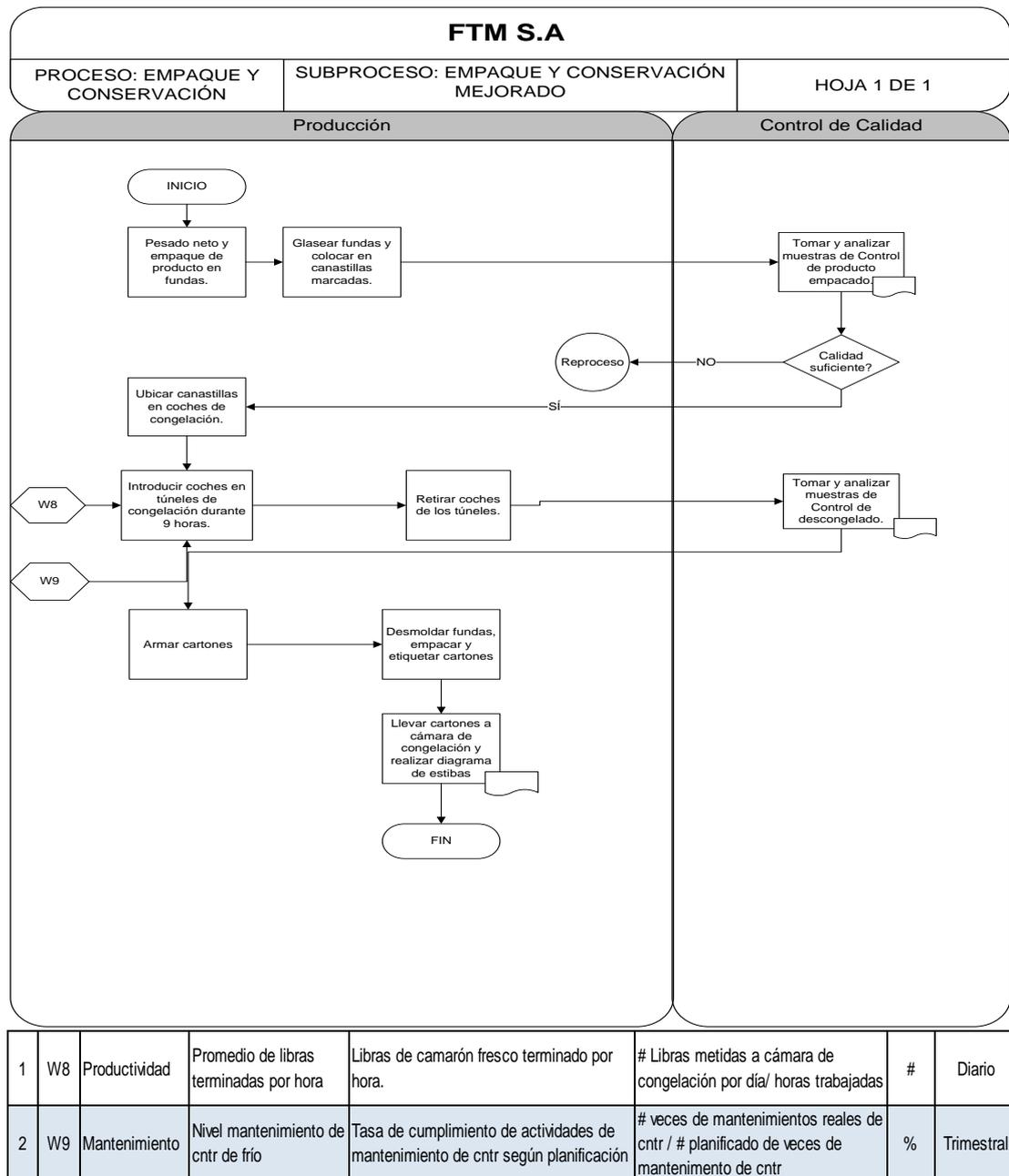


Figura 3.3.1.4.3. 1: Flujograma Situac. Mejorada Proceso Empaque y Conservación
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.4.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN

Tabla 3.3.1.4.4. 10: AVA Situación Mejorada Proceso Empaque y Conservación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
 FTMS.A.			PROCESO: Empaque y Conservación					FECHA: 01 Julio 2013.	
			SUBPROCESO: Empaque y Conservación (mejorado).						
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1	X							Pesado neto y empaque de producto en fundas.	15
2		X						Glasear fundas y colocar en canastillas marcadas.	10
3	X							Tomar y analizar muestras de Control de producto empacado.	6
4			X					Ubicar canastillas en coches de congelación.	5
5		X						Introducir coches en túneles de congelación durante 9 horas.	540
6					X			Retirar coches de los túneles.	6
7	X							Tomar y analizar muestras de Control de descongelado.	6
8			X					Armar cartones.	12
9	X							Desmoldar fundas, empacar y etiquetar cartones.	30
10					X			Llevar cartones a cámara de congelación y realizar diagrama de estibas.	13
TIEMPOS TOTALES									643
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			MÉTODO ACTUAL						
			N°	Tiempo		%			
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		4	57		9%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		2	550		86%			
P	PREPARACIÓN		2	17		3%			
E	ESPERA		0	0		0%			
M	MOVIMIENTO		2	19		3%			
I	INSPECCIÓN		0	0		0%			
A	ARCHIVO		0	0		0%			
TT	TOTAL		10	643		100%			
VA	VALOR AGREGADO					94%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO					6%			

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.4.5 CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Si bien no se han agregado, ni eliminado actividades en el flujo del Proceso de Empaque y Conservación, sí se agregaron decisiones en las que se hace énfasis en la necesidad de que el control de calidad de empaque de producto fresco, se realice de forma exhaustiva, completa y constante; ya que, si la calidad no es suficiente en ese momento, se deben tomar medidas para no seguir con el paso posterior, que es la congelación del producto por 9 horas. En ese caso lo que convendría es un reproceso completo del producto, o parcial en el caso de que se identifique el área en el que se tiene la baja calidad.

También es importante que se lleven registros de todos los controles de calidad realizados durante el proceso, especialmente del último, el control de descongelado, para poder refutar

al cliente con los resultados de su inspección en caso de que sea necesario.

Redujimos el tiempo de ejecución en algunas actividades que no generan valor ni al cliente ni a la empresa, lo cual hace que el proceso se realice más eficientemente.

Presentamos un cuadro comparativo del AVA actual y mejorado del proceso en mención y los gráficos individuales de los AVA realizados.

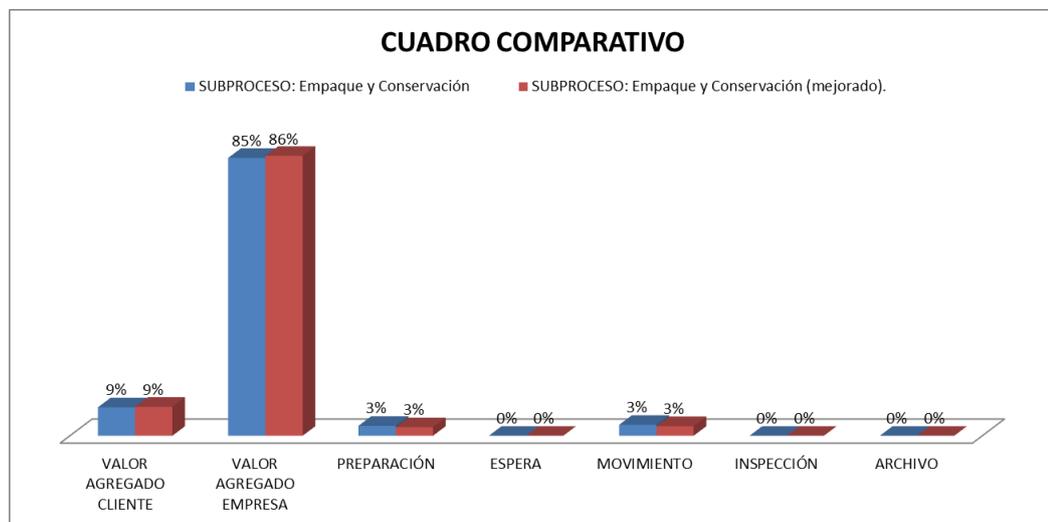


Figura 3.3.1.4.5. 1: Cuadro Comparativo AVA Proceso Empaque y Conservación
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

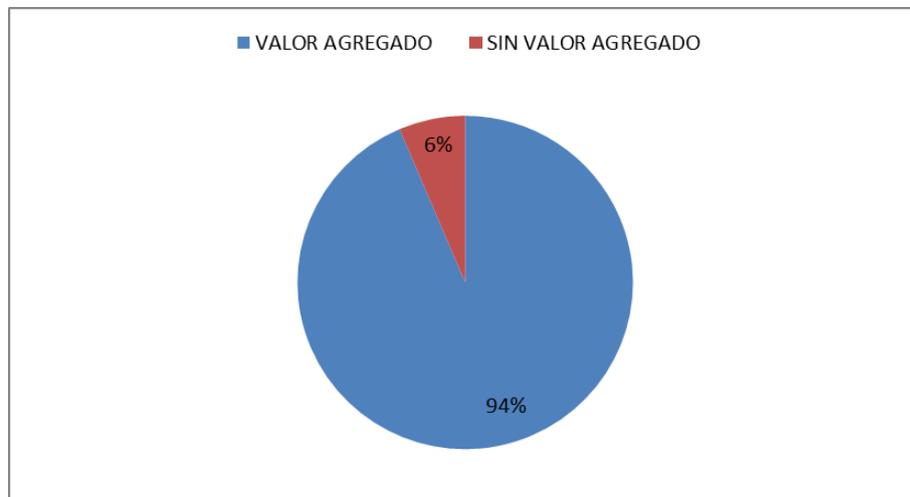


Figura 3.3.1.4.5. 2: Representación AVA Proceso Empaque y Conservación Actual
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

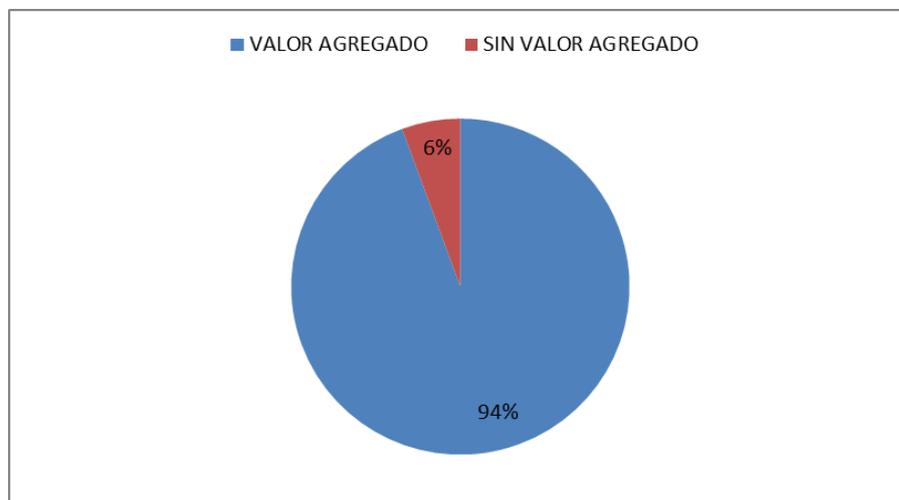


Figura 3.3.1.4.5. 3: Representación AVA Proceso Empaque y Conservación Mejorado
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.5 ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y COBRANZAS

3.3.1.5.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS Y COBRANZAS

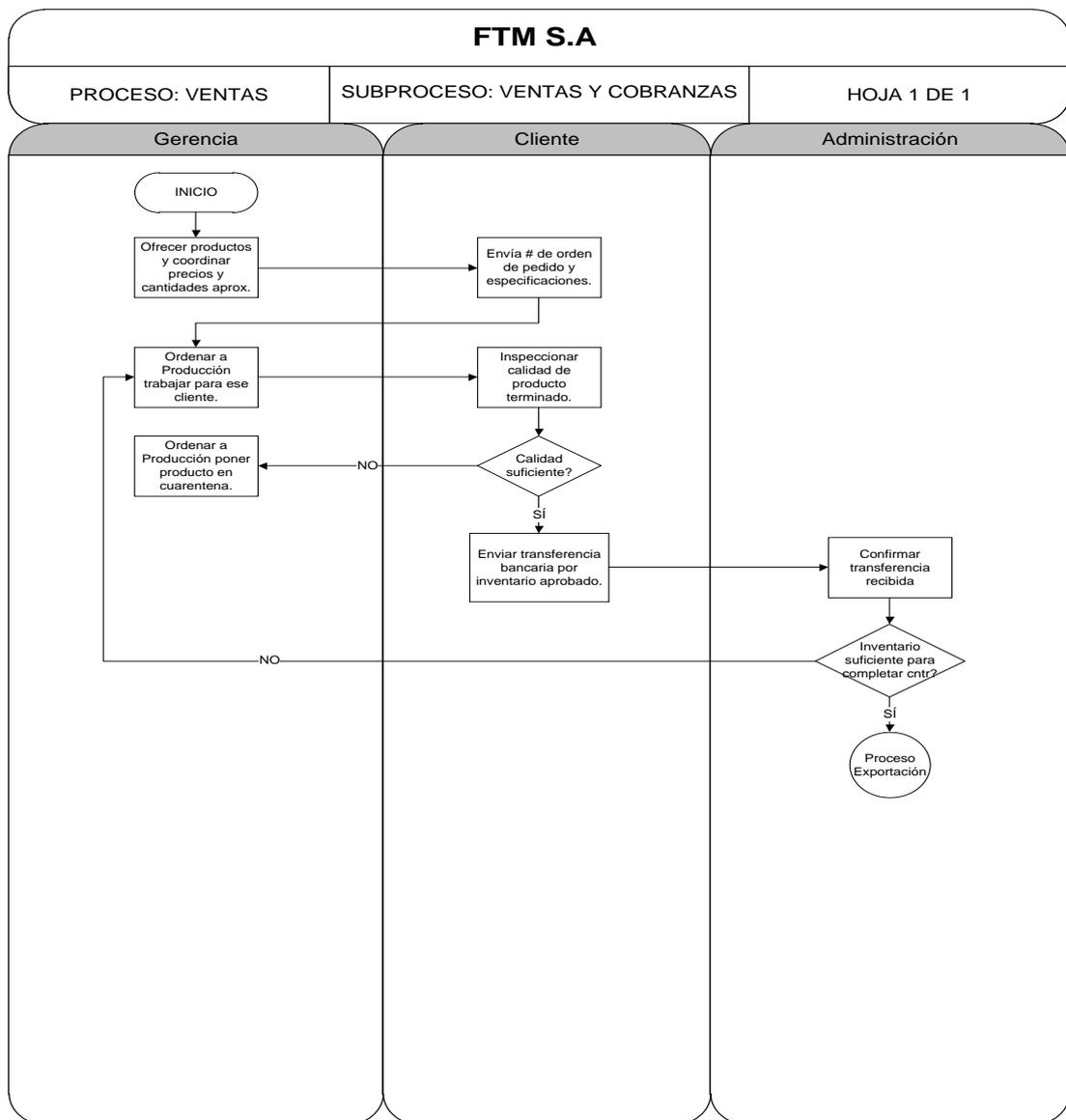


Figura 3.3.1.5.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Ventas y Cobranzas
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.5.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS Y COBRANZAS

Tabla 3.3.1.5.2. 11: AVA Situación Actual Proceso Ventas y Cobranzas

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
 FTMS.A.			PROCESO: Ventas					FECHA: 01 Julio 2013.	
			SUBPROCESO: Ventas y Cobranzas						
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1		X						Ofrecer productos y coordinar precios y cantidades aprox.	15
2	X							Envía # orden de pedido y especificaciones.	12
3	X							Ordenar a Producción trabajar para ese cliente.	10
4				X				Inspecciona calidad de producto terminado.	240
5				X				Envía transferencia bancaria por inventario aprobado.	30
6					X			Ordenar a Producción poner producto en cuarentena.	7
7		X						Confirmar transferencia recibida.	5
TIEMPOS TOTALES									319
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			MÉTODO ACTUAL						
			Nº	Tiempo		%			
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		2	22		7%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		2	20		6%			
P	PREPARACIÓN		0	0		0%			
E	ESPERA		2	270		85%			
M	MOVIMIENTO		1	7		2%			
I	INSPECCIÓN		0	0		0%			
A	ARCHIVO		0	0		0%			
TT	TOTAL		7	319		100%			
VA	VALOR AGREGADO					13%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO					87%			

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.6 ANÁLISIS DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN

3.3.1.6.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN

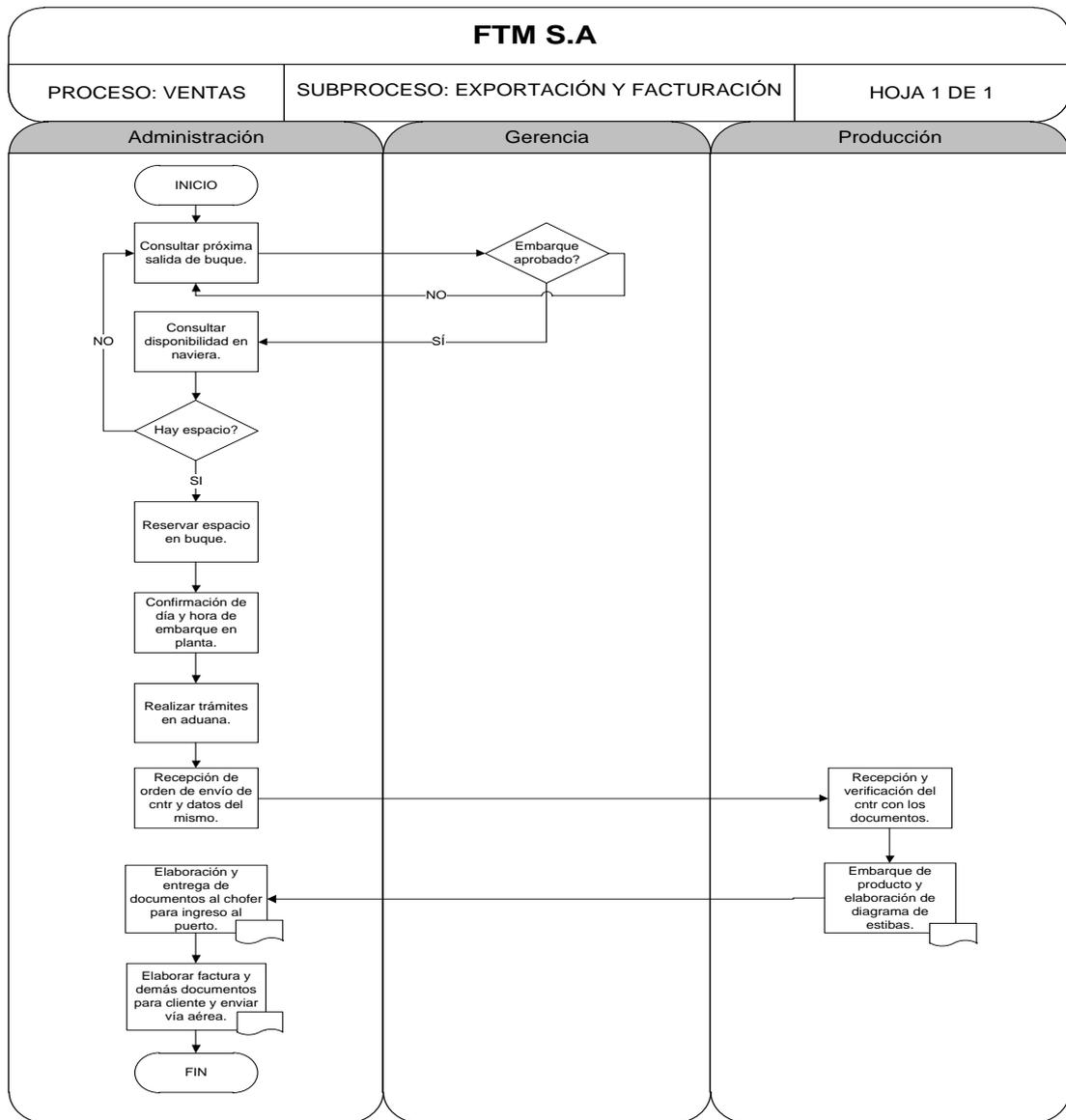


Figura 3.3.1.6.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Exportación y Facturación
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.1.6.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN

Tabla 3.3.1.6.2. 12: AVA Situación Actual Proceso Exportación y Facturación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
 FTMS.A.			PROCESO: Ventas					FECHA: 01 Julio 2013.	
			SUBPROCESO: Exportación y Facturación						
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1			X					Consultar próxima salida de buque.	5
2			X					Consultar disponibilidad en naviera.	5
3	X							Reservar espacio en buque.	3
4		X						Confirmación de día y hora de embarque en planta.	3
5		X						Realizar trámites en aduana.	20
6			X					Recepción de orden de envío de cntr y datos del mismo.	30
7						X		Recepción y verificación del cntr con los documentos.	10
8	X							Embarque de producto y elaboración de diagrama de estibas.	180
9		X						Elaboración y entrega de documentos al chofer para ingreso al puerto.	15
10	X							Elaborar factura y demás documentos para cliente y enviar vía aérea.	20
TIEMPOS TOTALES									291
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			MÉTODO ACTUAL						
			N°	Tiempo		%			
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE		3	203		70%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA		3	38		13%			
P	PREPARACIÓN		3	40		14%			
E	ESPERA		0	0		0%			
M	MOVIMIENTO		0	0		0%			
I	INSPECCIÓN		1	10		3%			
A	ARCHIVO		0	0		0%			
TT	TOTAL		10	291		100%			
VA	VALOR AGREGADO					83%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO					17%			

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE APOYO

3.3.2.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTABILIDAD

3.3.2.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTABILIDAD

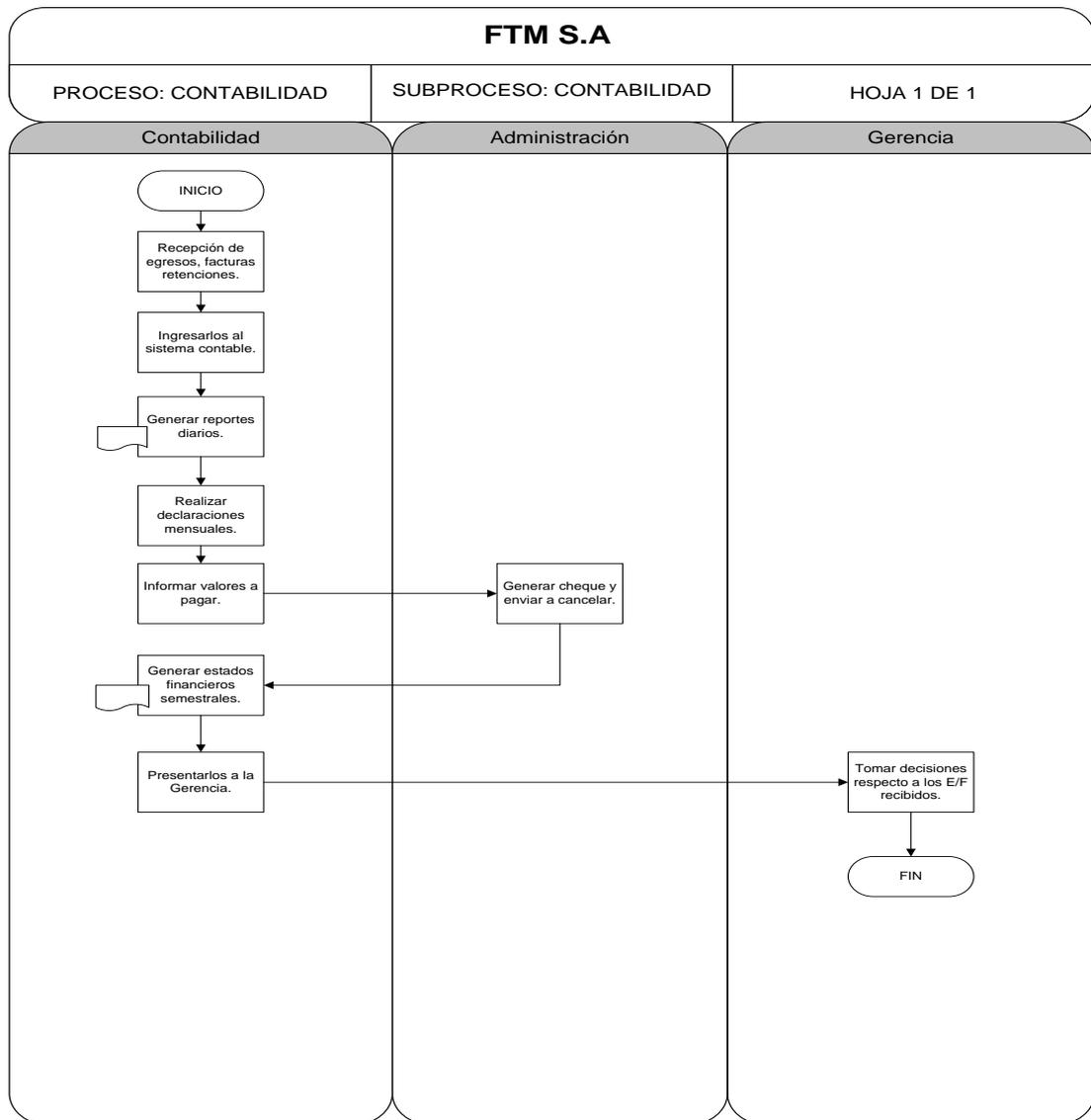


Figura 3.3.2.1.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Contabilidad
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.2.1.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTABILIDAD

Tabla 3.3.2.1.2.13: AVA Situación Actual Proceso Contabilidad

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
 FTM S.A.				PROCESO: Contabilidad					FECHA: 01 Julio 2013.
				SUBPROCESO: Contabilidad					
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1				X				Recepción de egresos, facturas, retenciones.	6
2		X						Ingresarlos al sistema contable.	3
3		X						Generar reportes diarios.	8
4	X							Realizar declaraciones mensuales.	15
5					X			Informar valores a pagar.	5
6			X					Generar cheque y enviar a cancelar.	7
7	X							Generar estados financieros semestrales.	12
8		X						Presentarlos a la Gerencia.	15
9		X						Tomar decisiones respecto a los E/F recibidos.	20
TIEMPOS TOTALES									91
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
				Nº	Tiempo		%		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			2	27		30%		
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			4	46		51%		
P	PREPARACIÓN			1	7		8%		
E	ESPERA			1	6		7%		
M	MOVIMIENTO			1	5		5%		
I	INSPECCIÓN			0	0		0%		
A	ARCHIVO			0	0		0%		
TT	TOTAL			9	91		100%		
VA	VALOR AGREGADO						80%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO						20%		

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.2.2 ANÁLISIS DEL PROCESO DE NÓMINA

3.3.2.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE NÓMINA

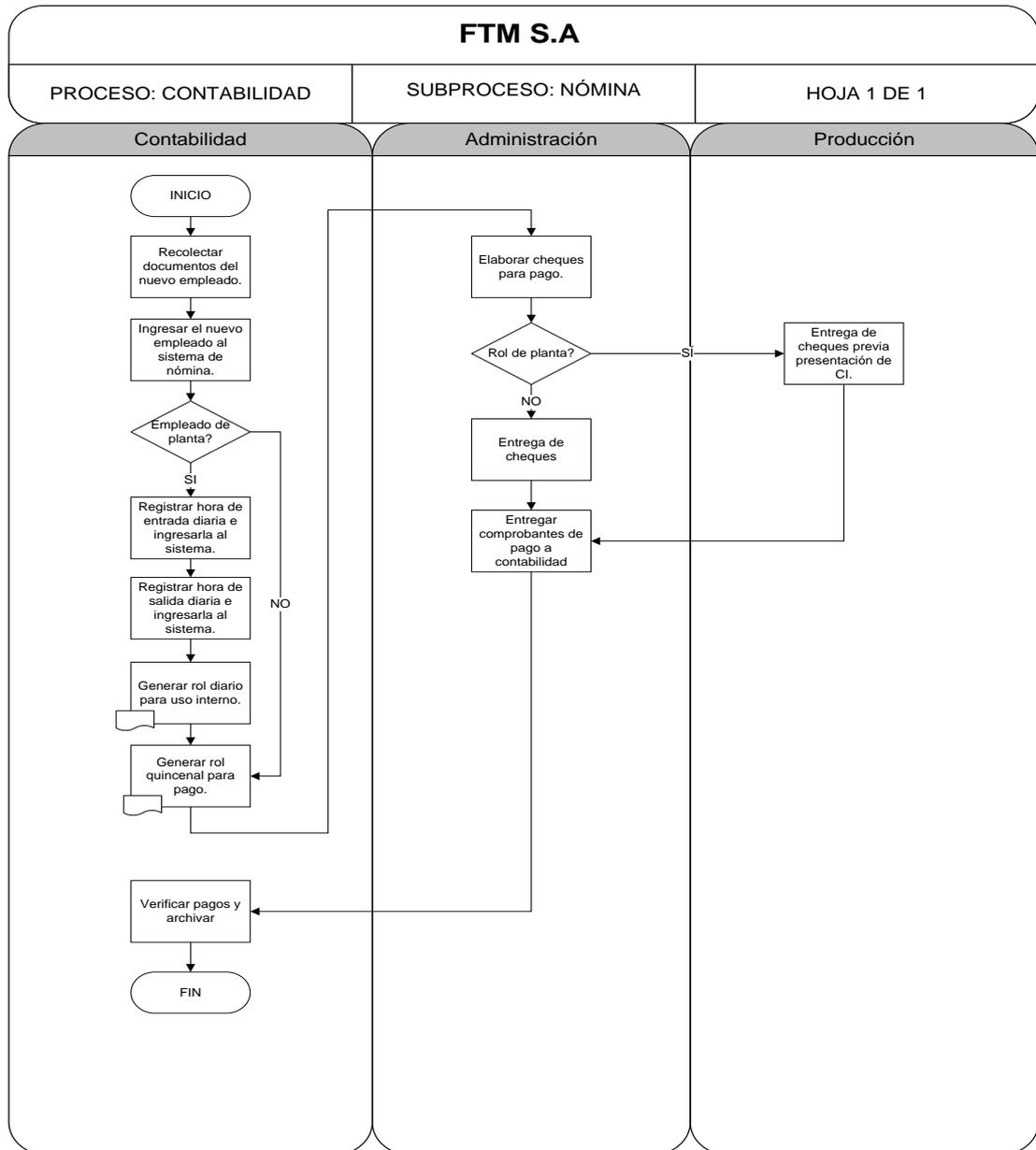


Figura 3.3.2.2.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Nómina
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.2.2.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE NÓMINA

Tabla 3.3.2.2.2. 14: AVA Situación Actual Proceso Nómina

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
 FTM S.A.				PROCESO: Contabilidad						FECHA: 01 Julio 2013.
				SUBPROCESO: Nómina						
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)							
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)	
1			X					Recolectar documentos del nuevo empleado.	8	
2		X						Ingresar el nuevo empleado al sistema de nómina.	7	
3						X		Registrar hora de entrada diaria e ingresarla al sistema.	15	
4						X		Registrar hora de salida diaria e ingresarla al sistema.	15	
5		X						Generar rol diario para uso interno.	8	
6		X						Generar rol quincenal para pago.	6	
7			X					Elaborar cheques para pago.	30	
8		X						Entrega de cheques previa presentación de CI.	20	
9		X						Entrega de cheques.	15	
10					X			Entregar comprobantes de pago a contabilidad.	4	
11						X		Verificar pagos y archivar.	12	
TIEMPOS TOTALES									140	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL						
				N°	Tiempo		%			
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			0	0		0%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			5	56		40%			
P	PREPARACIÓN			2	38		27%			
E	ESPERA			0	0		0%			
M	MOVIMIENTO			1	4		3%			
I	INSPECCIÓN			3	42		30%			
A	ARCHIVO			0	0		0%			
TT	TOTAL			11	140		100%			
VA	VALOR AGREGADO						40%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO						60%			

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.2.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

3.3.2.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

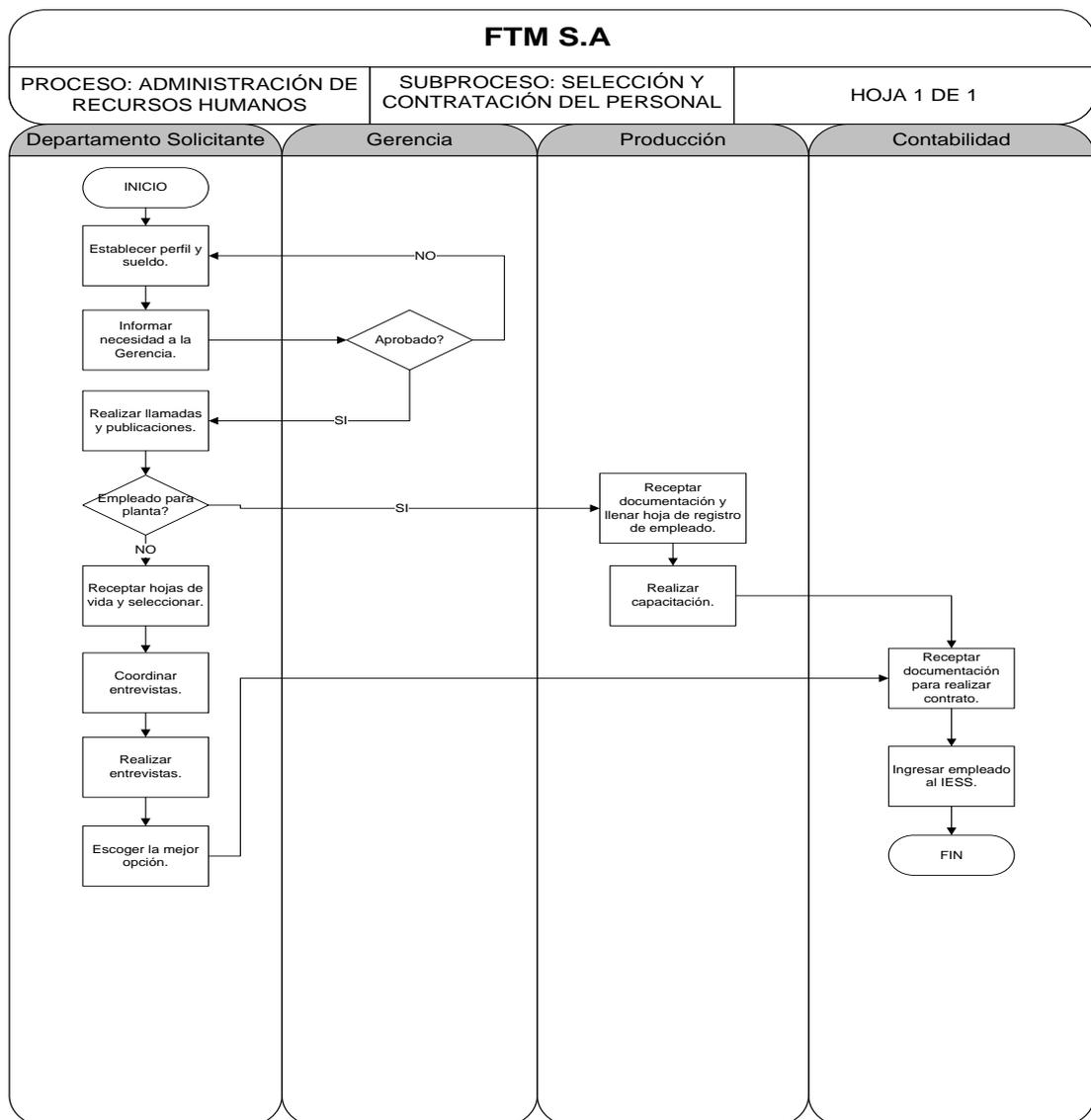


Figura 3.3.2.3.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Selección y Contratación del Personal

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.2.3.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Tabla 3.3.2.3.2. 15: AVA Situación Actual Proceso Selección y Contratación del Personal

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
				PROCESO: Administración de R.R.H.H.					FECHA: 01 Julio 2013.
				SUBPROCESO: Selección y Contratación del Personal.					
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1			X					Establecer perfil y sueldo.	10
2		X						Informar necesidad a la Gerencia.	5
3			X					Realizar llamadas y publicaciones.	12
4			X					Receptar documentac. y llenar hoja de registro empleado.	15
5		X						Realizar capacitación.	20
6		X						Receptar hojas de vida y seleccionar.	16
7			X					Coordinar entrevistas.	13
8		X						Realizar entrevistas.	20
9		X						Escoger la mejor opción.	16
10				X				Receptar documentación para realizar contrato.	20
11		X						Ingresar empleado al IESS.	15
TIEMPOS TOTALES									162
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
				N°		Tiempo		%	
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			0		0		0%	
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			6		92		57%	
P	PREPARACIÓN			4		50		31%	
E	ESPERA			1		20		12%	
M	MOVIMIENTO			0		0		0%	
I	INSPECCIÓN			0		0		0%	
A	ARCHIVO			0		0		0%	
TT	TOTAL			11		162		100%	
VA	VALOR AGREGADO							57%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO							43%	

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.2.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS

3.3.2.4.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS

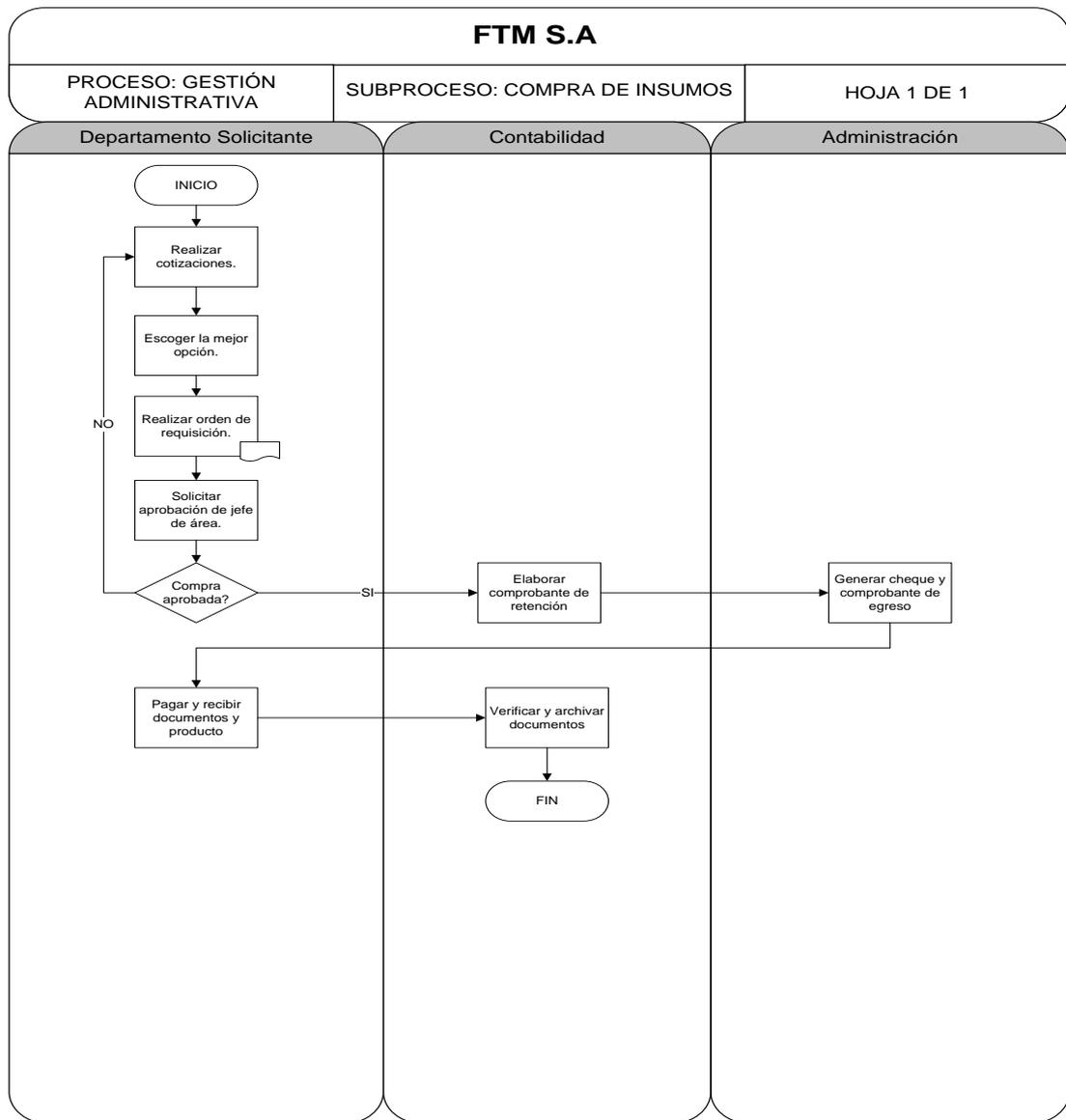


Figura 3.3.2.4.1. 1: Flujograma Situación Actual Proceso Compra de Insumos
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.3.2.4.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS

Tabla 3.3.2.4.2. 16: AVA Situación Actual Proceso Compra de Insumos

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
 FTM S.A.				PROCESO: Gestión Administrativa.				FECHA: 01 Julio	
				SUBPROCESO: Compra de Insumos.				2013.	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1		X						Realizar cotizaciones.	15
2		X						Escoger la mejor opción.	5
3			X					Realizar orden de requisición.	5
4				X				Solicitar aprobación de jefe de área.	5
5		X						Elaborar comprobante de retención.	3
6			X					Generar cheque y comprobante de egreso.	8
7		X						Pagar y recibir documentos y producto.	13
8						X		Verificar y archivar documentos.	6
TIEMPOS TOTALES									60
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
				N°	Tiempo	%			
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			0	0	0%			
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			4	36	60%			
P	PREPARACIÓN			2	13	22%			
E	ESPERA			1	5	8%			
M	MOVIMIENTO			0	0	0%			
I	INSPECCIÓN			1	6	10%			
A	ARCHIVO			0	0	0%			
TT	TOTAL			8	60	100%			
VA	VALOR AGREGADO					60%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO					40%			

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao

3.4 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Tabla 3.4.17: Indicadores

#	Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	U.medida	Frecuencia
Compras de materia prima							
1	W1	Calidad	Tasa de compras defectuosas	Tasa de compras de MP con defectos realizadas a un proveedor en un período.	Cantidad de compras con defectos por proveedor / Cantidad de compras totales por proveedor	%	Trimestral
2	W2	Disponibilidad	Porcentaje de compras por proveedor	Relación de compras con determinado proveedor mensualmente	Libras compradas por proveedor / Libras totales compradas	%	Mensual
Pelado							
1	W3	Productividad	Tasa de productividad por máquina	Nivel de producción por máquina para el total de producto procesado	Libras c/c por máquina / Libras c/c totales trabajadas	%	Mensual
2	W4	Calidad	Tasa de calidad insuficiente	Mide el nivel de los reprocesos por calidad insuficiente en el total de libras que se han trabajado en ese período.	Libras reprocesadas / Libras terminadas en el período	%	Mensual

3	W5	Mantenimiento	Nivel de mantenimiento de máquina	Tasa de cumplimiento de actividades de mantenimiento de máquinas según planificación	# de mantenimientos reales / # de mantenimientos planificados	%	Trimestral
Clasificado							
1	W6	Eficiencia	Promedio clasificado por persona	Indica el número de lbs promedio que una persona procesa en la banda de inspección.	Total de lbs clasificadas / # total de personas en banda de inspección	#	Diario
2	W7	Clasificación	Tasa de libras por talla	Muestra el nivel de clasificado de cada talla por el total procesado	Libras clasificadas por talla / Libras totales terminadas	%	Mensual
Empaque y conservación							
1	W8	Productividad	Promedio de libras terminadas por hora	Libras de camarón fresco terminado por hora.	# Libras medidas a cámara de congelación por día/ horas trabajadas	#	Diario

2	W9	Mantenimiento	Nivel mantenimiento de cntr de frío	Tasa de cumplimiento de actividades de mantenimiento de cntr según planificación	# veces de mantenimientos reales de cntr / # planificado de veces de mantenimiento de cntr	%	Trimestral
Ventas y Cobranzas							
1	W10	Cumplimiento	Tasa de cumplimiento de pedidos	Mide el nivel de órdenes de pedido cumplidas con el cliente en ese período.	# órdenes de pedido cumplidas/ # de órdenes recibidas	%	Anual
2	W11	Calidad	Tasa de rechazo	Mide el nivel de rechazo de lotes por calidad insuficiente para cliente	# lotes rechazados por cliente / #lotes inspeccionados	%	Mensual
Exportación y Facturación							
1	W12	Productividad	Tasa de exportaciones	Indica porcentaje que representan las exportaciones reales de un mes con respecto a exportaciones planificadas en ese mes.	# lbs exportadas al mes / # lbs planificadas de exportación	%	Mensual
2	W13	Costos	Costo de embarque por libra.	Costo de embarque por libra exportada.	\$ costo total de embarque / # lbs enviadas en embarque	\$	Por cada embarque

Contabilidad							
1	W14	Rentabilidad	Rentabilidad sobre Ventas	Mide el porcentaje de rentabilidad obtenido respecto a las ventas en el período	Utilidad Neta / Total de Ventas	%	Mensual
2	W15	Eficiencia	Eficiencia de operario y sistema	Indica cantidad de tiempo(min) que el empleado y sistema toman en ingresar una transacción.	tiempo en min total para realizar labor / # transacciones ingresadas al sistema	Hrs	Trimestral
Nómina							
1	W16	Costo	Costo de personal por libra	Costo del personal de la planta por libra de producto terminado.	Costo total del rol de planta / Libras terminadas en ese período	\$	Diario
2	W17	Eficiencia	Tasa de eficiencia del proceso	Indica el % de errores del personal encargado.	# de correcciones / cantidad de empleados remunerados ese mes	%	mensual

Selección y contratación de personal							
1	W18	Cumplimiento	Tasa de requerimientos	Tasa de compatibilidad de perfiles de personal	Cantidad de requerimientos cumplidos / Cantidad de requerimientos totales	%	Mensual
2	W19	Estabilidad	Rotación de personal	Tasa de estabilidad de personal	Cantidad de despidos o renuncias / Cantidad de personal al inicio de período	%	Semestral
Compra de insumos							
1	W20	Calidad	Tasa de compras defectuosas	Tasa de compras con defectos realizadas a proveedores	Cantidad de compras con defectos / Cantidad de compras totales por proveedor	%	Trimestral
2	W21	Productividad	Costo de insumos	Costo de insumos por libra terminada	Costo total de insumos utilizados / total lbs terminadas	\$	Mensual

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao

3.5 DIAGRAMAS DE CAUSA Y EFECTO

En cuanto a la necesidad de buscar mejoras a los procesos, mediante la Metodología PDCA, se realizará un estudio de las posibles causas a los problemas encontrados en los procesos claves que maneja FTM S.A. Se utiliza el Diagrama de Causa – Efecto, cuya finalidad estará en detectar las causas asociadas a los problemas encontrados.

Los principales problemas encontrados en los procesos críticos de la compañía se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla 3.5. 18: Problemas

No.	Problemas
1	Máquinas de pelado se encuentran dañadas y con mal funcionamiento.
2	Ineficiencia en el trabajo del personal de banda de inspección manual.
3	Deficiente control de calidad en los procesos.

Fuente: FTM SA

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao, Gabriel Lindao

3.5.1 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO PARA EL PROBLEMA 1

La Figura 3.5.1.1 muestra las posibles causas que forman parte del problema “Máquinas de pelado se encuentran dañadas y con mal funcionamiento”.

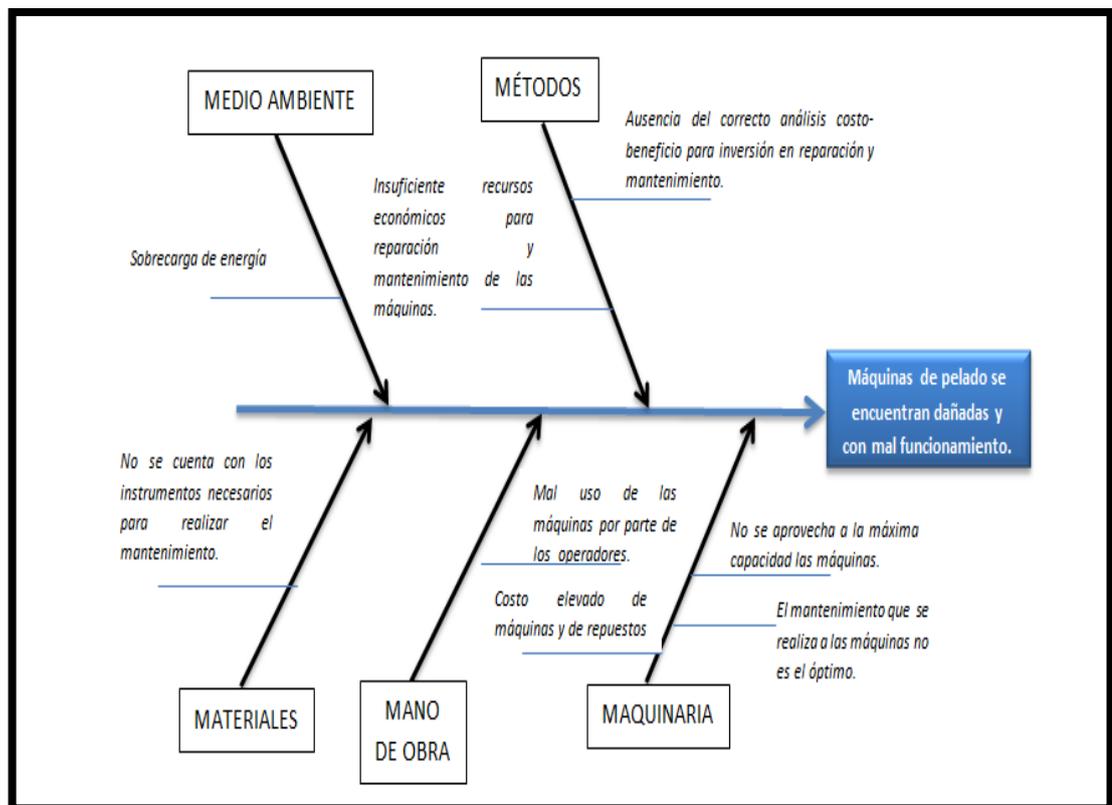


Figura 3.5.1. 1: Diagrama de Causa – Efecto del Problema 1
Elaborado: Karla Benavides, Alex Lindao, Gabriel Lindao

3.5.2 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO PARA EL PROBLEMA 2

La Figura 3.5.2.1 muestra las posibles causas que forman parte del problema “Ineficiencia en el trabajo del personal de banda de inspección”.

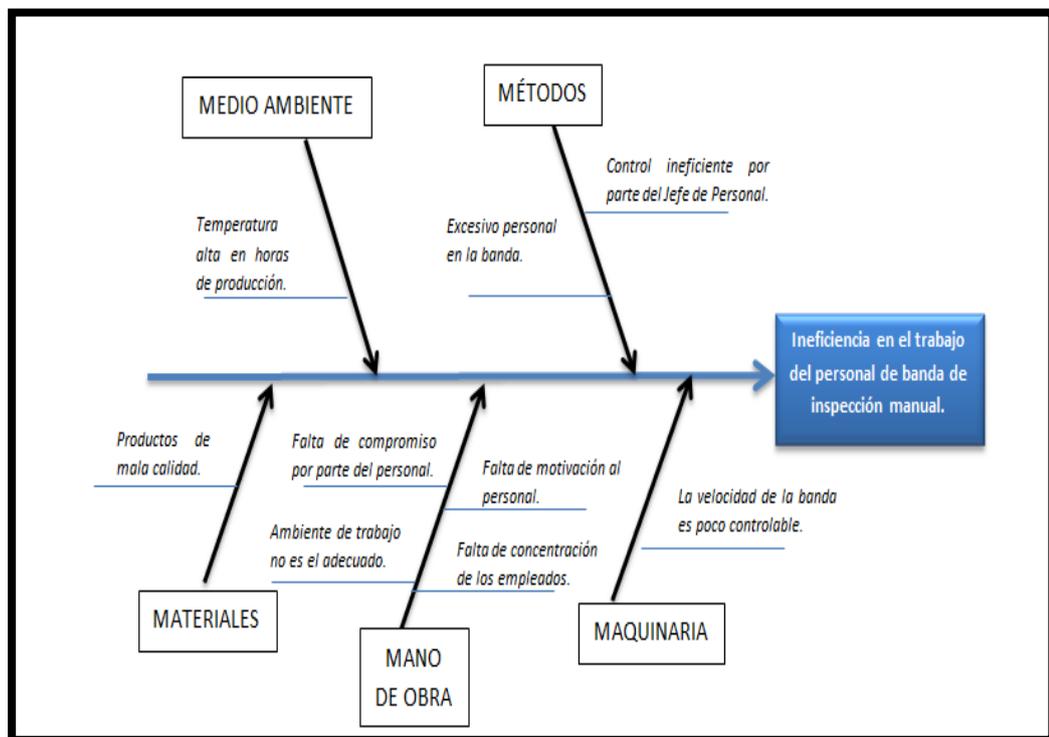


Figura 3.5.2. 1: Diagrama de Causa – Efecto del Problema 2

Elaborado: Karla Benavides, Alex Lindao, Gabriel Lindao.

3.5.3 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO PARA EL PROBLEMA 3

La Figura 3.5.3.1 muestra las posibles causas que forman parte del problema “Deficiente control de calidad en los procesos.”

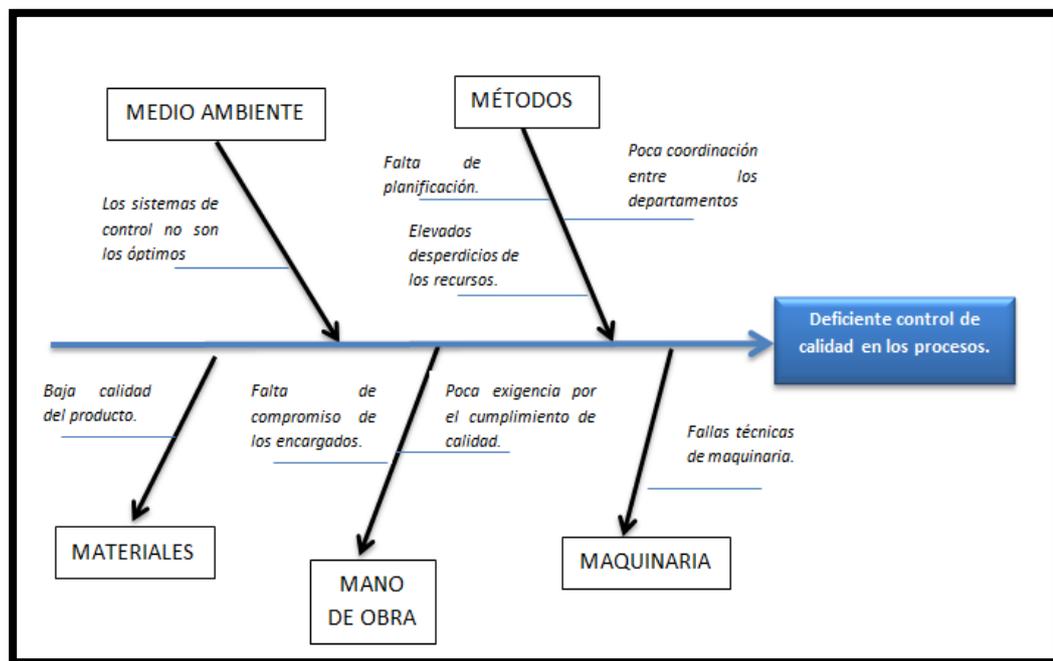


Figura 3.5.3. 1: Diagrama de Causa – Efecto del Problema 3
Elaborado: Karla Benavides, Alex Lindao, Gabriel Lindao

3.6 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE AL CICLO DE DEMING

Una vez analizado los procesos considerados como críticos en la empresa y teniendo como tales los siguientes: Pelado, Clasificado, Empaque y Conservación. Es posible formular soluciones que aportarían para que dichos procesos alcancen un mejor desarrollo en las actividades que se realizan y con ello agregar valor tanto para la empresa como para el producto que es recibido por el cliente. También pudiendo reducir tiempo, mal empleado en actividades que no agregan valor para cada uno de los procesos.

Se realiza el estudio de las causas más representativas a los problemas detectados, a las cuales se les añade una propuesta de mejora, basado en la Metodología PDCA (5W, 1H). La tabla 3.6.19 muestra dichas causas, describiendo cada uno de ellas.

Tabla 3.6. 19: Causas a solucionar.

Causa	Descripción
Insuficiente recursos económicos para reparación y mantenimiento de las máquinas	<i>No se realizan los respectivos controles a las máquinas que laboran diariamente lo que causa que estas debido a su falta de atención no puedan desarrollar su trabajo en un cien por ciento, todo esto a causa de la falta de disposición de recursos económicos que permitan atender estos requerimientos.</i>
Ambiente de trabajo no es el adecuado.	<i>Los empleados no se encuentran comprometidos con los objetivos de la empresa, lo cual afecta considerablemente en el desarrollo de su trabajo.</i>
Falta de Planificación.	<i>Existe el control de calidad respectivo para cada uno de los procesos que se desarrollan, pero estos controles no son realizados de una manera eficaz, ya que la vulneración de estos controles es muy evidente.</i>

Fuente: FTM SA

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao, Gabriel Lindao

3.6.1 CAUSA 1

Tabla 3.6.1. 20: 5W 1H Causa 1

¿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	Insuficiente recursos económicos para reparación y mantenimiento de las máquinas	Designar personal de planta encargado para revisar máquinas	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa														Reuniones	\$
		Realizar un estudio para establecer los estados de las máquinas	Jefe de Planta	Planta de Procesamiento														Visitas a la planta	\$
		Emitir informes de los estados	Operarios de Maquinarias	Planta de Procesamiento														Informes de trabajo	\$
		Revisión de dichos informes.	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa														Reuniones	\$
		Tomar decisiones correctivas.	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa														Reuniones	\$
		Rediseñar el presupuesto de la empresa en cuanto al mantenimiento de las máquinas	Gerente Financiero	Todos														Presupuesto de la Empresa	\$
		Aprobar los recursos planificados.	Gerente General	Gerencia General														Reuniones	\$
		Contratar personal para realizar los respectivos mantenimientos	Gerente Financiero	Gerencia Financiera														Contratos	\$
		Revisiones y reparaciones de maquinarias	Personal contratado	Máquina afectadas														Materiales de trabajo	\$
		Realizar pruebas de operación de las actividades.	Jefe de Planta	Máquina afectadas														Maquinarias	\$

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.6.2 CAUSA 2

Tabla 3.6.2. 21: 5W 1H Causa 2

¿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	Ambiente de trabajo no es el adecuado.	Seleccionar un líder que maneje el grupo de trabajo.	Jefe de Planta	Planta de procesamiento													Reuniones	\$	
		Organizar grupos de trabajo por horas	Jefe de Planta	Banda de Inspección manual														Segregación de funciones	\$
		Integrar al personal de trabajo a los objetivos de la compañía	Gerente Administrativo	Todas														Informes de trabajo	\$
		Realizar programa de capacitaciones.	Gerente Administrativo	Todas														Seminarios de capacitación	\$
		Medir e informar la productividad de los empleados.	Jefe de Planta	Planta de procesamiento														Informes por producción	\$
		Crear un programa de incentivos.	Gerente Administrativo	Gerencia Administrativa														Programas de incentivos.	\$
		Entregar incentivos económicos a mejores empleados.	Gerente Financiero	Gerencia Financiera														Remuneraciones extras	\$

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao.

3.6.3 CAUSA 3

Tabla 3.6.3. 22: 5W 1H Causa 3

# Causa	¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo?	¿Con qué?	
	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			
3	Falta de Planificación	Realizar inspecciones de las acciones, procedimientos, el equipo y las instalaciones utilizadas.	Coordinador de Calidad	Departamento de Calidad														Tablas de Medición.	\$
		Mejorar los documentos, procedimientos, equipos de trabajo.	Coordinador de Calidad	Departamento de Calidad														Documentos y Equipos	\$
		Asegurar que las unidades estén capacitadas y sean conscientes de procedimientos y normas	Coordinador de Calidad	Todas														Capacitaciones.	\$
		Evaluar diariamente los estándares de producción.	Jefe de Calidad	Planta de Producción														Índices de medición	\$
		Establecer la certificación y autorización del personal que realiza tareas críticas.	Jefe de Calidad	Departamento de Calidad														Seminarios, certificaciones.	\$
		Realizar auditorías para evaluar la situación actual de los procesos.	Jefe de Calidad	Todas														Normas de Calidad	\$

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao y Gabriel Lindao

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El sistema de gestión por procesos está enfocado en optimizar a detalle cada proceso de la línea del negocio, el resultado global de la implementación del sistema tendrá como resultado la satisfacción del cliente.
- EL diseño de la cadena de valor permitió a FTM S.A identificar todos los procesos que se han estado llevando a cabo dentro de la empresa, así como también conocer cuáles de estos son claves para cumplir con la lógica del negocio.
- Siendo testigos de la ejecución de los procesos en FTM S.A se pudo observar la falta de control existente en varias de las actividades de los procesos, esto se debe principalmente a la inadecuada segregación de funciones del personal, lo que aumenta el riesgo de cometer errores y fraudes que se conviertan en pérdida para la empresa.

- El registro manual de horarios de entrada y salida del personal de planta genera continuos errores en el cálculo de los montos a cancelar, provocando reclamos y malestar al encargado de este proceso, quien debe asumir la responsabilidad y realizar las respectivas modificaciones en caso de ser necesarias, además de generar retrasos en la obtención del rol de pagos debido a que se tiene que validar la información para la posterior emisión del documento.
- La elaboración del manual de procesos, en el que se describe las actividades que se realizan, ayudará a delimitar responsabilidades y alcance, permitiendo el control de cada proceso y servirá como guía para el conocimiento general de los empleados.
- El período de veda de aproximadamente dos meses que se lleva anualmente en el país, genera algunos problemas en la empresa, principalmente la paralización de la producción durante ese tiempo, tomando en cuenta que continúan los gastos fijos, se presenta un desbalance en la parte financiera. Otra consecuencia de esto es la rotación del personal, ya que en el período de veda, los trabajadores quedan desempleados y buscan otras fuentes de ingreso, provocando posteriormente un gasto en el reclutamiento y selección del personal.

- Las máquinas peladoras no están funcionando en su mayor capacidad, debido al poco mantenimiento y reparación en el tiempo oportuno por parte del personal encargado.
- El personal de FTM no se siente comprometido con la empresa, lo que provoca un mal desempeño en sus funciones.

4.2 RECOMENDACIONES

- Procurar la mejora continua del sistema de gestión por procesos, actualizándolo de acuerdo a los cambios que se vayan realizando, actuando como retroalimentación al proceso, aumentando la posibilidad de crecer a pasos constantes.
- Enfatizar en el control interno de los procesos identificados como claves, procurando su correcta ejecución de acuerdo a la cadena de valor diseñada.
- Aumentar el control en la realización de actividades del departamento de control de calidad, para que el muestreo que realizan en los diferentes procesos sean constantes y sus análisis sean entregados a tiempo, esto para mejorar la calidad del producto lo antes posible.
- Realizar una correcta distribución de funciones del personal, que mejore la realización de los procesos y disminuya la probabilidad de cometiendo de fraudes.
- Incorporar un sistema de reloj biométrico que permita registrar entradas y salidas del personal mediante huellas dactilares, este

sistema almacena información que puede servir para elaborar informes relativos al rendimiento laboral disminuyendo errores respecto al registro manual, facilitando la elaboración de los roles de pago, evitando la impresión de tarjetas de ingreso/salida, fraudes, doble identificación, entre otros.

- Revisar anualmente el manual de procesos y de ser necesario modificar su contenido de acuerdo a la evolución de los mismos y de sus actividades. A su vez difundir su contenido a las personas indicadas para que puedan desempeñar correctamente sus funciones.
- Estudiar la posibilidad de construir piscinas propias para criadero de larvas de camarón, esta inversión económicamente fuerte conllevará a evitar muchos gastos y costos que actualmente asume FTM S.A, tales como los ocasionados por: la rotación del personal, calidad del producto, y el principal, abastecimiento de inventario.

Adicionalmente esa inversión ayudará en ciertos problemas de negociación con los proveedores por precios elevados, discusiones en la forma de pago, calidad de la materia prima, diferencias de pesos.

Con la cristalización de esa inversión la empresa estaría en la capacidad de buscar nuevos mercados de exportación, lo cual mejoraría la rentabilidad de FTM S.A.

- Realizar el mantenimiento y reparación de las tres máquinas peladoras de forma trimestral. El jefe de mantenimiento podrá presentar un cronograma de actividades que garantice el desempeño óptimo de las máquinas en su máxima capacidad.
- Realizar jornadas de integración con todos los empleados y publicar la misión, visión y objetivos de la empresa para que los empleados los conozcan y se sientan comprometidos e identificados con los mismos.
- Crear incentivos económicos y reconocimientos públicos con la finalidad de que los empleados se sientan motivados a realizar su mayor esfuerzo en sus actividades diarias.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **RICHARD L. DAFT**, *Teoría y Diseño Organizacional*, 2007
2. **CHARLES LUSTHAUS, MARIE HÉLÈNE ADRIEN, GARY ANDERSON, FRED CARDEN Y GEORGE PLINIO MONTALVAN**, *Evaluación Organizacional*, 2002
3. **CARMEN YATES**, *La Empresa Sabia*, 2008
4. **SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**, *Introducción a la Economía de la Empresa*, 1994
5. **LUIS PUCHOL MORENO**, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, 7ma Edición, 2012
6. **JAYRO JARA AMAYA**, *Gerencia: Planeación y Estrategia*
7. **JOSÉ ANTONIO PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO**, *Gestión por Procesos*
8. **ALEJANDRO MEDINA GIOPP**, *Gestión por Procesos y Creación del Valor Público: un enfoque analítico*, 2005
9. **JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH, TOMAS JOSE FONTALVO HERRERA, JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH**, *La gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008*
10. **BRAULIO MEJÍA GARCÍA**, *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresa*

- 11. OSVALDO CAIRÓ BATTISTUTTI**, *Fundamentos de Programación
Piensa en C, 2001*
- 12. JORGE ACUÑA ACUÑA**, *Mejoramiento de la Calidad, 2005*
- 13. MARTÍN G. ÁLVAREZ TORRES**, *Manual para elaborar
Procedimientos y Políticas, 2006*
- 14. J. M. JURAN**, *Juran y la Calidad por el Diseño*
- 15. ARMANDO SALGUEIRO**, *Indicadores de Gestión y Cuadro de
Mando*
- 16. RAFAEL CARLOS CABRERA CALVA**, *Lean Six Sigma Toc
Simplificado PYMES*

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

1. <http://books.google.com.ec/books?id=V8P2-8lGfJ0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
2. http://books.google.com.ec/books?id=Lo10xtQ3D0kC&printsec=frontcover&dq=Introducci%C3%B3n+a+la+econom%C3%ADa+de+la+empresa,+Garc%C3%ADa+Echevarr%C3%ADa+Santiago&hl=es&sa=X&ei=V6t2UdjOCK_D4APTjIHgBQ&ved=0CDAQ6AEwAA#v=snippet&q=objtivos&f=false
3. <http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PP10&dq=Libro+Gerencia:+Planeaci%C3%B3n+y+Estrategia,+Jairo+Amaya+Amaya&hl=es&sa=X&ei=x652UcHalq3F4AP92oHoAQ&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=drucker&f=false>
4. <http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PP10&dq=Libro+Gerencia:+Planeaci%C3%B3n+y+Estrategia,+Jairo+Amaya+Amaya&hl=es&sa=X&ei=x652UcHalq3F4AP92oHoAQ&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=mintsberg&f=false>
5. <http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PP10&dq=Libro+Gerencia:+Planeaci%C3%B3n+y+Estrategia,+Jairo+Amaya+Amaya&hl=es&sa=X&ei=x652UcHalq3F4AP92oHoAQ&ved=0CDIQ6AEwAA#v=snippet&q=en%20donde%20queremos%20estar&f=false>
6. <http://books.google.com.ec/books?id=qbDaVMS6uhUC&pg=PA15&dq=Libro+Gesti%C3%B3n+por+Procesos,+Jos%C3%A9+Antonio+P%C3>

%A9rez+Fern%C3%A1ndez+de+Velasco&hl=es&sa=X&ei=VLR2UbX
YCa2p4AOmqIB4&ved=0CDsQ6AEwAQ#v=onepage&q=la%20forma
%20de%20entender%20la%20calidad&f=false

7. <http://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&pg=PA229&dq=principios+de+la+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ei=l3RnUfH8A83D4APn04CIBA&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=principios%20de%20la%20gestion%20por%20procesos&f=false>
8. <http://books.google.com.ec/books?id=qbDaVMS6uhUC&pg=PA259&dq=fases+de+la+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ei=VH9nUZa3G8nE4AO3hIHQCw&ved=0CD4Q6AEwAw#v=snippet&q=fases%20de%20gestion%20por%20procesos&f=false>
9. <http://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&pg=PA54&dq=elementos+de+un+proceso&hl=es&sa=X&ei=ZpFnUZGfMabj4AOR6YCCQDg&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=elementos%20de%20un%20proceso&f=false>
10. http://books.google.com.ec/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA8&dq=etapas+de+la+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ei=wpJtUaWmBo_o8gSjyIDABQ&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=etapas%20de%20la%20gestion%20por%20procesos&f=false
11. <http://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&pg=PA54&dq=elementos+de+un+proceso&hl=es&sa=X&ei=ZpFnUZGfMabj4AOR6YCCQDg&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=elementos%20de%20un%20proceso&f=false>

QDg&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=tipos%20de%20procesos
&f=false

12. <http://books.google.com.ec/books?id=Mt8ku1gAsO4C&pg=PA39&dq=Gerencia+de+procesos+para+la+organizaci%C3%B3n+y+el+control+interno+de+empresa,+Braulio+Mej%C3%ADa+Garc%C3%ADa&hl=es&sa=X&ei=Xct2UcXFDIb94AP0soHoBw&ved=0CDAQ6AEwAA>
13. <http://books.google.com.ec/books?id=fURB60QH1RYC&pg=PA54&dq=ventajas+de+los+diagramas+de+flujo&hl=es&sa=X&ei=y4ltUe2CGpLM9gTCyYGICg&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=onepage&q=ventajas%20de%20los%20diagramas%20de%20flujo&f=false>
14. <http://www.soporteycia.com/articulos/confiabilidad/CAP-Indicadores-gestion-28-Nov-2012.pdf>
15. <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
16. <http://es.scribd.com/doc/19726385/17/Criterios-para-Establecer-Indicadores-de-Gestion>
17. http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria
18. http://books.google.com.ec/books?id=psDDitEx__gC&source=gbs_navlinks_s

ANEXOS A

FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO

	FTM S.A.	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	
RESPONSABLE:			
MISIÓN:			
FTM S.A			
PROCESO:	SUBPROCESO:	HOJA 1 DE 1	
ENCARGADO	ENCARGADO	ENCARGADO	

Figura 6.1. 1: Formato de Diagrama de Flujo
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao, Gabriel Lindao.

ANEXOS B

FORMATO DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
 FTMS.A.			PROCESO:		
			SUBPROCESO:		
			MISIÓN:		
			Elaborado por:	Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel	
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Figura 6.2. 1: Formato Descripción de Actividades
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao, Gabriel Lindao.

ANEXOS C

FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
 FTMS.A.		PROCESO:				
		SUBPROCESO:				
		MISIÓN:				
		Elaborado por:		Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
PROVEEDOR		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO

Figura 6.3. 1: Formato Caracterización de Proceso
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao, Gabriel Lindao.

ANEXOS D

FORMATO DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
 FTM S.A.	PROCESO:	
	SUBPROCESO:	
	FECHA:	
	Elaborado por:	Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel
RECURSOS		
INFRAESTRUCTURA:	TALENTO HUMANO:	HARDWARE Y SOFTWARE:
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">PROVEEDORES</div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">PROCESO</div> <div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">CLIENTES</div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">ENTRADAS</div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	 	 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">SALIDAS</div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">INDICADORES</div> <div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>	 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">OBJETIVOS</div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">CONTROLES</div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">REGISTROS ANEXOS</div> <div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Figura 6.4. 1: Formato Descripción de Proceso
Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao, Gabriel Lindao.

ANEXOS E

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Tabla 6.5. 23: Matriz de Priorización

Objetivos Estratégicos Subprocesos	Financieros		Clientes		Procesos Internos			Aprendizaje y Crecimiento					TOTAL
	Incrementar las ventas de FTM en un 20%	Minimizar costos directos e indirectos	Mantener un estándar alto del producto que permita estar al nivel de las expectativas de los clientes	Expandir el mercado y consolidar la marca a nivel internacional	Establecer una gestión por procesos en la empresa	Mejorar la comunicación interna	Investigar y desarrollar variaciones en los productos, que permitan adicionarle valor agregado a los mismos	Lograr una capacitación permanente del personal de las distintas áreas de FTM en sus respectivas especialidades.	Mejorar las condiciones de seguridad industrial, higiene laboral y salud ocupacional	Implementar un sistema integrado de apoyo de información y tecnología	Crear en infraestructura para incrementar el nivel de producción		
Estratégicos													
Gestión de Planificación	4	5	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	46
APOYO													
Contabilidad	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	15
Nómina	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	15
Selección y Contratación de Personal	1	4	4	1	3	1	4	4	2	1	1	1	26
Compras de insumos	3	5	2	1	3	1	1	1	3	1	1	1	22
Limpieza y mantenimiento de planta	3	4	3	1	3	1	1	1	4	1	1	1	23
Claves													
Compra de materia prima	1	4	4	3	4	1	1	1	3	1	4	4	27
Pelado	3	4	5	3	4	1	4	1	4	1	2	2	32
Clasificado	3	4	5	3	4	1	4	1	4	1	2	2	32
Empaque y Conservación	4	4	5	3	4	1	4	1	4	1	2	2	33
Facturación y cobranzas	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	4	4	19
Exportación	2	3	4	2	3	1	1	1	1	2	2	2	22

Elaborado por: Karla Benavides, Alex Lindao, Gabriel Lindao.

ANEXOS F

MANUAL DE PROCESOS 2013

MANUAL DE PROCESOS 2013

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 2 de 84 CODIGO MP-01
TABLA DE CONTENIDO	

1 GENERALIDADES

- 1.1 INTRODUCCIÓN
- 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- 1.3 MISIÓN
- 1.4 VISIÓN
- 1.5 SIMBOLOGÍA UTILIZADA
- 1.6 OBJETIVO DEL MANUAL
- 1.7 JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL
- 1.8 METODOLOGÍA

2 MAPA DE PROCESOS

3 PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

PROCESOS CLAVES

- 3.1 PROCESO DE COMPRAS
- 3.2 PROCESO DE PELADO
- 3.3 PROCESO DE CLASIFICADO
- 3.4 PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN
- 3.5 PROCESO DE VENTAS
 - 3.5.1 VENTAS Y COBRANZAS
 - 3.5.2 EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 3 de 84 CODIGO MP-01
TABLA DE CONTENIDO	

PROCESOS DE APOYO

3.6 PROCESO DE CONTABILIDAD

3.6.1 CONTABILIDAD

3.6.2 NÓMINA

3.7 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.7.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

3.8 PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

3.8.1 COMPRA DE INSUMOS

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 4 de 84 CODIGO MP-01
CAP.1-GENERALIDADES	

1.1 INTRODUCCIÓN

El manual de procesos ha sido elaborado con la finalidad de que las partes involucradas con la empresa, considerando todas las áreas vinculadas, conozcan las normas y los procedimientos del negocio.

Será una guía para que los usuarios ejecuten de manera correcta las actividades optimizando los recursos, reduciendo las pérdidas, mejorando la calidad del producto para el cliente, obteniendo un alto nivel de eficiencia y eficacia en cada uno de sus procesos.

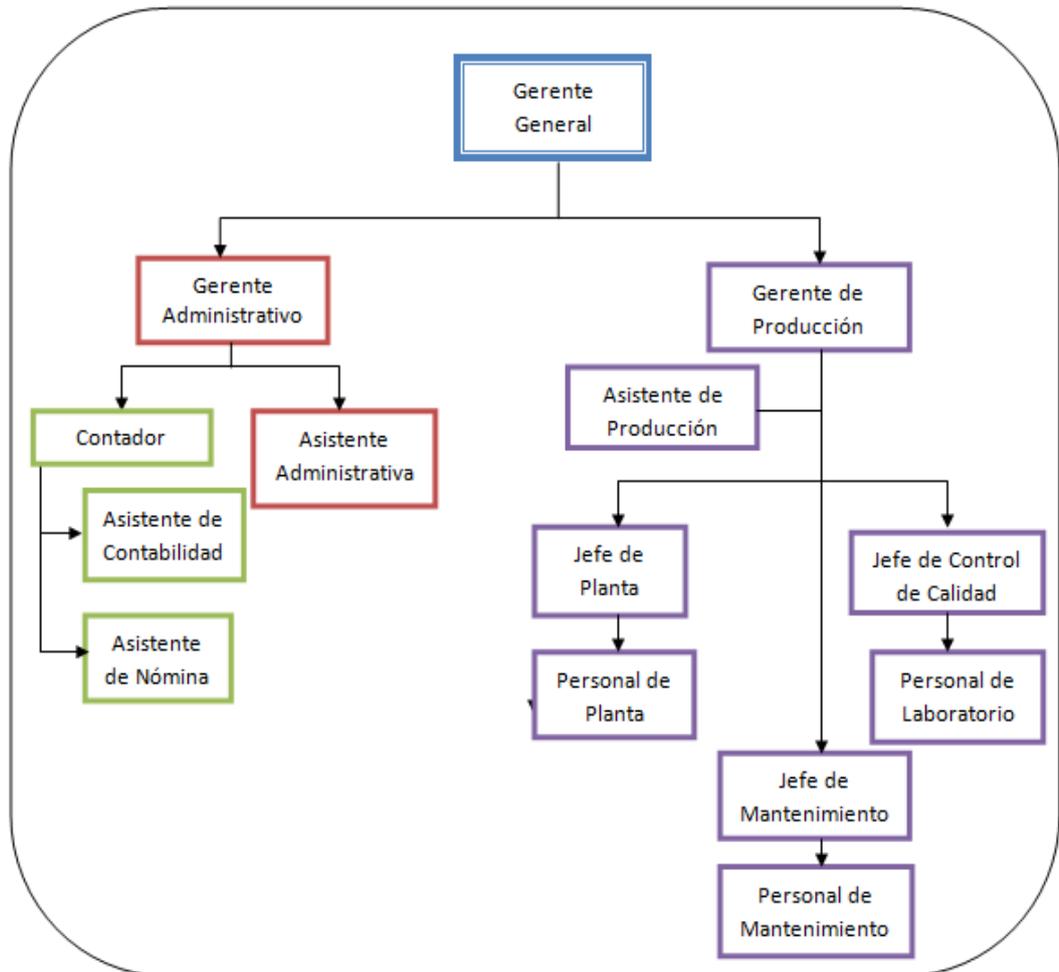
El manual es una herramienta primordial en el sistema de gestión por procesos, se considera pieza clave de estudio, por lo que deberá estar sujeto a modificaciones si es que se considera necesario por parte de la directiva, debe estar actualizado de acuerdo a los cambios que se generen en los procesos claves y de apoyo.

La finalidad de este manual de procesos es brindar a la gerencia un oportuno registro, seguimiento y control de los procesos claves y de apoyo de la organización.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 5 de 84 CODIGO MP-01
CAP.1-GENERALIDADES	

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 6 de 84 CODIGO MP-01
CAP.1-GENERALIDADES	

1.3 MISIÓN

FTM S.A es una empresa dedicada al procesamiento, empaque, congelación y exportación de camarón pomada, cumpliendo con regulaciones nacionales e internacionales, satisfaciendo los más exigentes requisitos de los clientes, contando con personal capacitado, con experiencia y comprometido con el cumplimiento de los objetivos y el mejoramiento constante de los procesos.

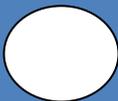
1.4 VISIÓN

FTM S.A trabaja para posicionarse como una de las mejores y más productivas industrias empacadoras de camarón pomada, buscando ampliar su línea de clientes, aumentar su capacidad de producción y mejorar constantemente la calidad de su producto.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 7 de 84 CODIGO MP-01
CAP.1-GENERALIDADES	

1.5 SIMBOLOGÍA UTILIZADA

REPRESENTACIÓN DEL SÍMBOLO	EXPLICACIÓN DEL SÍMBOLO	
	Inicio y fin del proceso	
	Indica un proceso, se utiliza cada vez que se cambia de actividad.	
	Es una pregunta de decisión, contiene una condición y dependiendo de la respuesta se elige por SI o por NO	
	Expresa una conexión del flujo dentro de una misma página.	
	Se utiliza para unir los símbolos. Dirección del flujo.	
	Indica que la actividad de un proceso arroja algún tipo de información. Y debe ser registrada en un documento.	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 8 de 84 CODIGO MP-01
CAP.1-GENERALIDADES	

1.6 OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer las normas para regular las operaciones y control de las actividades de los procesos claves y de apoyo de la organización con la finalidad de proteger al personal, equipos, materiales y herramientas que se manipulan y almacenan.

Se busca que exista un documento a disposición de los empleados de la empresa, donde se describan detalladamente los procesos que se realizan dentro de la misma, para su rápida comprensión y para evitar omisión de información.

1.7 JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL

El sistema de gestión por procesos tiene como herramienta principal el manual de procesos que debe estar debidamente documentado sirviendo de esta manera como material de consulta y guía de las diferentes actividades que realice la organización, para un manejo correcto de los recursos y una adecuada y oportuna gestión en situaciones específicas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 9 de 84 CODIGO MP-01
CAP.1-GENERALIDADES	

Además facilita la supervisión y evaluación por parte de los directivos a todo el personal, mejorando la estrategia del negocio, en tiempo y espacio adecuado.

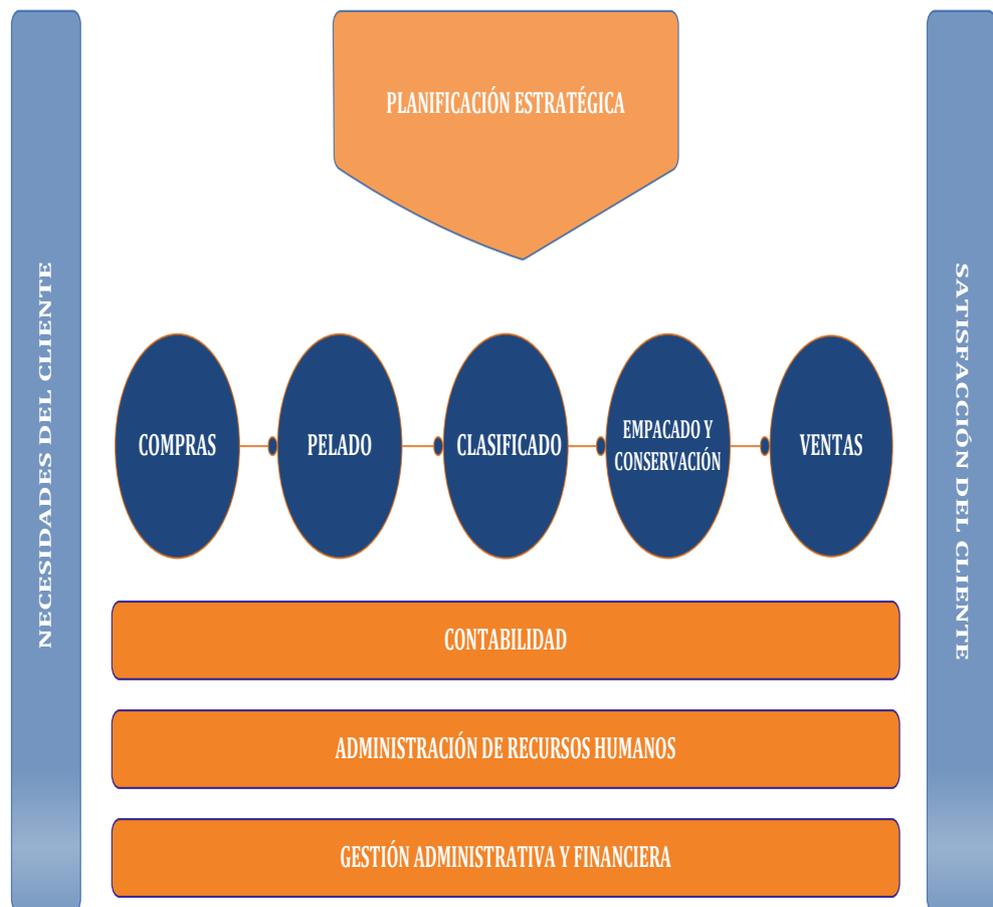
1.7 METODOLOGÍA

Considerando la información de todos los departamentos en donde se encuentran los procesos claves y de apoyo se elaboró el manual de procesos, indicando las normas que se deben seguir para un eficiente y eficaz manejo de las operaciones de la organización.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.10de 84 CODIGO MP-01
CAP.2-MAPA DE PROCESOS	

2.1 MAPA DE PROCESOS



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 11 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3-PROCESOS CLAVES Y DE APOYO	

3. PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

Se consideran procesos claves aquellos que se enfocan en el trabajo del negocio de la organización, son aquellos que permiten en forma más directa el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Procesos de apoyo son el complemento para que se ejecuten de forma sistemática los procesos antes mencionados cumpliendo con todos los requerimientos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 12 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3-PROCESOS CLAVES Y DE APOYO	

Procesos Claves		Subprocesos	
1	Compras	1.1	Compra de materia prima
2	Pelado	2.1	Pelado
3	Clasificado	3.1	Clasificado
4	Empaque y Conservación	4.1	Empaque y Conservación
5	Ventas	5.1	Ventas y cobranzas
		5.2	Exportación y Facturación
Procesos de Apoyo		Subprocesos	
1	Contabilidad	1.1	Contabilidad
		1.2	Nómina
2	Administración de Recursos Humanos	2.1	Selección y Contratación de Personal
3	Gestión Administrativa	3.1	Compras de insumos

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 13 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA	

PROCESOS CLAVES

3.1 PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

DESCRIPCIÓN

El proceso de adquisición de materia prima se lo realiza en base a los requerimientos del cliente, a la disponibilidad de espacio de almacenamiento y al flujo de efectivo disponible para pago contra entrega.

La dirección estratégica, manejada por el gerente general, establece esta necesidad y realiza los contactos necesarios para solicitar abastecimiento de materia prima.

ENTRADAS

Orden de pedido por parte del cliente, previo a verificación de inventario en almacenamiento.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 14 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA	

SALIDAS

Factura del Proveedor: Documento donde se formaliza el pedido y posteriormente la adquisición del producto solicitado.

Materia prima recibida: Camarón con cabeza, tipo pomada, adquirido por FTM para su posterior procesamiento y venta.

RECURSOS

Infraestructura.- La planta empacadora de camarones posee un contenedor de hielo en la planta baja, el cual conserva la temperatura adecuada para almacenar la materia prima recibida hasta su correspondiente uso en los procesos.

Talento humano.- Intervienen la gerencia general, el personal de producción y la administración.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 15 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA	

Materiales.- Para el almacenaje de la materia prima dentro del contenedor, se utilizan gavetas que contienen cada una aproximadamente 50 libras de camarón con cabeza. Además de pesas industriales, en donde se realiza el pesado bruto de las gavetas a la recepción y el posterior cálculo de libras netas recibidas para el pago al proveedor.

CONTROLES DEL PROCESO

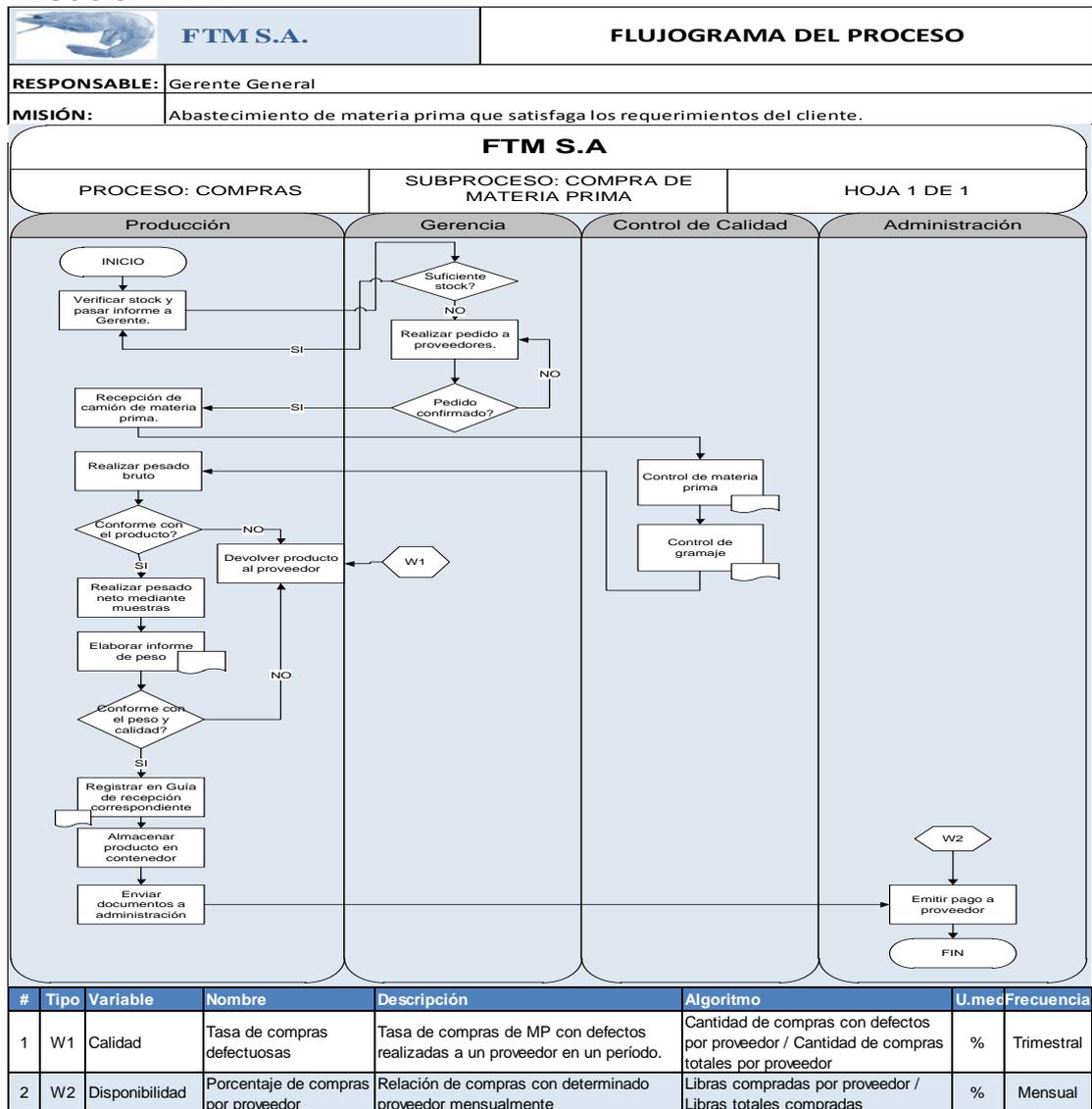
Leyes tributarias.- FTM cumple con lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno y el Servicio de Rentas Internas, para así poder realizar sus operaciones con normalidad.

Políticas de la empresa.- Normas verbalmente establecidas por parte de la gerencia general y el departamento de producción.

Políticas del proveedor.- Normas establecidas entre el proveedor y la empresa al momento de las negociaciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 17 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA	

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
 FTM S.A.		PROCESO:	Compras		
		SUBPROCESO:	Compra de materia prima		
		MISIÓN:	Abastecimiento de materia prima que satisfaga los requerimientos del cliente.		
		Elaborado por:	Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Verificar stock y pasar informe a Gerente.	Producción	Observar inventario disponible en el contenedor de almacenamiento e informar al Gerente.	Informar cantidad de materia prima disponible	Jefe de Planta
2	Realizar pedido a proveedores.	Gerencia	Llamar a proveedores para pedir envío de materia prima y coordinar precios.	Contactar a varios proveedores.	Gerente General
3	Recepción de camión de materia prima.	Producción	Recibir al camión y chofer de acuerdo a lo comunicado por el gerente.	Verificar recepción de proveedor solicitado.	Asistente de Producción
4	Control de materia prima.	Control de Calidad	Tomar muestras y analizar calidad del producto a recibir, como olor, aspecto, cantidad de defectos, etc.	Verificar calidad antes de aceptar compra de producto.	Jefe de Control de Calidad
5	Control de gramaje.	Control de Calidad	Tomar muestras y analizar peso de cada camarón y conteo para establecer talla promedio.	Conocer tendencia de talla de camarón recibido.	Jefe de Control de Calidad
6	Realizar pesado bruto.	Producción	Pesar 10% del total de gavetas recibidas.	Pesado sin tomar en cuenta elementos extraños.	Jefe de Planta
7	Realizar pesado neto mediante muestras.	Producción	Tomar muestras y determinar peso de hielo, pescado y otro elementos extraños para obtener peso promedio neto.	Peso neto recibido en planta.	Jefe de Planta
8	Devolver producto al proveedor.	Producción	En caso de encontrarse alguna inconformidad se procede a devolver el pedido al proveedor.	Inconformidad con el producto recibido.	Jefe de Planta
9	Elaborar informe de peso.	Producción	Llenar formato donde se muestran el peso promedio neto por gaveta y los cálculos para obtener el peso neto total.	Informe con detalle de pesos netos del producto.	Jefe de Planta
10	Registrar en Guía de recepción correspondiente.	Producción	Llenar documento de uso interno donde se detalla el proveedor y los pesos declarados y recibidos.	Guía de recepción con información de pesos.	Asistente de Producción
11	Almacenar producto en contenedor.	Producción	Ubicar gavetas en contenedor para mantener el producto a la temperatura adecuada.	Almacenar en contenedor hasta su uso.	Jefe de Planta
12	Enviar documentos a administración.	Producción	Llevar guía de recepción e informe de pesos para gestionar pago a proveedor.	Documentos necesarios para poder realizar pago.	Asistente de Producción
13	Emitir pago a proveedor.	Administración	Girar cheque de acuerdo a información de pesos y precios establecidos; y entregarlo al proveedor.	Pagos en cheque.	Gerente Administrativa

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

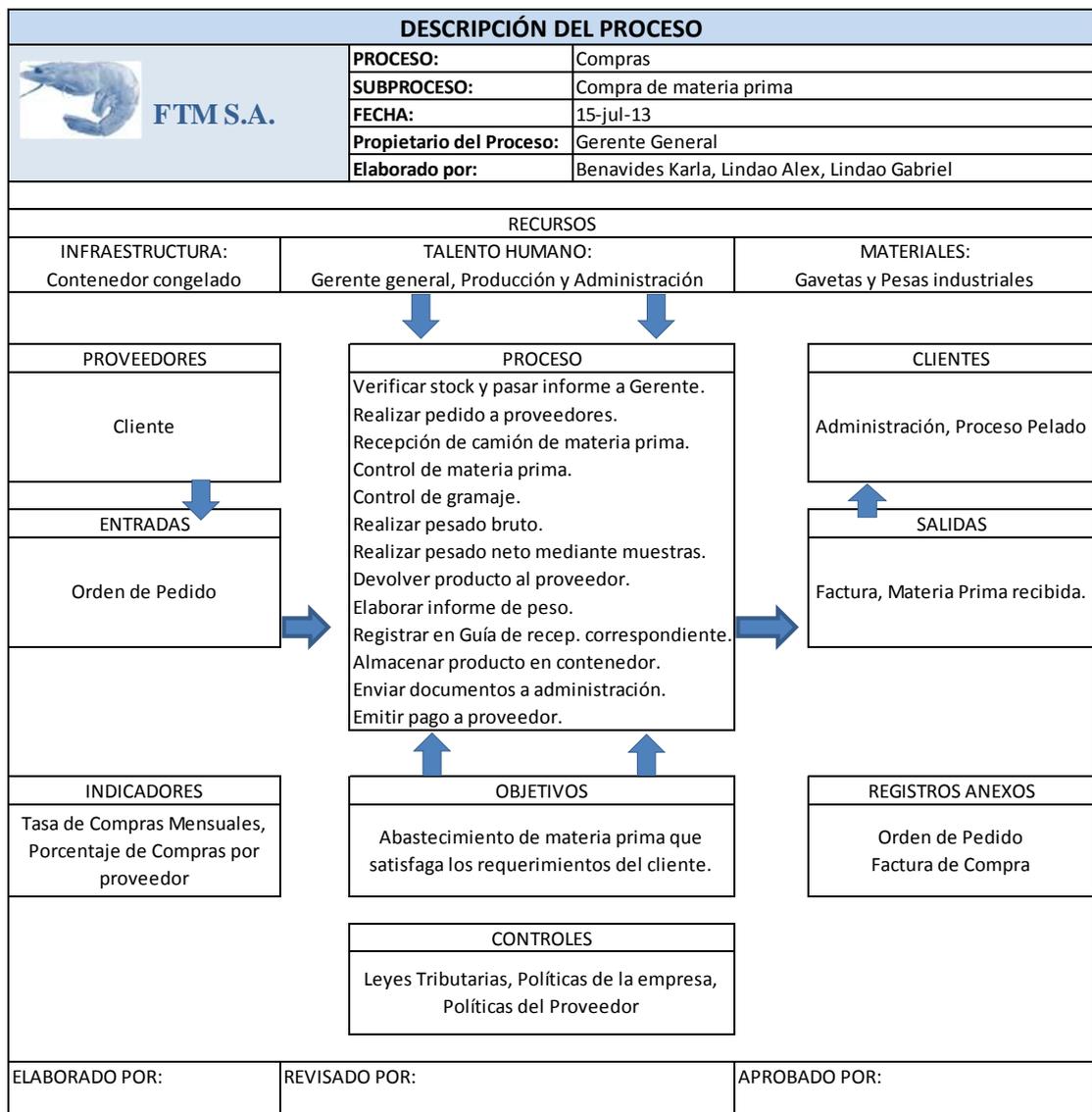
MANUAL DE PROCESOS	Pág. 18 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
		PROCESO:	Compras			
		SUBPROCESO:	Compra de materia prima			
		MISIÓN:	Abastecimiento de materia prima que satisfaga los requerimientos del cliente.			
		Elaborado por:	Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel			
PROVEEDOR		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	Cliente	Orden de Pedido	La cantidad de producto solicitado por el Gerente a los proveedores, depende de las especificaciones en las órdenes de pedido del cliente. También puede depender del espacio disponible para almacenar materia prima y el flujo de efectivo disponible para cancelar a proveedores. Se recibe el camión con producto, se realizan los controles correspondientes para verificar la calidad, se generan los documentos que servirán como sustento para generar cheque, se realiza el pago al proveedor por las libras y precios establecidos según convenio con el Gerente.	Factura, Materia prima recibida.	Administración, Proceso Pelado	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 19 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 20 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE PELADO	

3.2 PROCESO DE PELADO

DESCRIPCIÓN

El proceso de pelado se lo realiza casi en su totalidad a través de máquinas especializadas en este proceso que retiran la cáscara del camarón convirtiéndolo en tipo PUD (pelado sin desvenar), sin maltratarlo en exceso, pero no en su totalidad, por lo que de estas imperfecciones se genera el camarón tipo Broken o Quebrado, que también es comercializado pero a menor precio.

La velocidad de estas máquinas puede ser regulada por un operario, dependiendo de la cantidad de personas trabajando en los siguientes procesos y la calidad del producto que se esté procesando.

ENTRADAS

Materia Prima: Camarón C/C (con cabeza) almacenado en gavetas dentro del contenedor a la temperatura adecuada para que se mantenga en óptimas condiciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 21 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE PELADO	

Confirmación de proceso: El gerente general debe dar la orden de proceso determinado día, ya que es la persona que está al tanto del producto a recibir por parte de los proveedores en los días posteriores. Existen ocasiones en las que la cantidad de producto no es la suficiente y se decide acumular esa materia prima para trabajarla el día posterior junto con el producto que se recibirá; esto para no incurrir en costos innecesarios de luz, personal, limpieza, etc.

SALIDAS

Camarón Pelado: Camarones sin cáscara, procesados a través de las tres máquinas especializadas en este proceso.

RECURSOS

Infraestructura.- La compañía cuenta con instalaciones propias donde se realiza el procesamiento del producto.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 22 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE PELADO	

Dentro de las mismas, se encuentran seis máquinas dedicadas al proceso de pelado, ubicadas de tal forma que el proceso siga una línea continua, sin detenerse ni tener la intervención manual de una persona para continuar.

Maquinarias.- Las maquinarias utilizadas en este proceso son las siguientes:

Cuatro máquinas de pelado: retiran la cáscara del camarón, a través de rodillos giratorios que funcionan con agua debidamente tratada.

Una de estas máquinas en la actualidad no está en funcionamiento, dos no responden a su capacidad máxima debido a algún daño o desperfecto; y solamente la restante se encuentra en óptimas condiciones para operar generando 900 libras peladas por hora.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 23 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE PELADO	

Máquina cacheteadora: Da ligeros topes a los camarones para retirar la cascara remanente y aumentar la calidad del pelado.

Máquina agitadora: Agita el camarón para continuar retirando la cáscara restante en los camarones, aumenta la calidad del producto.

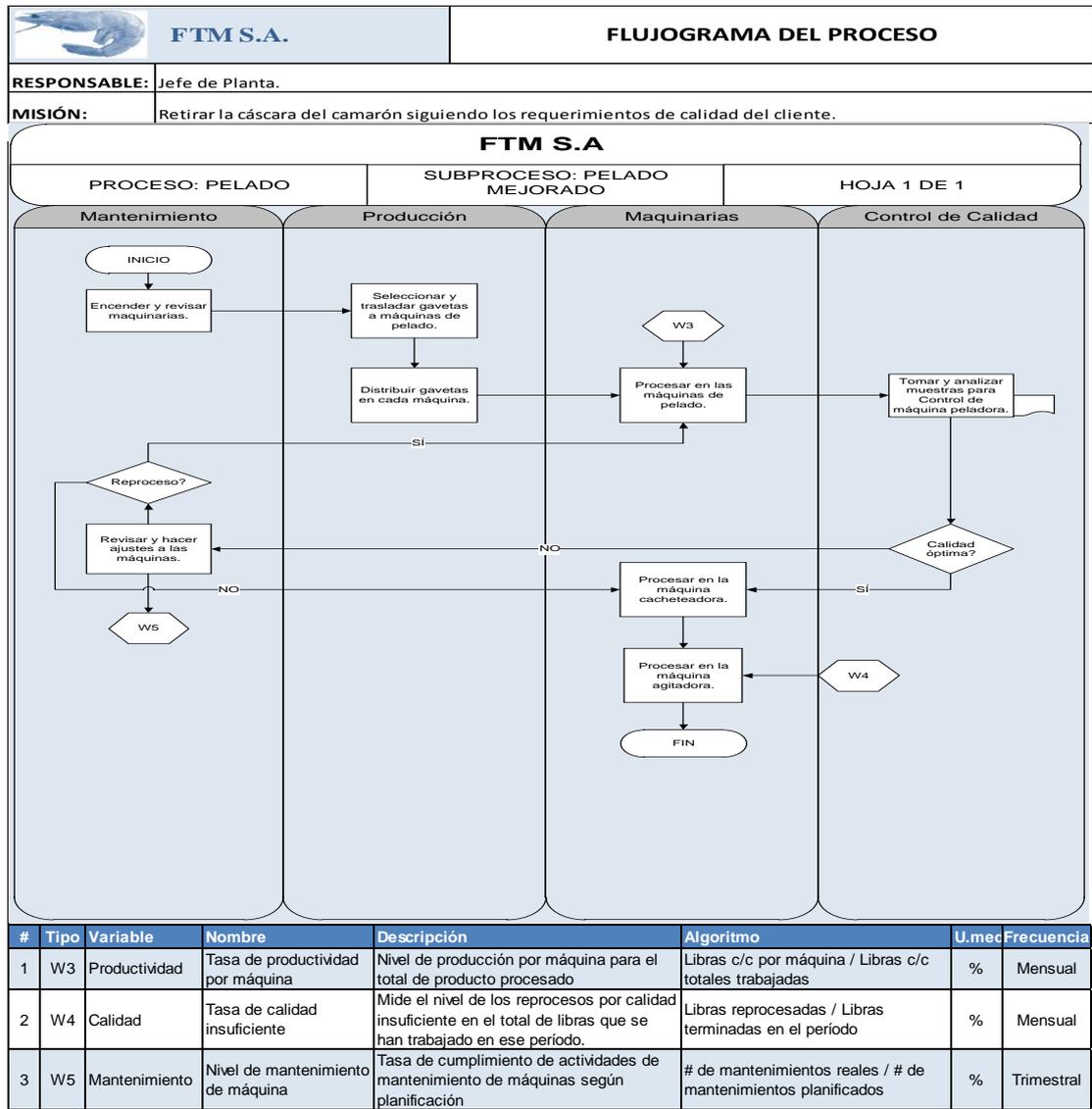
Talento Humano.- Personal de producción, Personal de Control de Calidad y Personal de Mantenimiento.

CONTROLES:

Políticas de la empresa: El área de control de calidad, instalada dentro de la planta procesadora, realiza tomas aleatorias del producto en sus diferentes etapas de proceso para analizarlo y verificar que se esté cumpliendo con las especificaciones del cliente y que el proceso funcione eficientemente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 25 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE PELADO	

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
 FTM S.A.		PROCESO:	Pelado		
		SUBPROCESO:	Pelado		
		MISIÓN:	Retirar la cáscara del camarón siguiendo los requerimientos de calidad del cliente.		
		Elaborado por:	Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Encender y revisar maquinarias.	Mantenimiento	Encender todas las máquinas y revisar su correcto funcionamiento.	Máquinas funcionando correctamente antes de empezar proceso.	Jefe de Mantenimiento
2	Seleccionar y trasladar gavetas a máquina de pelado.	Producción	Tomar cantidad de gavetas a trabajar desde el contenedor donde se almacenan y colocarlas en el elevador que las lleva al sector donde se encuentran las máquinas de pelado.	Se seleccionan las gavetas a trabajar mediante el método FIFO.	Jefe de Planta
3	Distribuir gavetas en cada máquina.	Producción	Un operario recibe las gavetas que llegan por el elevador y las voltea en las máquinas, según la capacidad de cada una.	Jefe de mantenimiento establece capacidad de cada una de las máquinas.	Jefe de Planta
4	Procesar en las máquinas de pelado.	Maquinarias	Las máquinas de pelado retiran la cáscara del camarón y distribuyen la carne y la cáscara por dos canales diferentes.	Máquinas funcionan con agua debidamente tratada.	Jefe de Planta
5	Tomar y analizar muestras para Control de máquina peladora.	Control de Calidad	Tomar muestras en cada una de las máquinas, de aprox. 100 camarones cada 15 min, para analizar la cantidad de defectos resultantes y por ende el trabajo de las máquinas.	Análisis de defectos resultantes por máquina.	Jefe de Control de Calidad
6	Procesar en la máquina cacheteadora.	Maquinarias	Después del proceso en las máquinas peladoras, la línea dirige el producto hacia la máquina cacheteadora que golpea el camarón para sacar la cáscara remanente en el mismo.	Separador de cáscara remanente.	Jefe de Planta
7	Procesar en la máquina agitadora.	Maquinarias	El producto entra en la máquina agitadora donde a través de movimientos fuertes se busca terminar de separar la cáscara de la carne.	Separar cáscara de la carne a través de movimientos fuertes.	Jefe de Planta
8	Revisar y hacer ajustes a las máquinas.	Mantenimiento	Revisar informe de control de máquinas peladoras y realizar ajustes en cada una para cumplir con la calidad requerida en el proceso.	Dependiendo del nivel de defectos detectado, se establece la necesidad de reprocesar el producto.	Jefe de Mantenimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

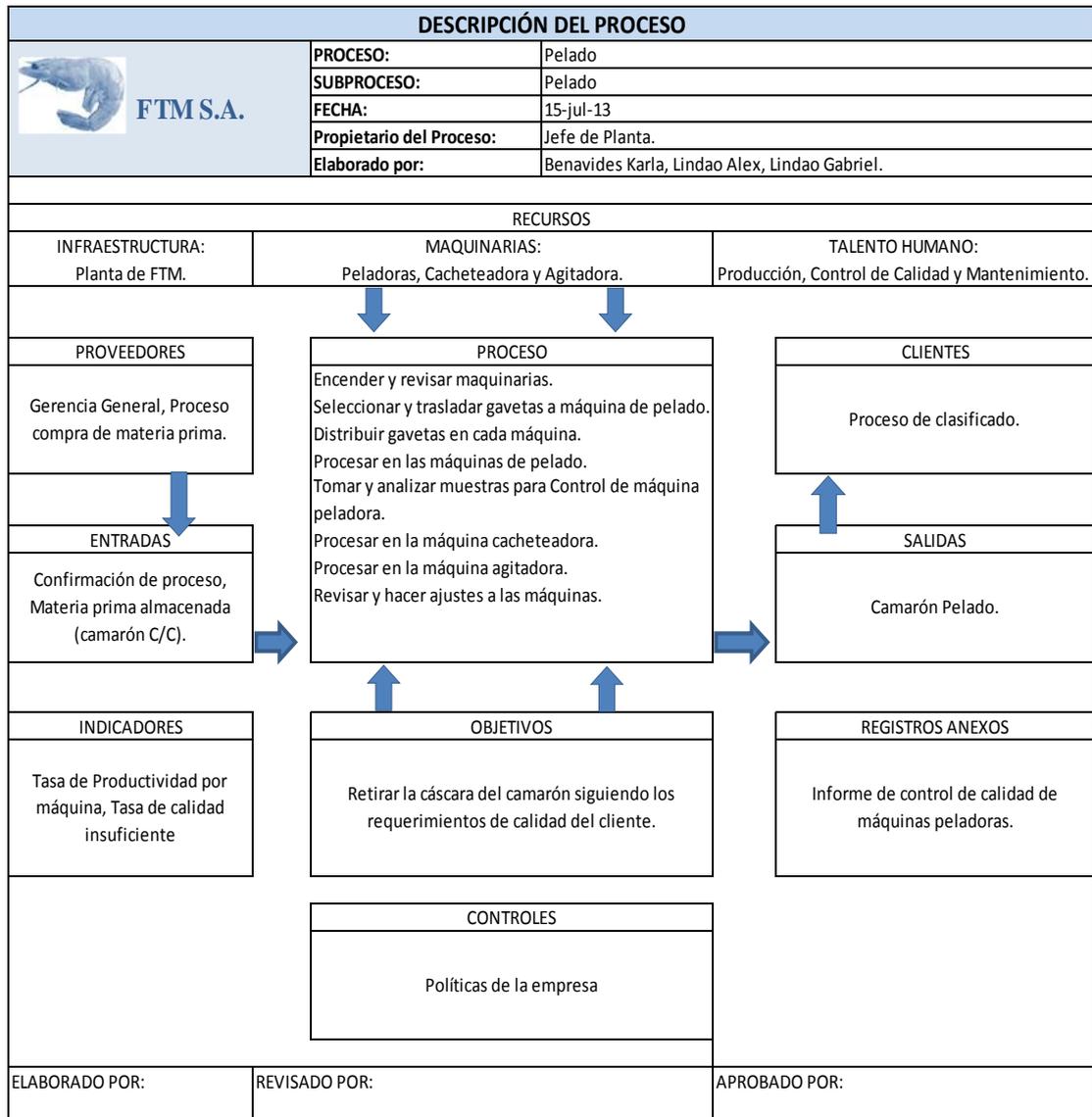
MANUAL DE PROCESOS	Pág. 26 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE PELADO	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
 FTM S.A.		PROCESO:	Pelado			
		SUBPROCESO:	Pelado			
		MISIÓN:	Retirar la cáscara del camarón siguiendo los requerimientos de calidad del cliente.			
		Elaborado por:	Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel.			
PROVEEDOR		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Gerencia General, Proceso compra de materia prima.		Confirmación de proceso, Materia prima almacenada (camarón C/C).	El proceso empieza con la revisión y encendido de todas las máquinas, se seleccionan y trasladan las gavetas de producto a procesar, repartiéndolas de acuerdo a la capacidad de cada máquina, el producto pasa por las tres etapas de pelado realizadas por maquinarias: peladora, cacheteadora y agitadora; como paso intermedio, luego del proceso en la máquina peladora, se realiza un análisis de control de calidad en el que se mide el óptimo funcionamiento de esta y se establece la necesidad de realizar ajustes para mantener la calidad en el producto y en el proceso.	Camarón Pelado.	Proceso de clasificado.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 27 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE PELADO	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 28 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE CLASIFICADO	

3.3 PROCESO DE CLASIFICADO

DESCRIPCIÓN

El proceso de clasificado se encarga en primera instancia de separar los defectos como basura, cáscara y el camarón tipo Broken, de forma manual para luego llevar el producto entero a la máquina clasificadora de tallas. En esta máquina se clasifica el producto según su tamaño, sin maltratarlo y manteniendo un estándar de calidad. El proceso manual se lo realiza por personal de planta quienes deben estar capacitados para realizar dicha labor, supervisados por el jefe de planta y personal de control de calidad en etapas para un mejor seguimiento.

ENTRADAS

Camarón sin cáscara.- Se recibe el camarón procedente del proceso anterior de Pelado para clasificarlo manualmente y luego en la máquina.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 29 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE CLASIFICADO	

SALIDAS

Gavetas con camarón clasificado en sus diferentes tallas, incluyendo el tipo Broken.

RECURSOS

Infraestructura.- En la planta de FTM S.A se realiza el respectivo proceso de clasificado, dentro de la misma se encuentra la banda de inspección manual y la máquina de clasificado.

Materiales y maquinarias.- Se utilizan las herramientas tales como gavetas de colores para diferenciación de tallas, tanques de frío, banda eléctrica para inspección manual, y como maquinaria se cuenta con la máquina de clasificado que se ajusta de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Talento humano.- Intervienen personal de Producción, Mantenimiento y Control de Calidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 30 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE CLASIFICADO	

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la empresa.- Selección de muestras en diferentes etapas del proceso para reducir costos innecesarios y evitar pérdida de tiempo al final del tratamiento. Concentración del personal para la selección adecuada de los defectos que afectan en la calidad del producto final. El personal de banda debe tener una capacitación previa, antes de iniciar a laborar para que conozca a fondo cuáles son sus funciones y como ejecutarlas con eficiencia.

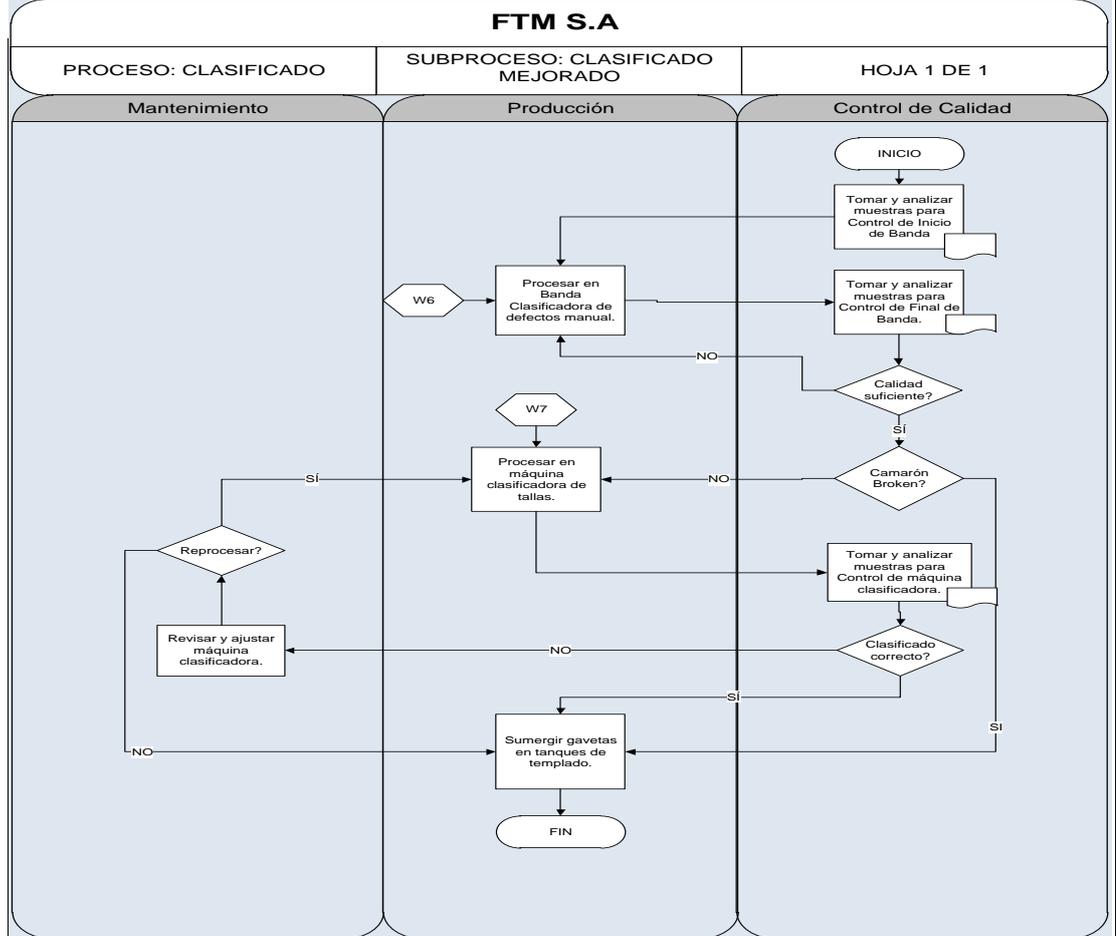
Políticas del cliente.- El producto debe seguir los requerimientos y especificaciones establecidos por el cliente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

FTM S.A.	FLUJOGRAMA DEL PROCESO
-----------------	-------------------------------

RESPONSABLE: Jefe de Planta.
MISIÓN: Clasificar producto según especificaciones del cliente aprovechando al máximo el recurso humano y maquinarias.



#	Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	U.med	Frecuencia
1	W6	Eficiencia	Promedio clasificado por persona	Indica el número de lbs promedio que una persona procesa en la banda de inspección.	Total de lbs clasificadas / # total de personas en banda de inspección	#	Diario
2	W7	Clasificación	Tasa de libras por talla	Muestra el nivel de clasificado de cada talla por el total procesado	Libras clasificadas por talla / Libras totales terminadas	%	Mensual

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 32 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE CLASIFICADO	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
 FTM S.A.		PROCESO:		CLASIFICADO	
		SUBPROCESO:		CLASIFICADO	
		MISIÓN:		Clasificar producto según especificaciones del cliente aprovechando al máximo el recurso humano y maquinarias.	
		Elaborado por:		Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel	
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Tomar y analizar muestras para Control de Inicio de Banda.	Control de Calidad	Tomar muestras de aprox. 100 camarones c/15 min, para analizar % de defectos con los que ingresa el producto a banda.	Obtiene una muestra necesaria para control y análisis previo.	Jefe de Control de Calidad
2	Procesar en Banda Clasificadora de defectos manual.	Producción	Personal se encarga de retirar defectos como basura, residuos de cáscara y cualquier otro objeto extraño. A su vez, deben retirar los camarones tipo Broken y ponerlos en un recipiente determinado.	Personal debe tener mínimos errores en clasificado.	Jefe de Planta
3	Tomar y analizar muestras para Control de Final de Banda.	Control de Calidad	Tomar muestras de aprox. 100 camarones c/15 min, para analizar % de defectos con los que sale el producto de banda y poder compararlos con los % iniciales para establecer la eficiencia de la banda de inspección manual.	Obtiene una muestra necesaria para control y análisis final.	Jefe de Control de Calidad
4	Procesar en máquina clasificadora de tallas.	Producción	El producto que sigue por la banda eléctrica es conducido hacia la máquina clasificadora de tallas, el producto cae en gavetas diferentes.	Como resultado se obtienen gavetas de camarones por tallas	Jefe de Planta
5	Tomar y analizar muestras para Control de máquina clasificadora.	Control de Calidad	Tomar muestras de aprox. 1 libra c/15 min por tubo, es decir, por talla, para revisar que el conteo cumpla con los requerimientos del cliente.	Obtiene una muestra necesaria para control y análisis final.	Jefe de Control de Calidad
6	Sumergir gavetas en tanques de templado.	Producción	Sumergir gavetas en los tanques de templado para bajar la temperatura del producto y que el proceso de congelación se lleve en el menor tiempo posible.	Cuidadosamente sumergir gavetas en tanques.	Jefe de planta
7	Revisar y ajustar máquina clasificadora.	Mantenimiento	Chequear la máquina clasificadora y ajustarla según las necesidades.	Verificar funcionamiento, darle mantenimiento, equilibrarla, ajustarla, regularla.	Jefe de Mantenimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 33 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE CLASIFICADO	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
 FTM S.A.		PROCESO:		CLASIFICADO		
		SUBPROCESO:		CLASIFICADO		
		MISIÓN:		Clasificar producto según especificaciones del cliente aprovechando al máximo el recurso humano y maquinarias.		
		Elaborado por:		Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
PROVEEDOR		INSUMOS	TRASFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Proceso de Pelado		Camarón pelado	Se recibe el camarón totalmente pelado del proceso anterior, se toma una muestra para documentar niveles de calidad; son colocados en la banda de inspección manual donde se retiran los defectos y se clasifica el camarón Broken, luego se toma una nueva muestra que sirve para comparar y saber la eficiencia de la banda. Posteriormente se clasifica el producto por tallas por medio de la máquina adecuada.	Camarón clasificado	Proceso de Empaque y Conservación	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 34 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE CLASIFICADO	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
 FTMS.A.	PROCESO: CLASIFICADO SUBPROCESO: CLASIFICADO FECHA: 01 de Julio de 2013 Propietario del Proceso: Jefe de Planta. Elaborado por: Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel	
RECURSOS		
INFRAESTRUCTURA: Planta FTM S.A.	TALENTO HUMANO: Personal de Mantenimiento, Producción y Control de Calidad.	MATERIALES Y MAQUINARIAS: Gavetas, tanques de frío, banda eléctrica y máquina de clasificado.
PROVEEDORES Proceso de Pelado ↓ ENTRADAS Camarón pelado	PROCESO Tomar y analizar muestras para Control de Inicio de Banda. Procesar en Banda Clasificadora de defectos manual. Tomar y analizar muestras para Control de Final de Banda. Procesar en máquina clasificadora de tallas. Tomar y analizar muestras para Control de máquina clasificadora. Sumergir gavetas en tanques de templado. Revisar y ajustar máquina clasificadora.	CLIENTES Proceso de Empaque y Conservación ↑ SALIDAS Camarón clasificado de acuerdo a tallas.
INDICADORES Promedio proceso por persona, Tasa de libras por talla.	OBJETIVOS Clasificar producto según especificaciones del cliente aprovechando al máximo el recurso humano y maquinarias.	REGISTROS ANEXOS Informes de control de calidad.
CONTROLES Políticas de la empresa, Políticas del cliente.		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 35 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN	

3.4 PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN

DESCRIPCIÓN

Utilizar los productos adecuados y necesarios para un correcto manejo de calidad en el proceso, establecer parámetros de seguridad para conservar el producto íntegro y brindarle al cliente un excelente pedido de calidad.

El proceso empieza con el empaque de producto en fundas glaseadas, que luego son colocadas en canastillas para llevarlas a congelación durante 9 horas, se desmoldan para proceder a encartonarlas y etiquetarlas con los datos solicitados por el cliente. Estos cartones con producto terminado se mantienen en los contenedores de frio con la temperatura adecuada para conservarse en buen estado hasta el momento de la exportación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 36 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN	

ENTRADAS

Del proceso de Clasificado se recibe el camarón listo para su empaque.

SALIDAS

Diagrama de estibas.- Documento que se elabora por contenedor para saber la ubicación de los cartones según el número de lote.

Cartones con camarón congelado.- Cartones etiquetados de 50 libras de camarón congelado, distribuidas en 10 fundas de 5 libras cada una, mantenidos en cámara de congelación hasta el momento del embarque para su exportación.

RECURSOS

Infraestructura.- En la planta de FTM S.A se realiza el respectivo tratamiento de empaclado y conservación utilizando las cámaras de frío para conservar el producto.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 37 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN	

Materiales.- Las fundas en donde son depositados los camarones de acuerdo a su clasificación son totalmente glaseadas, las balanzas para controlar el peso en las fundas, las canastillas donde se colocan las fundas para que mantengan la forma durante la congelación, los coches de congelación donde se ubican las canastillas por tallas, los cartones cuyo color y tipo es aprobado por el cliente y las etiquetas diseñadas por el cliente.

Talento humano.- Intervienen personal de Producción y personal de Control de Calidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 38 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN	

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la empresa.- Cuidar con todos los requerimientos de calidad para mejorar el producto final, utilizar adecuadas herramientas para su empaque evitando riesgos futuros, considerar los niveles de frío para la conservación.

Políticas del cliente.- Los materiales utilizados para el empaque deben ser los que se establecieron en las negociaciones iniciales, si existiere algún cambio deben esperar la aprobación del cliente.

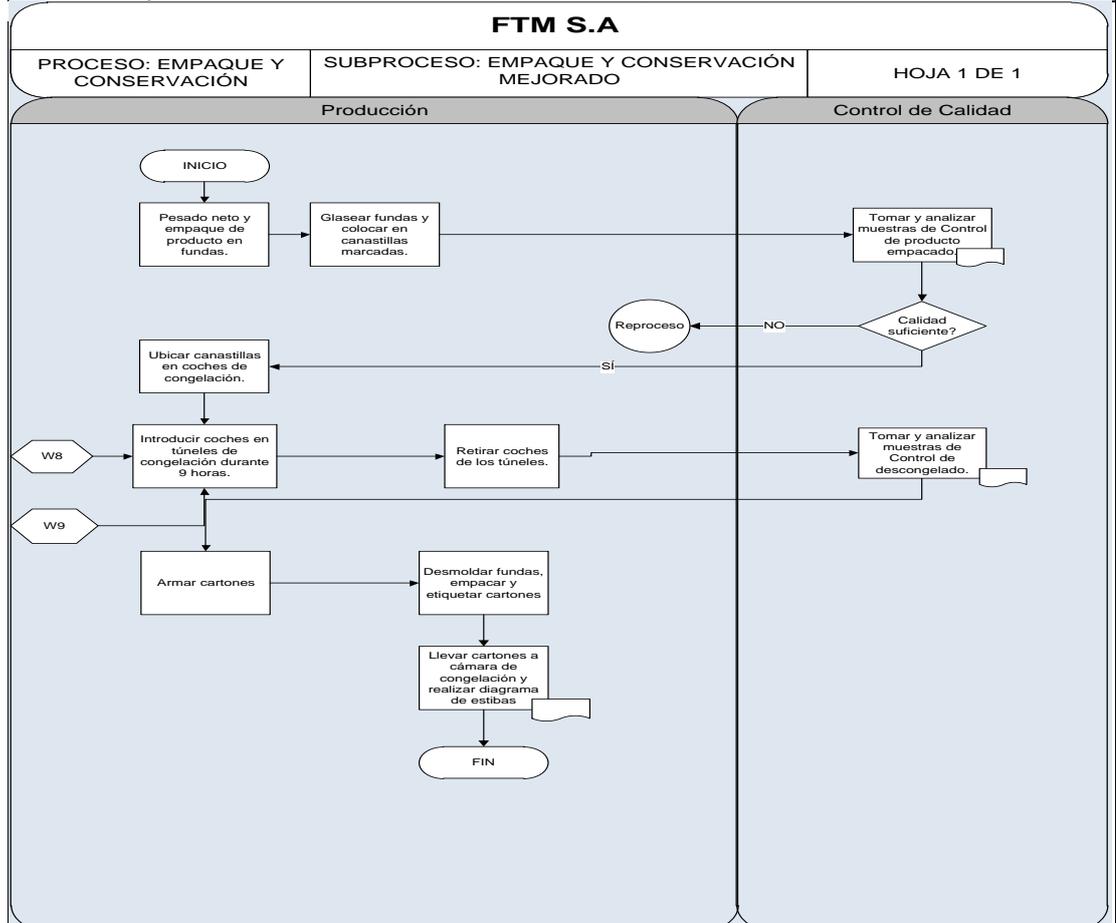
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CAP.3- PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN

FLUJOGRAMA

FTM S.A.	FLUJOGRAMA DEL PROCESO
-----------------	-------------------------------

RESPONSABLE: Jefe de Planta.
MISIÓN: Utilizar los materiales de calidad adecuada para mantener un grado de conservación alto y evitar pérdidas innecesarias.



#	Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	U.mec	Frecuencia
1	W8	Productividad	Promedio de libras terminadas por hora	Libras de camarón fresco terminado por hora.	# Libras medidas a cámara de congelación por día/ horas trabajadas	#	Diario
2	W9	Mantenimiento	Nivel mantenimiento de cntr de frío	Tasa de cumplimiento de actividades de mantenimiento de cntr según planificación	# veces de mantenimientos reales de cntr / # planificado de veces de mantenimiento de cntr	%	Trimestral

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CAP.3- PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
 FTM S.A.		PROCESO:		EMPAQUE Y CONSERVACIÓN	
		SUBPROCESO:		EMPAQUE Y CONSERVACIÓN	
		MISIÓN:		Utilizar los materiales de calidad adecuada para mantener un grado de conservación alto y evitar pérdidas innecesarias.	
		Elaborado por:		Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel	
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Pesado neto y empaque de producto en fundas.	Producción	Pesar 5 libras de camarón procesado para introducirlo en las fundas correspondientes.	El producto es empacado en fundas especiales y de color aprobado por el cliente.	Jefe de Planta
2	Glasear fundas y colocar en canastillas marcadas.	Producción	Colocar agua helada en las fundas y acomodarlas en los moldes o canastillas donde se congelarán y tomarán la forma requerida.	Las canastillas o moldes están previamente marcadas por tallas	Jefe de Planta
3	Tomar y analizar muestras de Control de producto empacado.	Control de Calidad	Tomar muestras de 5 libras por coche de congelación, es decir un molde con producto fresco, para analizar % de defectos, conteo y peso correctos.	Análisis completo para determinar calidad antes de meter producto en túnel de congelación por horas.	Jefe de Control de Calidad
4	Ubicar canastillas en coches de congelación.	Producción	Las canastillas son ubicadas en los coches de congelación para su enfriamiento respectivo.	Las canastillas son ubicadas por tallas	Jefe de Planta
5	Introducir coches en túneles de congelación durante 9 horas.	Producción	Los coches son llevados a la cámara de frío y mantenidos allí durante 9 horas.	Se lleva un registro de la cantidad de libras por coche y sus tallas.	Jefe de Planta
6	Retirar coches de los túneles.	Producción	Los coches con las canastillas son retirados de la cámara de frío y llevados al área de encartonado.	Para retirar los coches del túnel se mide que el producto haya llegado a la temperatura adecuada.	Jefe de Planta
7	Tomar y analizar muestras de Control de descongelado.	Control de Calidad	Tomar muestras de 5 libras por coche, es decir un molde con producto congelado, descongelarlo y analizar % de defectos, olor, conteo, peso bruto, peso neto, correctos.	Obtiene una muestra necesaria para control y análisis general, igual al que realiza el inspector de calidad del cliente posteriormente	Jefe de Control de Calidad
8	Armar cartones.	Producción	Armar los cartones donde se va a ubicar el producto.	El color de los cartones y sus especificaciones son aprobadas por el cliente.	Jefe de Planta
9	Desmoldar fundas, empacar en cartones y etiquetarlos.	Producción	Desmoldar las fundas congeladas, colocarlas en los cartones, 10 fundas por cartón para completar las 50 libras, y etiquetar.	El diseño de las etiquetas es enviado por el cliente.	Jefe de Planta
10	Llevar cartones a cámara de congelación y realizar diagrama estibas.	Producción	Cajas son llevadas a cámara de frío para conservación de producto.	Se realiza un diagrama de estibas para conocer la ubicación de los cartones.	Jefe de Planta

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 41 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
 FTM S.A.		PROCESO:		EMPAQUE Y CONSERVACIÓN		
		SUBPROCESO:		EMPAQUE Y CONSERVACIÓN		
		MISIÓN:		Utilizar los materiales de calidad adecuada para mantener un grado de conservación alto y evitar pérdidas innecesarias.		
		Elaborado por:		Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
PROVEEDOR		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Proceso de Clasificado		Camarón clasificado	El camarón clasificado se empaca en fundas glaseadas, que luego se colocan en canastillas para llevarlas a congelación durante 8 a 10 horas, se desmoldan para proceder a encartonarlas y etiquetarlas con los datos solicitados por el cliente. Estos cartones con producto terminado se mantienen en los contenedores de frío con la temperatura adecuada para conservarse en buen estado hasta el momento de la exportación.	Cartones con camarón congelado	Proceso de Exportación	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 42 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE EMPAQUE Y CONSERVACIÓN	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
 FTMS.A.	PROCESO: EMPAQUE Y CONSERVACIÓN SUBPROCESO: EMPAQUE Y CONSERVACIÓN FECHA: 01 de Julio de 2013 Propietario del Proceso: Jefe de Planta. Elaborado por: Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel	
RECURSOS		
INFRAESTRUCTURA: Planta FTM S.A	TALENTO HUMANO: Personal de Control de Calidad y de Producción	MATERIALES: Fundas, Balanzas, canastillas, coches, cartones, etiquetas.
PROVEEDORES Proceso de Clasificado	PROCESO Pesado neto y empaque de producto en fundas. Glasear fundas y colocar en canastillas marcadas. Tomar y analizar muestras de Control de producto empacado. Ubicar canastillas en coches de congelación. Introducir coches en tuneles de congelación durante 9 horas. Retirar coches de los túneles. Tomar y analizar muestras de Control de descongelado. Armar cartones. Desmoldar fundas, empaclar en cartones y etiquetarlos. Llevar cartones a cámara congelac. y realizar diagrama estibas.	CLIENTES Proceso de Exportación
ENTRADAS Camarón clasificado	OBJETIVOS Utilizar los materiales de calidad adecuada para mantener un grado de conservación alto y evitar pérdidas innecesarias.	SALIDAS Cartones con camarón congelado
INDICADORES Tasa de lotes con calidad insuficiente, Promedio de libras terminadas por hora.	CONTROLES Políticas de la empresa, Políticas del cliente.	REGISTROS ANEXOS Diagrama de estibas.
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 43 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE VENTAS Y COBRANZAS	

3.5 PROCESO DE VENTAS

3.5.1 VENTAS Y COBRANZAS

DESCRIPCIÓN

Normar las condiciones de pago y establecer atributos necesarios en la negociación. Una de las principales condiciones que tiene la empresa es el pago parcial del total de la factura, valorando el inventario que se va aprobando por el cliente; esto para poder tener el circulante necesario y seguir con su gestión.

ENTRADAS

Orden de pedido por parte del cliente, especificaciones del # de pedido.

SALIDAS

Transferencia bancaria.- Es el documento soporte que establece un compromiso entre las partes. La transferencia se solicita una vez aprobado el inventario disponible para ese cliente, esta aprobación la realizan los inspectores de calidad del cliente en el país.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 44 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE VENTAS Y COBRANZAS	

Estas transferencias se registran como abonos a la factura que se generará posteriormente, en el momento de la exportación.

RECURSOS

Infraestructura.- En la oficina administrativa se elaboran los detalles de la venta del producto.

Materiales.- Se utilizan documentos que cumplan con los requisitos impuestos por los entes controladores en el tema comercialización.

Talento humano.- Intervienen la gerencia general, la administración y el cliente (incluyendo sus inspectores de calidad en el país).

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la empresa.- Normas establecidas por parte de la gerencia general y el departamento administrativo.

Políticas del cliente.- Normas establecidas entre el cliente y la empresa al momento de las negociaciones.

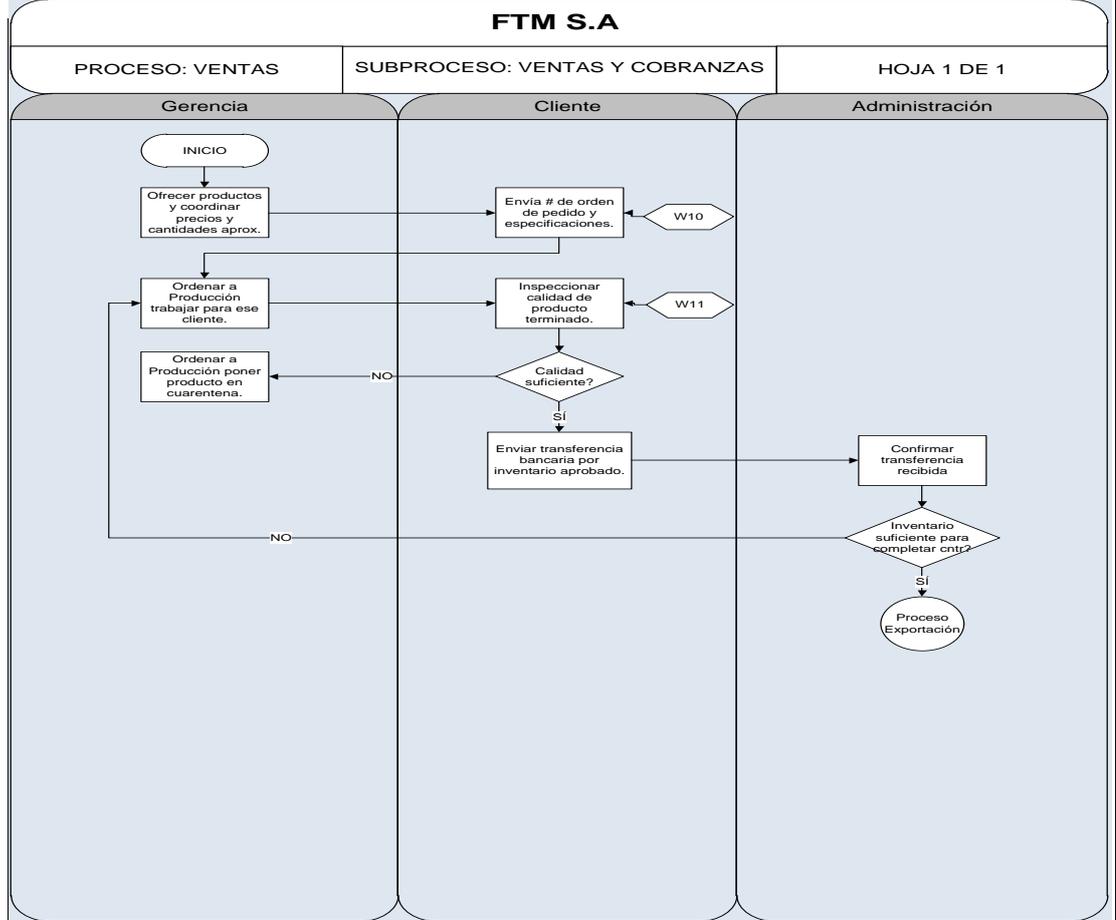
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CAP.3- PROCESO DE VENTAS Y COBRANZAS

FLUJOGRAMA

FTM S.A.	FLUJOGRAMA DEL PROCESO
-----------------	-------------------------------

RESPONSABLE: Gerente General
MISIÓN: Negociaciones con los clientes y cobro de producto aprobado siguiendo políticas administrativas y financieras de FTM S.A.



#	Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	U.med	Frecuencia
1	W10	Cumplimiento	Tasa de cumplimiento de pedidos	Mide el nivel de órdenes de pedido cumplidas con el cliente en ese periodo.	# órdenes de pedido cumplidas / # de órdenes recibidas	%	Anual
2	W11	Calidad	Tasa de rechazo	Mide el nivel de rechazo de lotes por calidad insuficiente para cliente	# lotes rechazados por cliente / #lotes inspeccionados	%	Mensual

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 46 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE VENTAS Y COBRANZAS	

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
 FTM S.A.			PROCESO:	VENTAS	
			SUBPROCESO:	VENTAS Y COBRANZAS	
			MISIÓN:	Negociaciones con los clientes y cobro de producto aprobado siguiendo políticas administrativas y financieras de FTM.S.A	
			Elaborado por:	Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel	
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Ofrecer productos y coordinar precios y cantidades aprox.	Gerencia	Establecer contacto con clientes para elaborar plan de trabajo.	Entre las partes involucradas se establecen cantidades, precios y forma de pago.	Gerente General
2	Envía # orden de pedido y especificaciones.	Cliente	Se reciben las cantidades exactas para pedido y sus especificaciones.	El cliente realiza el pedido de acuerdo a sus necesidades.	Cliente
3	Ordenar a Producción trabajar para ese cliente.	Gerencia	Inicia la actividad de la planta para cumplir con pedido.	Se da autorización para empezar a procesar, empacar para su exportación.	Gerente General
4	Inspeccionar calidad de producto terminado.	Cliente	Personal designado por el cliente verifica calidad del producto terminado.	Grupo de trabajo del cliente analiza mediante muestras nivel de calidad del producto.	Cliente
5	Enviar transferencia bancaria por inventario aprobado.	Cliente	El cliente envía transferencia bancaria por pedido terminado.	Finalizada la revisión del producto se transfiere el costo total del producto.	Cliente
6	Ordenar a Producción poner producto en cuarentena.	Gerencia	El lote se separa para su correcto reprocesamiento.	Si no cumple con la calidad del cliente se procede a guardarlo para reprocesarlo.	Gerente General
7	Confirmar transferencia recibida.	Administración	Seguimiento de la transferencia bancaria del cliente.	Verificar el comprobante de pago realizado por el cliente.	Asistente Administrativa

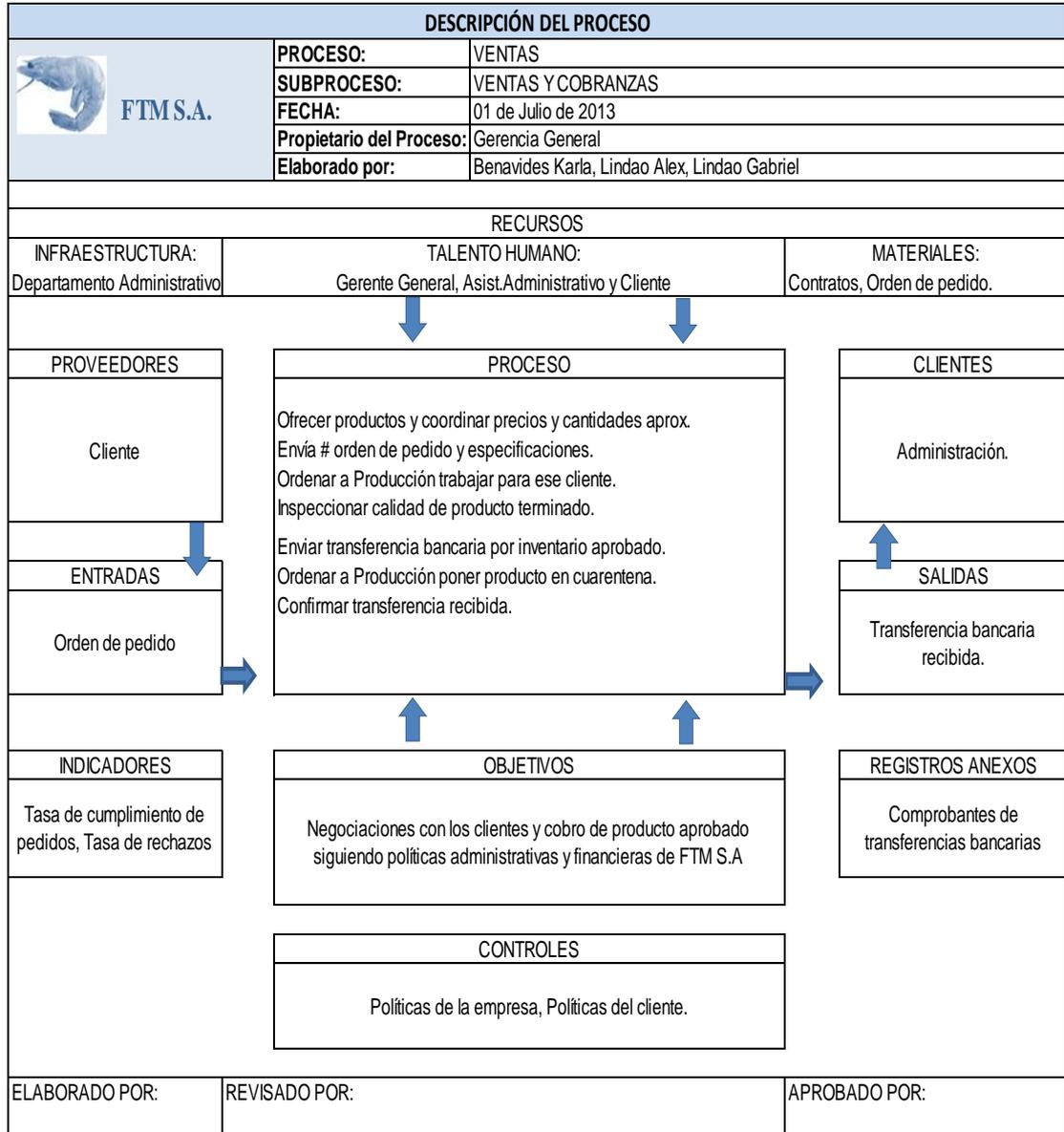
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 47 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE VENTAS Y COBRANZAS	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
 FTM S.A.		PROCESO:		VENTAS		
		SUBPROCESO:		VENTAS Y COBRANZAS		
		MISIÓN:		Negociaciones con los clientes y cobro de producto aprobado siguiendo políticas administrativas y financieras de FTM S.A		
		Elaborado por:		Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
PROVEEDOR		INSUMOS	TRASFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
		Orden de pedido	Se entrega la orden de pedido con todas las especificaciones del cliente para empezar a procesar, empacar para su posterior exportación cumpliendo con todos los parámetros internos y externos. La planta empieza su trabajo y una vez tenido dos lotes de inventario terminado, se realiza la inspección por parte del cliente, para luego solicitar la transferencia bancaria por el inventario aprobado.	Transferencia bancaria	Administración	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 49 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN	

3.5.2 EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN

DESCRIPCIÓN

Realizar un adecuado y oportuno contacto con la dirección portuaria para establecer la planificación de la exportación de manera confiable a la par que se contrata el contenedor con la empresa naviera para su traslado al puerto con los respectivos documentos necesarios para evitar sanciones de cualquier índole en ambas actividades. Se menciona que toda decisión de contratación es finalmente tomada por el Gerente General.

La exportación se realiza como FOB (free on board), ya que el producto llega a su destino vía fluvial. La responsabilidad de FTM llega hasta cuando el contenedor es embarcado en el buque; luego, todo riesgo corre por cuenta del cliente, quien además asume todos los gastos de transportación e importación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 50 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN	

ENTRADAS

Pedido completado: Inventario aprobado completo y listo para ser exportado.

Documentos aduaneros necesarios para realizar la exportación.

SALIDAS

Documentos de exportación.- Se envía al cliente la factura de venta vía aérea, además de todos los documentos ligados a la transacción sin ningún costo adicional a la misma.

RECURSOS

Infraestructura.- En la planta de FTM S.A se realiza la carga del producto a exportar, oficinas de administración donde se elaboran los documentos para el ingreso al puerto y para el cliente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 51 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN	

Materiales.- Se utilizan las herramientas de comunicación necesarias para la contratación de espacio en buque y coordinación de día y hora de embarque. El contenedor vacío donde se embarcará el producto y el transporte terrestre del contenedor al puerto lo realiza otra empresa contratada por la naviera.

Talento humano.- Intervienen la gerencia general, la administración, producción y un agente de aduana que es contratado externamente por la empresa.

CONTROLES DEL PROCESO

Leyes tributarias y aduaneras.- FTM S.A cumple con lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno y el Servicio de Rentas Internas, además de regirse bajo las políticas régimen aduanero, para así poder realizar sus operaciones de negocio con normalidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 52 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN	

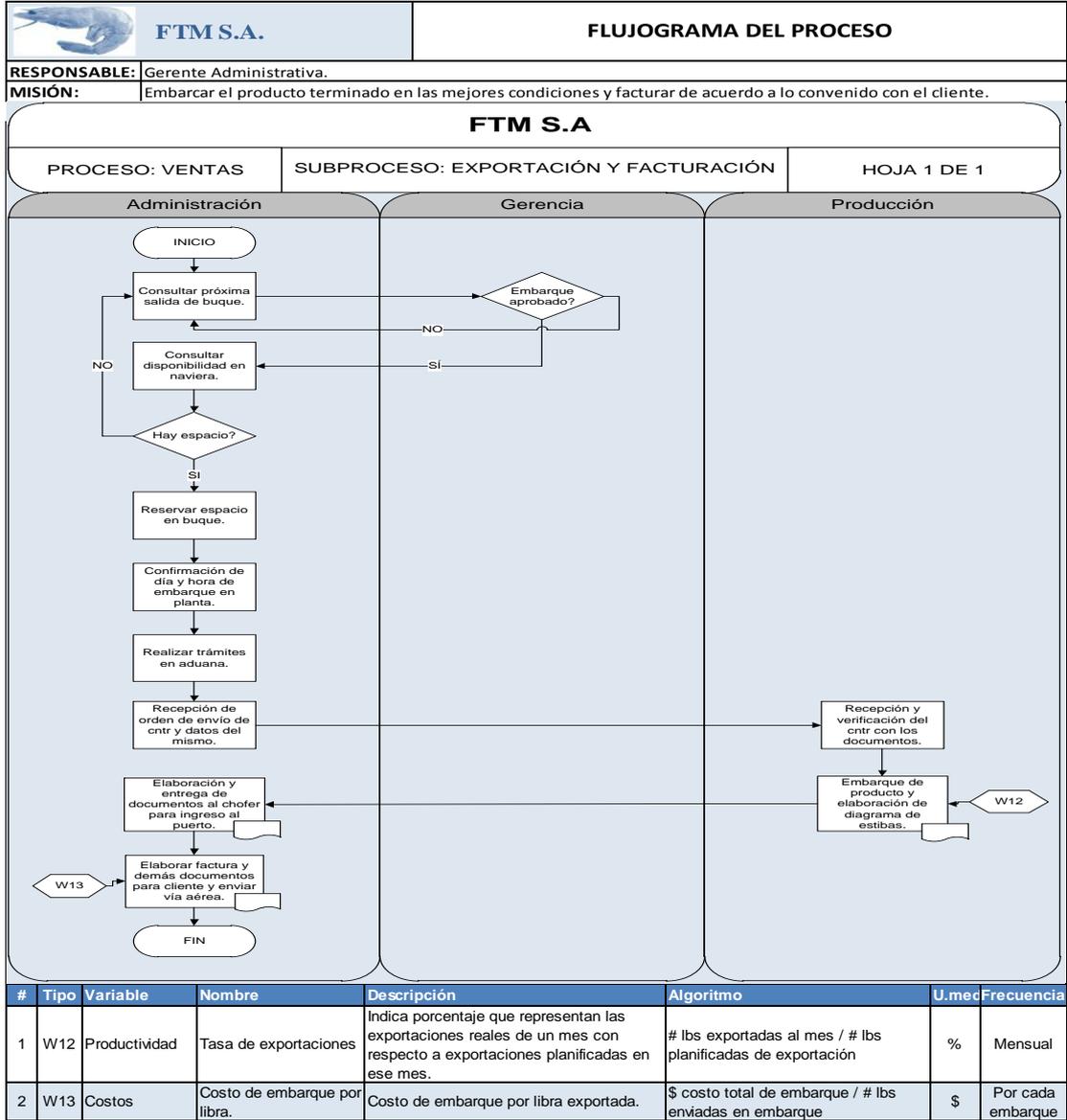
Políticas de la empresa.- Se negocia con empresas navieras que tengan contratos pre establecidos con el cliente, en los que ellos confíen para el transporte de su producto. Existen varias opciones, por lo que además se toma en cuenta la que más convenga a FTM en cuanto a costos y servicios locales.

Políticas del cliente.- Se utiliza el FOB, como cláusula de comercio internacional en la venta de productos vía fluvial, según lo establecido en las negociaciones con el cliente. Los riesgos se trasladan al cliente desde el embarque del producto en el buque.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CAP.3- PROCESO DE EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN

FLUJOGRAMA



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CAP.3- PROCESO DE EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
		PROCESO: VENTAS		SUBPROCESO: EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN	
		MISIÓN:		Embarcar el producto terminado en las mejores condiciones y facturar de acuerdo a lo convenido con el cliente.	
		Elaborado por:		Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel	
		No.	Actividad	Entidad	Descripción
1	Consultar próxima salida de buque.	Administración	Consultar fechas de próximas salidas de buques hacia destino establecido por el cliente.	Escoger la fecha más próxima para recuperar espacio en planta.	Asistente Administrativa
2	Consultar disponibilidad en naviera.	Administración	Consultar disponibilidad de espacio en buque.	Se realiza consultas vía correo para dejar respaldos.	Asistente Administrativa
3	Reservar espacio en buque.	Administración	Ordenar reserva de espacio en buque con la naviera, luego de aprobación del Gerente.	Decisión final tomada por el Gerente General.	Asistente Administrativa/Gerente General
4	Confirmación de día y hora de embarque en planta.	Administración	Enviar correo con fecha y hora que se requiere contenedor en planta.	Servicio de transporte terrestre brindado por un tercero a través de la naviera.	Asistente Administrativa
5	Realizar trámites en aduana.	Administración	Cumplir con todos los requisitos aduaneros para la exportación del producto.	Contratación de agente de aduana externo.	Agente aduanero
6	Recepción de orden de envío de cntr y datos del mismo.	Administración	Recibir vía correo documento donde se registra la fecha y hora de cntr solicitado en planta.	Documento con el que la cía de transporte terrestre retira cntrs de sus depósitos.	Asistente Administrativa
7	Recepción y verificación del cntr con los documentos.	Producción	Cruzar información por seguridad de la empresa.	Verificar los datos recibidos con los datos del contenedor.	Asistente de Producción
8	Embarque de producto y elaboración de diagrama de estibas.	Producción	Trasladar el producto al contenedor y elaborar diagrama de estibas.	Diseño de diagrama de estibas adecuado.	Jefe de Planta
9	Elaboración y entrega de documentos al chofer para ingreso al puerto.	Administración	Cumplir con todos los requisitos para la exportación del producto.	Entregar los documentos pertinentes al chofer para evitar contratiempos.	Asistente Administrativa
10	Elaborar factura y demás documentos para cliente y enviar vía aérea.	Administración	Elaboración de factura y demás documentos de acuerdo a información de embarque y enviarlos en sobre vía aérea.	Proceder al envío de todos los documentos de la venta.	Asistente Administrativa

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 55 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
 FTM S.A.		PROCESO:		VENTAS		
		SUBPROCESO:		EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN		
		MISIÓN:		Embarcar el producto terminado en las mejores condiciones y facturar de acuerdo a lo convenido con el cliente.		
		Elaborado por:		Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
PROVEEDOR		INSUMOS	TRASFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Proceso de Ventas y Cobranzas		Naviera, Agente de Aduanas	<p>Información de inventario aprobado, Confirmación de espacio en buque, Documentos aduaneros</p> <p>Luego de la confirmación de necesidad de embarque por parte del Gerente, se realiza la reserva de espacio en buque más próximo y la solicitud de cntr en planta a la fecha y hora programada. Se recibe el vehículo y chofer de acuerdo a los datos informados y se procede a embarcar elaborando un diagrama de estibas. Se elabora la factura y demás documentos requeridos por el cliente y se los envía vía aérea.</p>	Factura de venta adjunto a demás documentación necesaria para el cliente.		Cliente

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 56 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN	

DESCRIPCIÓN DE PROCESO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
 FTM S.A.	PROCESO: VENTAS SUBPROCESO: EXPORTACIÓN Y FACTURACIÓN FECHA: 01 de Julio de 2013 Propietario del Proceso: Gerente Administrativa. Elaborado por: Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel	
RECURSOS		
INFRAESTRUCTURA: Planta FTM S.A y oficinas.	TALENTO HUMANO: Gerente General, Asist.Administrativo, Agente aduanero, Jefe y Personal de Planta.	MATERIALES: Contenedor, medios de comunicación.
PROVEEDORES Proceso de Ventas y Cobranzas, Naviera, Agente aduana.	PROCESO Consultar próxima salida de buque. Consultar disponibilidad en naviera. Reservar espacio en buque. Confirmación de día y hora de embarque en planta. Realizar trámites en aduana. Recepción de orden de envío de cntr y datos del mismo. Recepción y verificación del cntr con los documentos. Embarque de producto y elaboración de diagrama de estibas. Elaboración y entrega de documentos al chofer para ingreso al puerto. Elaborar factura y demás documentos para cliente y enviar vía aérea.	CLIENTES Cliente
ENTRADAS Información de inventario aprobado, Confirmación de espacio en buque, Documentos aduaneros		SALIDAS Factura de venta adjunto a demás documentación necesaria para el cliente.
INDICADORES Tasa de exportaciones, Costo por embarque por libra.	OBJETIVOS Embarcar el producto terminado en las mejores condiciones y facturar de acuerdo a lo convenido con el cliente.	REGISTROS ANEXOS Diagrama de estibas, factura, documentos aduaneros, contrato de buque, naviera.
	CONTROLES Leyes tributarias y aduaneras, Políticas de la empresa, Políticas del cliente.	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 57 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE CONTABILIDAD	

PROCESOS DE APOYO

3.6 PROCESO DE CONTABILIDAD

3.6.1 CONTABILIDAD

DESCRIPCIÓN

Preparar y presentar los respectivos estados financieros consolidados de forma semestral, registrar los movimientos de efectivo y cumplir con las obligaciones impuestas por el Servicio de Rentas Internas.

ENTRADAS

Los documentos legales establecidos por ley que servirán para registro en sistema contable, tales como facturas, comprobantes de egreso, vales de caja, recibos de caja, retenciones en la fuente.

SALIDAS

Informe de estados financieros consolidados presentados a la Gerencia cada seis meses para respectivo análisis.

Declaración de impuestos y comprobantes de pago.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 58 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE CONTABILIDAD	

RECURSOS

Infraestructura.- El departamento de Contabilidad cuenta con su oficina en las instalaciones de FTM S.A, donde se realiza el proceso manejando un sistema de contabilidad implementado.

Hardware y Software.- Computadoras con las características necesarias para instalar y manejar el sistema contable que adquirió la empresa; el cual, le permite llevar su contabilidad de manera más sencilla y disponiendo de información oportuna a través de la elaboración de informes rápidos.

Talento humano.- Interviene en el proceso el contador general, el asistente contable, asistente administrativo y gerente general.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 59 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE CONTABILIDAD	

CONTROLES DEL PROCESO

Políticas de la empresa.- Presentación de los informes de estados financieros cada seis meses, cumplir con todas las obligaciones impuestas por el SRI, registro de los movimientos de efectivo únicamente en el sistema contable implementado, todo documento de soporte debe estar legalizado por ente correspondiente.

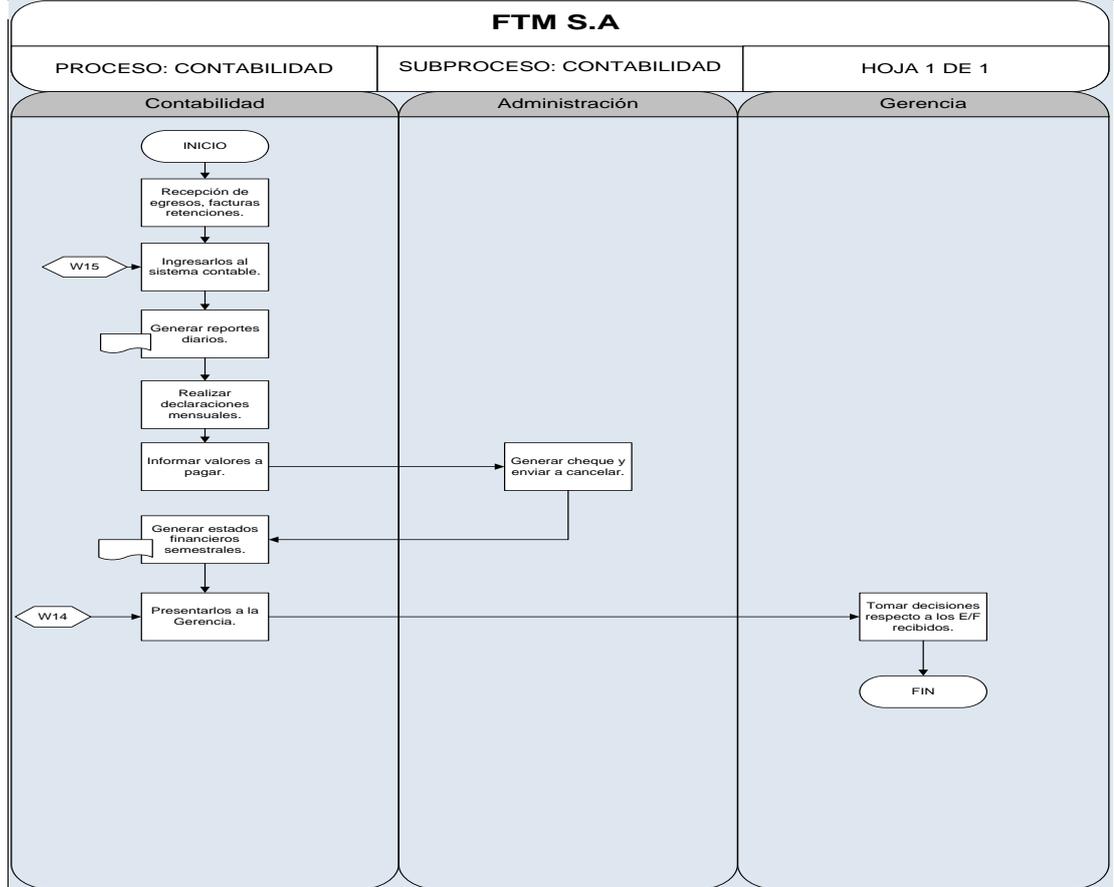
Leyes tributarias.- Las facturas entregadas a los clientes deben cumplir con el marco legal impuesto por el ente correspondiente. La declaración de impuestos debe ser oportuna y sin alteraciones, evitar notificaciones del SRI.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

FTM S.A.	FLUJOGRAMA DEL PROCESO
-----------------	-------------------------------

RESPONSABLE:	Contador General
MISIÓN:	Elaborar y presentar estados financieros, registrar en sistema de contabilidad los ingresos y egresos para el cumplimiento de leyes tributarias.



#	Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	U.med	Frecuencia
1	W14	Rentabilidad	Rentabilidad sobre Ventas	Mide el porcentaje de rentabilidad obtenido respecto a las ventas en el período	Utilidad Neta / Total de Ventas	%	Mensual
2	W15	Eficiencia	Eficiencia de operario y sistema	Indica cantidad de tiempo(min) que el empleado y sistema toman en ingresar una transacción.	tiempo en min total para realizar labor / # transacciones ingresadas al sistema	Hrs	Trimestral

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 61 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE CONTABILIDAD	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
 FTM S.A.			PROCESO:	CONTABILIDAD	
			SUBPROCESO:	CONTABILIDAD	
			MISIÓN:	Elaborar y presentar estados financieros, registrar en sistema de contabilidad los ingresos y egresos para el cumplimiento de leyes tributarias.	
			Elaborado por:	Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel	
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recepción de egresos, facturas, retenciones.	Contabilidad	Recibir toda la documentación de actividad económica.	Los comprobantes de egreso, facturas de compra, venta y retenciones son recibidas.	Asistente de contabilidad
2	Ingresarlos al sistema contable.	Contabilidad	Incorporar a la base de datos los ING y EGR.	Archivo de documentos.	Asistente de contabilidad
3	Generar reportes diarios.	Contabilidad	Realizar diarios de ING y EGR de caja y bancos.	Cumplimiento diario de reportes de efectivo.	Asistente de contabilidad
4	Realizar declaraciones mensuales.	Contabilidad	Declarar IVA, RET Fte. Con el correspondiente sistema del SRI	Liquidar en la fecha oportuna obligaciones tributarias.	Contador
5	Informar valores a pagar.	Contabilidad	Comunica el valor a pagar de impuestos a Administración.	Enviar el informe final de las declaraciones para el pago.	Asistente de contabilidad
6	Generar cheque y enviar a cancelar.	Administración	Consultar disponibilidad de dinero, generar cheque y realizar el pago correspondiente.	Cumplir en fecha establecida controles tributarios.	Gerente Administrativa/Asistente administrativa
7	Generar estados financieros semestrales.	Contabilidad	Elaborar informes finales para toma de decisiones.	Cada seis meses se informa a la Gerencia acerca de la posición financiera de FTM S.A	Contador
8	Presentarlos a la Gerencia.	Contabilidad	Coordinar reuniones y presentar E/F obtenidos	Ayuda a establecer controles para mejoras.	Contador
9	Tomar decisiones respecto a los E/F recibidos.	Gerencia General	Análisis de informe final.	Mejorar los objetivos estratégicos	Gerente General

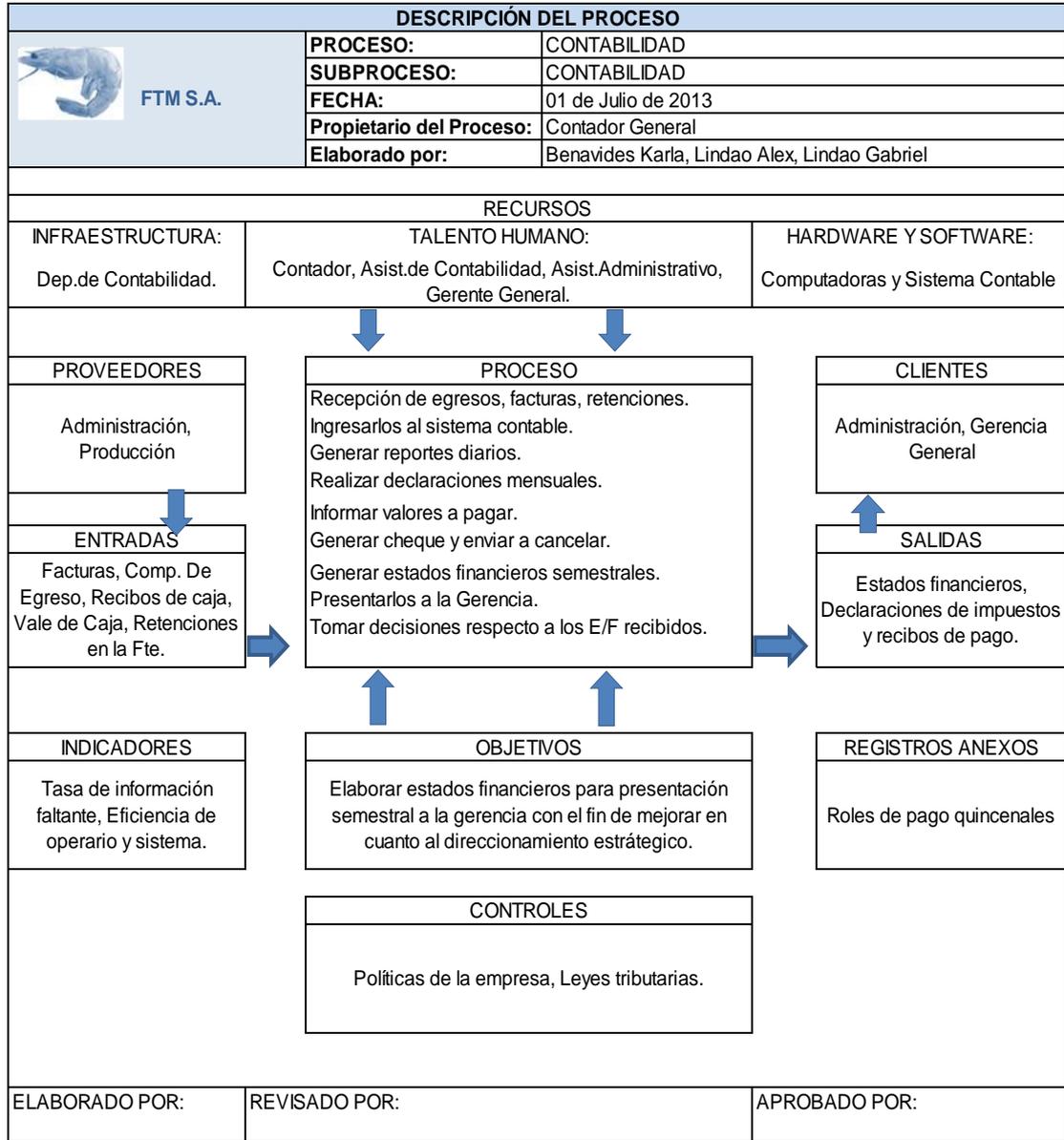
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 62 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE CONTABILIDAD	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
		PROCESO:		CONTABILIDAD		
		SUBPROCESO:		CONTABILIDAD		
		MISIÓN:		Elaborar y presentar estados financieros, registrar en sistema de contabilidad los ingresos y egresos para el cumplimiento de leyes tributarias.		
		Elaborado por:		Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
PROVEEDOR		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Administración, Producción		Facturas, Comp. De Egreso, Recibos de caja, Vale de Caja, Retenciones en la Fte.	El asistente de contabilidad recepta todos los documentos de soporte legales tanto de ingresos como de egresos para proceder al registro en el sistema contable, esto facilita la labor del contador que tiene que preparar los estados financieros cada 6 meses, informes que son presentados a la gerencia oportunamente para toma de decisiones y manejo de nuevas estrategias de negocio, a su vez el sistema permite elaborar la declaración de impuestos bajo las cuales esta sometida FTM S.A , cumpliendo así con lo dispuesto por el SRI.	Estados financieros, Declaraciones de impuestos y recibos de pago.	Administración, Gerencia General	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

DESCRIPCIÓN DE PROCESO



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 64 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE NÓMINA	

3.6.2 NÓMINA

DESCRIPCIÓN

Reclutar y seleccionar personal en base a las necesidades de la compañía, para posterior activación en el sistema de nómina de los nuevos empleados contratados cumpliendo con las políticas internas de FTM S.A. El sistema de nómina ayuda a elaborar los roles de pago para cumplir con las obligaciones económicas del contrato.

ENTRADAS

Documentos del nuevo empleado para registro en el sistema de nómina, el cual ayudará a generar el rol de pagos.

Hojas de registros con horas de entrada y de salida del personal.

SALIDAS

Roles de pagos administrativos y de personal de planta, firmados tras la entrega del correspondiente cheque.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 65 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE NÓMINA	

RECURSOS

Infraestructura.- El departamento de Contabilidad cuenta con su oficina en las instalaciones de FTM S.A, donde se realiza el proceso manejando un sistema de nómina implementado.

Materiales y documentos.- Hojas de registros de entrada y salida de empleados, Fichas del personal, Roles de pago quincenales.

Talento humano.- Interviene en el proceso el contador general, el asistente de nómina, asistente administrativo y asistente de producción.

CONTROLES DEL PROCESO

Leyes laborales.- Cumplimiento de las políticas establecidas por MRL para con los empleados.

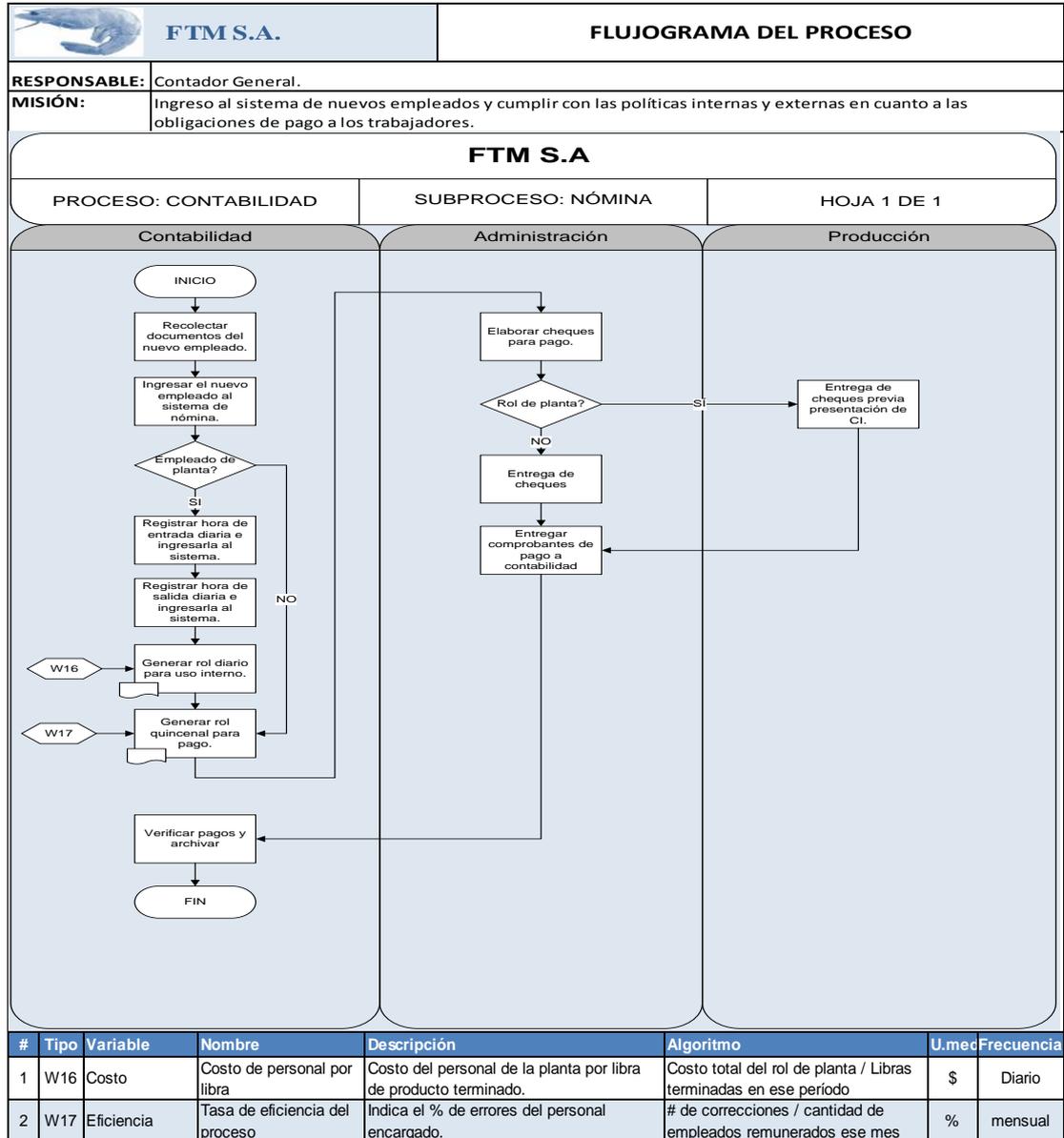
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 66 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE NÓMINA	

Políticas de la empresa.- Presentación de los roles de pago de forma quincenal, previo a un registro diario de horas de entrada y salida de todo el personal de la planta, ya que el pago se realiza por horas laboradas. La firma de los cheques se realiza luego de verificar el monto correcto de acuerdo a la información archivada en el sistema de nómina.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 68 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE NÓMINA	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
 FTM S.A.			PROCESO:	NÓMINA	
			SUBPROCESO:	NÓMINA	
			MISIÓN:	Ingreso al sistema de nuevos empleados y cumplir con las políticas internas y externas en cuanto a las obligaciones de pago a los trabajadores.	
			Elaborado por:	Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel	
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recolectar documentos del nuevo empleado.	Contabilidad	Solicitar a los nuevos empleados su documentación general para su ingreso al sistema de nómina.	Pedir documentos personales necesarios.	Asistente contable
2	Ingresar el nuevo empleado al sistema de nómina.	Contabilidad	Ingresar al sistema de nómina a los nuevos empleados con todos sus datos generales.	Archivo en sistema de datos de empleados.	Asistente contable
3	Registrar hora de entrada diaria e ingresarla al sistema.	Contabilidad	Registrar ingreso de empleados de planta en hojas, para luego ingresar en el sistema.	Se registra hora de forma manual	Asistente contable
4	Registrar hora de salida diaria e ingresarla al sistema.	Contabilidad	Registrar salidas de empleados de planta en hojas, para luego ingresar en el sistema.	Se registra hora de forma manual	Asistente contable
5	Generar rol diario para uso interno.	Contabilidad	Realizar un informe previo interno de nómina de trabajadores.	Reporte diario solicitado por la Gerencia.	Asistente contable
6	Generar rol quincenal para pago.	Contabilidad	Realizar un informe final de nómina de trabajadores.	Reporte quincenal de rol de pago.	Asistente contable
7	Elaborar cheques para pago.	Administración	Girar cheques para pago a empleados.	Se transfiere el cheque al departamento respectivo.	Asistente administrativa/Gerente Administrativa
8	Entrega de cheques previa presentación de CI.	Producción	Entregar cheque de pago previa presentación de CI y hacer firmar rol de pagos.	Negar el pago al empleado si no porta su credencial de identificación.	Asistente de Producción
9	Entrega de cheques.	Administración	Entrega de cheques y roles de pago a personal administrativo.	Se firman comprobantes de egresos.	Asistente administrativa
10	Entregar comprobantes de pago a contabilidad.	Administración	Reporte de todos los pagos para ingreso a sistema contable.	Documentar los pagos hecho a los empleados.	Asistente administrativa
11	Verificar pagos y archivar.	Contabilidad	Controlar si se realizo el respectivo y adecuado pago al empleado.	Cruza información recibida con información entregada.	Contador

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 69 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE NÓMINA	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
		PROCESO: NÓMINA				
		SUBPROCESO: NÓMINA				
		MISIÓN: Ingreso al sistema de nuevos empleados y cumplir con las políticas internas y externas en cuanto a las obligaciones de pago a los trabajadores.				
		Elaborado por: Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel				
PROVEEDOR		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Asistente de Producción.	Empleados	Documentos personales del nuevo empleado, Hoja de registros de horas de entrada y salida de empleados.	<p>Los documentos para registrar al nuevo empleado son los básicos por ley, ayudan a llevar un control íntegro de cada miembro de la empresa. Una vez ingresado al sistema el empleado, se diferencia si es de planta o administrativo, ya que el trabajador de planta genera un rol quincenal por horas laboradas, por lo que es necesario controlar cuidadosamente el horario de su ingreso y salida de forma manual. Se elabora un rol diario para uso interno, y el posterior rol quincenal para información y respaldo del empleado.</p>	Roles de pago administrativo y de personal de planta, debidamente firmados	Contador, Asistente de nómina.	
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:		
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel						
Firma:		Firma:		Firma:		
Fecha:		Fecha:		Fecha:		

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 70 de 84
CAP.3- PROCESO DE NÓMINA	CODIGO MP-01

DESCRIPCIÓN DE PROCESO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
 FTM S.A.	PROCESO:	NÓMINA
	SUBPROCESO:	NÓMINA
	FECHA:	01 de Julio de 2013
	Propietario del Proceso:	Contador General
	Elaborado por:	Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel
RECURSOS		
INFRAESTRUCTURA: Depart. de Contabilidad	TALENTO HUMANO: Contador, Asist.de Nómina, Asist.Administrativo, Asist. De Producción.	MATERIALES Y DOCUMENTOS: Cédula de ID, Cert.Votación, ficha general, Cheques, Rol de pagos, informes.
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Empleados, Asistente de Producción.	Recolectar documentos del nuevo empleado. Ingresar el nuevo empleado al sistema de nómina. Registrar hora de entrada diaria e ingresarla al sistema. Registrar hora de salida diaria e ingresarla al sistema. Generar rol diario para uso interno. Generar rol quincenal para pago. Elaborar cheques para pago. Entrega de cheques previa presentación de CI. Entrega de cheques. Entregar comprobantes de pago a contabilidad. Verificar pagos y archivar.	Contador, Asistente de nómina.
ENTRADAS		SALIDAS
Documentos personales del nuevo empleado, Hoja de registros de horas de entrada y salida de empleados.		Roles de pago administrativo y de personal de planta, debidamente firmados
INDICADORES	OBJETIVOS	REGISTROS ANEXOS
Tasa de eficiencia del proceso, Tiempo de generación de rol de pagos.	Ingreso al sistema de nuevos empleados y cumplir con las políticas internas y externas en cuanto a las obligaciones de pago a los trabajadores.	Roles diarios para uso interno
	CONTROLES	
	Políticas de la empresa, Leyes laborales.	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 71 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE SELEC. Y CONTRAT. DEL PERSONAL	

3.7 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.7.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

DESCRIPCIÓN

El proceso de Selección y contratación de personal consiste en realizar las actividades necesarias para elegir a las personas que entrarían a laborar en la compañía; teniendo en cuenta que sus habilidades, conocimientos y experiencias deben ir de acuerdo a los requerimientos en los distintos puestos de trabajo.

Los puestos a requerirse pueden ser para laborar en planta o en oficina, por lo que el proceso de selección y contratación se maneja de forma diferente.

ENTRADAS

Necesidad de nuevos empleados.- Existe la necesidad de incluir nuevo personal que ayude a la realización de los procesos dentro de la planta o en la administración de la compañía; esto, debido a la renuncia de alguna persona o a la ampliación del personal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 72 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE SELEC. Y CONTRAT. DEL PERSONAL	

Hojas de vida u hoja de registro.- Los aspirantes deberán enviar su hoja de vida o llenar su hoja de registro, dependiendo del cargo al que desee aplicar; las mismas que serán analizadas por el departamento solicitante para escoger el personal más idóneo y que cumpla con el perfil requerido.

SALIDAS

Contratos.- Una vez seleccionado el personal, se procede a la realización del contrato de trabajo, donde se le indica todas las condiciones y reglamentos que deberá cumplir, el tiempo por el cual ha sido contratado, así como la remuneración a recibir.

Aviso Entrada IESS.- Se realiza la afiliación del empleado al IESS.

RECURSOS

Medios de Comunicación: Anuncios en radio, boletines de prensa escrita.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 73 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE SELEC. Y CONTRAT. DEL PERSONAL	

Talento Humano.- Gerencia, Personal Contable y Personal del departamento requirente.

Infraestructura: Oficinas de FTM S.A. donde se realizaran los contactos, las entrevistas y firma de contratos.

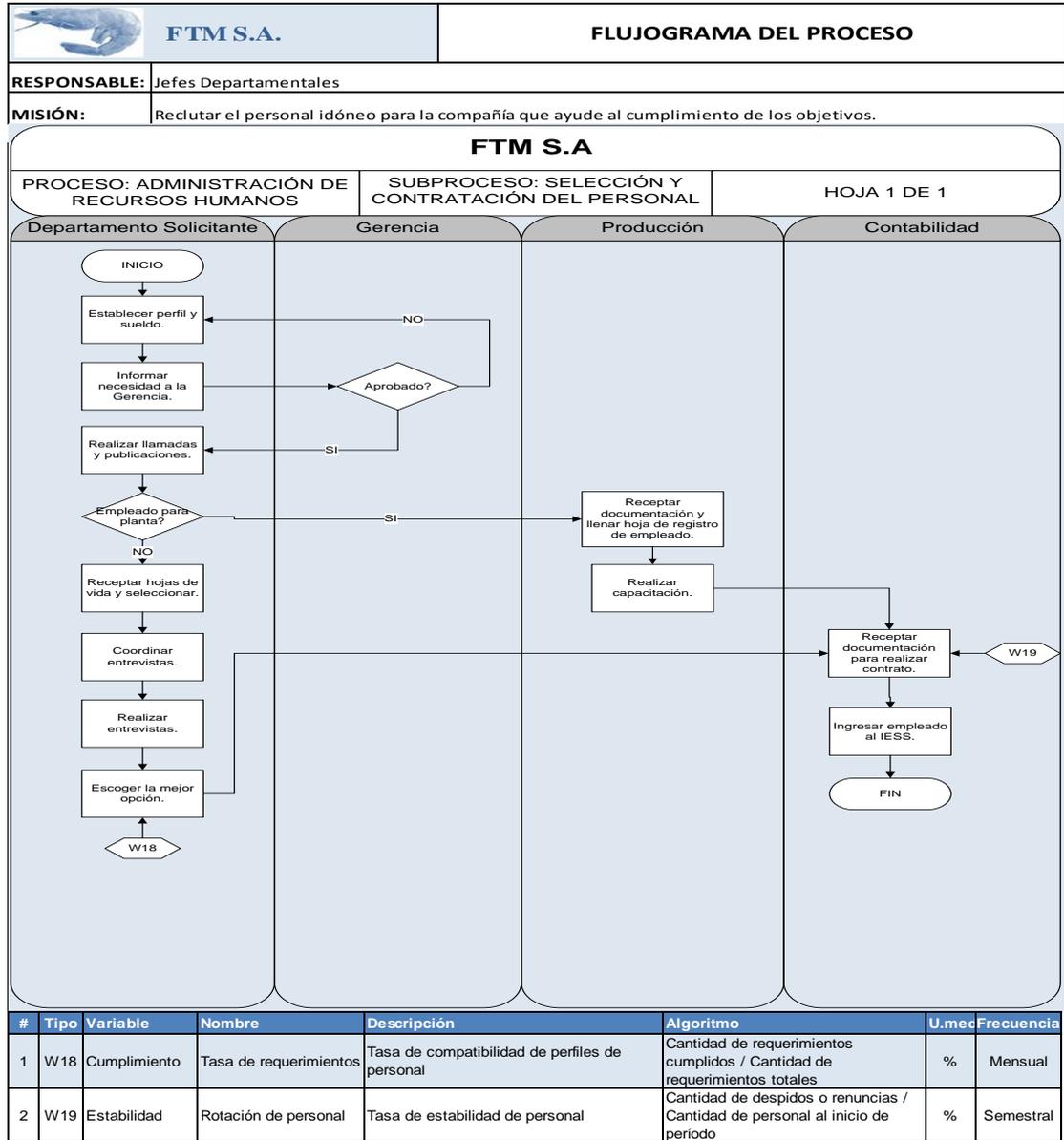
CONTROLES:

Leyes Laborales: La compañía aplica las leyes laborales en cuanto al sueldo básico unificado para el personal administrativo, el mismo que podrá ser incrementado de acuerdo a las funciones de cada puesto. Para el personal que labora en planta se toma en cuenta el sueldo básico sectorial que rige en el año en curso.

Políticas de la empresa: Cada puesto de trabajo tiene sus requerimientos en cuanto a las habilidades, conocimientos y experiencias que debe tener el personal, establecidos por el departamento requirente con la aprobación de la gerencia general.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 75 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE SELEC. Y CONTRAT. DEL PERSONAL	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES							
		PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SUBPROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL MISIÓN: Reclutar el personal idóneo para la compañía que ayude al cumplimiento de los objetivos. Elaborado por: Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel					
		No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
		1	Establecer perfil y sueldo.	Departamento Solicitante	Se identifica el perfil del puesto: sus habilidades, capacidades y experiencias; para de acuerdo a eso establecer el sueldo.	Definir el perfil de acuerdo a lo mínimo necesario para la vacante.	Jefe del Departamento
		2	Informar necesidad a la Gerencia.	Departamento Solicitante	Presentar necesidad de nuevo empleado e informar perfil y sueldo para aprobación.	Gerente general aprueba que se busque a un nuevo empleado.	Jefe del Departamento
3	Realizar llamadas y publicaciones.	Departamento Solicitante	Realizar llamadas a personas recomendadas y publicar en medios de comunicación masiva.	Se toma en cuenta en primera instancia a los referidos.	Asistente del Departamento		
4	Receptar documentac. y llenar hoja de registro empleado.	Producción	Para los empleados de planta es necesario llenar una hoja de registro con los datos personales.	Receptar copia de cédula y firmar hoja de registro.	Asistente de Producción		
5	Realizar capacitación.	Producción	Antes de empezar a laborar es necesario tener una pequeña capacitación sobre el trabajo que se va a realizar.	Capacitaciones cortas y sencillas	Jefe de Planta		
6	Receptar hojas de vida y seleccionar.	Departamento Solicitante	Para el personal administrativo se requiere hojas de vida de los aspirantes, las cuales ayudan a elegir algunas opciones.	Se selecciona los perfiles que más se acerquen a lo requerido.	Jefe del Departamento		
7	Coordinar entrevistas.	Departamento Solicitante	Se realizan llamadas para informar o coordinar fecha y hora de la entrevista.	Aspirantes tienen la opción de cambiar fecha de entrevista de acuerdo a disponibilidad de solicitante.	Asistente del Departamento		
8	Realizar entrevistas.	Departamento Solicitante	Se llevan a cabo las entrevistas por parte del Jefe del departamento solicitante.	Entrevistas cortas y concretas	Jefe del Departamento		
9	Escoger la mejor opción.	Departamento Solicitante	Se escoge la persona que más se acercó a los requerimientos del puesto.	Se prefiere contratar personas jóvenes.	Jefe del Departamento		
10	Receptar documentación para realizar contrato.	Contabilidad	Se receta toda la documentación necesaria para poder elaborar el contrato.	Contrato depende del tipo de empleado.	Contador		
11	Ingresar empleado al IESS.	Contabilidad	Proceden a ingresar al empleado al sistema del IESS.	Se cumple con los requerimientos legales.	Contador		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 76 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE SELEC. Y CONTRAT. DEL PERSONAL	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
 FTM S.A.		PROCESO:		ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
		SUBPROCESO:		SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
		MISIÓN:		Reclutar el personal idóneo para la compañía que ayuden al cumplimiento de los objetivos.		
		Elaborado por:		Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
PROVEEDOR		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Departament o solicitante	Aspirantes	Necesidad de nuevos empleados, Hojas de vida u hojas de registro	El proceso empieza con la necesidad de cubrir una vacante dentro de la empresa, ya sea por alguna renuncia, despido o por creacion de un nuevo puesto de trabajo. Para esto se realiza un perfil y se establece un sueldo para la vacante, la misma que deberá ser aprobada por el Gerente general, para pasar a realizar las publicaciones necesarias para receptor solicitudes. En el caso del personal de planta solamente es necesario que llenen una hoja de registro y entreguen documentación básica; para personal administrativo se realizan entrevistas antes de escoger la persona idónea. Luego de elegir al nuevo empleado, se procede a firmar contrato e ingresarlo al sistema del IESS.	Contratos, Aviso de entrada al IESS	Proceso de Nómina, Contabilidad	
Elaborado por:			Revisado por:		Aprobado por:	
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel						
Firma:			Firma:		Firma:	
Fecha:			Fecha:		Fecha:	

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 77 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE SELEC. Y CONTRAT. DEL PERSONAL	

DESCRIPCIÓN DE PROCESO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
 FTMS.A.	PROCESO:	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
	SUBPROCESO:	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
	FECHA:	01 de Julio del 2013
	Propietario del Proceso:	Jefes Departamentales.
	Elaborado por:	Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel
RECURSOS		
INFRAESTRUCTURA: Oficinas de FTMS.A.	TALENTO HUMANO: Gerente, Contabilidad y Personal del Depart. Solicitante	MEDIOS DE COMUNICACIÓN: Anuncios de radio, Boletines de prensa escrita
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Departamento Solicitante, Aspirantes	Establecer perfil y sueldo. Informar necesidad a la Gerencia. Realizar llamadas y publicaciones. Receptar documentac. y llenar hoja de registro empleado. Realizar capacitación. Receptar hojas de vida y seleccionar. Coordinar entrevistas. Realizar entrevistas. Escoger la mejor opción. Receptar documentación para realizar contrato. Ingresar empleado al IESS.	Proceso de Nómina, Contabilidad
ENTRADAS		SALIDAS
Necesidad de nuevos empleados, Hojas de vida u hojas de registro		Contratos, Aviso de entrada al IESS
INDICADORES	OBJETIVOS	REGISTROS ANEXOS
Tasa de respuesta, Rotación del personal	Reclutar el personal idóneo para la compañía que ayude al cumplimiento de los objetivos.	Perfil de la vacante
	CONTROLES	
	Leyes Laborales, Políticas de la Empresa.	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 78 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS	

3.8 PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

3.8.1 COMPRA DE INSUMOS

DESCRIPCIÓN

El proceso de compra de insumos nace de la necesidad de la compañía por abastecerse de materiales tanto para el área de producción, como para el área de administración; estos requerimientos son comunicados y aprobados por el jefe de cada departamento, siempre y cuando sean compras rutinarias y que estén dentro del presupuesto establecido.

Contabilidad mantiene un control de inventario de los insumos más utilizados dentro del procesamiento de materia prima.

ENTRADAS

Cotizaciones.- Los distintos departamentos que requieran de abastecimiento de insumos deberán realizar las cotizaciones respectivas y escoger la opción que más convenga en precio y calidad

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 79 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS	

Necesidad de insumos.- Una vez que existe poca, obsolescencia o no suficiente cantidad de insumos, las personas indicadas están encargadas de informar al Jefe del departamento la necesidad de adquirir nuevos materiales para la correcta funcionalidad de la compañía.

SALIDAS

Facturas.- Una vez realizada la compra, se obtiene la factura correspondiente que será sustento del gasto y respaldo para aplicar garantías.

Insumos adquiridos.- Los insumos adquiridos son revisados por el personal solicitante para verificación de especificaciones y calidad.

RECURSOS

Infraestructura: Oficinas y Bodegas.

Talento Humano.- Departamento solicitante, Administ. y Contabilidad.

Hardware y Software: Computadores, Sistema Contable.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 80 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS	

CONTROLES:

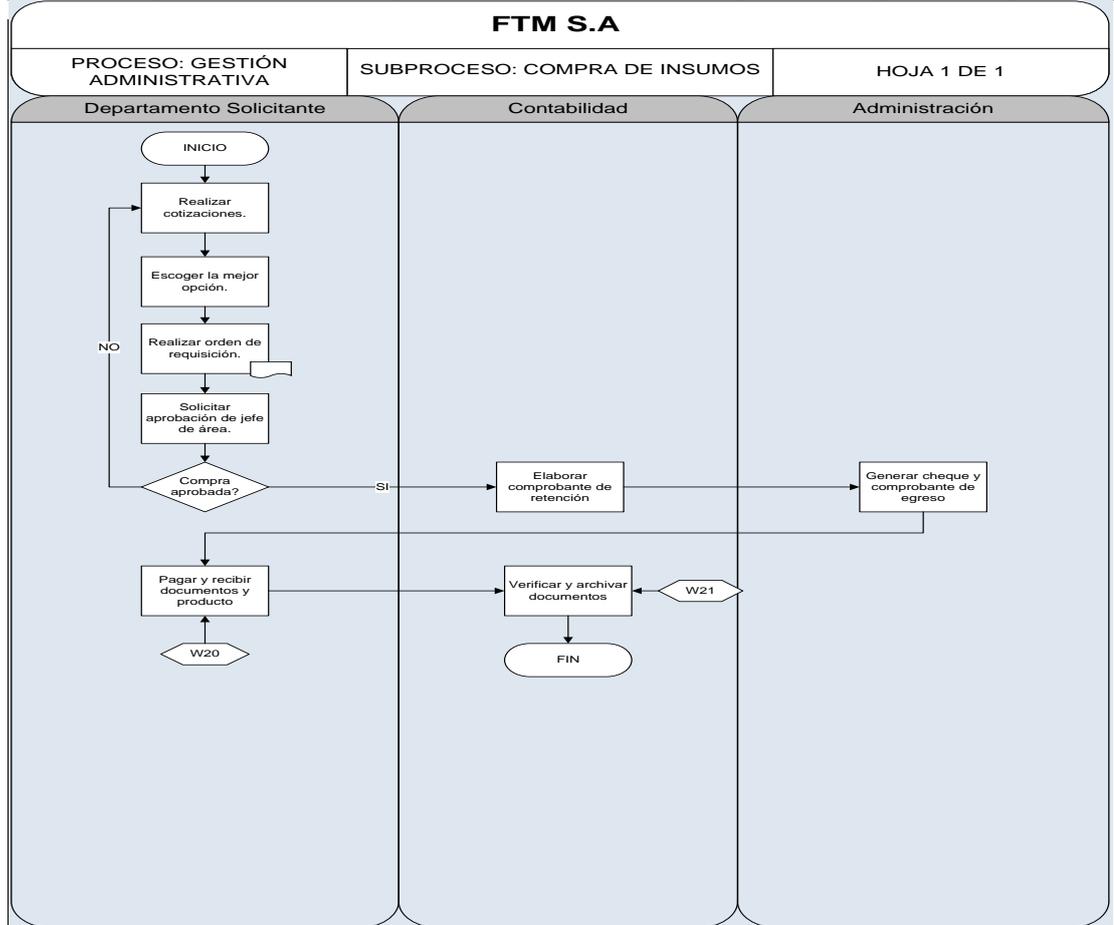
Políticas de la empresa: Establecidas verbalmente, el departamento que se vea en la necesidad de adquirir insumos, deberá realizar las cotizaciones pertinentes para la adquisición de lo requerido, escoger la mejor opción y realizar las gestiones necesarias para que se efectivice dicha compra en el tiempo indicado para que no se vean afectadas las actividades normales de la empresa. Personal que recibe los insumos adquiridos deberá revisar que estos guarden las especificaciones solicitadas y que cumplan con la calidad pertinente.

Leyes tributarias: Se cumple con los requisitos establecidos en el Servicio de Rentas Internas para realizar compras rutinarias a establecimientos debidamente legalizados.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA

FTM S.A.	FLUJOGRAMA DEL PROCESO
RESPONSABLE: Jefes Departamentales	
MISIÓN: Abastecer a los distintos departamentos con los insumos necesarios para la correcta ejecución de los procesos.	



#	Tipo	Variable	Nombre	Descripción	Algoritmo	U.med	Frecuencia
1	W20	Calidad	Tasa de compras defectuosas	Tasa de compras con defectos realizadas a proveedores	Cantidad de compras con defectos / Cantidad de compras totales por proveedor	%	Trimestral
2	W21	Productividad	Costo de insumos	Costo de insumos por libra terminada	Costo total de insumos utilizados / total lbs terminadas	\$	Mensual

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 82 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
			PROCESO:	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
			SUBPROCESO:	COMPRA DE INSUMOS	
			MISIÓN:	Abastecer a los distintos departamentos con los insumos necesarios para la correcta ejecución de los procesos.	
			Elaborado por:	Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel	
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Realizar cotizaciones.	Departamento Solicitante	Solicitar cotizaciones de producto requerido a varias casas comerciales.	Cotizaciones varias del mismo producto.	Asistente de Departamento
2	Escoger la mejor opción.	Departamento Solicitante	Analizar las cotizaciones tomando en cuenta calidad del producto solicitado.	Tomar en cuenta especificaciones del producto.	Jefe de Departamento
3	Realizar orden de requisición.	Departamento Solicitante	Elaborar orden de requisición con especificaciones y valores totales.	Orden de requisición con información completa.	Asistente de Departamento
4	Solicitar aprobación de jefe de área.	Departamento Solicitante	Solicitar firma de orden de requisición a Jefe de Departamento.	Orden de requisición con firma de responsabilidad.	Jefe de Departamento
5	Elaborar comprobante de retención.	Contabilidad	Pedir a contabilidad elaboración de comprobante de retención con referencia a la cotización obtenida.	Se registran valores de acuerdo a cotización recibida.	Asistente Contable
6	Generar cheque y comprobante de egreso.	Administración	Verificar recursos y girar cheque y comprobante de egreso para firma correspondiente.	Comprobante de egreso con firma de persona que recibe el cheque.	Asistente Administrativa
7	Pagar y recibir documentos y producto.	Departamento Solicitante	Entregar cheque a vendedor y recibir el producto comprado.	Inspeccionar, probar producto antes del pago.	Jefe de Departamento
8	Verificar y archivar documentos.	Contabilidad	Revisar documentación completa y válida para proceder a archivarla.	Revisión de validez de factura con el SRI.	Asistente Contable

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

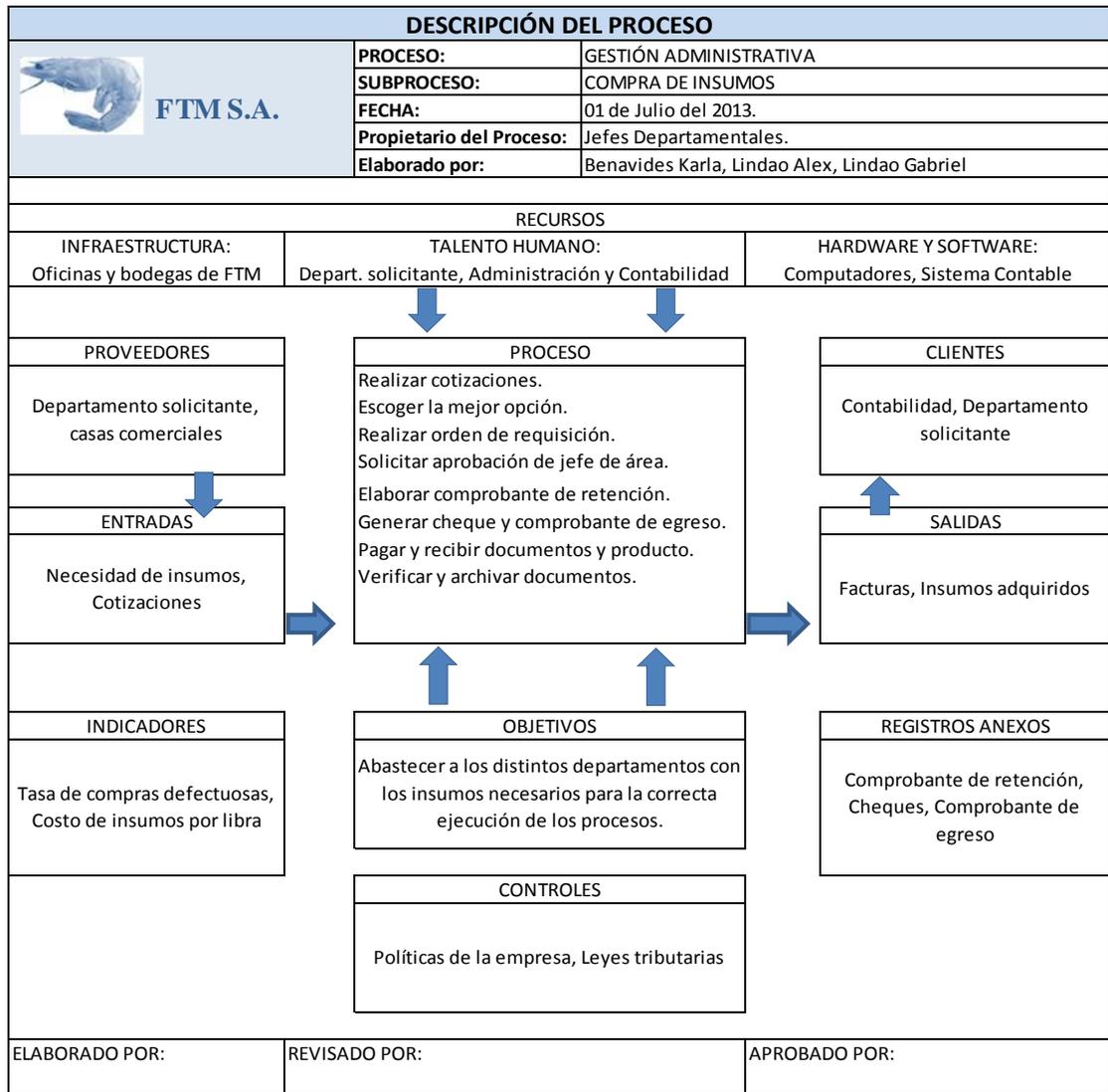
MANUAL DE PROCESOS	Pág. 83 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS	

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
 M.S.A.		PROCESO:		GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
		SUBPROCESO:		COMPRA DE INSUMOS		
		MISIÓN:		Abastecer a los distintos departamentos con los insumos necesarios para la correcta ejecución de los procesos.		
		Elaborado por:		Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
PROVEEDOR		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Departamento solicitante	Casas comerciales	Necesidad de Insumos, Cotizaciones	<p>El proceso de compra de insumos nace de la necesidad de la compañía por abastecerse de materiales tanto para el área de producción, como para el área de administración; estos requerimientos son aprobados por el jefe de cada departamento, previa la presentación de diferentes cotizaciones realizadas.</p> <p>Contabilidad realiza el respectivo comprobante de retención y administración gira el cheque por el monto total a pagar, la recepción y verificación del correcto funcionamiento y estado de lo adquirido es responsabilidad del Jefe del departamento solicitante. Se receipta la factura y se entregan todos los documentos a Contabilidad para la revisión de documentos completos y posterior archivo secuencial.</p>	Facturas, Insumos adquiridos	Contabilidad, Departamento solicitante	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 84 de 84 CODIGO MP-01
CAP.3- PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS	

DESCRIPCIÓN DE PROCESO



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Benavides Karla, Lindao Alex, Lindao Gabriel		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha: