



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

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A  
UNA EMPRESA DE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
PRODUCTOS VETERINARIOS UBICADA EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL”**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN (DENTRO DE UNA MATERIA)**

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

**INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

**PRESENTADO POR**

**EVELYN GABRIELA GAMBOA GUERRA**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2015**



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, quien me ha dado la fortaleza, sabiduría y perseverancia, para continuar con firmeza con todos mis objetivos en especial el de culminar mis estudios universitarios y lo ha hecho a través de mi MADRE quien ha estado a mi lado todos los días de mi vida apoyándome incondicionalmente con sus buenos deseos. A mi Padre por todo su esfuerzo, consejos y apoyo para mi preparación académica, a mis hermanas que han sido parte fundamental en mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral institución que ha sembrado en mí los mejores conocimientos, valores y la ética a través de los profesores por los cuales he recibido sus conocimientos y en especial del MAE. Julio Aguirre quien me ha guiado de la mejor manera para realizar el presente proyecto de graduación.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto de graduación:

A Dios,

A mis Padres, y

A mis hermanas.

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

MAE. Julio Aguirre Mosquera  
Director de Proyecto de Graduación  
(Dentro de una Materia)

---

MAE. Jorge Ugarte Fajardo  
Delegado FCNM

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final de Graduación, me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela  
Superior Politécnica del Litoral

---

Evelyn Gabriela Gamboa Guerra

## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>4</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....</b>	<b>12</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>14</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>15</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>16</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>18</b>
<b>1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO.....</b>	<b>18</b>
1.1. RESEÑA DE LA COMPAÑÍA .....	18
1.1.1. ANTECEDENTES .....	18
1.1.2. UBICACIÓN GEGRÁFICA .....	19
1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	19
1.1.4. ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	20
1.1.5. MARCO LEGAL .....	21
1.2. ANÁLISIS DE RIESGO .....	21
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	26
1.4. OBJETIVO DEL PROYECTO .....	28
1.4.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	28
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	28
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>30</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	30
2.1.1. MISIÓN .....	30
2.1.2. VISIÓN .....	31

2.1.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	31
2.1.4.	VALOR EMPRESARIAL.....	32
2.1.5.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....	32
2.1.6.	POLÍTICAS EMPRESARIALES .....	33
2.1.7.	ANÁLISIS DE RIESGO.....	33
2.1.8.	ANÁLISIS FODA .....	36
2.2.	GESTIÓN POR PROCESOS .....	37
2.2.1.	OBJETIVO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	37
2.2.2.	DEFINICIÓN DE PROCESOS .....	38
2.2.3.	CLASIFICACIONES DE LOS PROCESOS .....	39
2.3.	CADENA DE VALOR.....	39
2.3.1.	DEFINICIÓN .....	39
2.3.2.	CLASIFICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR .....	41
2.4.	MAPA DE PROCESOS.....	42
2.4.1.	DEFINICIÓN .....	42
2.4.2.	VENTAJAS DE LOS MAPAS DE PROCESOS .....	43
2.5.	FLUJOGRAMAS DE PROCESOS .....	44
2.5.1.	DEFINICIÓN .....	44
2.5.2.	CARACTERÍSTICAS .....	45
2.5.3.	TIPOS DE FLUJOGRAMAS .....	46
2.5.4.	SIMBOLOGÍA UTILIZADA .....	47
2.5.5.	VENTAJAS .....	48
2.6.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO .....	49
2.6.1.	DEFINICIÓN .....	49
2.6.2.	CLASIFICACIÓN DEL VALOR AGREGADO .....	49
2.7.	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO .....	51
2.7.1.	DEFINICIÓN .....	51
2.7.2.	ELABORACIÓN .....	52
2.7.3.	VENTAJAS .....	53
2.8.	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	54
2.8.1.	DEFINICIÓN .....	54
2.8.2.	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN .....	55
2.9.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	56
2.9.1.	DEFINICIÓN .....	56
2.9.2.	TIPOS DE INDICADORES.....	56
2.9.3.	ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES.....	57
2.10.	CICLO DE DEMING .....	59



2.10.1.	DEFINICIÓN .....	59
2.10.2.	ETAPAS DEL CICLO DE DEMING .....	60
2.11.	CONTROLES EN LOS PROCESOS .....	61
2.11.1.	DEFINICIÓN .....	61
2.11.2.	CLASIFICACION DE LOS CONTROLES .....	63
2.12.	MANUAL DE PROCESOS .....	64
2.12.1.	DEFINICIÓN .....	64
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>66</b>
<b>3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA P&amp;N S.A. 66</b>		
3.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	66
3.1.1.	VISIÓN .....	66
3.1.1.1.	VISIÓN RECOMENDADA .....	66
3.1.2.	MISIÓN .....	67
3.1.2.1.	MISIÓN RECOMENDADA .....	67
3.1.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	68
3.1.4.	VALORES EMPRESARIALES .....	68
3.1.5.	PRINCIPIOS EMPRESARIALES .....	69
3.1.6.	POLÍTICAS EMPRESARIALES .....	69
3.1.7.	PRINCIPALES PRODUCTOS.....	70
3.1.8.	PRINCIPALES CLIENTES .....	71
3.1.9.	PROVEEDORES .....	71
3.1.10.	ANÁLISIS FODA .....	72
3.1.10.1.	FORTALEZAS .....	72
3.1.10.2.	OPORTUNIDADES.....	72
3.1.10.3.	DEBILIDADES .....	73
3.1.10.4.	AMENAZAS .....	73
3.2.	GESTIÓN POR PROCESOS .....	73
3.2.1.	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	73
3.3.	CADENA DE VALOR.....	74
3.4.	MAPA DE PROCESOS.....	75
3.5.	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DE P&N S.A.....	77
3.6.	SELECCIÓN Y ESTUDIO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS .....	78
3.7.	SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE P&N S.A. ....	79
3.7.1.	PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE P&N S.A. BASADA EN LA METODOLOGÍA PDCA.....	80

3.7.1.1.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN .....	80
3.7.1.1.1.	FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN .....	81
3.7.1.1.2.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	82
3.7.1.1.3.	FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN .....	83
3.7.1.1.4.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA .....	84
3.7.1.1.5.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO .....	85
3.7.1.2.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN .....	86
3.7.1.2.1.	FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN .....	86
3.7.1.2.2.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	87
3.7.1.2.3.	FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN .....	88
3.7.1.2.4.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA .....	89
3.7.1.2.5.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO .....	90
3.7.1.3.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO .....	91
3.7.1.3.1.	FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO .....	91
3.7.1.3.2.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	92
3.7.1.3.3.	FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO .....	93
3.7.1.3.4.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA .....	94
3.7.1.3.5.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO .....	95
3.7.2.	ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS CONSIDERADOS COMO NO CRÍTICOS .....	96
3.7.2.1.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO .....	96
3.7.2.2.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO .....	97
3.7.2.3.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS .....	98
3.7.2.4.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS .....	99
3.7.2.5.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN A CLIENTES .....	100
3.7.2.6.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN A CLIENTES .....	101
3.7.2.7.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE .....	102

3.7.2.8.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	103
3.7.2.9.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN CONTABLE	104
3.7.2.10.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN CONTABLE	105
3.7.2.11.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE PAGO A PROVEEDORES	106
3.7.2.12.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE PAGO A PROVEEDORES	107
3.7.2.13.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE COMPRAS Y PAGOS LOCALES	108
3.7.2.14.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE COMPRAS Y PAGOS LOCALES	109
3.7.2.15.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	110
3.7.2.16.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	111
3.7.2.17.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE NÓMINA	112
3.7.2.18.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE NÓMINA	113
3.7.2.19.	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO	114
3.7.2.20.	INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO	115
3.8.	INDICADORES DE GESTIÓN	116
3.9.	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO	119
3.9.1.	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL PROBLEMA “INSUFICIENCIA DE INVENTARIO”	120
3.9.2.	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO PARA EL PROBLEMA “OTORGAR CRÉDITO SIN REALIZAR UN ANÁLISIS AL CLIENTE”	121
3.10.	PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS BASADA EN LA METODOLOGÍA PDCA	125
3.10.1.	CAUSA “FALTA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS”	128
3.10.2.	CAUSA “NO CONTAR CON BODEGAS PROPIAS”	129
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>130</b>
4.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>130</b>
4.1.	CONCLUSIONES	130
4.2.	RECOMENDACIONES	132
<b>BIBLIORAFÍA</b>		<b>134</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>137</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: 1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	20
ILUSTRACIÓN 2: 2.3.1. CADENA DE VALOR .....	40
ILUSTRACIÓN 3: 2.4.1. MAPA DE PROCESOS.....	43
ILUSTRACIÓN 4: 2.5.1. FLUJOGRAMA DE PROCESOS .....	45
ILUSTRACIÓN 5: 2.5.4. SIMBOLOGÍA ANSI .....	48
ILUSTRACIÓN 6: 2.7.1. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.....	52
ILUSTRACIÓN 7: 3.3. CADENA DE VALOR .....	74
ILUSTRACIÓN 8: 3.4. MAPA DE PROCESOS DE P&N S.A.....	76
ILUSTRACIÓN 9: 3.7.1.1.1. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN .....	81
ILUSTRACIÓN 10: FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN .....	83
ILUSTRACIÓN 11: 3.7.1.1.5.A) COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE IMPORTACIÓN.....	85
ILUSTRACIÓN 12: 3.7.1.5.B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL VS LA MEJORADA .....	85
ILUSTRACIÓN 13: 3.7.1.2.1. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN.....	86
ILUSTRACIÓN 14: 3.7.1.2.3. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN.....	88
ILUSTRACIÓN 15: 3.7.1.2.5. A) COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN .....	90
ILUSTRACIÓN 16: 3.7.1.2.5. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL VS LA MEJORADA.....	90
ILUSTRACIÓN 17: 3.7.1.3. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO .....	91
ILUSTRACIÓN 18: 3.7.1.3.3. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO .....	93
ILUSTRACIÓN 19: 3.7.1.3.5. A) COMPARACIÓN DL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO.....	95
ILUSTRACIÓN 20: 3.7.1.3.5. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO DE LA SITUACIÓN ACTUAL VS LA MEJORADA .....	95
ILUSTRACIÓN 21: 3.7.2.2. A) COMPARACIÓN DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO .....	97
ILUSTRACIÓN 22: 3.7.2.2. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	97
ILUSTRACIÓN 23: 3.7.2.4. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS .....	99
ILUSTRACIÓN 24: 3.7.2.4. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	99
ILUSTRACIÓN 25: 3.7.2.6. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN A CLIENTES.....	101

ILUSTRACIÓN 26: 3.7.2.6. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN A CLIENTES DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	101
ILUSTRACIÓN 27: 3.7.2.8. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN DEL SUBPROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE .....	103
ILUSTRACIÓN 28: 3.7.2.8. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	103
ILUSTRACIÓN 29: 3.7.2.10. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN CONTABLE .....	105
ILUSTRACIÓN 30: 3.7.2.10. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN CONTABLE DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	105
ILUSTRACIÓN 31: 3.7.2.12. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE PAGO A PROVEEDORES.....	107
ILUSTRACIÓN 32: 3.7.2.12. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE PAGO A PROVEEDORES DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	107
ILUSTRACIÓN 33: 3.7.2.14. C) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE COMPRAS Y PAGOS LOCALES .....	109
ILUSTRACIÓN 34: 3.7.2.14. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE COMPRAS Y PAGOS LOCALES DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	109
ILUSTRACIÓN 35: 3.7.2.15. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL .....	110
ILUSTRACIÓN 36: 3.7.2.16. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL .....	111
ILUSTRACIÓN 37: 3.7.2.16. B) COMPARACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	111
ILUSTRACIÓN 38: 3.7.2.18. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE NÓMINA.....	113
ILUSTRACIÓN 39: 3.7.2.18. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE NÓMINA DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	113
ILUSTRACIÓN 40: 3.7.2.20. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	115
ILUSTRACIÓN 41: 3.7.2.20. B) CONTRIBUCIÓN DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	115
ILUSTRACIÓN 42: 3.9.1. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO PARA EL PROBLEMA # 1 .....	123
ILUSTRACIÓN 43: 3.9.2. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO PARA EL PROBLEMA # 2 .....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: 1.2. ANÁLISIS DE RIESGO.....	22
TABLA 2: 2.1.7. A) PROBABILIDAD.....	34
TABLA 3: 2.1.7.B) IMPACTO.....	35
TABLA 4: 2.1.7. C) CLASIFICACIÓN DEL RIESGO .....	35
TABLA 5: 3.1.7. PRODUCTOS DE P&N S.A. ....	70
TABLA 6: 3.5. PROCESOS Y SUBPROCESOS DE P&N S.A. ....	77
TABLA 7: 3.6. A) CALIFICACIÓN .....	78
TABLA 8: 3.6. B) PROCESOS CRÍTICOS.....	79
TABLA 9: ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN .....	82
TABLA 10: 3.7.1.1.4. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN .....	84
TABLA 11: 3.7.1.2.2. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN .....	87
TABLA 12: 3.7.1.2.4. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN .....	89
TABLA 13: 3.7.1.3.2. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO .....	92
TABLA 14: 3.7.1.3.4. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO .....	94
TABLA 15: 3.7.2.1. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO .....	96
TABLA 16: 3.7.2.3. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS .....	98
TABLA 17: 3.7.2.5. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN A CLIENTES.....	100
TABLA 18: 3.7.2.7. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE .....	102
TABLA 19: 3.7.2.9. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN CONTABLE DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	104
TABLA 20: 3.7.2.11. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE PAGO A PROVEEDORES.....	106
TABLA 21: 3.7.2.13. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE COMPRAS Y PAGOS LOCALES.....	108
TABLA 22: 3.7.2.17. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE NÓMINA .....	112
TABLA 23: 3.7.2.19. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO.....	114
TABLA 24: 3.8. INDICADORES DE GESTIÓN PARA P&N S.A. ....	116
TABLA 25: 3.9. PROBLEMAS DE P&N S.A. ....	120
TABLA 26: 3.10. PORCENTAJES DE LAS ACTIVIDADES DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	126
TABLA 27: 3.10.1. ANÁLISIS DE LA CAUSA " FALTA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS" .....	128
TABLA 28: 3.10.2. ANÁLISIS DE LA CAUSA " NO CONTAR CON BODEGAS PROPIAS" .....	129

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: ANÁLISIS DE RIESGO .....	138
ANEXO 2: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN .....	141
ANEXO 3: MANUAL DE PROCESOS.....	143
ANEXO 4: FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO.....	258
ANEXO 5: FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	259
ANEXO 6: FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO.....	260
ANEXO 7: FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	261

## **RESUMEN**

El presente proyecto de gestión por procesos aplicado para la compañía P&N S.A. dedicada a la importación y comercialización de productos de productos veterinarios es realizado con el fin de optimizar sus procesos para que P&N S.A. pueda proporcionar a sus clientes mayor satisfacción.

En el capítulo uno se podrá preciar información sobre el conocimiento del negocio de la compañía en estudio, resultando su estructura organizacional y análisis de riesgo que se le realizó. Además de poder conocer sobre su actividad económica, ubicación geográfica, sus clientes, productos que ofrecer, etc.

En el capítulo dos se podrá apreciar principalmente cada una de las herramientas administrativas a utilizarse para obtener información sobre la situación actual de la compañía, además de definiciones útiles para una mejor comprensión.

En el capítulo tres el cual trata sobre el diseño de gestión por procesos para P&N S.A. se podrá apreciar los resultados obtenidos de las herramientas administrativas que se utilizó, principalmente la identificación de los subprocesos críticos para su posterior análisis. Terminado con la propuesta de mejora basada en la metodología PDCA

Finalmente este proyecto termina con el capítulo cuatro en él se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones para la compañía en estudio.



## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día se habita en un mundo globalizado el cual está en constante cambio, evolucionando a un ritmo acelerado en cuanto a muchos ámbitos y áreas, y si las empresas no se adaptan a estos cambios de una forma rápida y constante corren el riesgo de quedarse prácticamente a la deriva, es decir se exponen a que sus estructuras organizacionales queden obsoletas ante organizaciones de primer nivel.

Por tal motivo las organizaciones deben estar dispuestas a evaluar sus estructuras y a realizar las modificaciones oportunamente y de esa manera poder hacer frente a los cambios y en especial el de poder competir en el mercado a un nivel más alto.

En el presente proyecto se pretende dar a conocer un modelo de gestión por procesos que se adapte a la organización de P&N S.A. y que pueda contribuir a mejorar la efectividad de sus procesos y por lo consiguiente permitirle a la gerencia que pueda tomar las mejores decisiones.

## **CAPÍTULO I**

### **1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

#### **1.1. RESEÑA DE LA COMPAÑÍA**

##### **1.1.1. ANTECEDENTES**

P&N S.A. es una empresa que lleva en el mercado nacional cerca de veinte años, se inició en la ciudad de Guayaquil por la iniciativa de un Doctor veterinario de nacionalidad Colombiana, fue el mentor de un pequeño negocio de compraventa de productos veterinarios para un limitado grupo de clientes y que con el pasar el tiempo el negocio fue creciendo.

Actualmente los accionistas han decidido ampliar sus operaciones con la construcción de su propia fábrica para producir sus productos y dejar

de importar para comercializar los productos veterinarios.

En sus inicios la empresa solo contaba con una sucursal en la provincia del Guayas pero con el esfuerzo de sus colaboradores y el capital de los accionistas la empresa ha crecido significativamente en los últimos cinco años a tal punto que proyecta alcanzar una

mayor cobertura en el país para el año 2015, año en el cual tienen planeado inaugurar la fábrica.

A la presente fecha P&N S.A. cuenta con 50.000 acciones ordinarias las cuales constituyen el 50% de las acciones.

### **1.1.2. UBICACIÓN GEGRÁFICA**

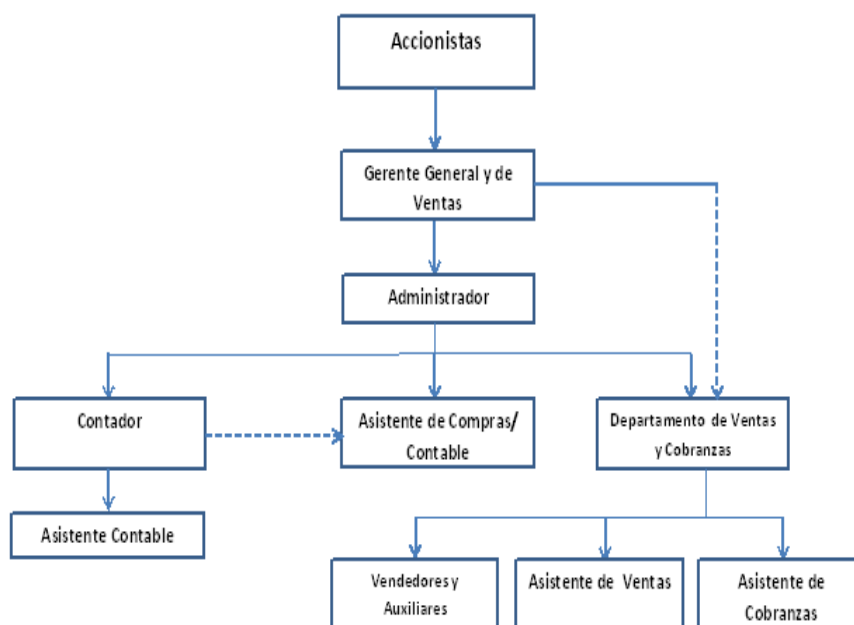
P&N S.A. está ubicada en el sector INDUSTRIAL INMACONSA en la vía Perimetral en la ciudad de Guayaquil en la cual mantienen la matriz y la bodega principal o general, además de poseer agencias en varias partes del país con sus respectivas bodegas, las cuales están ubicadas en Manabí, Ambato, Balsas (provincia de El Oro) y en Quito.

Las cinco agencias cuentan con un vendedor el cual es veterinario y con su respectivo auxiliar de bodega.

### **1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

P&N S.A. no cuenta con una estructura organizacional documentada por lo que se ha establecido reuniones con el personal adecuado de la empresa para poder conocer su organización y documentarla, la cual se presenta en la ***Ilustración 1:1.1.3.: Estructura Organizacional***

**ILUSTRACIÓN 1: 1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

*Fuente: P&N S.A.*

#### **1.1.4. ACTIVIDAD ECONÓMICA**

P&N S.A. es una empresa dedicada a la importación de productos veterinarios para animales de corral para luego comercializarlo directamente a pequeñas y medianas fincas, pero también vende sus productos a empresas distribuidoras los cuales representan cerca de la mitad de las ventas.

La empresa aparte de vender los productos ofrece servicio de fumigación para desparasitar las granjas o fincas especialmente en el área donde se encuentran los animales de corral.

### **1.1.5. MARCO LEGAL**

P&N S.A. fue constituida oficialmente en el año de 1996 bajo la denominación de Sociedad Anónima en la ciudad de Guayaquil cumpliendo con todas sus obligaciones legales a la que está sujeta y controlada por las disposiciones de los organismo de control del Ecuador como la Superintendencia de Compañías.

### **1.2. ANÁLISIS DE RIESGO**

Para el presente estudio en el cual se realizará un diseño de gestión por procesos para la empresa P&N S.A. y el cual estará justificado mediante un análisis de riesgo (***Tabla 1: Análisis de Riesgo***), en el cual se identificará los riesgos y los factores que los originan en cada uno de los subprocesos de la empresa.

Además de establecer una clasificación para los riesgos con su respectiva probabilidad de ocurrencia e impacto lo cual origina el nivel de riesgo y las consecuencias de darse el riesgo.

A continuación se presentará el cuadro del análisis de riesgo para la empresa P&N S.A.

**TABLA 1: 1.2. ANÁLISIS DE RIESGO**

PROCESOS	FACTORES DE RIESGOS	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		CONSECUENCIAS
			PROBABILIDAD	IMPACTO			
IMPORTACIÓN	Inadecuada cotización en el mercado de precios de los productos a importar	Elevado costo de importación	4	3	12	Alto	Ofrecer un producto poco competitivo en el mercado
		Adquirir productos de inferior calidad	1	3	3	Moderado	Reclamos de parte del cliente
	Poseer un solo proveedor	Constantes variaciones en los precios	4	3	12	Alto	Elevar el precio de venta
ALMACENAMIENTO Y DESPACHO A AGENCIAS	Deficiencia en la logística de entrega	Desabastecimiento de inventarios en ciertas bodegas	5	2	10	Alto	Disminución en las ventas

		Bodegas inadecuadas para el almacenaje	Deterioro del inventario con mayor rapidez	1	3	3	Moderado	Aumento de perdidas
		Mal manejo de los pedidos de los clientes	Entregar al cliente pedido equivocado	1	2	2	Bajo	Incurrir en costos extras
VENTAS Y FACTURACIÓN		Controles inadecuados para realizar la venta	facturación doble al mismo cliente	3	3	9	Alto	Tener inconvenientes con el cliente
	Mal ingreso de la factura de venta	Error en el precio		3	3	9	Alto	Anular la factura
		Error en productos y cantidades		4	3	12	Alto	Anular la factura
		Inadecuado uso de las copias de las facturas	Incumplimiento legal y tributario	2	4	8	Alto	Adquirir multas e intereses
		Falta de políticas para autorizar créditos	Mantener un elevado porcentaje de la cuenta por cobrar vencida	4	4	16	Extremo	Poca liquidez en la empresa
CRÉDITO Y COBRANZAS	Mala gestión de cobro y de actualización de la cartera del cliente	Poseer clientes con el estado de cobro equivocado		2	4	8	Alto	Desactualización del estado de los clientes
		Notificar a un cliente de una deuda que ya ha cancelado		2	3	6	Moderado	Tener inconvenientes con el cliente

DISTRIBUCIÓN	No contar con suficiente inventario en la bodega principal	El cliente no pudo hacer su compra	2	3	6	Moderado	Perder la confianza del cliente
	Mala comunicación entre personal administrativo y de bodega	No conocer el stock real de los productos	2	3	6	Moderado	Tomar decisiones equivocadas
		Devoluciones de los productos	1	2	2	Bajo	Incurrir en costos extras
SERVICIO AL CLIENTE	Personal inadecuado para venderle al cliente	Ofrecimientos equivocados para el cliente	2	3	6	Moderado	Perder la confianza del cliente
	No realizar seguimiento al cliente por el servicio	No fidelizar al cliente	1	4	4	Alto	No aumentar el mercado
		Insatisfacción del cliente por el servicio	1	3	3	Moderado	Perder la confianza del cliente
GESTIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA	Mala aplicación de las NIIF's	Error en contabilizar facturas	2	4	8	Alto	Hacer declaraciones erróneas
		Mala utilización de las Leyes	3	4	12	Extremo	Hacer declaraciones erróneas
	Deficiencia en el control interno y poca difusión de lo que se posee	Mala distribución en las funciones	4	3	12	Alto	Conflictos entre el personal
		No se identifican los errores	2	3	6	Moderado	Presentación de resultados irreales



		Falta de corrección en los errores	3	2	6	Moderado	Presentación de resultados irreales
RECURSOS HUMANOS	Ambiente laboral inadecuado	Personal poco satisfecho	2	3	6	Moderado	Conflicto con la gerencia
		decrecimiento en la productividad laboral	3	3	9	Extremo	Conflicto con la gerencia
	Falta de análisis para la contratación del personal	Personal no capacitado	3	3	9	Extremo	Bajo rendimiento en las actividades
		Conflictos por las funciones asignadas	3	3	9	Alto	Bajo rendimiento en las actividades
	Personal poco capacitado para la realizar nómina	Ingresar al sistema información errónea	2	2	4	Bajo	Presentación de resultados irreales
MANTENIMIENTO DE LOS VEHÍCULOS	Inadecuado control y actualización de los mantenimientos	Realización del mantenimiento fuera de tiempo	4	3	12	Alto	Daños en los vehículos
	Falta de seguimiento de los permisos de la comisión de tránsito	No cumplimiento de los requisitos de la comisión de tránsito	1	3	3	Moderado	Adquirir multas e intereses

*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

*Fuente: P&N S.A*

En el análisis de riesgo realizado para la empresa P&N S.A. se podrá observar los resultados obtenidos para cada subproceso y de los cuales se hace un énfasis especial para aquellos que obtuvieron un resultado en el nivel de riesgo como Extremo y Mayor.

Esto se dio en el subproceso de Importación, que en uno de los factores de riesgo (Inadecuada cotización de precios en el mercado de los productos a importar) se obtuvo un factor de riesgo alto, con lo cual la empresa puede verse afectada en los ingresos, debido a que no podrá competir en precio respecto a la competencia.

De esta manera se analizó cada subproceso de la empresa obteniendo su respectivo nivel de impacto y la consecuencia posible para cada factor de riesgo.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

P&N S.A. es una empresa familiar que se inició como un pequeño negocio de compra venta de productos veterinarios y con el paso del tiempo ha crecido significativamente al punto de que en la actualidad ellos trabajan con el fin de ser productores, iniciativa que nace debido a que la empresa se enfrenta constantemente a la insuficiencia del inventario, lo cual origina problemas hacia con sus clientes.

Esta insuficiencia de inventario se debe a que solo cuentan con un proveedor que abastece casi todo el producto, ocasionándole que en buena parte de las importaciones la empresa debe aceptar las constantes variaciones de las condiciones previamente establecidas entre la empresa y el proveedor para realizar la compra del producto,.

Dichas variaciones en el contrato se ven afectadas en tiempo de entrega, el cual por lo general aumenta, o realizar varias entregas para una misma importación, además de afectar el precio de la importación.

El personal administrativo con el que cuenta la empresa es en su mayoría es miembro de la familia del Gerente General, a pesar que ellos trabajan incansablemente en pro de la empresa principalmente para expandir su mercado y comprometiéndose con esta para lograr mayores beneficios económicos, no siempre les resulta fácil el mejorar sus rendimientos financieros.

También lo que complica aún más el desempeño de la empresa es que esta no cuenta con una estructura organizacional definida, no posee un manual de funciones por escrito, por lo que disponen de forma verbal las instrucciones hacia los colaboradores, originando que los controles existentes no se cumplan a cabalidad.

A esto se le suma que en la empresa no se tienen identificados todos sus procesos en especial los de mayor vulnerabilidad, provocando una desorganización en la ejecución de las actividades.

Se ha podido observar que el personal no cuenta con una buena distribución de sus funciones provocando ineficiencia laboral.

Con el diseño de Gestión por Procesos se pretende identificar los procesos claves, los de apoyo además de plantear posibles soluciones de mejora para los procesos de mayor criticidad, también se pondrá a disposición de la empresa indicadores de gestión que ayude a medir y controlar ciertas actividades que se consideren necesarias para su control.



Con el objetivo de tomar las mejores decisiones para la empresa y sus colaboradores se planteará el presente estudio.

#### **1.4. OBJETIVO DEL PROYECTO**

##### **1.4.1. OBJETIVO PRINCIPAL**

Diseñar un sistema de gestión por procesos para la Compañía P&N S.A. dedica a la importación y comercialización de productos veterinarios con el fin de optimizar sus procesos, proporcionando mayor satisfacción a los clientes.

##### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

-  Realizar levantamiento de la información de los procesos vigentes de la compañía.
-  Identificar los procesos vigentes y estudiarlos.

- ✚ Estructurar la cadena de valor.
- ✚ Esquematizar los mapas de los procesos actuales de la compañía.
- ✚ Identificar los procesos de mayor criticidad.
- ✚ Plantear un diseño de mejora para los procesos críticos.
- ✚ Proveer de recomendaciones para ayudar a la mejora de los proceso.
- ✚ Elaborar un manual de procesos para la Compañía.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **2.1.1. MISIÓN <sup>1</sup>**

“Es el modelo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión”.

Al momento de poner en marcha una empresa o negocio se debe tener en cuenta ciertas preguntas:

¿Cuál es el motivo de ser el negocio?

¿Para quién va dirigido el producto o servicio?

¿Por qué lo voy hacer?

Las repuestas a estas preguntas hacen que se plantee una misión la cual es la razón de ser de una empresa u organización.

---

<sup>1</sup> FLEITMAN, Jack. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.

### 2.1.2. VISIÓN <sup>2</sup>

“El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”

El futuro de una organización depende exclusivamente de cómo está proyectada hacia el futuro, es decir cuan preparada esta para hacer frente a los cambios tecnológicos, a las nuevas exigencias de los clientes, de las constantes y cambiantes regulaciones legales, etc., debido a que los que nos sirve el día de hoy no necesariamente nos será de utilidad para el mañana.

### 2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS<sup>3</sup>

Son las metas, estrategias que se plantea en una organización para ser cumplidas en un plazo mayor a un año, es decir son los resultados que se desea alcanzar por medio del cumplimiento de la misión inspirándose en la visión.

Entre las principales características de los objetivos estratégicos están:

 Alcanzable

---

<sup>2</sup> FLEITMAN, Jack. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.

<sup>3</sup> NN. *Significado del Objetivo*. <http://www.significados.com/objetivo/>

- ✚ Comprensible
- ✚ Cuantificables y expresados en cifras
- ✚ Tangibles
- ✚ Se derivan de las estrategias de la organización

#### **2.1.4. VALOR EMPRESARIAL<sup>4</sup>**

Para toda empresa u organización los valores son los pilares éticos más importantes debido a que refleja el proceder de cada colaborador de la empresa.

Entre los principales valores que una empresa debe promover están:

- ✚ Disciplina y responsabilidad
- ✚ Perseverancia
- ✚ Disponibilidad para el cambio
- ✚ Aprendizaje

#### **2.1.5. FILOSOFÍA EMPRESARIAL<sup>5</sup>**

Es la manera en cómo piensan o actúan los integrantes de una empresa en las diferentes situaciones a las que se enfrentas día a día, por lo que representa de una forma oficial la manera de pensar de la empresa.

Para su desarrollo se debe tener en cuenta tres elementos:

---


<sup>4</sup> NN. *Valores de una Empresa*. [http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm).

<sup>5</sup> NN. *Filosofía Empresarial*. 2011. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Filosofia-Empresarial/2695533.html>.



 Misión

 Visión

 Valor empresarial

#### **2.1.6. POLÍTICAS EMPRESARIALES**

Debido que el medio empresarial está regulado o normado, esto para que las actividades que se realizan resulten de la mejor manera, motivo por el cual para una empresa le es necesario que posea sus propias normas para llegar al éxito las cuales son llamadas por ellas como políticas empresariales.

Las políticas representan un medio o cambio para que se haga operativa las estrategias de una empresa, compromiso que adquiere cada miembro de esta para proceder en sus diversas actividades de acuerdo con las costumbres o cultura organizacional.

#### **2.1.7. ANÁLISIS DE RIESGO**

El análisis de riesgo se lo puede considerar como:

Una herramienta administrativa, la cual ayuda a determinar la probabilidad de ocurrir el riesgo y de las consecuencias que puede originar el riesgo.

A continuación se detallará los principales pasos que se debe tener en cuenta al momento de realizar un análisis de riesgo.

1.- Determinar la probabilidad

- 2.- Determinar las consecuencias
- 3.- Clasificar los riesgos
- 4.- Evaluar el nivel de riesgo

La probabilidad del riesgo se la puede definir como la ocurrencia de darse dicho riesgo y se la mide por medio de frecuencia, a continuación se presenta la tabla de la probabilidad del riesgo.

**TABLA 2:2.1.7. A) PROBABILIDAD**

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El suceso solo puede darse en circunstancias excepcionales.	No ha sucedido en los últimos 5 años.
2	Improbable	El suceso puede darse en algún momento.	Ha sucedido al menos una vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El suceso podría darse en algún momento.	Ha sucedido al menos una vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El suceso probablemente se daría en la mayoría de las circunstancias.	Ha sucedido al menos una vez en último año
5	Casi Seguro	Se espera que el suceso se de en la mayoría de las circunstancias.	Ha sucedido más de una vez al año

**Fuente:** Guía de Administración de Riesgo 2012

El impacto lo puede definir como las consecuencias que podrían ocurrirle a la empresa si se diera el caso de darse el riesgo.

En la **Tabla: 2.1.7. b) Impacto**, se talla los diferentes niveles del impacto.

**TABLA 3:2.1.7.B) IMPACTO**

<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Insignificante	Si el suceso llegara a presentarse en la organización tendría, consecuencias mínimas sobre esta.
<b>2</b>	Menor	Si el suceso llegara a presentarse en la organización tendría, bajo impacto o efecto sobre esta.
<b>3</b>	Moderado	Si el suceso llegara a presentarse en la organización tendría, mediano impacto o efecto sobre esta.
<b>4</b>	Mayor	Si el suceso llegara a presentarse en la organización tendría, altas consecuencias o efecto sobre esta.
<b>5</b>	Catastrófico	Si el suceso llegara a presentarse en la organización tendría, desastrosas consecuencias o efectos sobre esta.

**Fuente:** Guía de Administración de Riesgo 2012

La clasificación del riesgo se la obtiene por medio de estimar la probabilidad de ocurrir el riesgo y el impacto que puede ocasionar el riesgo.

**TABLA 4:2.1.7. C) CLASIFICACIÓN DEL RIESGO**

<b>TIPO DE RIESGO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Estratégico</b>	Enfocado en el cumplimiento de la misión, objetivos estratégicos y políticas de la organización.
<b>De Imagen</b>	Se relaciona con la percepción que tiene el cliente hacia la empresa.
<b>Operativos</b>	Riesgos que se originan por el funcionamiento operativo de los sistemas de información de la organización.
<b>Financieros</b>	Relacionados con los recursos económicos de la organización.
<b>De Cumplimiento</b>	Capacidad con la que la organización cumple con las leyes, contratos adquiridos y los compromisos con el cliente.
<b>Tecnológicos</b>	Es el cumplimiento adecuado de la organización con sus compromisos y con el cliente mediante el uso de la tecnología.

**Fuente:** Guía de Administración de Riesgo 2012

### 2.1.8. ANÁLISIS FODA<sup>6</sup>

Es una herramienta o metodología de estudio que se utiliza en las empresas o proyectos el cual tiene como objetivo determinar sus ventajas competitivas por medio de su análisis.

El análisis FODA es muy utilizado en los sistemas de calidad de las organizaciones porque ayuda a evaluar las situaciones en las que se encuentran al momento de su estudio, logrando identificar los problemas existentes o futuras complicaciones y esto se logra por medio de un estudio del entorno interno y externo de la empresa o proyecto.

El FODA cuenta con cuatro elementos o características para elaborar la matriz de las cuales dos se analizan la parte interna de la empresa o proyecto y de las que se tienen control (Fortalezas y Debilidades), mientras que en el análisis externo no se posee control (Oportunidades y Amenazas).

A continuación se detalla cada significado de las partes del FODA <sup>7</sup>

**Fortalezas:** Son cualidades o capacidades que posee la empresa y deben ser utilizadas o aprovechadas frente a la competencia.

---

<sup>6</sup> NN. *Análisis DAFO*. [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

<sup>7</sup> NN. *Matriz FODA*. <http://www.matrizfoda.com/>

**Debilidades:** Factores negativos, recursos o habilidades de las que carece la empresa y de las cuales la competencia adquiere ventaja competitiva.

**Oportunidades:** Factores positivos, externos a la empresa y de la cual se obtiene ventaja competitiva una vez que se han identificado y utilizados de la forma correcta.

**Amenazas:** Situaciones del entorno externo a la empresa que podría atentar contra la existencia de esta.

## **2.2. GESTIÓN POR PROCESOS**

### **2.2.1. OBJETIVO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS<sup>8</sup>**

Está basada en el modelamiento de los sistemas de una empresa por medio de un conjunto de procesos interrelacionados por el vínculo de causa y efecto.

La gestión por procesos tiene como objetivo principal el llevar a cabo de forma ordenada cada uno de los procesos de la empresa con la finalidad de mejorar la efectividad de esta, de los clientes, accionistas, personal, proveedores, etc.

---

<sup>8</sup> BUSSINES SOLUTIONS. *Todo sobre la Gestión por Procesos*. <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

### 2.2.2. DEFINICIÓN DE PROCESOS<sup>9</sup>

Secuencia ordenada que se relaciona entre sí para convertir elementos de entrada en elementos de salidas llamados resultados creando valor a la empresa.

#### ELEMENTOS BASICOS DE UN PROCESO

**Procedimiento:** Actividades normalizadas que se debe cumplir en un proceso.

**Producto:** Es el resultado del producto el cual puede ser un bien o servicio.

**Cliente:** Es quien recibe el producto final (consumidor final) el cual puede ser una persona o empresa.

**Entrada:** Es la información, materia prima, insumos, etc. que será transformada en el resultado final del proceso el cual es el producto.

**Proveedor:** Empresa u organización que suministra el producto o servicio.

**Indicador:** Son las mediciones realizadas en el proceso para evaluar las actividades y los resultados.

---

<sup>9</sup> FINCH, Arthur. & FREEMAN, Edward. & GILBERT, Daniel (1996). *Administration* (6<sup>ta</sup> ed.). México: Pearson. Pp 11.

### 2.2.3. CLASIFICACIONES DE LOS PROCESOS<sup>10</sup>

Al hablar de la clasificación de los procesos intervienen diversos criterios debido a que no existe una clasificación oficial pero a continuación se detalla la forma más común de clasificar a los procesos.

**Procesos estratégicos:** Proceso por el cual la empresa establece sus estrategias y define sus objetivos. Proceso de alta dirección con responsabilidad de planificación y control sobre el sistema.

**Procesos claves:** También conocido como procesos operativos los cuales son propios y necesarios para la realización de la actividad económica de la empresa.

**Proceso de apoyo:** Proporcionan los recursos o medios necesarios y el apoyo para que los procesos puedan llevarse a cabo y contribuyen para la mejora del sistema.

## 2.3. CADENA DE VALOR

### 2.3.1. DEFINICIÓN<sup>11</sup>

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y también para la empresa. En base a esta definición se

---

<sup>10</sup> NN. *Tipos de Procesos y sus Características*. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Procesos-y-Sus-Characteristicas/1612990.html>

<sup>11</sup> PORTER, Michael. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid: Pirámide

dice que una empresa tiene ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen de sus utilidades ya sea por medio de la reducción de los costos o el aumento de las ventas.

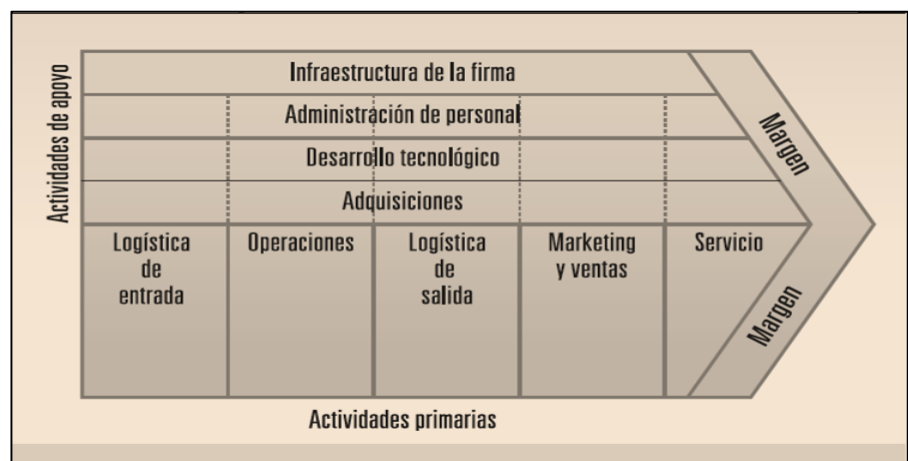
**La cadena de valor:** despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y del margen.

**Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

**Actividades de valor:** Son las distintas actividades que se realizan en una empresa.

En la *Ilustración 2: 2.3.1.* se presenta un ejemplo de la Cadena de Valor.

*ILUSTRACIÓN 2: 2.3.1. CADENA DE VALOR*



*Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva*








### 2.3.2. CLASIFICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR<sup>12</sup>

La cadena de valor la describe en dos grupos de acuerdo a Porter.




**1.- Actividades Primarias:** Relacionada directamente con la elaboración del producto o servicio, con su venta, el traslado del producto hacia el cliente y la asistencia post venta.

Estas actividades primarias se las puede clasificar en cinco categorías:

-  Logística interna
-  Operaciones
-  Logística externa
-  Marketing y ventas
-  Servicio

**2.- Actividades de Apoyo:** Son actividades de soporte para las actividades primarias y de apoyo entre sí, proporcionando recursos humanos, tecnológicos y de insumos.

Las actividades de apoyo también cuentan con su propia clasificación.

-  Infraestructura de la organización
-  Dirección de los recursos humanos
-  Desarrollo tecnológico e innovación

---

<sup>12</sup> PORTER, Michael. (2010). Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior. Madrid: Pirámide

## **2.4. MAPA DE PROCESOS**

### **2.4.1. DEFINICIÓN<sup>13</sup>**

Técnica que describe el mapeo de proceso el cual es una representación gráfica de una forma ordenada, lógica de cada uno de los pasos de un proceso de una empresa logrando observar cuales actividades agregan valor y cuales no agregan valor, también a los mapas se los consideran como una planificación para la empresa.

Para la elaboración de los mapas de proceso se debe establecer cuáles son los procesos que generan valor competitivo para la empresa con la finalidad de obtener los mejores resultados en el cumplimiento de las estrategias y políticas.

En algunas ocasiones los mapas de procesos son utilizados para que reflejan los requisitos de ciertas normativas con las que debe cumplir la empresa.

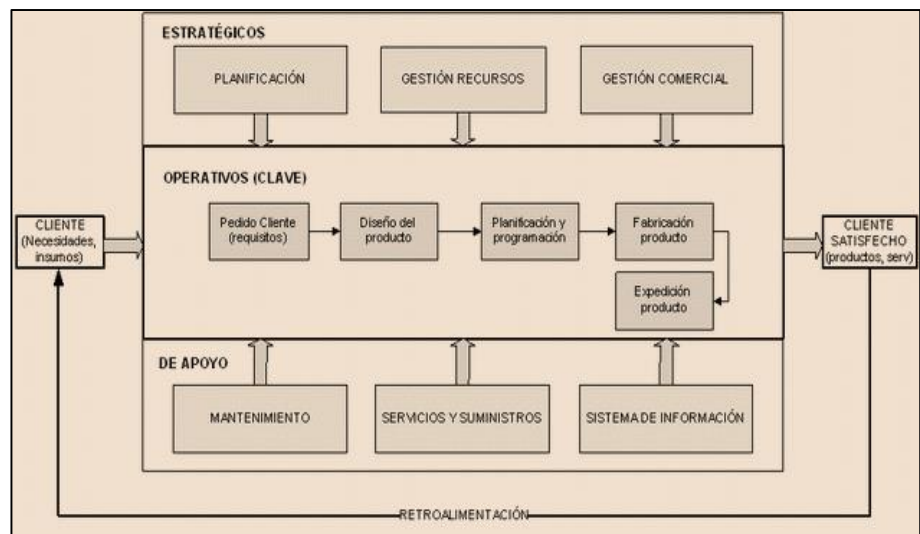
A continuación se muestra un ejemplo de un mapa de procesos en la

***Ilustración 3: 2.4.1.***

---

<sup>13</sup> NN (2009).El Mapa de Procesos y Análisis del Proceso Clave. *Programa Gadex*.  
[http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)

**ILUSTRACIÓN 3:2.4.1. MAPA DE PROCESOS**



**Fuente:** <https://www.google.com.ec/search?q=mapa+de+procesos&tbn>

## **2.4.2. VENTAJAS DE LOS MAPAS DE PROCESOS<sup>14</sup>**

Los mapas de procesos son de mucha utilidad para las empresas u organizaciones por tal motivo se mencionan algunas de las ventajas.

- ✚ Representación secuencial de un proceso en forma gráfica y sencilla.
- ✚ Representación gráfica de cómo se debería alcanzar los resultados planificados de una empresa.
- ✚ Proporciona una mejor comprensión de los procesos existentes de una empresa.
- ✚ Ofrecer opciones útiles y económicas para mejorar o rediseñar los procesos de un negocio.

<sup>14</sup> ÁLVAREZ, J. & RUIZ, W. (2009). Mapa de Procesos. *Necesidades del Cliente*. <http://eviraul.blogspot.com/2009/04/mapas-de-procesos.html>.

- ✚ Facilidad de realizar un análisis de los pasos que se sigue en un proceso para reducir en tiempo del proceso y aumentar su calidad.
- ✚ Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

## 2.5. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

### 2.5.1. DEFINICIÓN<sup>15</sup>

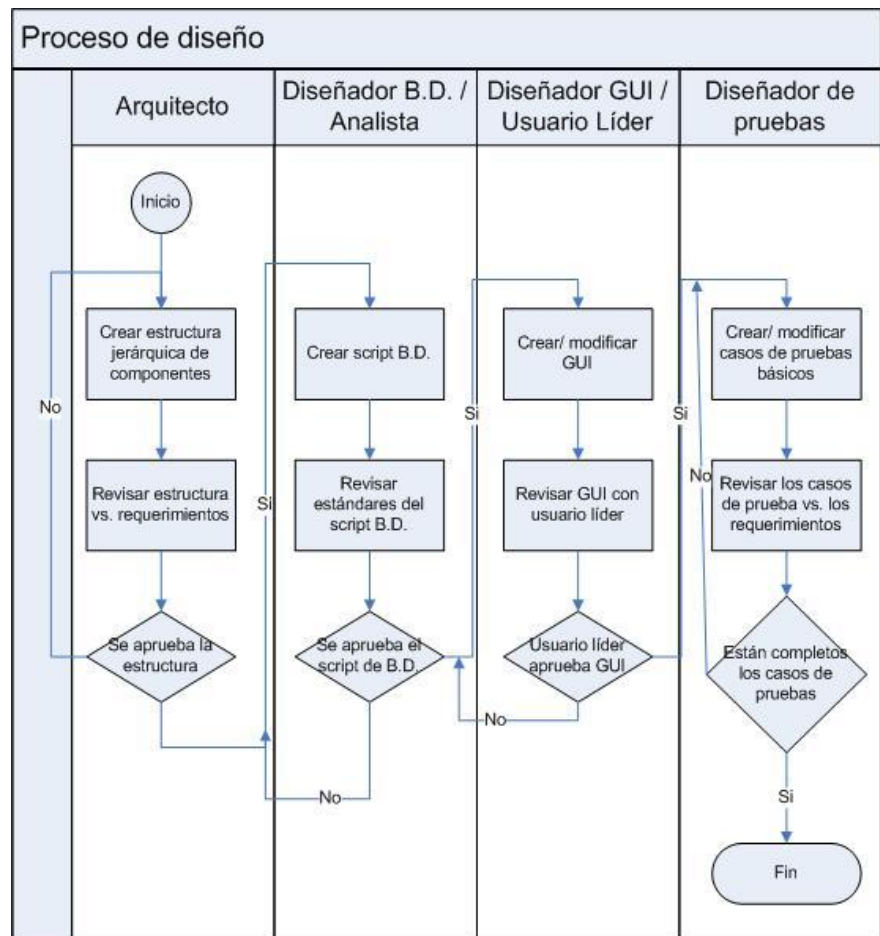
Se define a los flujogramas como un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica.

El flujograma es un recurso importante para las empresas u organizaciones porque les permite observar si un procedimiento cuenta con actividades innecesarias o mal distribuidas, además de permitir asignar de una mejor manera las actividades de cada uno de los procesos, tal como se aprecia en la ***Ilustración 4: 2.5.1.: Flujograma de Procesos.***

---

<sup>15</sup> ALESKA, V. (2011). *Flujograma o Diagrama de Flujo*.  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Flujograma-o-Diagrama-De-Flujo/2027608.html>.

ILUSTRACIÓN 4:2.5.1. FLUJOGRAMA DE PROCESOS



Fuente: [https://www.google.com.ec/?gfe\\_rd=cr&ei=kgwGVdaeBluc-](https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=kgwGVdaeBluc-)

## 2.5.2. CARACTERÍSTICAS <sup>16</sup>

Los flujogramas tienen diversas características a continuación se detallan las más conocidas:

<sup>16</sup> GÓMEZ, Guillermo. (1997). Flujogramas. [https://docs.google.com/document/d/1-YjxrQYe7pJK\\_hz6EOkYPBgQ2lFweuW0dp88aL3avQM/edit?pli=1](https://docs.google.com/document/d/1-YjxrQYe7pJK_hz6EOkYPBgQ2lFweuW0dp88aL3avQM/edit?pli=1).

**Sintética:** La representación gráfica de los flujogramas debe hacerse preferentemente en una sola hoja (carilla) para no dificultar su comprensión.

**Simbolizada:** Utilización de una simbología adecuada y única.




**De forma visible:** Permite la observación e interpretación de la gráfica sin la necesidad de leer extensos párrafos.

**De destino:** Permite la correcta identificación de las actividades.

**De comprensión e interpretación:** Permite la simplificación y su comprensión de los flujogramas.

### 2.5.3. TIPOS DE FLUJOGRAMAS

Al hablar de los diferentes tipos o clasificación de los flujogramas se puede topar con una gran variedad de autores que clasificarían a esta herramienta de varias formas, a continuación se mencionan los tipos más comunes.

-  Por su forma
-  Por su propósito
-  Por su presentación

#### 2.5.4. SIMBOLOGÍA UTILIZADA<sup>17</sup>

Para la diagramación de los flujogramas se cuenta con dos normas internacionales, una de ellas es la norma ASME (La American Society of Mechanical Engineers) y la otra norma es la ANSI (La American National Estándar Institute). Sin embargo para el presente estudio será utilizada la simbología ANSI.








**ANSI:** La American National Estándar Institute es una norma que ha sido creada para la elaboración o representación de los flujos de información del procesamiento electrónico de datos, sin embargo algunos de estos símbolos son empleados para los diagramas administrativos.

En la siguiente figura se presenta la simbología ANSI que será utilizada para el presente trabajo.

---

<sup>17</sup> Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI).  
[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d9/NORMA\\_ANSI.pdf](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d9/NORMA_ANSI.pdf)

**ILUSTRACIÓN 5: 2.5.4. SIMBOLOGÍA ANSI**

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

**Fuente:** Norma ANSI

### 2.5.5. VENTAJAS

Las ventajas de utilizar esta herramienta se las puede agrupar de la siguiente manera:

- 🔗 Fácil de llenar y leer en el formato sin importar el nivel jerárquico.



- ✚ Otorga facilidad al personal para su intervención en los procedimientos de identificación y realización de forma correctas las actividades.
- ✚ Por su presentación es factible la puesta en práctica en sus operaciones.
- ✚ Es de fácil comprensión para todo el personal de la organización e incluso para otras organizaciones.
- ✚ Facilita la comunicación, acercamiento y coordinación en los diferentes niveles de la organización.
- ✚ Disminuye la complejidad al graficar permitiendo a los empleados que puedan proponer sus propios ajustes.

## **2.6. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

### **2.6.1. DEFINICIÓN**

El valor agregado o valor añadido es una técnica administrativa la cual otorga o crea un valor adicional al producto por medio del cambio físico de alguna actividad del proceso a lo largo de la cadena de abastecimiento y por el cual el cliente está dispuesto a pagar debido a que se convierte en algo valioso.

### **2.6.2. CLASIFICACIÓN DEL VALOR AGREGADO**

Esta técnica se clasifica en tres actividades:

**Actividades de valor agregado al cliente:** Son aquellas actividades necesarias que ayudan a transformar los recursos en el producto final, pero cumpliendo con los requerimientos de los clientes y que al ser percibidos por estos estarán dispuestos a pagar.

**Actividades de valor agregado a la empresa:** Actividades necesarias para la empresa debido a que agregan valor para esta, ayudándole a la captación de clientes y a la expansión del mercado de la empresa.

**Actividades que no agregan valor:** Actividades que no agregan valor para los clientes ni para la empresa y que al ser eliminadas o minimizadas no afecta a los procesos de la empresa, ni tampoco la decisión de los clientes a la hora de comprar el producto o servicio.

Las actividades que no agregan valor se las dividen en cinco grupos.

**Preparación:** Actividades que previamente se las realizan antes de hacer una tarea.

**Espera:** Momento en el cual no se realizan ninguna actividad.

**Movimiento:** Son actividades que realizan las personas en la cual ellos se mueven o mueven materiales, información de un punto a otro.

**Inspección:** Actividades en la cual se revisan o se verifica documentación, información las cuales son parte de un proceso.

**Archivo:** Actividad en la cual se archiva la documentación, información, materiales que son parte de un proceso de manera temporal o definitiva.

## **2.7. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO**

### **2.7.1. DEFINICIÓN<sup>18</sup>**

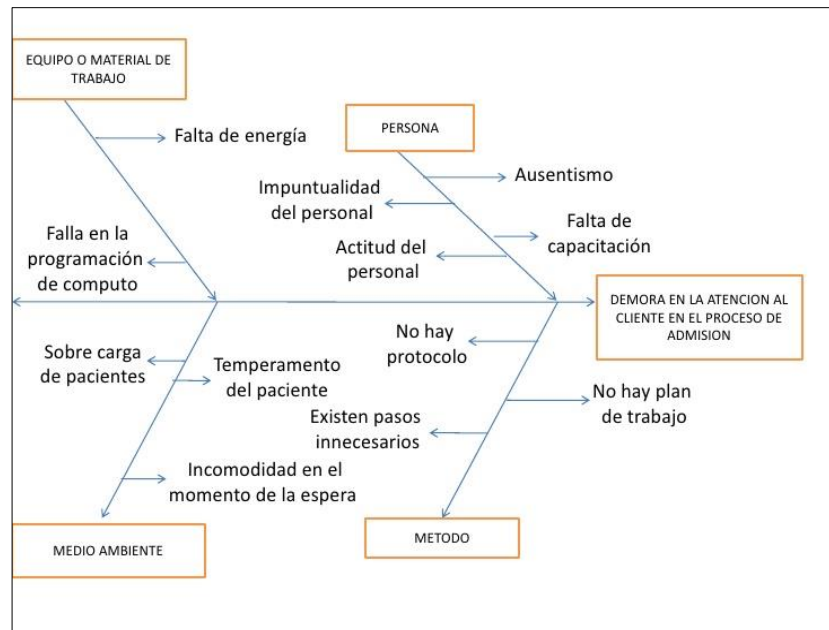
Este diagrama es conocido como la espina de pescado o diagrama de Ishikawa y fue Kaoro Ishikawa uno de los filósofos de la calidad a quien se le atribuye este diagrama, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también como espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional como una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar que se escribe a su derecha.

Es un medio por el cual se puede identificar las posibles causas que contribuye a un determinado efecto. Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto, entre las diversas variables que intervienen en un proceso como se muestra en la ***Ilustración 6: 2.7.1.: Diagrama de Causa y Efecto.***

---

<sup>18</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa).

**ILUSTRACIÓN 6:2.7.1. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO**



**Fuente:** <http://es.slideshare.net/SaludQuality/diagrama-causa-y-efecto>

## 2.7.2. ELABORACIÓN<sup>19</sup>

Cuando las empresas u organizaciones pasan por algún tipo de problema y del cual requiere conocer los motivos, la aplicación del diagrama de causa y efecto sería una buena herramienta para conocer dichas causas.

Su elaboración no es complicada solo hay que seguir los siguientes pasos.


**1.-** Identificar el problema o efecto del cual se requiere conocer las causas.

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto2.shtml?monosearch#ixzz34QydID4H>.

- 2.- Trazar una línea horizontal y al final de esta en el lado derecho se dibuja un recuadro donde se escribe el problema o efecto.
- 3.- En la línea horizontal se trazan líneas de 70 grados y en las cuales se escriben las posibles causas del problema, estas posibles causas pueden ser identificadas mediante una lluvia de ideas.
- 4.- Se establece subcausas de las causas principales y en las líneas de estas causas principales se grafican otras líneas inclinadas donde se escriben las subcausas.
- 5.- Se analiza el diagrama para identificar las causas raíz del problema.
- 6.- Se debe buscar las posibles soluciones para resolver el problema teniendo en cuenta que se debe elegir la posible solución la cual debe ser factible de aplicar.

### 2.7.3. VENTAJAS <sup>20</sup>

El diagrama de causa y efecto es una técnica de muchas ventajas a la hora de encontrar el motivo o los motivos a los problemas que deben enfrentar continuamente en las empresas u organizaciones. Entre las ventajas que ofrece este diagrama están:

-  Ayuda a encontrar la causa raíz del problema o efecto.

---

<sup>20</sup> [http://www.12manage.com/methods\\_root\\_cause\\_analysis\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_root_cause_analysis_es.html).

- ✚ Se puede determinar casi todas las posibles causas que originan el problema.
- ✚ Fomenta la participación grupal y el aporte en conocimientos de cada uno de los integrantes destinados a resolver el problema.
- ✚ Identifica las áreas que carecen de información suficiente.

## **2.8. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

### **2.8.1. DEFINICIÓN<sup>21</sup>**

También conocida como matriz selección o de priorización, es una técnica de clasificación jerárquica para evaluar proyectos potenciales, problemas, alternativas o soluciones, basándose en un criterio específico.

La matriz de priorización es una herramienta de utilidad al momento de poder llegar a un consenso con los integrantes de un equipo de personas que trabajan en un tema determinado ayudando a organizarse en la clasificación de los problemas para establecer cuáles son los de mayor relevancia o importancia y de los cuales se debe analizar o resolver primero.

---

<sup>21</sup> MC. CAIN, Cecelia. *Quality Progress*. <http://asq.org/quality-progress/2011/06/back-to-basics/volviendo-a-los-fundamentos-una-herramienta-de-mucha-ayuda.html>.

### **2.8.2. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

Para la elaboración de esta matriz se debe tener en cuenta los siguientes pasos.

- 1.-** Se determinan los objetivos estratégicos.
- 2.-** Se debe definir la calificación con la que se evaluará cada subprocesos en función de cada objetivo.
- 3.-** Se elabora la matriz la cual es una tabla con tantas filas como subproceso tiene la empresa más una fila, en la primer fila se colocan cada uno de los objetivos, en la primer columna se colocan cada uno de los subprocesos.
- 4.-** Se califica cada objetivo en función de cuanto incide el subproceso al cumplimiento del objetivo de acuerdo a la calificación previamente establecida.
- 5.-** Se seleccionan a los procesos de mayor puntuación y se los determinan como los procesos críticos para la empresa.





## **2.9. INDICADORES DE GESTIÓN**

### **2.9.1. DEFINICIÓN<sup>22</sup>**

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

### **2.9.2. TIPOS DE INDICADORES**








Los tipos o clasificación de los indicadores es muy variada por los que, a continuación se detalla los indicadores más usadas.

-  De eficiencia
-  De eficacia
-  De efectividad
-  De entorno

---

<sup>22</sup> LORINO, Philippe. (1993). El Control de Gestión Estratégico. Lugar: Marcombo. Pp 194.



-  De excelencia
-  De resultados
-  De procesos
-  De estructura
-  Estratégicos
-  Internos
-  Externos

### **2.9.3. ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES<sup>23</sup>**

Para realizar indicadores de gestión estos deben cumplir con los criterios de ser medibles, entendibles y controlable, para su elaboración se recomienda seguir los siguientes pasos.

- 1.-** Establecer los atributos más importantes, de los cuales se medirán las actividades o resultados, los atributos deben poseer el medidor o indicador.
- 2.-** Se analiza si los atributos poseen las características de ser medible, entendible y controlable.
- 3.-** Se identifican las actividades claves de la cadena de valor de la empresa y se determina cuales pueden afectar el producto.

---

<sup>23</sup> <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=-hBkmozjehk%3D&tabid=1214>

4.- Se evalúa las actividades que se relacionan con la satisfacción del cliente.

5.- La empresa debe contar con los parámetros o metas para analizar las actividades que son utilizadas para medir su desempeño.

6.- Se debe agregar las características de cada indicador como el nombre, formula, la meta y la periodicidad. Se debe tener presente el objetivo a medir, el proceso al que pertenece y el responsable.

A continuación se muestra un ejemplo de un *Indicador de Gestión*.

$$\frac{\text{Efectividad en las ventas}}{\text{volumen de ventas}} \times 100$$
$$\frac{\text{Volumen de ventas planificadas}}$$

#### 2.9.4. VENTAJAS<sup>24</sup>

Los indicadores de gestión como herramienta es un aporte fundamental para una empresa u organización debido a que aporta con muchas ventajas, a continuación se mencionará algunas de las ventajas.

- ✚ Como herramienta de gestión ayuda a medir el logro de las metas estratégicas, objetivos, etc.
- ✚ Promueve el trabajo en equipo.

---

<sup>24</sup> ESTRATÉGIAS GERENCIALES. *Indicadores de Gestión*.  
<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

- ✚ Motiva a los miembros de la organización a que cumplan con las metas planteadas.
- ✚ Se cuenta con información confiable que ayuda a la toma de decisiones más adecuada de acuerdo a las necesidades más urgentes.
- ✚ Evalúa periódicamente la efectividad de los procesos claves, de apoyo y estratégicos.
- ✚ Ayuda al replanteamiento de políticas o estrategias cuando sea necesario.
- ✚ Ayuda a identificar fortalezas en ciertas actividades de los procesos.

## **2.10. CICLO DE DEMING**

### **2.10.1. DEFINICIÓN<sup>25</sup>**

También llamada como el círculo de Deming y fue precisamente Edwards Deming a quien se le atribuye esta herramienta la cual es una estrategia para la mejora continua de la calidad de los procesos de una empresa.

El ciclo de Deming está basada en cuatro pasos implementados por Walter A. los cuales son PDCA (Planear, Hacer, Chequear y Actuar).

---




<sup>25</sup> Circulo de Deming. [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo\\_de\\_Deming](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming)

Esta herramienta es muy utilizada en los Sistemas de Gestión de la calidad en las empresas u organizaciones.

### **2.10.2. ETAPAS DEL CICLO DE DEMING**

**Planear:** Etapa en la cual se establecen las actividades a ser mejoradas y para ello se define los objetivos a alcanzar, es decir se establece el plan estratégico. El resultado esperado puede llegar a convertirse en un elemento de mejora pero lo adecuado sería que el resultado esperado resulte bien a la primera.

Para lograr el resultado deseado se debe:

-  Tener suficiente información acerca de los procesos o actividades a ser mejoradas.
-  Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
-  Definir las actividades a realizarse para lograr el producto esperado el cual debe cumplir con todas las especificaciones.

**Hacer:** Etapa en la cual se pone en ejecución el plan estratégico establecido en la primera etapa de este ciclo este plan consiste en dirigir, en asignar los recursos necesarios y supervisar la ejecución.

**Verificar:** Luego de haber implementado la mejora se debe evaluar el correcto funcionamiento de esta mejora dentro de un periodo de prueba. Si dicha mejora no cumple con las expectativas planteadas habrá que realizar las respectivas modificaciones para que logre llegar al cumplimiento de los objetivos ya establecidos.

**Actuar:** Después de que haya cumplido con el periodo de prueba se compara los resultados obtenidos con el funcionamiento de las actividades antes de que se haya implantado la mejora, si la mejora satisface los requerimientos se debe implantar dicha mejora definitivamente, caso contrario se debe estudiar la posibilidad de realizar modificaciones o desechar la mejora.

Cuando se haya cumplido con los cuatro pasos de esta técnica se vuelve a repetir el ciclo para la aplicación de las nuevas mejoras.



## **2.11. CONTROLES EN LOS PROCESOS**

### **2.11.1. DEFINICIÓN<sup>26</sup>**

#### **¿Qué es control?**

Mantener algo bajo control radica en poder determinar donde se encuentra el problema, para lograr establecer indicadores de resultados, de manera que dicho problema no aparezca.

Entonces al hablar de controles en los procesos se refiere a la evaluación o control que se le hacen a las actividades inherentes, al mismo tiempo que se establece dichos controles para lograr:

-  Que el producto final logre alcanzar la máxima rentabilidad.
-  Obtener mayor eficiencia en los procesos.

---

<sup>26</sup> ING. VIGNONI, J. Roberto. (2002). *Control de Procesos*.  
[http://www.ing.unlp.edu.ar/electrotecnia/procesos/transparencia/Control\\_de\\_Procesos.pdf](http://www.ing.unlp.edu.ar/electrotecnia/procesos/transparencia/Control_de_Procesos.pdf).

- ✚ Minimizar el impacto ambiental que se produce al realizar el producto.
- ✚ Lograr que los productos estén dentro de los límites de control, de seguridad, de calidad, especificaciones requeridas, etc.

Se puede establecer que los controles de los procesos cuentan con tres acciones importantes.<sup>27</sup>

### **1.- Establecer la directriz de “Control” (planeación PDCA)**

En la cual se establecen los objetivos y los medios de un proceso, consta de las metas y el método para alcanzar el objetivo.

Esta etapa es conocida como “Establecimiento de estándares”

### **2.- Mantenimiento del nivel de control**

Se obtiene el resultado de los estándares de la etapa anterior como la calidad estándar, seguridad estándar, producción estándar, etc.

Si ocurre algún problema hay que solucionarlo y establecer el por qué se originó.

### **3.- Alteración de la directriz de control (mejoras)**

Debido a que todo cambia constantemente principalmente en los requerimientos de los clientes, por tal motivo siempre hay que

---

<sup>27</sup> GERENCIA DE PROCESOS.

[http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing\\_prod/Control%20de%20Proceso-%20Concepto.pdf](http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing_prod/Control%20de%20Proceso-%20Concepto.pdf)





ajustarse a las nuevas necesidades de estos, y es cuando cambia la directriz de control provocando un cambio en las metas y el método.

### 2.11.2. CLASIFICACION DE LOS CONTROLES<sup>28</sup>

Los controles pueden ser clasificados de algunas formas pero la más utilizada por la empresa es la siguiente.


**Controles Preventivos:** Este tipo de control permite disminuir la probabilidad de ocurrencia de algún riesgo, además que disminuye la acción de los agentes que provocan los riesgos, por lo que es una primera barrera de control.

Estos controles se caracterizan por:

-  Ser menos costosos
-  Evitan el reproceso
-  Prevé problemas potenciales
-  Se puede disminuir errores por omisión

**Controles Detectivos:** La finalidad de estos controles es descubrir las irregularidades, los resultados no previstos. Supervisa el desarrollo del proceso y evalúa los controles preventivos. Actúa como una segunda barrera de seguridad.

Estos controles se caracterizan por:

-  Son un poco más costosos que los controles preventivos.

---

<sup>28</sup> POCH, R. (1992). *Manual de Control Interno*. Barcelona: Editorial Gestión 2000

- ✚ Mide la efectividad de los controles preventivos.
- ✚ Facilita la comparación y revisión.
- ✚ Se puede hacer conciliaciones, confirmaciones, etc.

**Controles Correctivos:** Este tipo de control se da cuando los otros controles no tuvieron el resultado deseado o fueron ineficientes, por lo que debe restablecer la actividad luego de haber sido detectada el evento no deseado con la debida modificación de las acciones que la originó.

Estos controles se caracterizan por:

- ✚ Este tipo de control es más costoso que los otros controles.
- ✚ Generan reproceso.
- ✚ Se rectifica con recurrencia los procesos o actividades.
- ✚ Se debe documentar el proceso hasta su replanteamiento.

## 2.12. MANUAL DE PROCESOS

### 2.12.1. DEFINICIÓN <sup>29</sup>

Es un documento en el cual se determina de forma detallada cada paso que se debe seguir para desarrollar una actividad, de tal manera que al lector se le sea fácil de comprender las instrucciones para desarrollar dicha actividad correctamente.

---

<sup>29</sup> [http://www.trabajo.com.mx/creando\\_tu\\_manual\\_de\\_procesos.htm](http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm)



Es de suma importancia los manuales de procesos, porque en ellos se plasma la experiencia, técnica y conocimiento que intervienen al momento de realizar una actividad determinada.

El manual de procesos debe contener como mínimo la siguiente información:

- 1.- Identificación**
- 2.- índice**
- 3.- introducción**
- 4.- Objetivo del procedimiento**
- 5.- Alcance o área de aplicación**
- 6.- Responsables**
- 7.- Políticas o normas de operación**
- 8.- Concepto**
- 9.- Procedimiento**
- 10.- Diagrama de flujo**
- 11.- Glosario de términos**

## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA P&N S.A.**

#### **3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **3.1.1. VISIÓN**

Para el presente estudio se considerará como la visión de la empresa P&N S.A. una aproximación de la visión real de esta por motivo de proteger la integridad de la empresa en el estudio.

A continuación se expone la visión similar de P&N S.A.

“Proporcionarle al cliente solución integral con respecto a la sanidad, nutrición, por medio del servicio técnico, el cual ofrece confiabilidad de parte de sus empleados.

Maximizar la productividad de los recursos y un empoderamiento de los empleados para con la empresa, minimizando los costos de nuestros clientes”

##### **3.1.1.1. VISIÓN RECOMENDADA**

Ser referente regional y nacional en la producción y comercialización de productos veterinarios por medio de la especialización técnica de alta calidad con la que contamos,

con el afán de lograr competir en precio y calidad en la industria.

### **3.1.2. MISIÓN**

Para el presente estudio se considerará como misión de la empresa P&N S.A. una aproximación de la misión de esta por motivo de proteger la integridad de la empresa en estudio.

A continuación se expone la misión similar de P&N S.A.

“Poder lograr satisfacer todas las expectativas en lo referido a la sanidad y los parámetros de producción de cada uno de nuestros clientes y esto a través de nuestros productos y servicios técnicos.

Nosotros contamos con un equipo capaz de lograr aquellas expectativas debido a que se cuenta la instrucción, motivación y tecnología apropiada lo que complementa sus capacidades.



#### **3.1.2.1. MISIÓN RECOMENDADA**

“Proporcionar al cliente soluciones integrales de sanidad, nutrición a través de nuestras medicinas y servicios técnicos a nuestros clientes, con el fin de contribuir al desarrollo económico, productivo y alimenticio del país.”



### **3.1.3. OBTETIVOS ESTRATÉGICOS**

La empresa P&N S.A. no cuenta con objetivos estratégicos por escrito, por lo que en la reunión que se tuvo con la gerencia se determinó los siguientes objetivos estratégicos.



#### **Perspectiva Financiera**

-  Incrementar las ventas de la empresa en un 5% anual para los próximos cinco años.
-  Recuperar en un 50% la cartera vencida dentro de un año.



#### **Perspectiva de Servicio al Cliente**

-  Ofrecerle al cliente un servicio técnico y de calidad.
-  Mejorar la eficacia en entrega del producto al cliente.


#### **Perspectiva de Procesos Internos**







-  Establecer un sistema de gestión por procesos.
-  Mejorar el control interno existente y garantizar su difusión.

#### **Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo tecnológico**






-  Promover el trabajo en equipo y que se lo realice a tiempo y sin errores.
-  Proveerle al personal apoyo y facilidades para que se capacite periódicamente.

### **3.1.4. VALORES EMPRESARIALES**

-  Trabajo en equipo

-  Innovación
-  Compromiso social
-  Optimismo
-  Honestidad
-  Responsabilidad
-  Perseverancia

### **3.1.5. PRINCIPIOS EMPRESARIALES**

-  El cliente es nuestra razón de ser
-  Conocer el negocio de la producción y venta de medicinas veterinarios.
-  Conocer el negocio de nuestros clientes y hacerlo altamente productivo.
-  Responder oportunamente a nuestros clientes internos y externos.
-  Ser eficientes en el manejo de nuestros recursos y en el control de nuestros costos.

### **3.1.6. POLÍTICAS EMPRESARIALES**

Debido a la actividad económica de P&N S.A. la cual es la importación y comercialización de sus productos al por mayor y

menor, esta cuenta con política de crédito de poca rigurosidad para conceder los créditos en especial a los nuevos clientes.

### 3.1.7. PRINCIPALES PRODUCTOS

P&N S.A. cuenta con una variedad de productos veterinarios los cuales se los clasifican en grupos de acuerdo a sus propiedades y que se presentan en la **Tabla 3.1.7.: Productos de P&N S.A.**

**TABLA 5: 3.1.7. PRODUCTOS DE P&N S.A.**

PRODUCTO	INGREDIENTE ACTIVO Y CONCENTRACIÓN	GRUPO QUÍMICO	DOSIS (mg/kg)	DOSIS	PRESENTACIÓN
<b>Ciprox 20%</b>	Ciprofloxacina 20 %	Quinolona	10.0	0.25 g/L	Fda. X 250 g.
<b>Roflox 10%</b>	Enrofloxacin 10 %	Quinolona	10.0	0.50 cc/L	Poma x 1 L
<b>Norflo 10%</b>	Norfloxacina premix x 10%	Quinolona	12.0	0.6 cc/L	Fda. X 5 Kg
<b>Fosmycina</b>	Fosfomicina 25%	Fosfonado	32.0	1.0 g/L	Fda. 250 g.
<b>Fosfotyl</b>	Fosfomicina 40% + Tylosina 10%	Fosfonado + mac	32.0	1.0 g/L	Fda. 250 g.
<b>Clotetrax Premix</b>	Clortetraciclina cálcica 20%	Tetraciclina	20.0	1-2 Kg/tn	Fda. x 25 Kg.
<b>Feniflor Oral</b>	Florfenicol 20%	Fenicol	30.0	1-2-cc/L	Fda. x 500g.
<b>Tilcomix Oral</b>	Tilmicosina Fosfato 30%	Macrólido	15.0 -20.0	-	Poma x 250 ml
<b>Tilomix Oral</b>	Tilosina Tartrato 100% A>93%	Macrólido	50.0 -75.0	1g/L	Fda. x 100 g.
<b>Detergente Neutro</b>	Detergente 10% + Desengrasante 5%	Sulfonatos	-	1L/50L	Poma x 20 L
<b>Neutralizador</b>	Sales químicas	Varias	-	1cc/10L	Poma x 1L
<b>Lacto Pharm</b>	Probióticos + Vitam + Energ +Electr	Vitam + Probiótico	-	1 g x 10L	Fda. 100 g.

<b>Flavoxin</b>	Flavofosfolipol 4%	Bambermicina	1-3 g/tn	62.5 -100 g/tn	Fda.x 25 Kg.
<b>DMB 110</b>	Metilnodisalicilato Bacitrac. 11%	Polipéptido	5 -50 g/tn	450 g/tn	Fda.x 25 Kg.

***Fuente: P&N S.A.***

***Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra***

### **3.1.8. PRINCIPALES CLIENTES**

La cartera de P&N S.A. está formada por pequeñas y medianas fincas que representan la mayoría de las ventas, también le vende a distribuidoras que abastecen parte del mercado local.

Cabe señalar que los clientes de la empresa están distribuidos en diferentes partes del país como en Guayas, Manabí, Ambato, Quito, Santo Domingo y Balsas.

### **3.1.9. PROVEEDORES**

P&N S.A. en la actualidad cuenta con dos proveedores para satisfacer su demanda actual.

**Distrago Química:** Proveedor colombiano el cual suministra cerca del 90% de los productos de la empresa.






**Ricardo Sarmiento:** Proveedor colombiano abastece a la empresa con un porcentaje mínimo de alrededor del 10%.

### **3.1.10. ANÁLISIS FODA**



El análisis FODA de la empresa P&N S.A. se lo estableció por medio de una reunión con la administración, en la cual se analizó la situación interna y externa de esta.

A continuación se detalla el FODA.

#### **3.1.10.1. FORTALEZAS**

-  Servicio técnico especializado para el cliente de parte de los doctores veterinarios.
-  Buena liquidez en la empresa.
-  Cumplimiento puntual con las obligaciones para con los empleados.
-  Exclusividad en ciertos productos que comercializan la empresa.
-  Infraestructura, logística y ventas en puntos estratégicos del país.

#### **3.1.10.2. OPORTUNIDADES**

-  Incentivos para la producción en el país.
-  Crecimiento en el mercado de crianza de animales de corral.



- ✚ Mayor apoyo a los pequeños y medianos granjeros para incrementar su producción.

#### **3.1.10.3. DEBILIDADES**

- ✚ Depender de un mismo proveedor en un 90%.
- ✚ Dificultad en controlar a todas las agencias.
- ✚ No contar con un buen control interno.
- ✚ No poseer manuales de funciones, de políticas y de procedimientos.
- ✚ Mala distribución de las actividades de los empleados.

#### **3.1.10.4. AMENAZAS**

- ✚ Restricciones legales existentes en el país para importar.
- ✚ Depender del éxito de los negocios de sus clientes.
- ✚ El 50% de los clientes son informales.
- ✚ Competencia de mayor reconocimiento en el mercado.

### **3.2. GESTIÓN POR PROCESOS**

#### **3.2.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

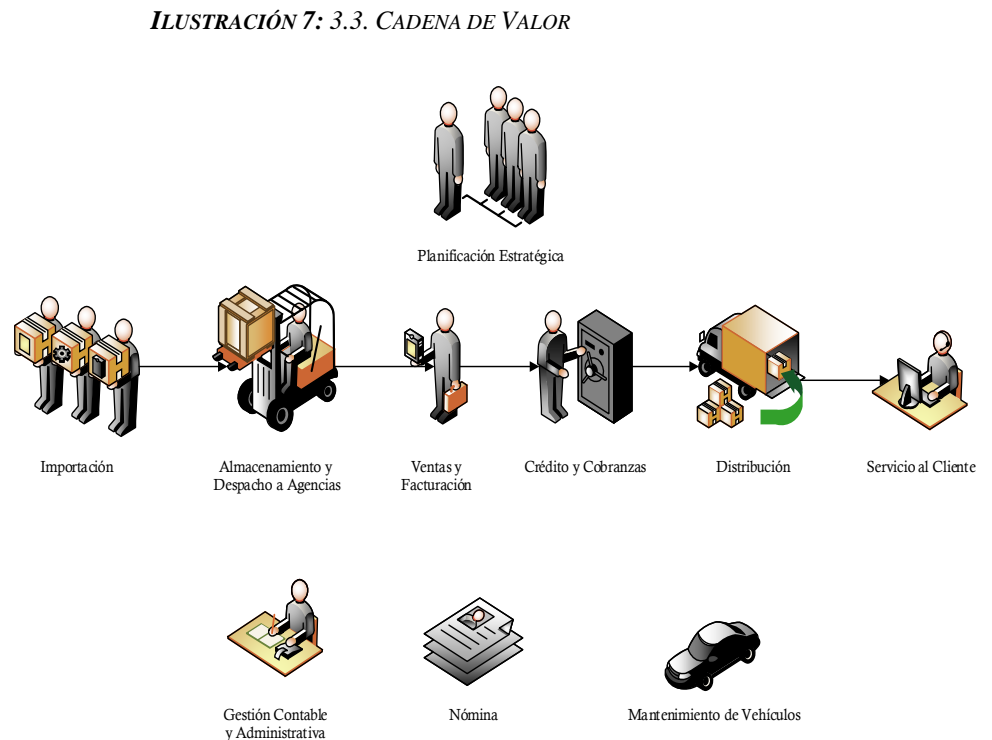
- ✚ Identificar los procesos existentes de la empresa.
- ✚ Determinar los procesos de mayor criticidad para esta.

- ✚ Identificar las actividades que agregan valor y las que no agregan valor a la empresa.
- ✚ Establecer cada subproceso en diagrama de flujo.
- ✚ Diseñar indicadores de gestión para las actividades de los procesos que lo ameriten.

### 3.3. CADENA DE VALOR

Para la empresa P&N S.A. se ha definido la cadena de valor de acuerdo a los procesos claves que posee, a continuación se propone en la

***Ilustración 7: 3.3.: Cadena de Valor.***

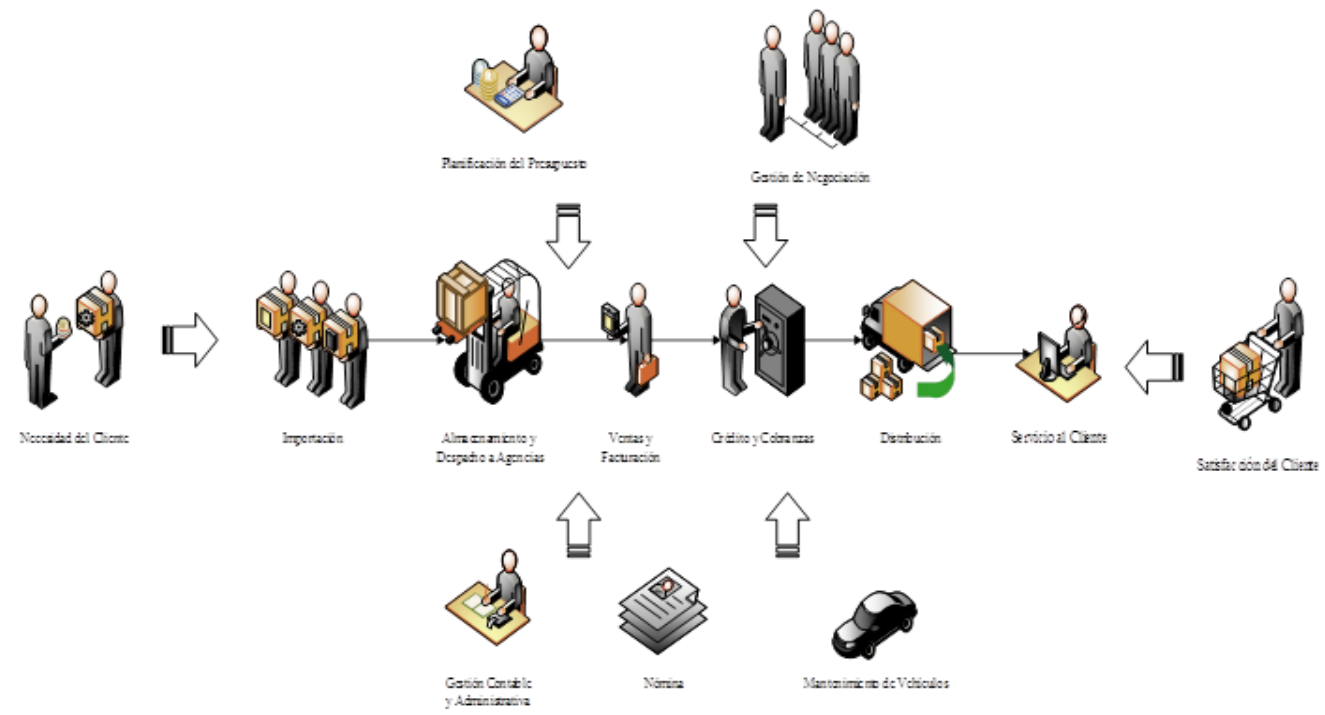


***Fuente: P&N S.A.  
Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra***

### **3.4. MAPA DE PROCESOS**

El presente mapa de procesos de la empresa P&N S. A. se lo ha elaborado de acuerdo a la situación actual de la misma, Para su elaboración se ha considerado los procesos expuestos en la cadena de valor de la **Figura 3.3.: Cadena de Valor P&N S.A.** además de los procesos estratégicos que son dirigidos por la gerencia de la empresa.

**ILUSTRACIÓN 8: 3.4. MAPA DE PROCESOS DE P&N S.A.**



**Fuente:** P&N S.A.  
**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra

### 3.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DE P&N S.A.

De acuerdo a la situación actual de la empresa que se ha analizado en conjunto con la gerencia por medio de reuniones, se ha identificado los procesos claves y de apoyo con sus respectivos subprocesos. Se muestran estos procesos en la **Tabla 3.5.: Procesos y Subprocesos de P&N S.A.**

**TABLA 6: 3.5. PROCESOS Y SUBPROCESOS DE P&N S.A.**

<b>PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA EMPRESA P&amp;N</b>			
<b>PROCESOS CLAVES</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCESO DE APOYO</b>	<b>SUBPROCESO</b>
<b>1.Importación</b>	1.1. Importación	<b>7.Gestión contable y administrativa</b>	7.1. Gestión Contable
<b>2. Almacenamiento y Despacho a Agencias</b>	2.1. Almacenamiento y Despacho		7.2.Pago a Proveedores
			7.3.Compras y pagos locales
<b>3.Ventas y Facturación</b>	3.1.Ventas y Facturación	<b>8.Recursos Humanos</b>	8.1. Selección y Contratación del Personal
<b>4.Crédito y Cobranzas</b>	4.1. Crédito		8.2. Nómina
	4.2. Cobranzas		9.1 Mantenimiento
<b>5. Distribución</b>	5.1. Distribución a Clientes		
<b>6.Servicio al Cliente</b>	6.1. Servicio al Cliente		

**Fuente:** P&N S.A.

**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra

### 3.6. SELECCIÓN Y ESTUDIO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Por medio de la matriz de priorización se determinará los procesos que demanden mayor atención para la empresa, por lo que se evaluará cada subproceso de la empresa en relación a una calificación de incidencia para el logro de cada objetivo estratégico.

La calificación que se utilizará para la realización de la matriz de priorización fue aprobada por la gerencia de la empresa.

A continuación se presenta la calificación que se utilizará.

**TABLA 7: 3.6. A) CALIFICACIÓN**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5	Necesariamente Indispensable para el logro del objetivo
4	Medianamente indispensable
3	Indispensable
2	Poco indispensable
1	No indispensable

*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

Luego de analizar los resultados obtenidos en la matriz de priorización los cuales serán encontrados en el **Anexo No 2: Matriz de Priorización**, se logró determinar los procesos más críticos para la empresa, los cuales son los que mayor contribuyen para el logro de los objetivos estratégicos.

El objetivo de identificar estos procesos críticos es de poder analizarlos con mayor detalle y proponer una mejora que pueda contribuir de una mejor

manera al desempeño y logro de los objetivos de la empresa, con la finalidad de que el negocio pueda crecer con éxito.

Se presentan estos procesos en la **Tabla 3.6. b): Procesos Críticos**

**TABLA 8: 3.6. B) PROCESOS CRÍTICOS**

PROCESO	CALIFICACIÓN
1.1.Importación	34
3.1.Ventas y Facturación	33
4.1.Crédito	33

*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*





### **3.7. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE P&N S.A.**

Para poder determinar la real situación de P&N S.A.se estableció un levantamiento de información de tal modo lograr así una mejor visión de cada una de las actividades de los flujos de cada proceso establecidos previamente en este proyecto, esto se lo realizó con el firme objetivo de poder concluir con las respectivas recomendaciones y proponer soluciones de mejora para los procesos que lo requiera.

### **3.7.1. PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE P&N S.A. BASADA EN LA METODOLOGÍA PDCA.**

En la tabla 3.6.b) se identificó los procesos de la empresa P&N S.A., dichos procesos serán analizados de manera más detallada.

El análisis de los procesos críticos está compuesto por el siguiente detalle.

-  Flujograma de la situación actual y la mejorada.
-  Análisis de valor agregado de la situación actual y mejorada.
-  Diseño de indicadores de gestión.
-  Propuesta de mejora basada en la metodología PDCA.

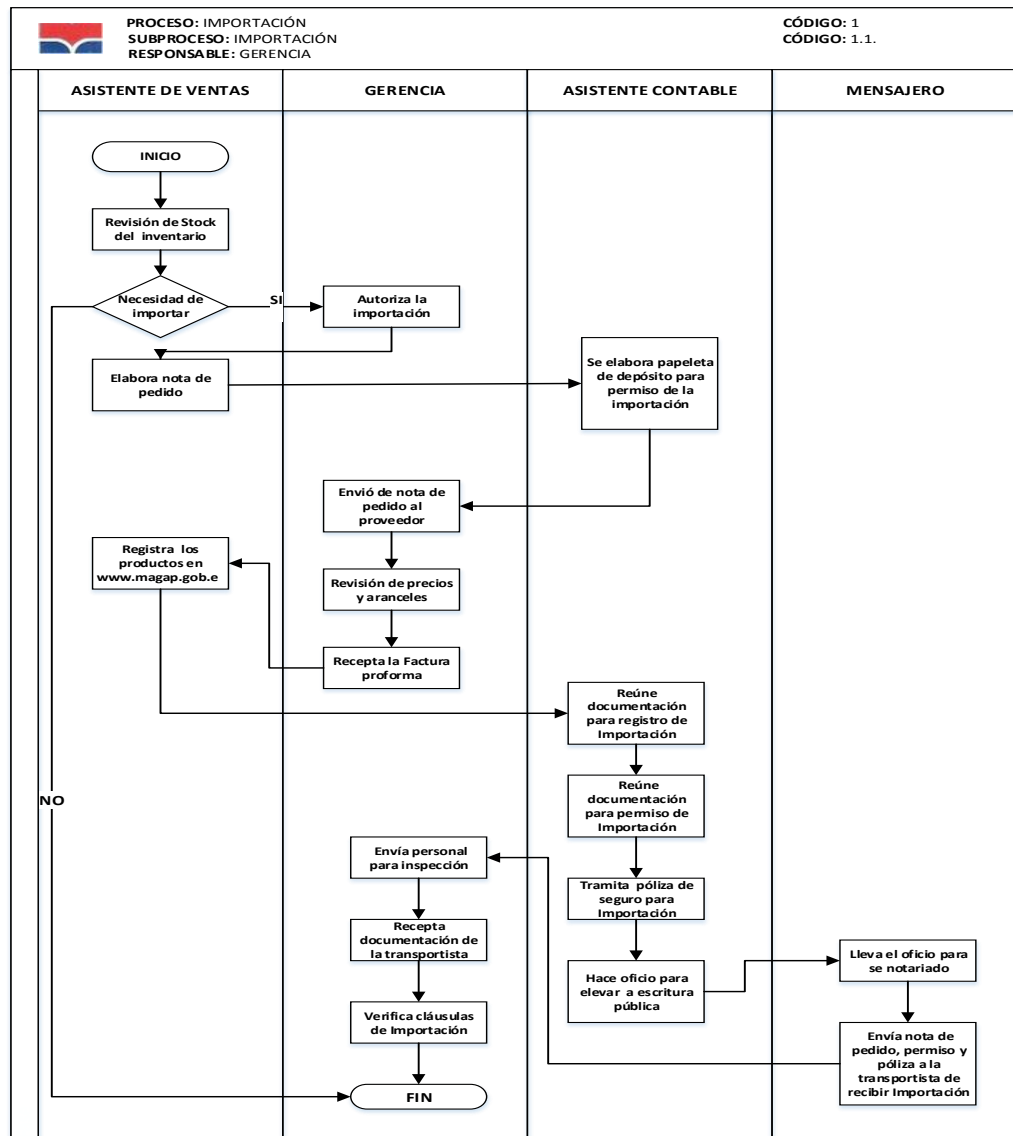
Cabe recalcar que para los procesos identificados como no críticos serán analizados de una manera menos detallada, la cual incluirá el análisis del valor agregado de la situación actual, además de que en el manual de procesos se incluirá indicadores de gestión.

#### **3.7.1.1. ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN**



### 3.7.1.1.1. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN

**ILUSTRACIÓN 9:** 3.7.1.1.1. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN



*Fuente: P&N S.A.*

*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.1.1.2. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

**TABLA 9: ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN**

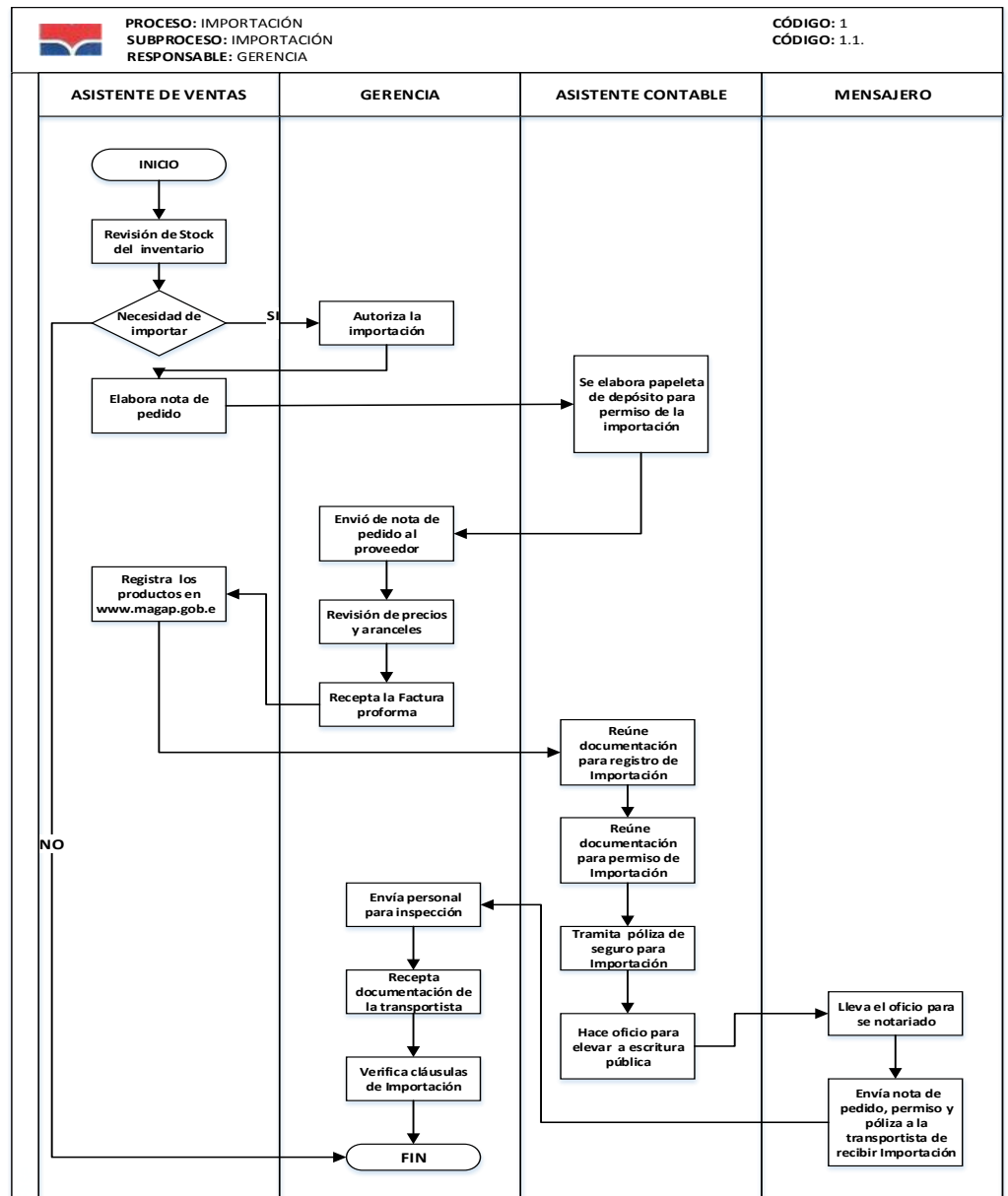
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
								Proceso: Importación	Fecha:
								Subproceso: Importación	
VRA (Real)		NVA (Sin valor )						ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Revisión del stock del inventario.	15
2		X						Autoriza la importación.	15
3		X						Elabora nota de pedido	25
4		X						Se elabora papeleta de depósito para permiso de la importación.	20
5					X			Envío de nota de pedido al proveedor.	5
6		X						Revisión de precios y aranceles.	43
7					X			Recepta factura proforma.	2
8			X					Registra los productos en www.magap.gob.ec.	25
9			X					Reúne documentación para registro de Importación.	15
10			X					Reúne documentación para permiso de Importación.	15
11		X						Tramita póliza de seguro para la importación.	38
12		X						Hace oficio para elevar a escritura pública.	28
13					X			Lleva el oficio para ser notariada.	15
14					X			Envía nota de pedido, permiso y póliza a la transportista de recibir Importación.	10
15					X			Envía personal para la inspección.	28
16					x			Recepta documentación de la transportista.	4
17		x						Verifica cláusulas de importación.	25
	0	8	3	0	5	1	0	<b>Tiempo Total</b>	<b>328</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Método actual	
								No	Tiempo (minutos)
									%
VAC	Valor agregado al cliente							0	0,00
VAE	Valor agregado a la empresa							8	63,72
P	Preparación							3	16,77
E	Espera							0	0,00
M	Movimiento							5	10,98
I	Inspección							1	8,54
A	Archivo							0	0,00
TT	Total							17	328
VA	Valor Agregado								63,72
SVA	Sin valor agregado								36,28

*Fuente: P&N S.A.*

*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.1.1.3. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN

**ILUSTRACIÓN 10:** FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN



Fuente: P&N S.A.

Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra

### 3.7.1.1.4. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA

**TABLA 10:** 3.7.1.1.4. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN

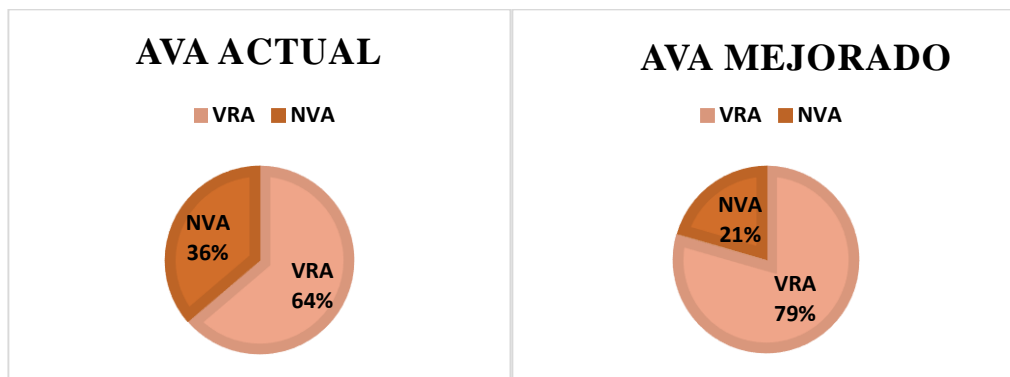
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		Proceso: IMPORTACIÓN						Fecha:	
VRA (Real)		Subproceso: Importación							
No	VA	VA	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	
:	C	E						TIEMPO EFECTIVO (min)	
1		X						Revisar Stock.	
2		X						Autorizar importación.	
3		X						Elaborar nota de pedido	
4					X			Envío de nota de pedido al proveedor.	
5					X			Recepta la proforma.	
6		X						Se revisa condiciones de importación.	
7			X					Reunión de documentación para permiso y registro de Importación.	
8			X					Registro de importación en www.magap.gob.ec.	
9		X						Se tramita póliza de seguro para la importación.	
10		X						Se hace oficio para elevar a escritura pública.	
11					X			Lleva el oficio para ser notariada.	
12						X		Se envía documentación a la transportista y personal para la inspección.	
13		X						Se recepta mercadería en la frontera.	
	0	7	2	0	3	1	0	<b>Tiempo Total</b>	
<b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b>								<b>Método actual</b>	
								<b>N</b>	<b>Tiempo (minutos)</b>
								<b>o</b>	<b>%</b>
VAC	Valor agregado al cliente							0	0,00
VAE	Valor agregado a la empresa							7	79,44
P	Preparación							2	11,29
E	Espera							0	0,00
M	Movimiento							3	6,05
I	Inspección							1	3,23
A	Archivo							0	0,00
TT	Total							13	100,00
VA	Valor Agregado								79,44
SVA	Sin valor agregado								20,56

**Fuente:** P&N S.A.

**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra

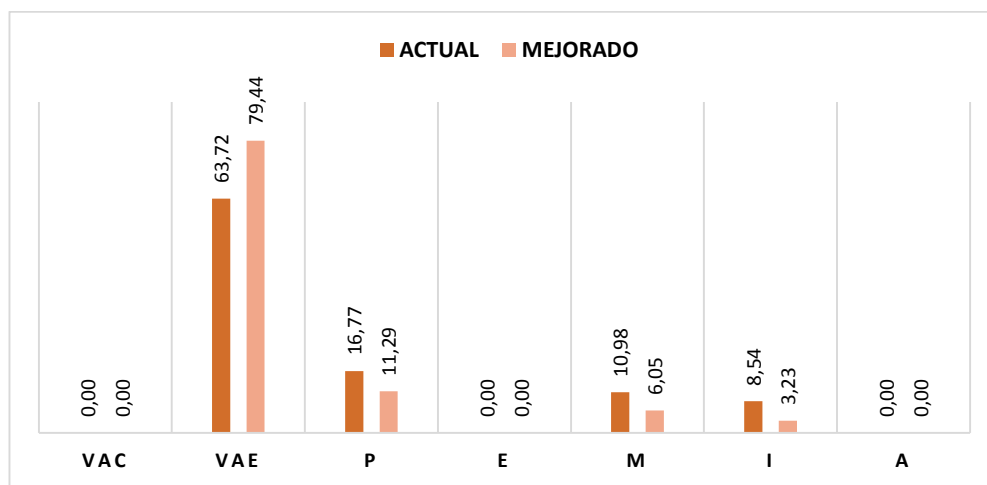
### 3.7.1.1.5. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

**ILUSTRACIÓN 11:** 3.7.1.1.5.A) COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE IMPORTACIÓN



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 12:** 3.7.1.1.5.B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL VS LA MEJORADA

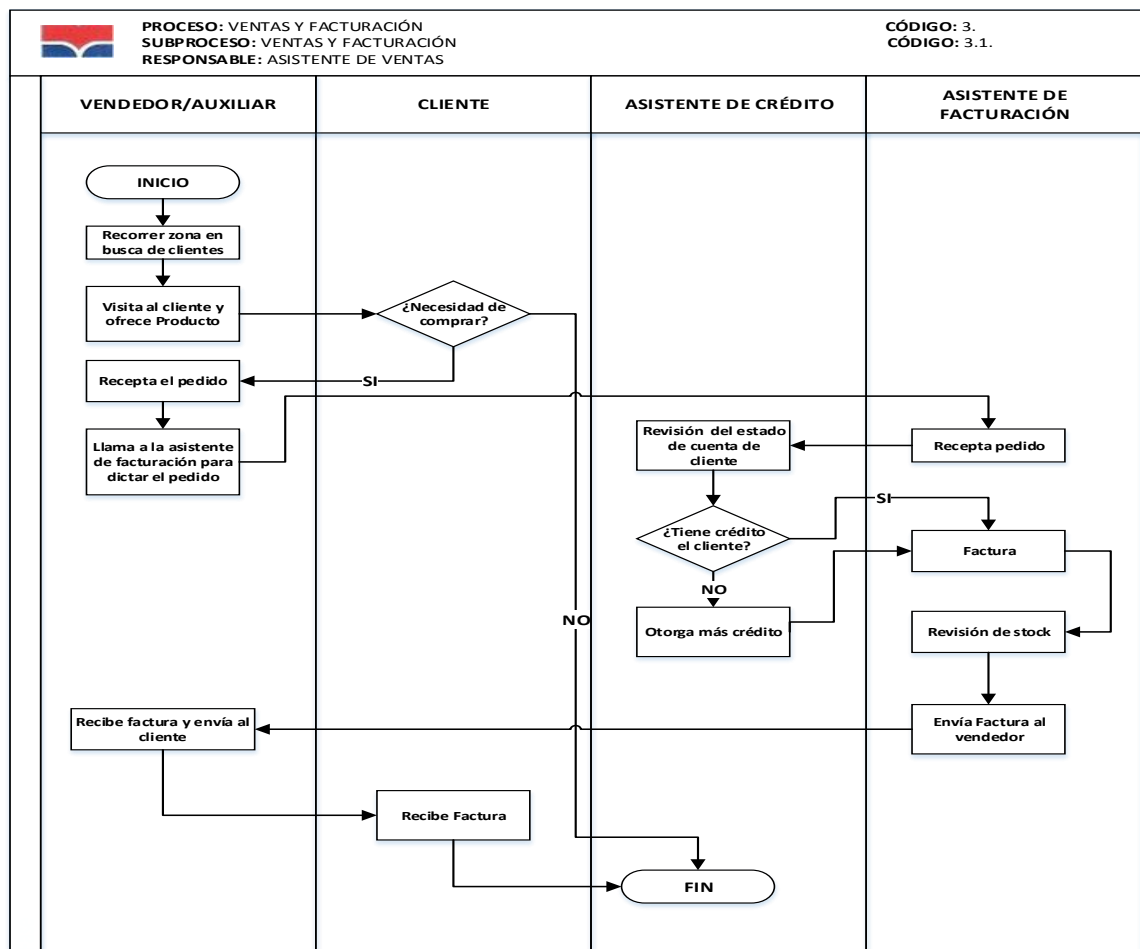


*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.1.2. ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN

#### 3.7.1.2.1. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN

*ILUSTRACIÓN 13: 3.7.1.2.1. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN*



*Fuente: P&N S.A.*  
*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.1.2.2. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

**TABLA 11:** 3.7.1.2.2. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		Proceso: Ventas y facturación					Fecha:		
VRA (Real)		NVA(Sin valor al agregado)					Subproceso: Ventas y Facturación		
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1		X						Recorrer zona en busca de clientes.	60
2	X							llama al cliente y se le ofrece el Producto	30
3		X						Recepta el pedido.	8
4				X				Llama a la asistente de facturación para dictar el pedido.	7
5					X			Recepta pedido.	7
6						X		Revisión del estado de cuenta del cliente.	8
7		X						Otorga más crédito.	10
8		X						Factura.	3
9		X						Revisión de stock.	5
10					X			Envía factura al vendedor.	10
11						X		Revisa factura y la envía al cliente.	10
12					X			Recibe factura el cliente.	8
	1	5	0	1	3	2	0	<b>Tiempo total</b>	<b>166</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Método actual	
								No	Tiempo (minutos)
VAC	Valor agregado al cliente							1	30
VAE	Valor agregado a la empresa							5	86
P	Preparación							0	0
E	Espera							1	7
M	Movimiento							3	25
I	Inspección							2	18
A	Archivo							0	0
TT	Total							12	166,00
VA	Valor Agregado								69,88
SVA	Sin valor agregado								30,12

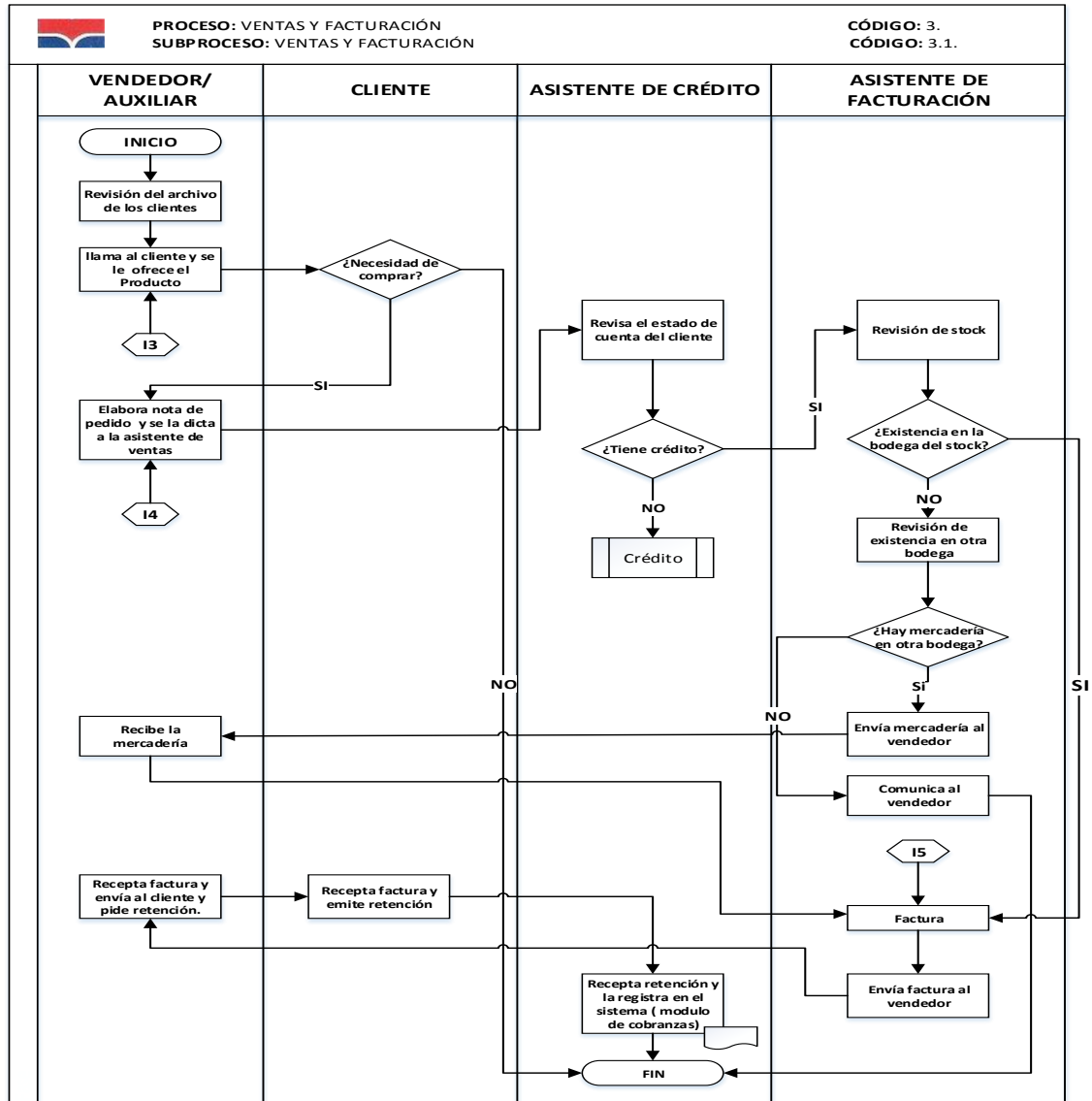
**Fuente:** P&N S.A.

**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra

### 3.7.1.2.3. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA

#### DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN

**ILUSTRACIÓN 14:** 3.7.1.2.3. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN



Fuente: P&N S.A.

Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra



### 3.7.1.2.4. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA

**TABLA 12:** 3.7.1.2.4. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE VENTAS FACTURACIÓN

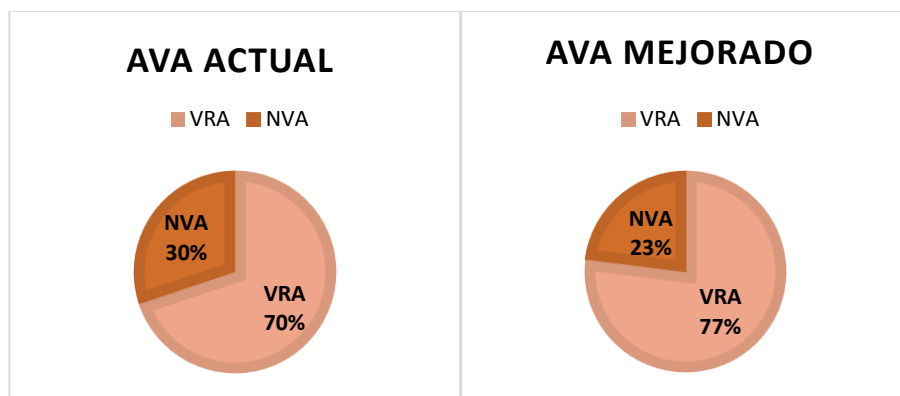
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
Proceso: Ventas y facturación								Fecha:		
Subproceso: Ventas y Facturación										
VRA (Real)		NVA(Sin valor al agregado)								
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1		X						Revisión de archivo de los clientes.	15	
2		X						Llama al cliente y se ofrece el producto.	15	
3		X						Elabora nota de pedido y se dicta la dicta a la asistente de facturación	10	
4	X							Revisa el estado de cuenta del cliente.	5	
5		X						Revisión de stock.	6	
6		X						Revisa existencia en otra bodega.	6	
7					X			Se envía mercadería al vendedor.	20	
8	x							Recibe la mercadería	20	
9		x						Comunica al vendedor.	10	
10		X						Factura.	2	
11					X			Envía factura al vendedor	2	
12					X			Recepta la factura y la envía al cliente y pide la Retención	2	
13		X						Recibe la factura y emite la Retención	8	
14			X					Recepta la Retención y registra en el módulo de facturación.	5	
	2	8	1	0	3	0	0	Tiempo Total	126	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Método actual		
								No	Tiempo (minutos)	%
VAC	Valor agregado al cliente							2	25	19,84
VAE	Valor agregado a la empresa							8	72	57,14
P	Preparación							1	5	3,97
E	Espera							0	0	0,00
M	Movimiento							3	24	19,05
I	Inspección							0	0	0,00
A	Archivo							0	0	0,00
TT	Total							14	126	100,00
VA	Valor Agregado								76,98	
SVA	Sin valor agregado								23,02	

*Fuente: P&N S.A.*

*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

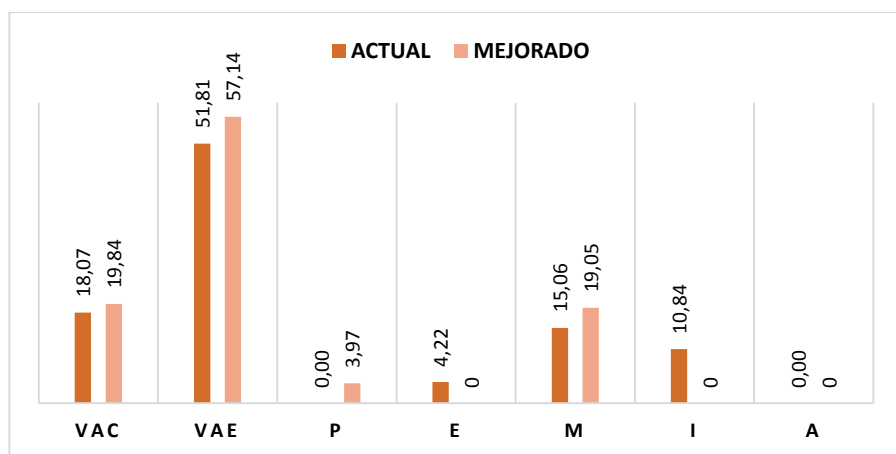
### 3.7.1.2.5. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

**ILUSTRACIÓN 15:** 3.7.1.2.5. A) COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 16:** 3.7.1.2.5. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE VENTAS Y FACTURACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL VS LA MEJORADA

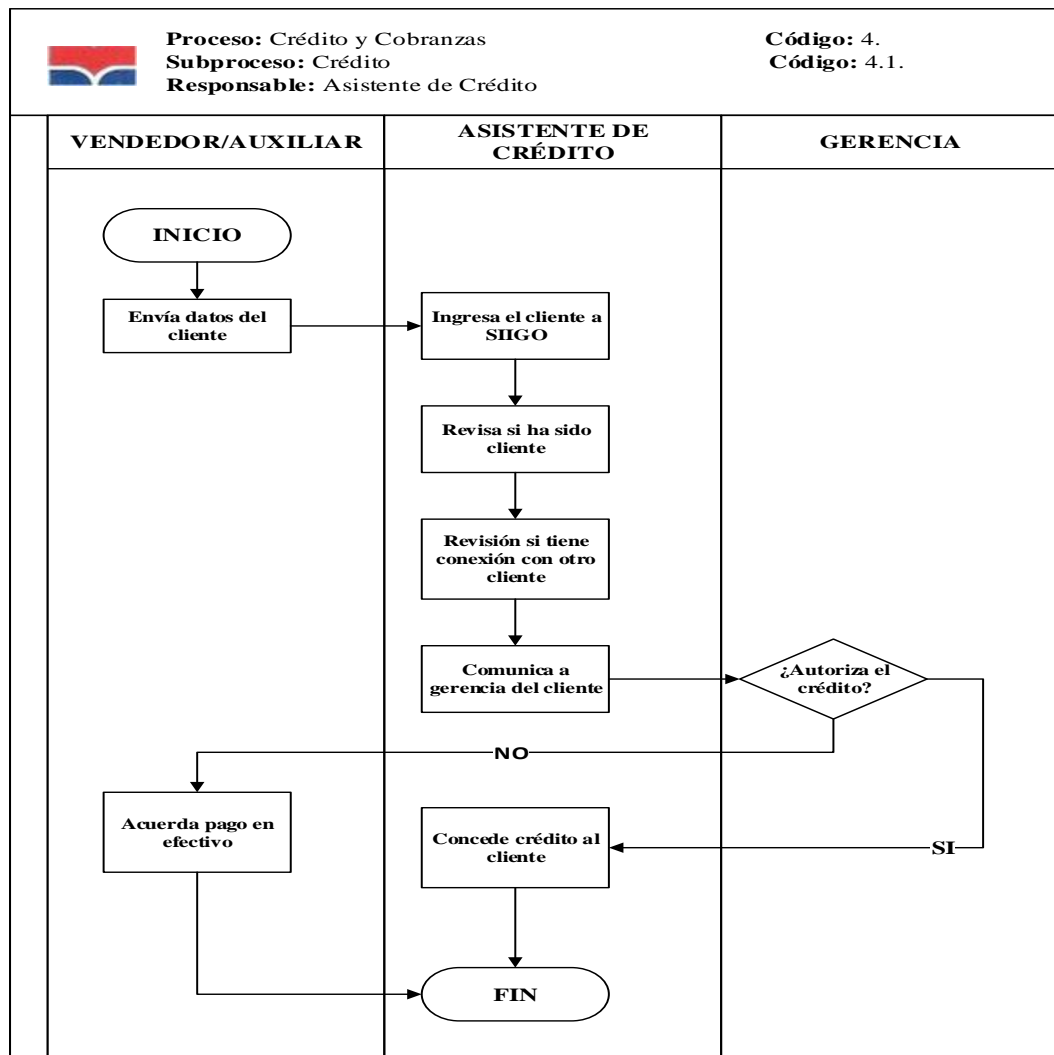


*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.1.3. ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO

#### 3.7.1.3.1. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO

**ILUSTRACIÓN 17:** 3.7.1.3. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO



*Fuente:* P&N S.A.

*Elaborado por:* Evelyn Gamboa Guerra

### 3.7.1.3.2. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

**TABLA 13: 3.7.1.3.2. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO**

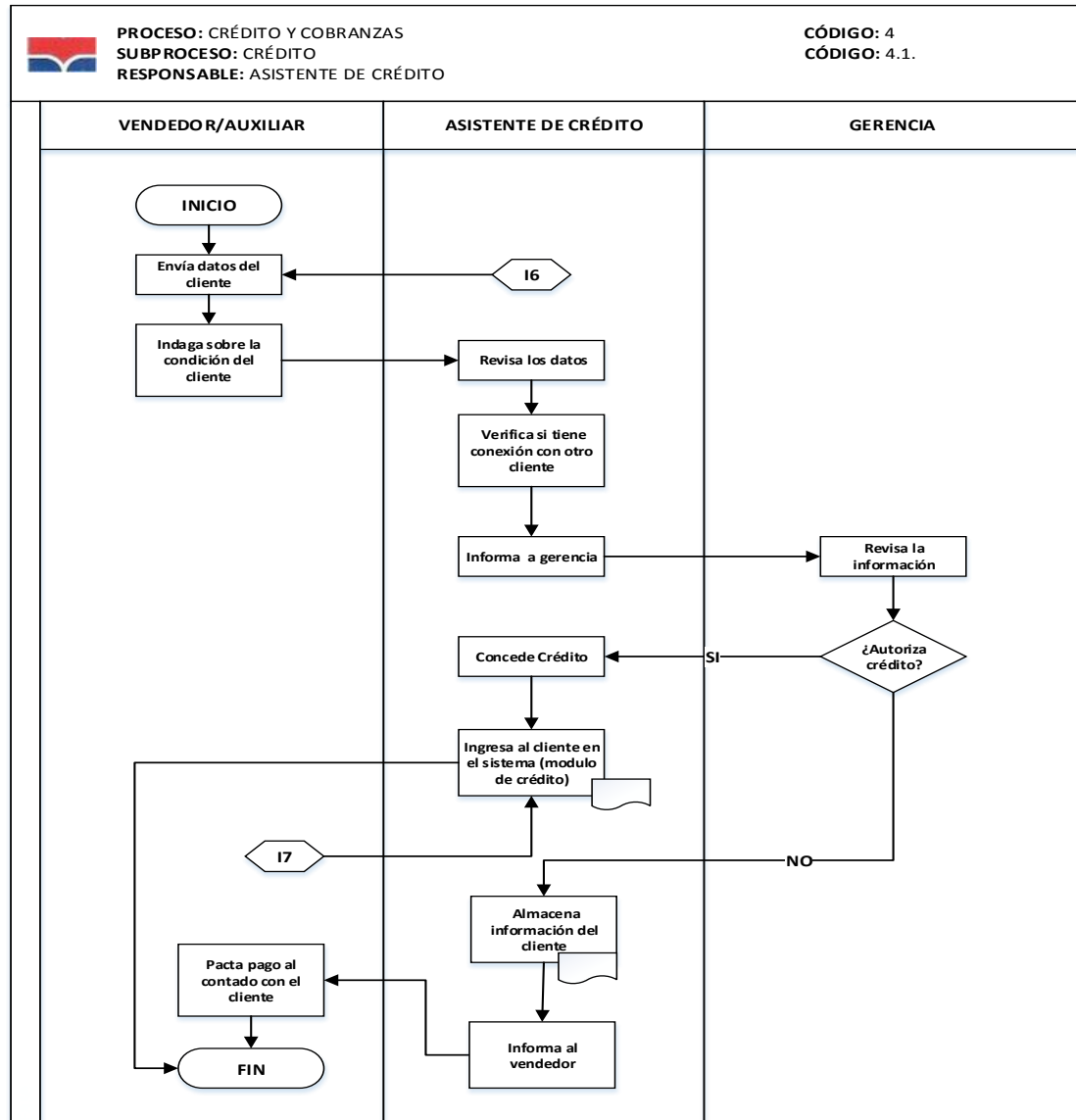
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso: Crédito y cobranzas		Fecha:
								Subproceso: Crédito		
VRA (Real)			NVA(Sin valor al agregado)							
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO (min)
1					x			Envía datos del cliente.		2
2		x						Ingresa al cliente en SIIGO.		7
3						x		Revisa si ha sido cliente.		4
4						x		Revisión si tiene conexión con otro cliente.		7
5				x				Comunica a gerencia del cliente.		6
6	x							Concede crédito al cliente.		15
7		x						Acuerda pago en efectivo.		20
	1	2	0	1	1	2	0	Tiempo Total		61
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Método actual		
								No	Tiempo (minutos)	%
VAC	Valor agregado al cliente							1	15	24,59
VAE	Valora agregado a la empresa							2	27	44,26
P	Preparación							0	0	0,00
E	Espera							1	6	9,84
M	Movimiento							1	2	3,28
I	Inspección							2	11	18,03
A	Archivo							0	0	0,00
TT	Total							7	61	100,00
VA	Valor Agregado							68,85		
SVA	Sin valor agregado							31,15		

**Fuente:** P&N S.A.

**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra

### 3.7.1.3.3. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO

**ILUSTRACIÓN 18:** 3.7.1.3.3. FLUJOGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO



*Fuente:* P&N S.A.

*Elaborado por:* Evelyn Gamboa Guerra

### 3.7.1.3.4. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA

**TABLA 14:** 3.7.1.3.4. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO

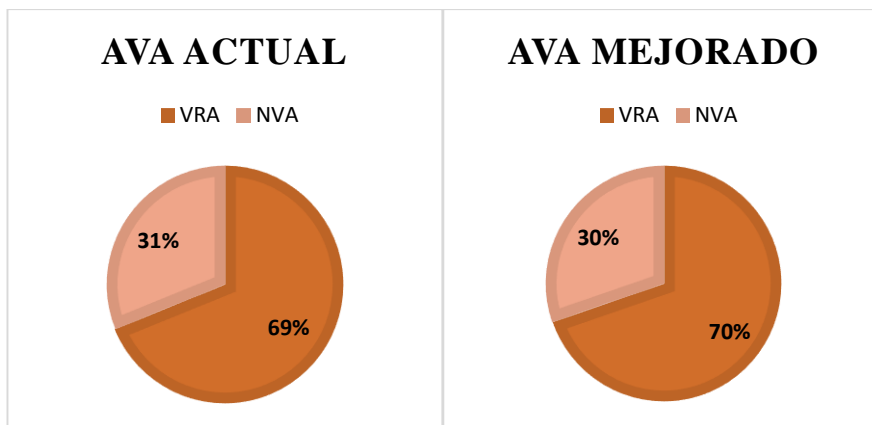
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso: Crédito y cobranzas		Fecha:
								Subproceso: Crédito		
VRA (Real)		NVA(Sin valor al agregado)								
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1					x			Envía datos del cliente.	2	
2		x						Indaga sobre la condición del cliente.	20	
3						x		Revisa datos.	4	
4						x		Verifica si tiene conexión con otro cliente.	4	
5		x						Informa a gerencia.	4	
6						x		Revisa la información.	4	
7	x							Concede crédito.	5	
8		x						Ingresa al cliente en el sistema (módulo de crédito).	5	
9							x	Almacena información del cliente.	4	
10				x				Informa al vendedor.	2	
11		x						Pacta pago al contado con el cliente.	12	
	1	4	0	1	1	3	1	Tiempo total	66	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Método actual		
								No	Tiempo (minutos)	%
VAC	Valor agregado al cliente							1	5	7,58
VAE	Valor agregado a la empresa							4	41	62,12
P	Preparación							0	0	0,00
E	Espera							1	2	3,03
M	Movimiento							1	2	3,03
I	Inspección							3	12	18,18
A	Archivo							1	4	6,06
TT	Total							11	66	100,00
VA	Valor Agregado								69,70	
SVA	Sin valor agregado								30,30	

Fuente: P&N S.A.

Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra

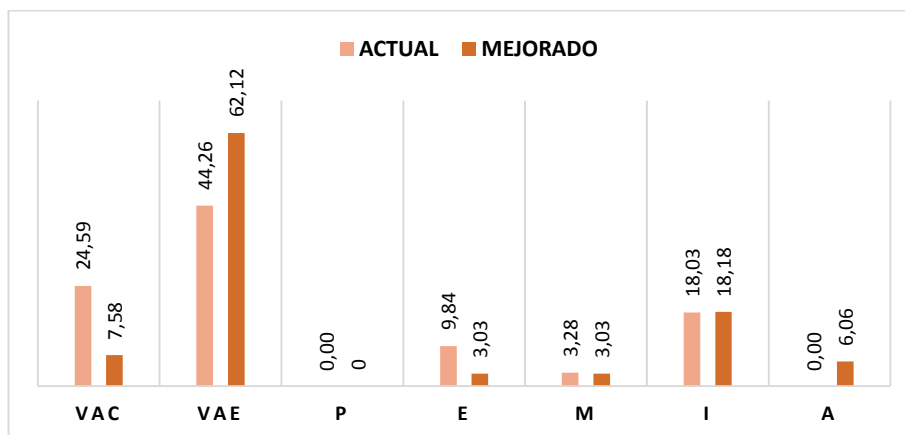
### 3.7.1.3.5. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

**ILUSTRACIÓN 19:** 3.7.1.3.5. A) COMPARACIÓN DL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 20:** 3.7.1.3.5. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO DE LA SITUACIÓN ACTUAL VS LA MEJORADA



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.2. ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS CONSIDERADOS COMO NO CRÍTICOS

#### 3.7.2.1. ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO

**TABLA 15:** 3.7.2.1. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO

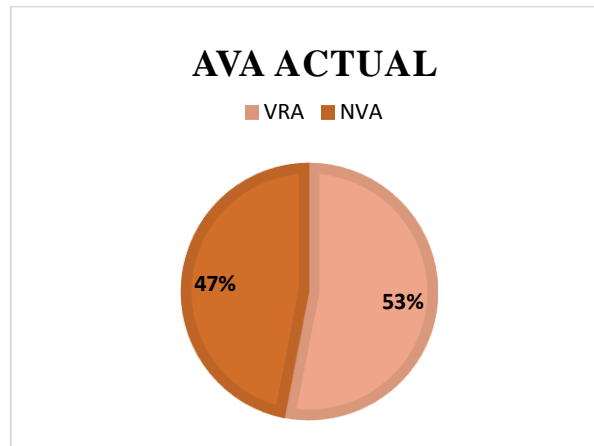
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
<b>Proceso:</b> Almacenamiento y despacho a agencias								<b>Fecha:</b>	
<b>Subproceso:</b> Almacenamiento y despacho									
VRA (Real)			NVA (Sin valor al agregado)						
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1					x			Recepta la copia de la factura de importación.	4
2		x						Recibe la Mercadería y compara con la factura	45
3			x					Emite Ingreso a bodega.	4
4		x						Almacena la mercadería.	30
5			x					Emite orden de transferencia a otra bodega.	5
6			x					Se prepara la mercadería.	10
7				x				Se comunica a la asistente de ventas	6
8			x					Se emite orden de salida de bodega.	3
9					x			La Mercadería es transportada a otra bodega.	8
10			x					Se emite salida de bodega.	3
11					x			Recepta mercadería.	20
12			x					Emite ingreso a bodega y almacena la Mercadería.	5
13		x						Recepta factura de venta.	4
14	x							Se separa mercadería para el cliente.	10
15	x							Entrega mercadería al cliente.	15
2	3	6	1	3	0	0		<b>Tiempo total</b>	<b>172</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Método actual	
								No	Tiempo (minutos)
VAC	Valor agregado al cliente							2	25
VAE	Valor agregado a la empresa							3	79
P	Preparación							6	30
E	Espera							1	6
M	Movimiento							3	32
I	Inspección							0	0
A	Archivo							0	0
TT	Total							15	172
VA	Valor Agregado								60,47
SVA	Sin valor agregado								39,53

**Fuente:** P&N S.A.  
**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra



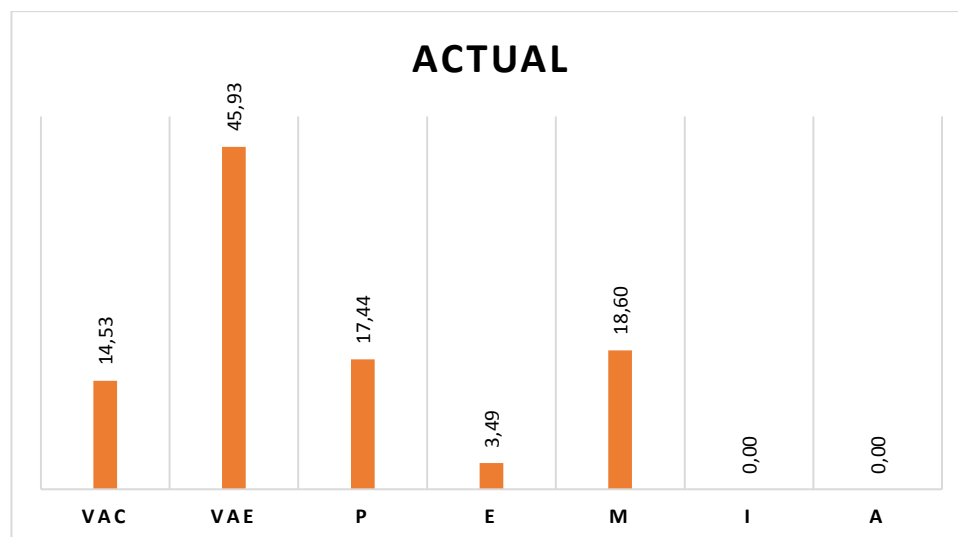
### 3.7.2.2. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO

**ILUSTRACIÓN 21:** 3.7.2.2. A) COMPARACIÓN DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 22:** 3.7.2.2. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE LA SITUACIÓN ACTUAL



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.2.3. ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS

**TABLA 16:** 3.7.2.3. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS

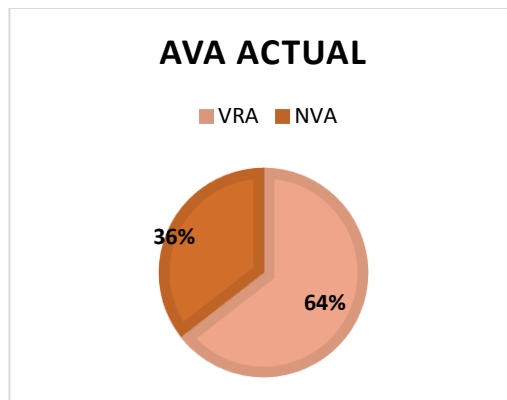
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso: Crédito y cobranzas	Fecha:	
								Subproceso: Cobranzas		
VRA (Real)		NVA(Sin valor al agregado)								
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1		x						Cruce de cartera con el vendedor.	15	
2		x						Coordina el cobro.	10	
3	x							Llama al cliente.	8	
4		x						Pago en efectivo o en cheque.	6	
5						x		Revisión de registro de recibo de cobro	3	
6					x			Envía recibo de cobro y cheque.	4	
7		x						Recepta recibo de cobro y registra el pago en el sistema.	5	
8		x						Deposita el efectivo.	7	
9		x						Deposita el cheque.	7	
10							x	Archiva recibo de cobro y comprobantes de depósito.	3	
11				x				Llama al cliente por retención	5	
12				x				Emite el cliente la retención	2	
13					x			Recepta la Retención	2	
14					x			Envía la Retención a la oficina.	3	
15			x					Registra la retención en el sistema (módulo de cobranzas).	2	
16			x					Cruce de información con el recibo de cobro y retención	8	
1		6	2	2	3	1	1	TIEMPO TOTAL	90	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Método actual		
								No	Tiempo (minutos)	%
VAC		Valor agregado al cliente						1	8	8,89
VAE		Valor agregado a la empresa						6	50	55,56
P		Preparación						2	10	11,11
E		Espera						2	7	7,78
M		Movimiento						3	9	10,00
I		Inspección						1	3	3,33
A		Archivo						1	3	3,33
TT		Total						16	90	100,00
VA		Valor Agregado							64,44	
SVA		Sin valor agregado							35,56	

*Fuente: P&N S.A.*

*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

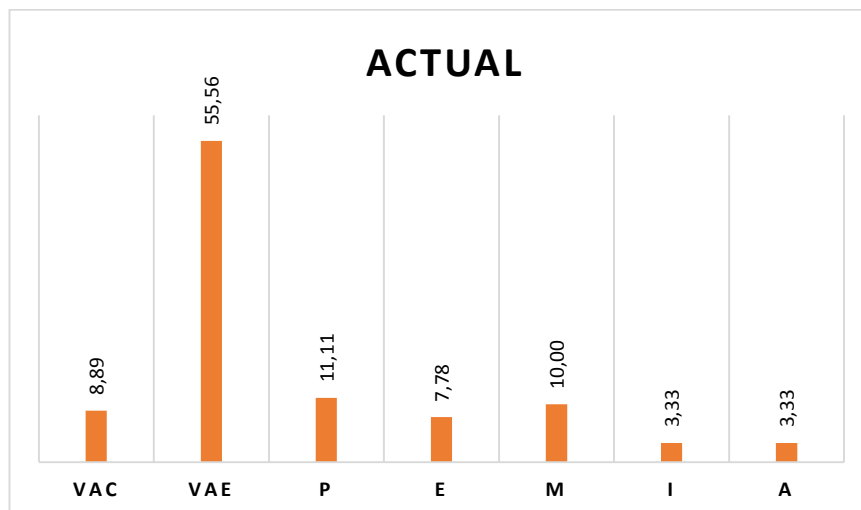
### 3.7.2.4. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS

**ILUSTRACIÓN 23:** 3.7.2.4. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 24:** 3.7.2.4. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS DE LA SITUACIÓN ACTUAL



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.2.5. ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN A CLIENTES

**TABLA 17:** 3.7.2.5. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN A CLIENTES

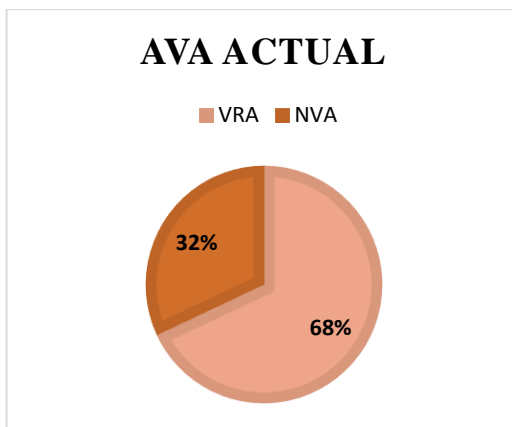
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
Proceso: Distribución								Fecha:		
										Subproceso: Distribución a clientes
VRA (Real)		NVA(Sin valor al agregado)								
No :	V A C	V AE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1	x							Recibe el cliente en la oficina.	5	
2		x						Autoriza la venta.	4	
3	x							Recepta el pedido del cliente.	6	
4		x						Revisa la existencia en stock.	2	
5	x							Comunica al cliente.	2	
6		x						Pacta el pago en efectivo.	5	
7			x					Factura.	2	
8				x				Recibe la orden de la asistente de ventas de la salida del producto.	3	
9				x				Busca el producto en bodega.	8	
10			x					Se emite la salida de bodega.	3	
11		x						Recepta el efectivo.	5	
12	x							Entrega el producto y la factura.	5	
	4	4	2	2	0	0	0	Tiempo Total	50	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Método actual		
								No	Tiempo (minutos)	%
VAC	Valor agregado al cliente							4	18	36,00
VAE	Valor agregado a la empresa							4	16	32,00
P	Preparación							2	5	10,00
E	Espera							2	11	22,00
M	Movimiento							0	0	0,00
I	Inspección							0	0	0,00
A	Archivo							0	0	0,00
TT	Total							12	50	100,00
VA	Valor Agregado								68	
SVA	Sin valor agregado								32	

*Fuente: P&N S.A.*

*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

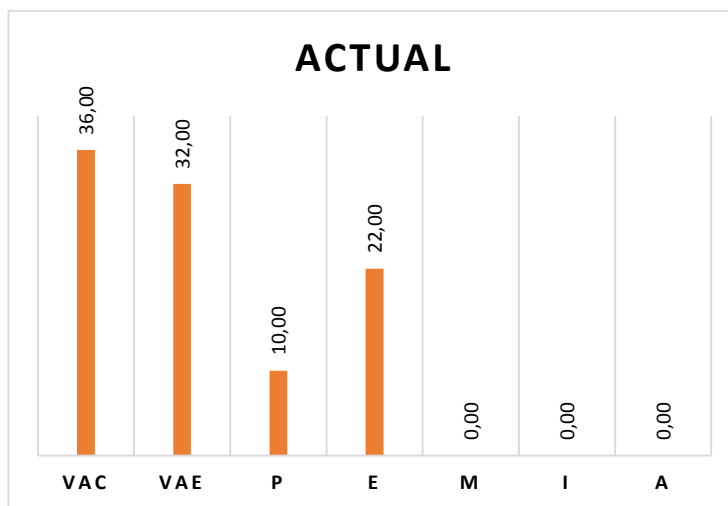
### 3.7.2.6. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN A CLIENTES

**ILUSTRACIÓN 25:** 3.7.2.6. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN A CLIENTES



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 26:** 3.7.2.6. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN A CLIENTES DE LA SITUACIÓN ACTUAL



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.2.7. ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

**TABLA 18:** 3.7.2.7. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

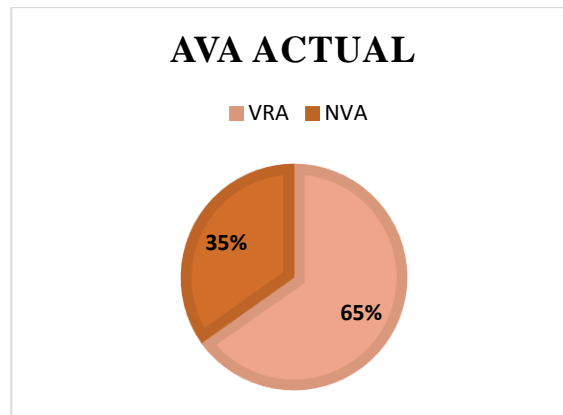
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
		Proceso: Servicio al cliente						Fecha:	
		Subproceso: Servicio al cliente							
VRA (Real)		NVA (Sin valor al agregado)							
No :	VA C	VA E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1		x						Recepta llamada del cliente.	7
2			x					Anota reclamo o servicio que pide el cliente.	6
3				x				Analiza el tipo del reclamo.	10
4	x							Analiza la forma de resolver el problema.	8
5		x						Autoriza el servicio o dar solución al reclamo	4
6	x							Asigna la fecha para la termo nebulización.	5
7	x							Le informa al cliente de la decisión.	6
	3	2	1	1	0	0	0	Tiempo total	46
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				Método actual					
				No		Tiempo (minutos)		%	
VAC	Valor agregado al cliente			3		19		41,30	
VAE	Valor agregado a la empresa			2		11		23,91	
P	Preparación			1		6		13,04	
E	Espera			1		10		21,74	
M	Movimiento			0		0		0,00	
I	Inspección			0		0		0,00	
A	Archivo			0		0		0,00	
TT	Total			7		46		100,00	
VA	Valor Agregado					65,22			
SVA	Sin valor agregado					34,78			

Fuente: P&N S. A.

Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra

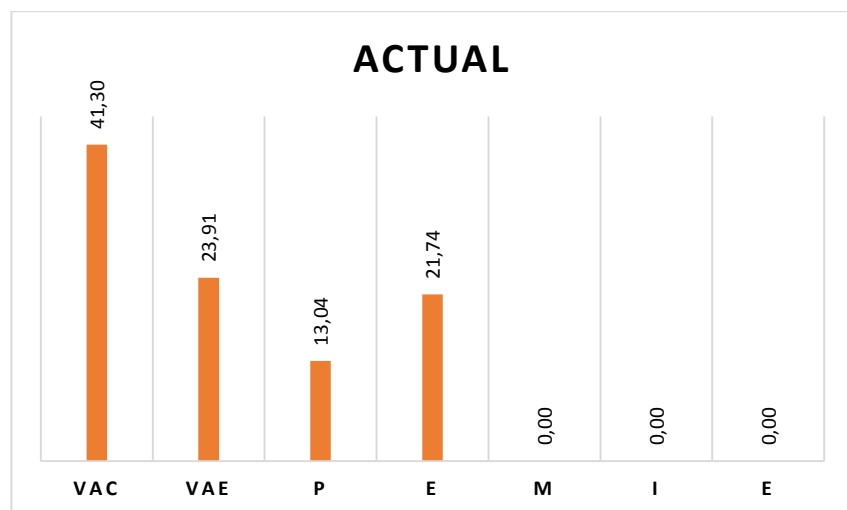
### 3.7.2.8. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

**ILUSTRACIÓN 27:** 3.7.2.8. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN DEL SUBPROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 28:** 3.7.2.8. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA SITUACIÓN ACTUAL



*Elaborado por: Evelyn Gamboa guerra*

### 3.7.2.9. ANÁLISIS DEL SUBPROCEO DE GESTIÓN CONTABLE

**TABLA 19:** 3.7.2.9.ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN CONTABLE DE LA SITUACIÓN ACTUAL

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso: Gestión Contable y Administrativa	Fecha:	
								Subproceso: Gestión Contable		
VRA (Real)			NVA (Sin valor al agregado)							
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1					x			Se recepta factura original del proveedor (compra local).	2	
2		x						Se recibe Factura y se revisa que haya sido cancelada.	5	
3		x						Se autoriza el ingreso de la factura al sistema.	4	
4			x					Se provisiona la factura en el sistema.	3	
5		x						Se revisa que haya sido correctamente provisionada la factura.	5	
6			x					Corrige la provisión.	2	
7							x	Se reúne los soportes del pago de la factura con la provisión	2	
	0	3	2	0	1	0	1	Tiempo Total	23	
TIEMPO TOTAL										
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Método actual		
								No	Tiempo (minutos)	%
VAC	Valor agregado al cliente							0	0	0,00
VAE	Valor agregado a la empresa							3	14	60,87
P	Preparación							2	5	21,74
E	Espera							0	0	0,00
M	Movimiento							1	2	8,70
I	Inspección							0	0	0,00
A	Archivo							1	2	8,70
TT	Total							7	23	100,00
VA	Valor Agregado							60,87		
SVA	Sin valor agregado							39,13		

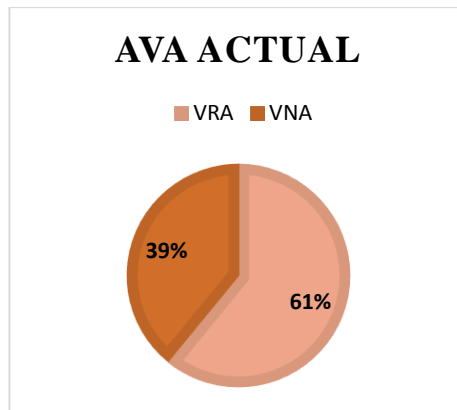
**Fuente:** P&N S.A.

**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra



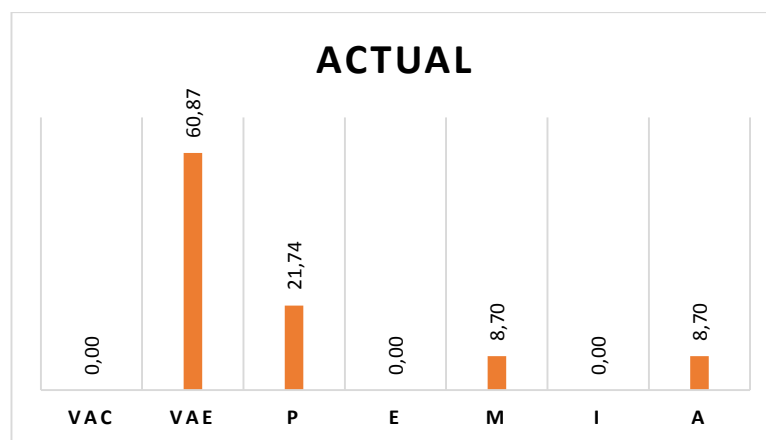
### 3.7.2.10. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN CONTABLE

**ILUSTRACIÓN 29:** 3.7.2.10. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN CONTABLE



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 30:** 3.7.2.10. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN CONTABLE DE LA SITUACIÓN ACTUAL



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.2.11. ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

**TABLA 20:** 3.7.2.11. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

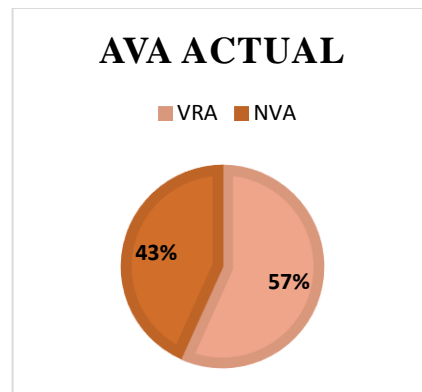
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
Proceso: Gestión contable y administrativa								Fecha:		
Subproceso: Pago a proveedores										
VRA (Real)			NVA (Sin valor al agregado)							
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
1		x						Confirma la llegada de la importación.	10	
2		x						Autoriza el pago.	8	
3		x						Llama al proveedor e indica el primer depósito.	8	
4		x						Recepta doc. Soporte para el pago.	5	
5			x					Emite egreso y cheque.	2	
6				x				Hace efectivo el cheque.	8	
7					x			El efectivo es enviado al proveedor por transferencia.	8	
8		x						Llama al proveedor y se le confirma el envío del pago.	8	
9		x						Confirma recepción de la mercadería en la bodega principal.	8	
10		x						Autoriza segundo pago.	8	
11			x					Emite egreso y cheque.	2	
12					x			Llama al proveedor y se le confirma segundo pago.	4	
13				x				Hace efectivo el cheque.	8	
14					x			El efectivo es enviado al proveedor por transferencia.	8	
15							x	Archiva los comprobantes de pago y Documentos soportes.	2	
	0	7	2	2	3	0	1	Tiempo Total	97	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Método actual		
								No	Tiempo (minutos)	%
VAC	Valor agregado al cliente							0	0	0,00
VAE	Valor agregado a la empresa							7	55	56,70
P	Preparación							2	4	4,12
E	Espera							2	16	16,49
M	Movimiento							3	20	20,62
I	Inspección							0	0	0,00
A	Archivo							1	2	2,06
TT	Total							15	97	100,00
VA	Valor Agregado								56,70	
SVA	Sin valor agregado								43,30	

*Fuente: P&N S.A.*

*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

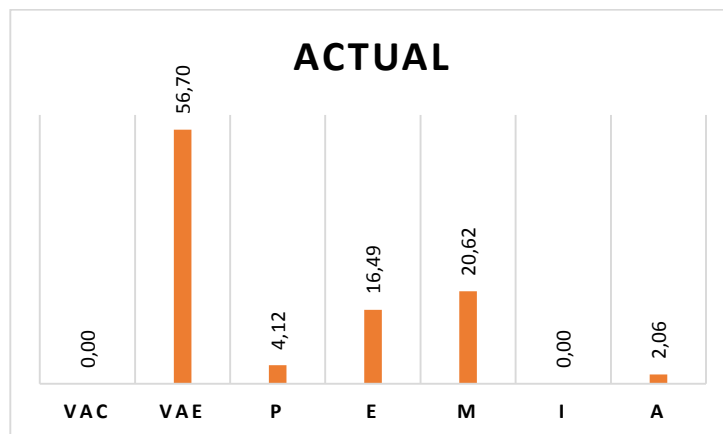
### 3.7.2.12. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

**ILUSTRACIÓN 31:** 3.7.2.12. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE PAGO A PROVEEDORES



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 32:** 3.7.2.12. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE PAGO A PROVEEDORES DE LA SITUACIÓN ACTUAL



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.2.13. ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE COMPRAS Y PAGOS LOCALES

**TABLA 21:** 3.7.2.13. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE COMPRAS Y PAGOS LOCALES

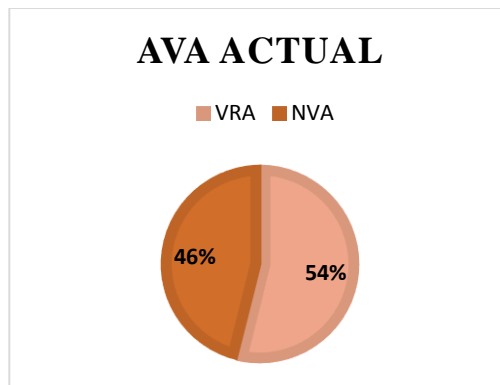
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
Proceso: Gestión contable y administrativa								Fecha:	
Subproceso: Compras pagos locales									
VRA (Real)		NVA(Sin valor al agregado)							
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1		X						Autoriza la compra.	4
2		X						Cotiza precios en varios proveedores.	15
3				X				Comunica a la gerencia.	3
4						X		Selecciona el proveedor.	2
5			X					Realiza nota de pedido y la envía al proveedor.	8
6					X			Recepta factura proforma.	3
7		X						Se recibe el producto o servicio.	20
8		X						Autoriza el pago.	3
9			X					Realiza la orden de cheque.	5
10			X					Emite el egreso, cheque y la Retención	3
11			X					Le coloca los sellos al cheque.	1
12					X			Entrega el cheque egreso y retención al proveedor.	6
13							X	Recepta de la asistente administrativa los soporte del pago.	5
	0	4	4	1	2	1	1	<b>Tiempo Total</b>	<b>78</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Método actual	
								No	Tiempo (minutos)
VAC	Valor agregado al cliente							0	0
VAE	Valor agregado a la empresa							4	42
P	Preparación							4	17
E	Espera							1	3
M	Movimiento							2	9
I	Inspección							1	2
A	Archivo							1	5
TT	Total							13	78
VA	Valor Agregado								53,85
SVA	Sin valor agregado								46,15

**Fuente:** P&N S.A.

**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra

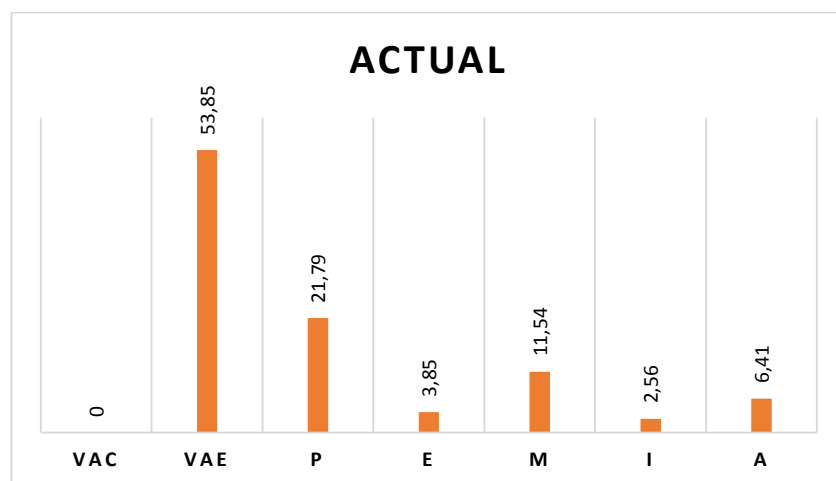
### 3.7.2.14. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE COMPRAS Y PAGOS LOCALES

**ILUSTRACIÓN 33:** 3.7.2.14. C) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE COMPRAS Y PAGOS LOCALES



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 34:** 3.7.2.14. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE COMPRAS Y PAGOS LOCALES DE LA SITUACIÓN ACTUAL



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.2.15. ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

**ILUSTRACIÓN 35:** 3.7.2.15. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

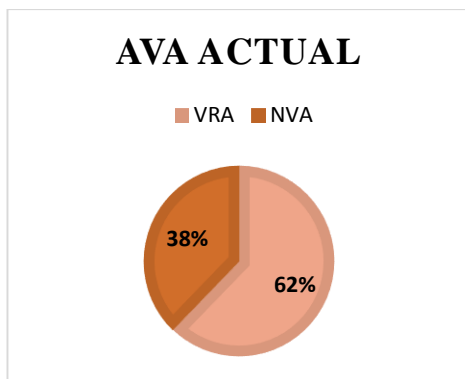
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
VRA (Real)		NVA (Sin valor al agregado)		Proceso: Recursos humanos				Fecha:	
				Subproceso: Selección y contratación del personal					
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1		X						Analiza la opción de contratar personal.	18
2		X						Estudia el perfil requerido.	15
3		X						Publica vacante por internet.	10
4					x			Recepta hojas de vida.	25
5						x		Descartan hojas de vida que no cumplen con el perfil.	8
6				x				Llama a los aspirantes para la primera entrevista.	15
7		X						Entrevista a los aspirantes.	45
8		X						Entrega las pruebas a los aspirantes	8
9		X						Revisan las pruebas.	6
10		X						Selecciona a los mejores.	5
11				x				Llama a los aspirantes para la segunda prueba.	6
12				x				Da a conocer las condiciones del puesto.	10
13		x						Selecciona al mejor.	10
14		x						Llama al seleccionado para informarle su ingreso.	5
15						x		Realiza documentación para ingresar al nuevo empleado.	10
	0	9	0	3	1	1	1	<b>Tiempo Total</b>	<b>196</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								Método actual	
								No	Tiempo (minutos)
									%
VAC	Valor agregado al cliente							0	0,00
VAE	Valor agregado a la empresa							9	62,24
P	Preparación							0	0,00
E	Espera							3	15,82
M	Movimiento							1	12,76
I	Inspección							1	4,08
A	Archivo							1	5,10
TT	Total							15	100,00
VA	Valor Agregado							62,24	
SVA	Sin valor agregado							37,76	

**Fuente:** P&N S. A.

**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra

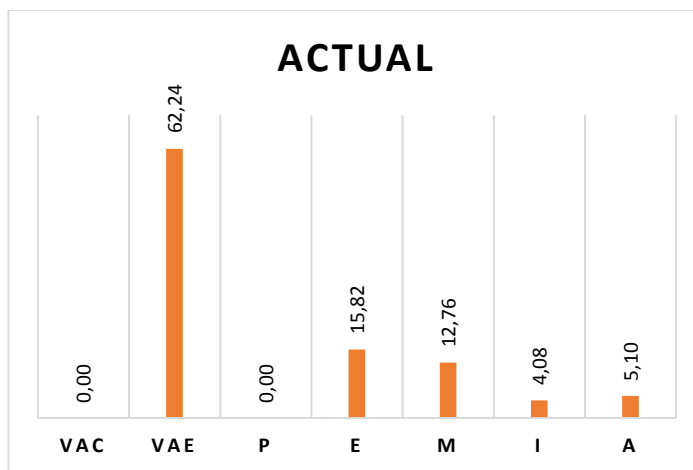
### 3.7.2.16. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

**ILUSTRACIÓN 36:** 3.7.2.16. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 37:** 3.7.2.16. B) COMPARACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.2.17. ANÁLISIS DEL SUBPROCEO DE NÓMINA

**TABLA 22: 3.7.2.17. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE NÓMINA**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
							Proceso: Recursos humanos	Fecha:	
							Subproceso: Nómina		
VRA (Real)		NVA (Sin valor al agregado)							
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1						x		Revisa el listado de asistencia del personal.	10
2						x		Verifica y confirma los datos.	15
3		x						Calcula los valores a pagar.	25
4		x						Revisa los roles de pagos.	15
5		x						Calcula los valores a descontar.	18
6		x						Ingresa al sistema la información.	30
7			x					Corrige la información.	13
8		x						Ingresa la información al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	25
9			x					Emite egresos y cheques.	30
10			x					Endosa los cheques.	10
11				x				Deposita los cheques en la cuenta de cada empleado.	8
12				x				Recibe comprobante de depósito.	3
13				x				Hace firmar los roles de pago del empleado.	18
0	5	3	2	1	2	0		Tiempo Total	220
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							Método actual		
							No	Tiempo (minutos)	%
VAC	Valor agregado al cliente						0	0	0,00
VAE	Valor agregado a la empresa						5	113	51,36
P	Preparación						3	53	24,09
E	Espera						2	21	9,55
M	Movimiento						1	8	3,64
I	Inspección						2	25	11,36
A	Archivo						0	0	0,00
TT	Total						13	220	100,00
VA	Valor Agregado							51,36	
SVA	Sin valor agregado							48,64	

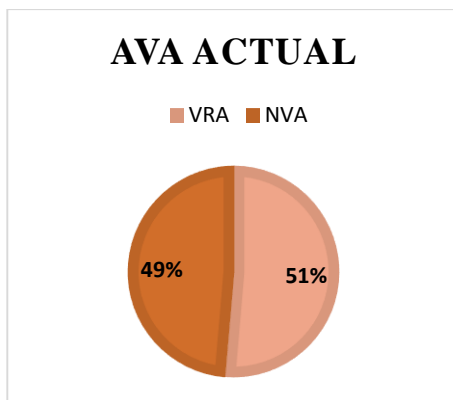
**Fuente:** P&N S.A.

**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra



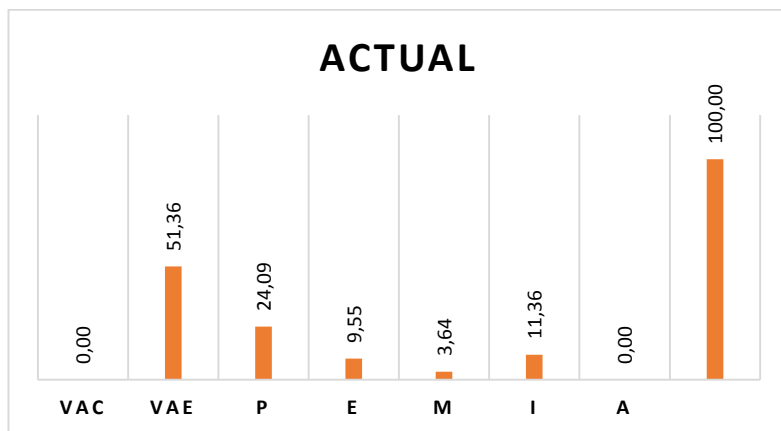
### 3.7.2.18. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE NÓMINA

**ILUSTRACIÓN 38:** 3.7.2.18. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE NÓMINA



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 39:** 3.7.2.18. B) CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO DE NÓMINA DE LA SITUACIÓN ACTUAL



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.7.2.19. ANÁLISIS DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO

**TABLA 23:** 3.7.2.19. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO

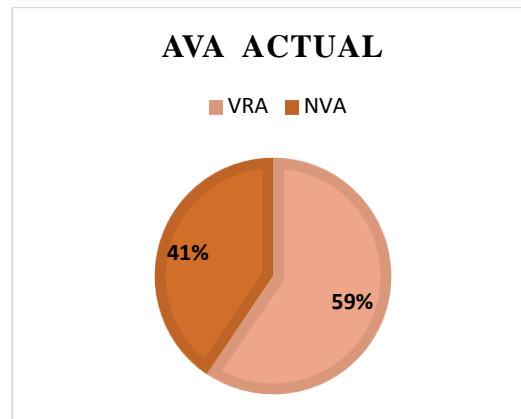
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
VRA (Real)		NVA (Sin valor al agregado)		Proceso: Mantenimiento de vehículos					
				Subproceso: Mantenimiento					
No:	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
1					x			Recepta factura de gasto del vendedor.	2
2						x		Revisión y clasificación de facturas.	6
3		x						Busca el sustento de facturas.	3
4		x						Llama al vendedor por explicaciones de facturas no sustentadas.	6
5					x			Informa el motivo del gasto.	5
6		x						Comunica al administrador.	4
7		x						Analiza el gasto.	4
8		x						Ingresa información con sustento y/o autorización.	5
9					x			No permite el Ingreso de la Factura	1
9			x					Elabora la liquidación de compras.	3
10						x		Revisa el kilometraje de camioneta.	3
11					x			Envía repuestos o autoriza mantenimiento.	7
12					x			Recepta los repuestos o autorización de mantenimiento.	5
13		x						Realiza el mantenimiento.	25
	0	6	1	0	5	2	0	Tiempo Total	79
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				Método actual					
				No	Tiempo (minutos)		%		
VAC	Valor agregado al cliente			0	0		0,00		
VAE	Valor agregado a la empresa			6	47		59,49		
P	Preparación			1	3		3,80		
E	Espera			0	0		0,00		
M	Movimiento			5	20		25,32		
I	Inspección			2	9		11,39		
A	Archivo			0	0		0,00		
TT	Total			13	79		100,00		
VA	Valor Agregado				59,49				
SVA	Sin valor agregado				40,51				

**Fuente:** P&N S.A:

**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra

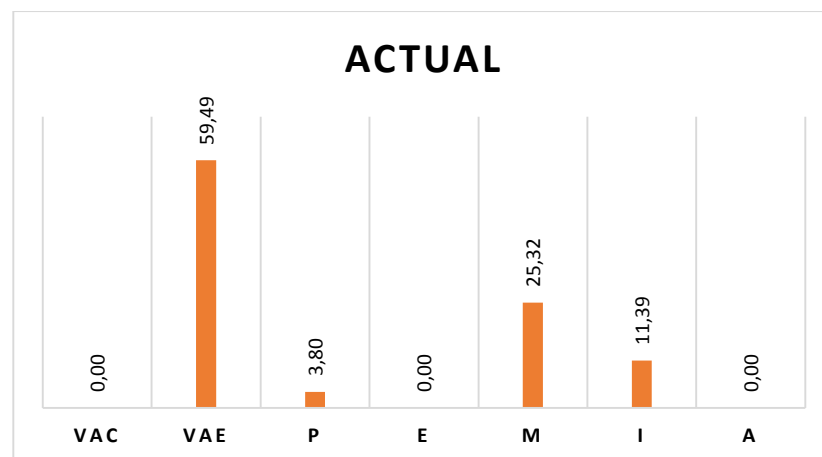
### 3.7.2.20. INTERPRETACIÓN GRÁFICA DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO

**ILUSTRACIÓN 40:** 3.7.2.20. A) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ILUSTRACIÓN 41:** 3.7.2.20. B) CONTRIBUCIÓN DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.8. INDICADORES DE GESTIÓN

En la **Tabla 3.8.: Indicadores de Gestión para P&N S.A.**, se proponen indicadores los cuales ayudará a la empresa a medir los resultados luego que se implemente la propuesta de mejora para los subproceso que se identificaron como críticos lo cual facilitará el seguimiento de dichos subprocesos y de esa manera se los podrá mantener dentro de los límites de control establecidos previamente por parte de la gerencia.

A continuación se presentan los indicadores de gestión para la empresa P&N S.A.

**TABLA 24: 3.8. INDICADORES DE GESTIÓN PARA P&N S.A.**

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
I1	Calidad	Nota de pedido para importación	Mide el nivel de envío al proveedor de nota de pedido elaboradas sin errores ni contratiempos	(# de Nota de pedido con problemas/ #total de nota de pedido elaboradas)*100	%	Mensual
I2	Eficiencia	Inconformidades en productos importados	Mide el nivel de productos con inconformidades encontradas en la revisión en la frontera	(# de productos con inconformidades/ # total de productos importados)*100	%	Mensual
I3	Crecimiento	Captación de nuevos clientes	Mide el % de captación de nuevos clientes en un periodo	( # de nuevos clientes/ # total de visitas realizadas a posibles clientes)*100	%	Mensual
I4	Eficacia	Nivel de ventas	Mide el % de productividad de las ventas)	(# de ventas reales/ # de ventas planificadas)*100	%	Mensual

<b>I5</b>	Calidad	Facturación con error	Mide el % de facturas emitidas con errores	(# de facturas emitidas con error/ # total de facturas emitidas)*100	%	mensual
<b>I6</b>	Calidad	Créditos otorgados	Mide el % de créditos no otorgado debido a que no cumplió con los requisitos	(# de créditos no otorgados/ # de solicitudes de crédito)*100	%	Trimestral
<b>I7</b>	Calidad	Créditos otorgado con el debido respaldo	Mide el % de créditos otorgados previo a un análisis de aprobación	(# de créditos otorgados con el debido respaldo/ # total de créditos otorgados)*100	%	Trimestral
<b>I8</b>	Capacidad	Capacidad de almacenaje	Mide el % de utilización de la real capacidad de la bodega	(M <sup>2</sup> utilizados en la bodega para almacenar producto/ Disponibilidad real en M <sup>2</sup> de la bodega)*100	%	Trimestral
<b>I9</b>	Eficacia	Tiempo de entrega del producto al cliente	Mide el tiempo de demora en hacer la entrega del producto al cliente personalmente	(Horas dispuesta en hacer la entrega/ horas planificadas para la entrega)	%	Semanal
<b>I10</b>	Calidad	Cheques sin errores	Mide el # de cheques recibidos sin errores	(Cheques con errores – # total de cheques)	#	Mensual
<b>I11</b>	Financiero	Porcentaje cobrado de las cuentas por cobrar	Mide el nivel de las Cuentas por cobrar que se hicieron efectivos	(% real cobrado de la cuentas por cobrar/ % estimado de lo que se cobrará de las cuentas por cobrar)*100	%	Mensual
<b>I12</b>	Eficacia	Ventas realizadas en oficina	Mide el nivel de autorizaciones de ventas en la oficina	(# de ventas autorizadas/ # total de peticiones de ventas de)*100	%	Mensual
<b>I13</b>	Eficacia	Insuficiencia de inventario	Mide el nivel del inventario en oficina disponible para la venta	(# de productos disponibles para la venta/ # total de productos solicitado por el cliente)*100	%	Mensual
<b>I14</b>	Calidad	Repuesta positiva al cliente	Mide el nivel de reclamos resueltos de cliente	(# de reclamos resuelto positivamente/ # total de reclamos)*100	%	Quincenal
<b>I15</b>	Calidad	Llamadas resueltas	Mide el nivel de llamadas servicios o reclamos	(# de servicios o reclamos resueltos / # total de servicios	%	Mensual

			resueltas a favor del cliente	o reclamos receptados)		
<b>I16</b>	Eficacia	Facturas de proveedores originales	Mide el # de facturas originales provisionadas de compras locales	(# de facturas originales de compras locales / # total facturas de compras locales)*100	%	Mensual
<b>I17</b>	Calidad	Comprobantes contables con errores	Mide el nivel de errores en emisión de comprobantes contables	(# de comprobantes con errores/ # total de comprobantes emitidos)*100	%	Mensual
<b>I18</b>	Financiero	Error de envío del pago al proveedor	Mide el # de errores al enviar el pago al proveedor por la agencia	(# de envíos de pagos sin ningún contratiempo/ # total de envíos de pagos	#	Trimestral
<b>I19</b>	Financiero	Incremento del costo de importación	Mide el nivel en % del costo de importaciones con respecto al periodo anterior	(Costo de importación del presente periodo/ Costo de importación del periodo anterior) - 1	%	Mensual/ o Anual
<b>I20</b>	Financiero	Prueba acida	Mide la capacidad de la empresa de solventar su deudas a corto plazo con sus recursos sin considerar los inventarios	(Activo circulante – Inventarios/ Pasivos circulantes)*100	%	Semestral
<b>I21</b>	Financiero	Incremento en cuentas por pagar	Mide en % el incremento en las cuentas por pagar con respecto del periodo anterior	(Cuentas por pagar del periodo anterior/ Cuentas por pagar del periodo actual)*100	%	Mensual/ o Anual
<b>I22</b>	Productividad	Restitución del personal	Mide el nivel de restitución de los ex empleados de una empresa	(# de contrataciones nuevas/ # total de vacantes disponibles)*100	%	Anual
<b>I23</b>	Productividad	Incremento del personal	Mide el nivel de aumento del personal en un periodo establecido	(# de nuevos empleados/ #total de empleados)*100	%	Anual
<b>I24</b>	Eficiencia	Nómina Sin Errores	Mide el nivel de nóminas con errores	(Total de nóminas realizadas con errores/# total de nóminas)*100	%	Trimestral

<b>I 25</b>	Calidad	Aumento de gastos de vendedores	Mide el nivel de aumento del gasto de los vendedores	( Total del gasto del mes actual/ Total del gasto mensual del mes anterior) -1	%	Mensual
<b>I 26</b>	Calidad	Aumento de mantenimiento	Mide el nivel de aumento de los mantenimientos de los vehículos	# total de mantenimientos del periodo anterior - # total de mantenimientos del periodo actual	#	Anual

***Fuente:** P&N S.A.  
Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### 3.9. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Se ha seleccionado a la herramienta de causa y efecto como la más apropiada para determinar las posibles causas de los problemas identificados en el análisis de la situación actual de los procesos de la empresa P&N S.A., esto como parte para lograr proponer mejoras a los proceso de la empresa en estudio.

En la **Tabla 3.9.: Problemas de P&N S.A.**, se aprecian los problemas considerados como los principales los cuales fueron determinados luego de mantener una conversación con la gerencia de la empresa respecto a l tema.

**TABLA 25: 3.9. PROBLEMAS DE P&N S.A.**

#	Problemas
1	Insuficiencia de inventario.
2	Otorgar crédito sin realizar un análisis al cliente.

*Fuente: P&N S.A.*

*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

Luego de identificar los principales problemas de la empresa se los analizará con detalle para determinar la raíz que lo origina.

### **3.9.1. ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL PROBLEMA “INSUFICIENCIA DE INVENTARIO”**

El hecho de concretar una venta de un determinado producto el cual no se encuentre a disposición de la empresa ocasiona una serie de problemas para la empresa y que al final se verá reflejado en la insatisfacción del cliente, provocando pérdidas a la empresa debido a que no podrán contar con dicho ingreso de aquella posible venta.

La insuficiencia de inventario es un problema común para las empresas, pero cada una de estas posee diferentes motivos que originan el problema.

Mediante el diagrama de causa y efecto se ha logrado identificar las causas que provocan dicho problema de insuficiencia de inventario.



Para hacer frente a este tipo de situación se recomienda realizar un análisis de Costo/Beneficio para la adquisición del producto tomando como alternativas: importación de productos o comprar los productos a proveedores nacionales, esto para escoger la mejor opción en cuanto a precio, calidad y cantidad y así determinar si el costo de importar está justificado.

También se recomienda el mismo análisis para escoger la mejor alternativa en cuanto a la bodega considerando las alternativas de: alquilar las instalaciones y la de la construcción y adecuación de sus propias bodegas.

### **3.9.2. ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO PARA EL PROBLEMA “OTORGAR CRÉDITO SIN REALIZAR UN ANÁLISIS AL CLIENTE”**

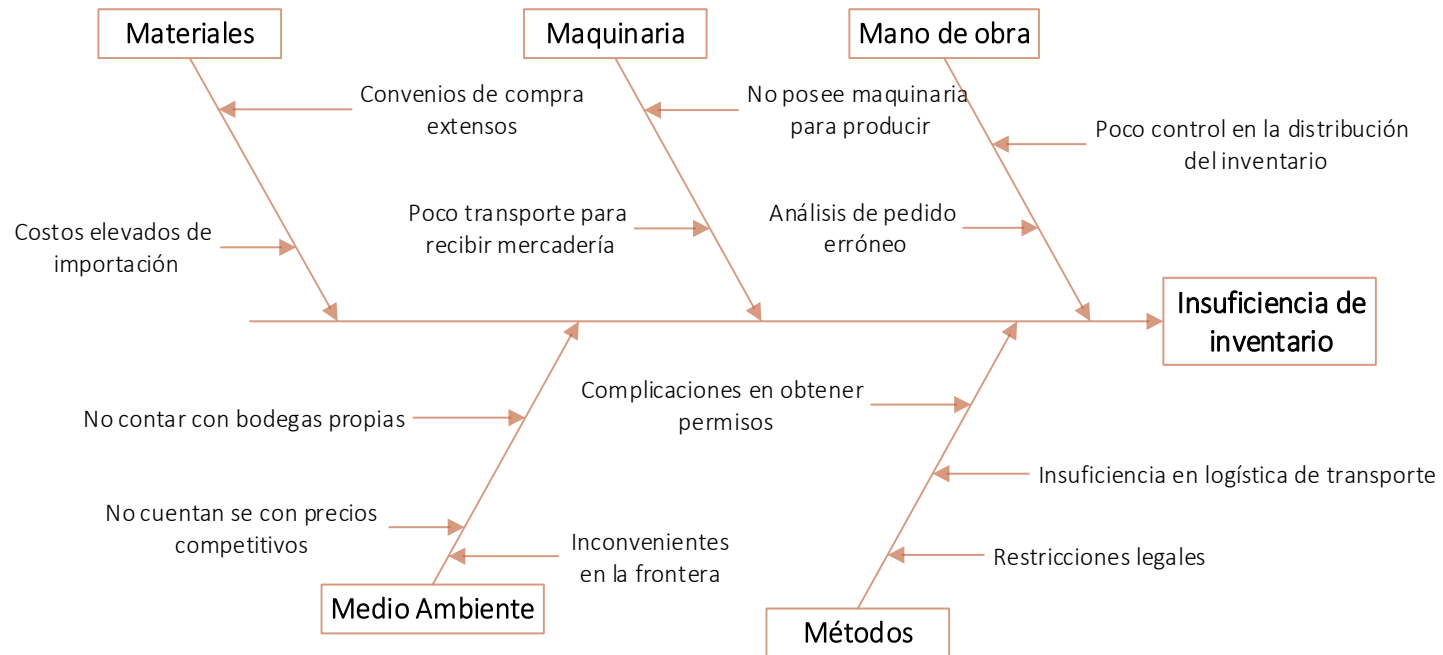
La cuenta por cobrar de la empresa es alta y además un buen porcentaje de esta cuenta esta vencida en la actualidad. Se investigó con el personal adecuado para poder determinar el por qué se está dando la situación y se concluyó que se debe a que no se está otorgando adecuadamente los créditos a los clientes nuevos, esto sin antes realizar una investigación y es por eso que se definió como un problema: “Otorgar créditos sin realizar un análisis al cliente”.

Luego de que se realizó el diagrama de causa y efecto para el problema de: Se otorga crédito sin realizar un análisis al cliente, se ha identificado las causas que podrían estar originando el problema, con lo cual se aconseja que se debería establecer por escrito una política de crédito idónea para los clientes la cual otorgue resultados favorables y en la cual se debe establecer una clasificación de clientes y plazo de crédito esto se deberá realizar de acuerdo al criterio de la gerencia.

Además se recomienda que al implantar dicha política se deberá buscar el modo más adecuado de controlarla para verificar su buena utilización.

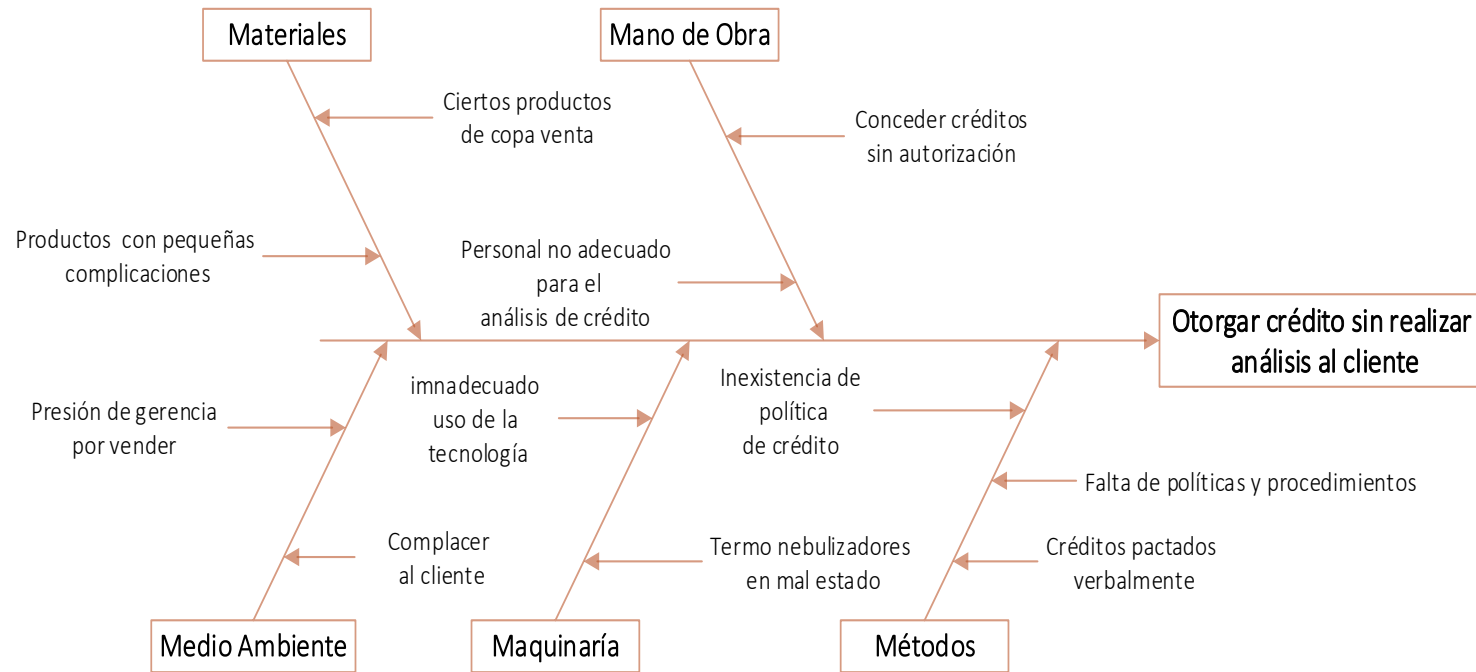
A continuación en la ***Ilustración: 3.9.1. e Ilustración: 3.9.2.*** se muestran los respectivos diagramas de causa y efecto para los dos problemas de la empresa.

**ILUSTRACIÓN 42: 3.9.1. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO PARA EL PROBLEMA # 1**



**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra

**ILUSTRACIÓN 43: 3.9.2. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO PARA EL PROBLEMA # 2**



*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### **3.10. PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS BASADA EN LA METODOLOGÍA PDCA**

Para diseñar un plan de mejora que se adapte a las necesidades de la empresa se realizó como primer paso la identificación de los procesos y subprocesos de esta, los cuales fueron plasmados en la cadena de valor, como segundo paso se realizó la matriz de priorización en la cual dio como resultado la identificación de los subprocesos críticos los cuales son: Importación, Ventas y facturación y Crédito y de estos procesos se realizó el análisis de valor agregado y se propuso las respectivas mejoras, además de realizar el análisis de valor agregado para cada uno de los otros subprocesos considerados como no críticos.

Para lograr que estas mejoras tengan el éxito adecuado se fomentó actividades que agreguen valor al cliente o a la empresa y del mismo modo disminuir las actividades que no agreguen valor real dando como resultado que el porcentaje de las actividades que no agregan valor real sea menor al porcentaje de las actividades que si agregan valor real.

En la **Tabla 3.10.:** *Porcentajes de las Actividades del Valor Agregado de los Procesos Críticos*, se detallan dichos porcentajes.

**TABLA 26: 3.10. PORCENTAJES DE LAS ACTIVIDADES DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS**

PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN MEJORADA
Importación	64	79
Ventas y Facturación	70	77
Crédito	69	70

**Fuente:** P&N S.A.

**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra

Se identificó dos problemas en la empresa los cuales repercuten de manera más considerable para el logro de los objetivos de la empresa y estos fueron analizados mediante el diagrama de Causa y Efecto a continuación se detallan las principales causas que originan dichos problemas.

### **1.- Falta de políticas y procedimientos**

Debido a que P&N S.A. es una empresa familiar y que se ha venido formando de una manera empírica la cual no precisamente de una forma adecuadamente respecto a los cambios a los que está expuesta este tipo de industria lo que hace que la empresa no avance organizacionalmente dado que en la actualidad P&N S.A. cuenta con personal en la parte administrativa y de ventas que realizan su trabajo no de una manera

ordenada para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y esto se debe a que no poseen un manual de políticas y procedimientos el cual aportaría ventajosamente a la organización.

## **2.- No contar con bodegas propias.**

P&N S.A. es una empresa que se dedica a la venta por mayor y menor de productos veterinarios, actividad que la obliga a tener agencias en varias partes del país, pero la poca gestión de adquirir sus propias bodegas para almacenar el producto hace que la empresa adquiera constantemente problemas de espacio para sus productos, originando que sus clientes tengan que acudir a la competencia, el poder adquirir bodegas es un paso importante ya que le permitirá tener más espacio y podrán aumentar la importación y del mismo modo sus ventas.

### 3.10.1. CAUSA “FALTA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS”

**TABLA 27: 3.10.1. ANÁLISIS DE LA CAUSA " FALTA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS"**

¿Qué?			¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo?	¿Con Qué?
# Causa	Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Instrumento de Trabajo	Recursos
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
1	Falta de Políticas y Procedimientos	Identificar qué actividades tienen más errores	Gerencia	Gerencia General													Reuniones	\$
		Analizar la situación de la empresa	Gerencia	Gerencia General													Evaluaciones y/o cuestionarios	\$
		Evaluar la necesidad de políticas y procedimientos	Administrador	Gerencia General													Reuniones	\$
		Diseñar políticas y procedimientos	Contador	Contabilidad														\$
		Difundir al personal las políticas y procedimientos	Administrador	Gerencia General													Comunicados y/o memos	\$
		Capacitar al personal	Administrador	Contabilidad													Reglamentos internos	\$
		Implementarlas políticas y procedimientos	Contador	Contabilidad													Conocimientos y/o experiencia	\$
		Evaluar los resultados	Contador	Contabilidad													Reuniones	\$

**Fuente:** P&N S.A.

**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra



### 3.10.2. CAUSA “NO CONTAR CON BODEGAS PROPIAS”

**TABLA 28: 3.10.2. ANÁLISIS DE LA CAUSA " NO CONTAR CON BODEGAS PROPIAS"**

¿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	No Contar con Bodegas Propias	Analizar la necesidad de contar con bodegas propias	Gerente	Gerencia General													Reuniones	\$
		Verificar la solvencia de la empresa	Gerente	Gerencia General													Análisis Financiero	\$
		Analizar las características que debe tener las bodegas	Administrador	Gerencia General													Reuniones	\$
		Contactarse con proveedores	Asistente Contable	Contabilidad													Búsqueda de proveedores	\$
		Receptar las propuestas de ventas de la bodega	Gerente	Gerencia General													Comunicados y/o memos	\$
		Analizar las propuestas recibidas e inspeccionar	Gerente	Contabilidad													Inspección y análisis	\$
		Seleccionar la mejor oferta para la compra y concertar acuerdo	Gerente y/o Administrador	Contabilidad													Acuerdo de compra	\$
		Realizar la compra	Administrador	Gerencia General													Pago	
		Realizar los trámites de para legalizar la compra	Asistente Contable	Contabilidad													Trámites legales	\$

**Fuente:** P&N S.A.

**Elaborado por:** Evelyn Gamboa Guerra

## **CAPÍTULO IV**

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

Hacer un diseño de gestión por procesos para las empresa no es una adquisición para demostrar que sus empresas cuentan con los recursos suficientes para costear dicho diseño, más bien hoy en día es una necesidad poseer un diseño de estas características para tener una organización bien estructurada conociendo cada uno de sus procesos.

Y esto se debe realizar para poder identificar las actividades de valor real y de las que no agregan valor, además de aportar beneficios para la empresa como por ejemplo la optimización de recursos económicos y en especial el tiempo, y así poder lograr el éxito en sus negocios mediante la satisfacción de sus clientes.

#### **4.1. CONCLUSIONES**

Luego de realizar el estudio para la empresa P&N S.A. se puede concluir lo siguiente.

- ✚ P&N S.A. no contaba con la respectiva identificación por escrito de sus procesos estratégico, claves y de apoyo.

- ✚ La empresa operaba sin el respectivo planteamiento de los objetivos estratégicos que la ayuden a crecer como organización.
- ✚ No se cuenta con políticas y procedimientos por escrito de los procesos, originado el desconocimiento entre los empleados de las actividades correctamente a realizar.
- ✚ Las funciones se han asignados de acuerdo a lo que la gerencia cree conveniente sin tomar en cuenta la debida segregación de las funciones y sin un análisis previo para asegurarse de que estas son necesarias para la empresa.
- ✚ Se encontró que ciertas actividades estaban siendo realizadas en mayor tiempo a lo normal.
- ✚ La empresa adquiere casi todo el producto que vende a un solo proveedor lo que le origina que tiene que adaptarse a las condiciones y exigencias de dicho proveedor.
- ✚ En el análisis de la matriz de priorización dio como resultado que los procesos criticos son los de Importación, Ventas y Facturación y el proceso de Crédito y Cobranzas.
- ✚ En el proceso de Importación se concluyó que la revisión de las cláusulas para realizar cada importación no se la realiza al comienzo

de esta, provocando una mala optimización del tiempo y la pérdida de poder exigir a cabalidad el cumplimiento total del contrato.

- ✚ Para el proceso de Crédito y Cobranzas no se cuenta con una adecuada política de crédito que garantice la recuperación de la cartera del cliente.
- ✚ El presente diseño de gestión por procesos fue realizado con a finalidad de contribuir a la organización de P&N S.A. para que esta pueda identificar su estructura organizacional, evaluarla, y formar la toma decisiones. Además de ser una guía en futuros cambios que experimente la empresa.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta en análisis que se le realizó a P&N S.A. en sus procesos y organización, las recomendaciones que se plantea a continuación son manifestada de acuerdo a los resultados de dicho análisis y a las conclusiones.

- ✚ Se sugiere que el presente estudio sea de conocimiento para todos los involucrados de la empresa con el fin de analizar la situación y que pueda ser utilizado de la mejor manera para lograr obtener resultados positivos.

- ✚ Realizar las evaluaciones por medio de los indicadores que se planteó, de forma tal que se pueda constatar los cambios en el desempeño de las actividades. Dichos indicadores deberán ser utilizados constantemente por los miembros de la empresa salvo a que se tenga la necesidad de realizar alguna modificación debido a que los objetivos estratégicos cambien.
- ✚ Se debe analizar los tiempos de ejecución de cada actividad, para lograr determinar si dichas actividades están siendo realizadas dentro del tiempo adecuado, es decir si no se las ejecutan en más tiempo de lo normal.
- ✚ Analizar cada una de las actividades de cada proceso para poder identificar las actividades que agregan valor ya sea al cliente o a la empresa de aquellas actividades que agregan valor.
- ✚ Se sugiere que la empresa debe poseer políticas en especial para los procesos claves principalmente para el de Crédito y Cobranzas.
- ✚ Se le sugiere a la gerencia que analice la posibilidad de incrementar los proveedores que abastecen de inventario a la empresa.
- ✚ Difundir las propuestas de mejoras e incentivar al personal para que acojan y apliquen el presente estudio, teniendo en cuenta la previa capacitación para su adecuada utilización.

## BIBLIORAFÍA

FLEITMAN, Jack. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.

FLEITMAN, Jack. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill. pp. #

NN. *Significado del Objetivo*. <http://www.significados.com/objetivo/>

NN. *Valores de una Empresa*. [http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm)

NN. Filosofía Empresarial. 2011. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Filosofia-Empresarial/2695533.html>.

NN. *Análisis DAFO*. [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

NN. *Matriz FODA*. <http://www.matrizfoda.com>

BUSSINES SOLUTIONS. *Todo sobre la Gestión por Procesos*. <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

FINCH, Arthur. & FREEMAN, Edward. & GILBERT, Daniel (1996). *Administration* (6<sup>ta</sup> ed.). México: Pearson. Pp 11.

NN. *Tipos de Procesos y sus Características*.  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Procesos-y-Sus-Characteristicas/1612990.html>

PORTER, Michael. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid: Pirámide

PORTER, Michael. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid: Pirámide

NN (2009). *El Mapa de Procesos y Análisis del Proceso Clave. Programa Gadex*.  
[http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)

ÁLVAREZ, J. & RUIZ, W. (2009). *Mapa de Procesos. Necesidades del Cliente*.  
<http://eviraul.blogspot.com/2009/04/mapas-de-procesos.html>

ALESKA, V. (2011). *Flujograma o Diagrama de Flujo*.  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Flujograma-o-Diagrama-De-Flujo/2027608.html>

GÓMEZ, Guillermo. (1997). *Flujogramas*. [https://docs.google.com/document/d/1-YjxrQYe7pJK\\_hz6EOkYPBgQ2lFweuW0dp88aL3avQM/edit?pli=1](https://docs.google.com/document/d/1-YjxrQYe7pJK_hz6EOkYPBgQ2lFweuW0dp88aL3avQM/edit?pli=1).

Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI).  
[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d9/NORMA\\_ANSI.pdf](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d9/NORMA_ANSI.pdf)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa).

<http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto2.shtml?monosearch#ixzz34QydID4H>.

[http://www.12manage.com/methods\\_root\\_cause\\_analysis\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_root_cause_analysis_es.html).

MC. CAIN, Cecelia. *Quality Progress*. <http://asq.org/quality-progress/2011/06/back-to-basics/volviendo-a-los-fundamentos-una-herramienta-de-mucha-ayuda.html>.

LORINO, Philippe. (1993). *El Control de Gestión Estratégico*. Lugar: Marcombo. Pp 194.

<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=-hBkmozjehk%3D&tabid=1214>

ESTRATÉGIAS GERENCIALES. *Indicadores de Gestión*.  
<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

Circulo de Deming. [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo\\_de\\_Deming](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming)

ING. VIGNONI, J. Roberto. (2002). *Control de Procesos*.  
[http://www.ing.unlp.edu.ar/electrotecnia/procesos/transparencia/Control\\_de\\_Procesos.pdf](http://www.ing.unlp.edu.ar/electrotecnia/procesos/transparencia/Control_de_Procesos.pdf)

*GERENCIA DE PROCESOS*. [http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing\\_prod/Control](http://www.unalmed.edu.co/josemaya/Ing_prod/Control)

POCH, R. (1992). *Manual de Control Interno*. Barcelona: Editorial Gestión 2000

[http://www.trabajo.com.mx/creando\\_tu\\_manual\\_de\\_procesos.htm](http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm)



**ANEXOS**  
**ANEXO 1: ANÁLISIS DE RIESGO**

**ANEXO 1: ANÁLISIS DE RIESGO**

PROCESOS	FACTORES DE RIESGOS	RIESGO	TIPO DE RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		CONSECUENCIAS
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
IMPORTACIÓN	Inadecuada cotización en el mercado de precios de los productos a importar	Elevado costo de importación	Financiero	4	3	12	Alto	Ofrecer un producto poco competitivo en el mercado
		Adquirir productos de inferior calidad	Imagen	1	3	3	Moderado	Reclamos de parte del cliente
	Poseer un solo proveedor	Constantes variaciones en los precios	Financiero	4	3	12	Alto	Elevar el precio de venta
ALMACENAMIENTO Y DESPACHO A AGENCIAS	Deficiencia en la logística de entrega	Desabastecimiento de inventarios en ciertas bodegas	Operativo	5	2	10	Alto	Disminución en las ventas
	Bodegas inadecuadas para el almacenaje	Deterioro del inventario con mayor rapidez	Operativo	1	3	3	Moderado	Aumento de pérdidas
	Mal manejo de los pedidos de los clientes	Entregar al cliente pedido equivocado	Imagen	1	2	2	Bajo	Incurrir en costos extras
VENTAS Y FACTURACIÓN	Controles inadecuados para realizar la venta	Facturación doble al mismo cliente	Operativo	3	3	9	Alto	Tener inconvenientes con el cliente
	Mal ingreso de la factura de venta	Error en el precio	Operativo	3	3	9	Alto	Anular la factura
		Error en productos y cantidades	Imagen	4	3	12	Alto	Anular la factura
	Inadecuado uso de las copias de las facturas	Incumplimiento legal y tributario	Cumplimiento	2	4	8	Alto	Adquirir multas e intereses
CRÉDITO Y COBRANZAS	Falta de políticas para autorizar créditos	Mantener un elevado porcentaje de la cuentas por cobrar vencida	Operativo	4	4	16	Extremo	Poca liquidez en la empresa
	Mala gestión de cobro y de actualización de la cartera del cliente	Poseer clientes con el estado de cobro equivocado	Financiero	2	4	8	Alto	Desactualización del estado de los clientes
			Imagen	2	3	6		

		Notificar a un cliente de una deuda que ya ha cancelado					Moderado	Tener inconvenientes con el cliente
DISTRIBUCIÓN	No contar con suficiente inventario en la bodega principal	El cliente no pudo hacer su compra	Imagen	2	3	6	Moderado	Perder la confianza del cliente
	Mala comunicación entre personal administrativo y de bodega	No conocer el stock real de los productos	Operativo	2	3	6	Moderado	Tomar decisiones equivocadas
		Devoluciones de los productos	Imagen	1	2	2	Bajo	Incurrir en costos extras
SERVICIO AL CLIENTE	Personal inadecuado para venderle al cliente	Ofrecimientos equivocados para el cliente	Operativo	2	3	6	Moderado	Perder la confianza del cliente
		No fidelizar al cliente	Imagen	1	4	4	Alto	No aumentar el mercado
		Insatisfacer al cliente por el servicio (es insatisfacción del...)	Operativo	1	3	3	Moderado	Perder la confianza del cliente
GESTIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA	Mala aplicación de las NIIF's	Error en contabilizar facturas	Financiero	2	4	8	Alto	Hacer declaraciones erróneas
		Mala utilización de las Leyes	Financiero	3	4	12	Extremo	Hacer declaraciones erróneas
	Deficiencia en el control interno y poca difusión de lo que se posee	Mala distribución en las funciones	Operativo	4	3	12	Alto	Conflictos entre el personal
		No se identifican los errores	Operativo	2	3	6	Moderado	Presentación de resultados irreales
		Falta de corrección en los errores	Operativo	3	2	6	Moderado	Presentación de resultados irreales
	RECURSOS HUMANOS	Ambiente laboral inadecuado	Personal poco satisfecho	Operativo	3	4	12	Extremo
decrecimiento en la productividad laboral			Operativo	3	4	12	Extremo	Conflicto con la gerencia
Falta de análisis para la contratación del personal		Personal	Operativo	3	4	12	Extremo	Bajo rendimiento en las actividades
		Conflictos por las funciones asignadas	Operativo	3	3	9	Alto	Bajo rendimiento en las actividades
Personal poco capacitado para la realizar nómina		Ingresar al sistema información errónea	Financiero	2	2	4	Bajo	Presentación de resultados irreales

MANTENIMIENTO DE LOS VEHÍCULOS	Inadecuado control y actualización de los mantenimientos	Realización del mantenimiento fuera de tiempo	Operativo	5	4	20	Extremo	Daños en los vehículos
	Falta de seguimiento de los permisos de la comisión de tránsito	No cumplimiento de los requisitos de la comisión de tránsito	Cumplimiento	1	3	3	Modera do	Adquirir multas e intereses


*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

**ANEXO 2: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**

<b>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN</b>									
	Incrementar las ventas en un 5% anual para los próximos 5 años	Recuperar en un 50% la cartera vencida dentro de un año	Ofrecerle al cliente un servicio técnico y de calidad	Mejorar eficacia en entrega del producto al cliente.	Establecer un sistema de gestión por procesos.	Mejorar el Control Interno existente y garantizar su difusión	Promover el trabajo en equipo y que se lo realice a tiempo y con eficacia	Proveerle al personal apoyo y facilidades para que se capacite periódicamente.	TOTAL
<b>Proceso: Importación</b>									
Importación	5	3	4	4	3	2	3	2	26
<b>Proceso: Almacenamiento y Despacho a las agencias</b>									
Almacenamiento y Despacho	4	1	4	4	3	2	3	3	24
<b>Proceso: Ventas y Facturación</b>									
Ventas y Facturación	5	3	2	5	4	2	3	2	26
<b>Proceso: Crédito y Cobranzas</b>									
Crédito	5	4	2	4	3	2	3	4	27
Cobranzas	4	5	2	2	3	1	4	3	24
<b>Proceso: Distribución</b>									
Distribución	3	1	4	5	3	1	2	2	21
<b>Proceso: Servicio al Cliente</b>									
Servicio al Cliente	3	2	5	3	1	1	3	3	21
<b>Proceso: Gestión Contabilidad y Administrativa</b>									
Gestión Contable	3	1	1	2	4	1	4	4	20
Pago a Proveedores	4	1	2	3	3	1	1	1	16
Compras y Pagos Locales	2	1	1	1	3	1	2	2	13
<b>Proceso: Recursos Humanos</b>									
Selección y Contratación del Personal	2	2	1	1	2	1	2	3	14
Nómina	2	1	1	2	4	1	4	4	19
<b>Proceso: Mantenimiento de los vehículos</b>									
Mantenimiento	4	2	3	3	4	1	1	1	19

*Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra*

### **ANEXO 3: MANUAL DE PROCESOS**


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	1	De	115

***ANEXO 3: MANUAL DE PROCESOS***



**IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE  
PRODUCTOS VETERINARIOS P&N S.A.**


**2014**

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	2	De	115

## ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN .....	145
2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	146
3.- MISIÓN Y VISIÓN.....	147
4.- SIMBOLOGÍA UTILIZADA .....	148
5.- GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	149
6.- OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS .....	151
7.- JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS .....	152
8.- METODOLOGÍA .....	153
9.- MAPA DE PROCESOS.....	154
10.- PROCESOS CLAVES Y DE APOYO.....	155
11.- 1.1. IMPORTACIÓN.....	156
12.- 2.1. ALMACENAMIENTO Y DESPACHO .....	164
13.- 3.1. VENTAS Y FACTURACIÓN .....	172
14.- 4.1. CRÉDITO .....	180
15.- 4.2. COBRANZAS .....	188
16.- 5.1. DISTRIBUCIÓN A CLIENTES.....	196
17.- 6.1. SERVICIO AL CLIENTE .....	204
18.- 7.1. GESTIÓN CONTABLE.....	211
19.- 7.2. PAGO A PROVEEDORES .....	218
20.- 7.3. COMPRAS Y PAGOS LOCALES .....	226
21.- 8.1. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL .....	234
22.- 8.2. NÓMINA.....	242
23.- 9.1. MANTENIMIENTO .....	250



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	3	De	115

## 1.- INTRODUCCIÓN


El éxito de una empresa depende mucho de las buenas decisiones que la gerencia tome, de que también este organizada, de la adecuada distribución de las funciones y de las responsabilidades para sus colaboradores. Por tal motivo el Manual de Procesos es de gran importancia a la hora de contribuir para que estos aspectos se cumplan.

En el manual de procesos se podrá encontrar el procedimiento que se debe seguir para realizar las diferentes actividades con las que cuenta cada subproceso.

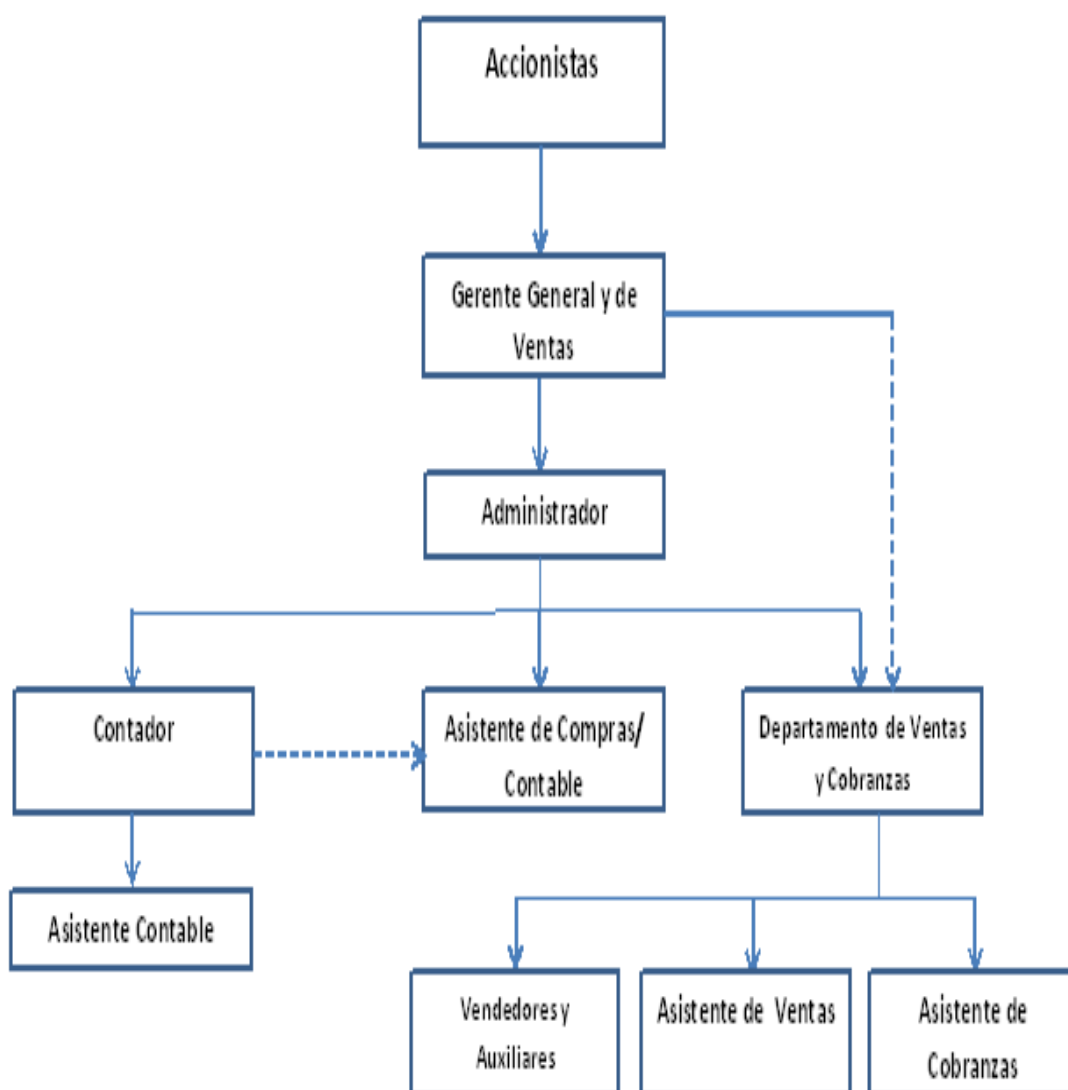
Con el afán de contribuir para incrementar y/o mejorar la operación de cada proceso se pone a disposición este documento el cual será de guía para los diferentes departamentos de la empresa.


Se realizó este manual de acuerdo a las necesidades de la empresa luego de establecer reuniones con la gerencia de la empresa.

Cabe recalcar que el presente Manual de Procesos deberá ser actualizado de acuerdo a los cambios en su operatividad a los que se enfrente la empresa.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	4	De	115

## 2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	5	De	115


### 3.- MISIÓN Y VISIÓN

#### MISIÓN




Proporcionar al cliente soluciones integrales de sanidad, nutrición a través de nuestras medicinas y servicios técnicos a nuestros clientes, con el fin de contribuir al desarrollo económico, productivo y alimenticio del país.


#### VISIÓN

Ser referente nacional y regional en la producción y comercialización de productos veterinarios por medio de la especialización técnica de alta calidad con la que contamos, con el afán de lograr competir en precio y calidad en la industria.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	6	De	115

#### 4.- SIMBOLOGÍA UTILIZADA

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

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	7	De	115

## 5.- GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Comprobante de Retención:** Documento oficial en el cual constan la acreditación de la retención del IVA y del impuesto a la renta efectuada por los agentes de retención.

**Contrato:** Es un acuerdo mutuo entre dos partes con capacidad que se obligan en virtud del mismo el cual puede ser oral o escrito.

**Estados Financieros:** Es un juego de varios informes financieros los cuales son utilizados por las empresas para dar a conocer la real situación financiera y económica de la empresa.


**Inventario:** Son los bienes de una empresa los cuales son tangibles y usados para la venta.

**MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.

**Nota de Pedido:** Documento interno de una empresa en el cual se anota lo que el cliente desea comprar en bienes de la empresa para su posterior facturación.


**Notarizar o Notariar:** Autorizar algo o un documento ante un notario con fe notarial.

**Póliza de Seguro:** Es una indemnización la cual puede ser económica hacia una persona la cual haya sufrido algún tipo de daño, siempre y cuando dicha persona haya pagado una prima.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	8	De	115

**Procesos:** Secuencia ordenada relacionada entre sí para convertir elementos de entrada en elementos de salidas llamados resultados creando valor para la empresa.


**Termonebulización:** Proceso de dispersión continúa de fungicida para la desinfección y control de plagas en el área donde se encuentran los animales de corral.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	9	De	115

## 6.- OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

### Objetivos

- ✚ Identificar los procesos estratégicos, claves y apoyo de la empresa.
- ✚ Ofrecer información relevante de los procesos con sus respectivas actividades de la empresa y los recursos que se utilizan.
- ✚ Guiar a la empresa para que pueda identificar las deficiencias que se presentan en los subprocesos.
- ✚ Guiar al personal para que este ejecute de la mejor manera cada una de las actividades de los subprocesos de la empresa.
- ✚ Involucrar a todo el personal y en especial a la gerencia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	10	De	115

## **7.- JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS**

Hoy en día las empresas buscan diferentes formas de lograr el éxito, reconocimiento y la competitividad en la industria por medio del cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa.

El Manual de Procesos como herramienta ayuda a gerencia de la empresa a fortalecer sus actividades agregando valor en estas, a mejorar la comunicación interna entre sus colaboradores y en lo principal lograr incrementar la calidad del servicio que ofrece a los clientes.




	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	11	De	115

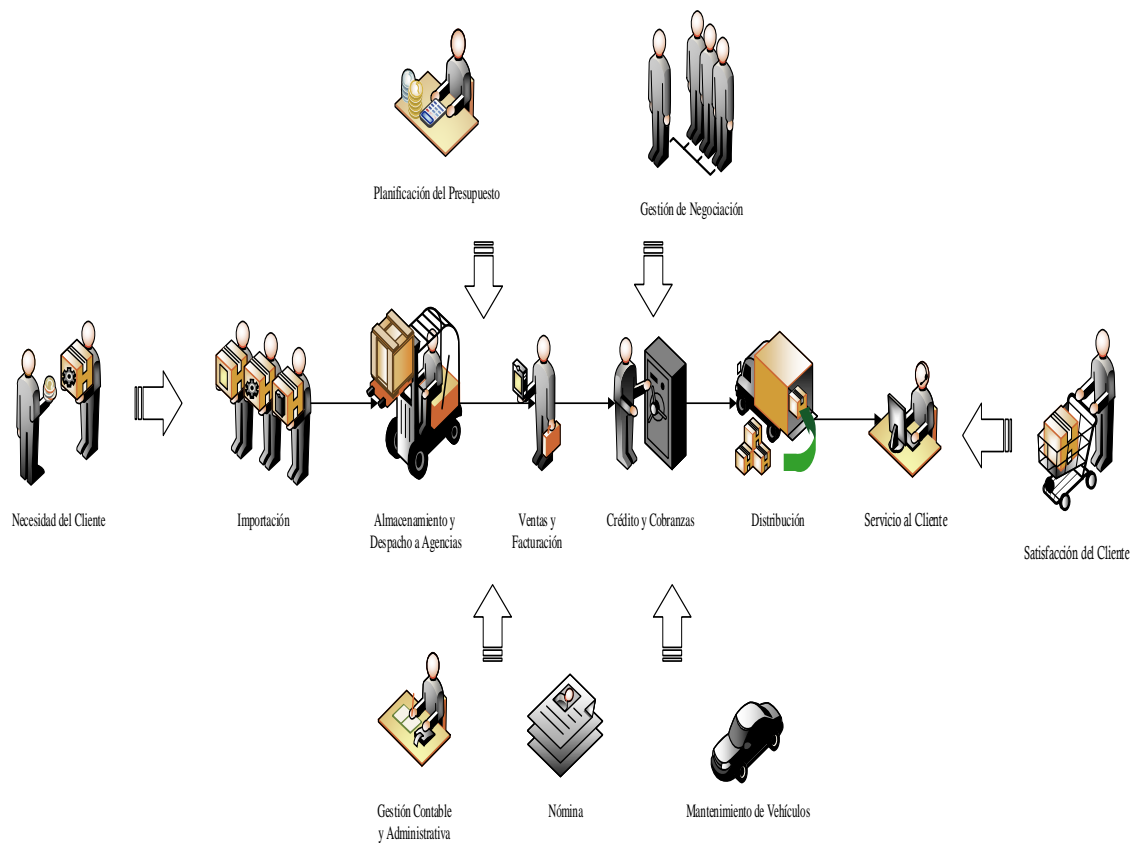
## 8.- METODOLOGÍA


Se representará cada proceso por medio de flujogramas, el cual contiene sus respectivas fichas, además de exponer las actividades de manera lógica y secuencial, permitiendo determinar sus componentes, los recursos, sus clientes internos y externos, y por último los indicadores.

Para esto se realizó observaciones en cada proceso, entrevistas con la gerencia y con el personal involucrado.

	<b>Importadora y comercialización de productos veterinarios P&amp;N S.A.</b>	<b>Código</b>	<b>MPPN - 01</b>		
	<b>Manual de procesos</b>	<b>Página</b>	<b>12</b>	<b>De</b>	<b>115</b>

## 9.- MAPA DE PROCESOS




	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	13	De	115

## 10.- PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

Los procesos claves de P&N S.A. son aquellos que aportan directamente al logro de la satisfacción del cliente o que agregan valor.

Los procesos claves de la empresa componen la cadena de valor, mientras que los procesos de apoyo son los que dan soporte y sirven de control de la gestión de la empresa.

SUBPROCESO CLAVES	PROCESOS DE APOYOS
1.1. Importación	7.1. Gestión Contable
2.1. Almacenamiento y Despacho	7.2. Pago a Proveedores
3.1. Ventas y Facturación	7.3. Compras y Pagos Locales
4.1. Crédito	8.1. Selección y Contratación del Personal
4.2. Cobranzas	8.2. Nómina
5.1. Distribución a Clientes	9.1. Mantenimiento
6.1. Servicio a Clientes	

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	14	De	115

## 11.- 1.1. IMPORTACIÓN

### DESCRIPCIÓN

En este subproceso de importación se considera los medios, la estimación de los recursos utilizados y del costo de importar la mercadería.

Además de evaluar y proyectar las cantidades necesarias para cubrir la demanda en un tiempo determinado.


En este subproceso solo se refiere a la importación del inventario para la venta.

### ENTRADAS

**Necesidad del inventario:** Nace cuando el inventario está por debajo del límite establecido del stock mínimo en bodega el cual es del 15%. Se realiza una importación por mes, por lo general a principio de este.

### SALIDAS

**Nota de pedido de compra:** Documento en el cual se detalla al proveedor los productos que se requiere en cantidad, presentación y tiempo, además de acordar los precios de estos.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	15	De	115

## RECURSOS


**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con la matriz en Guayaquil en la cual está la bodega principal, también posee una bodega para cada agencias las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.

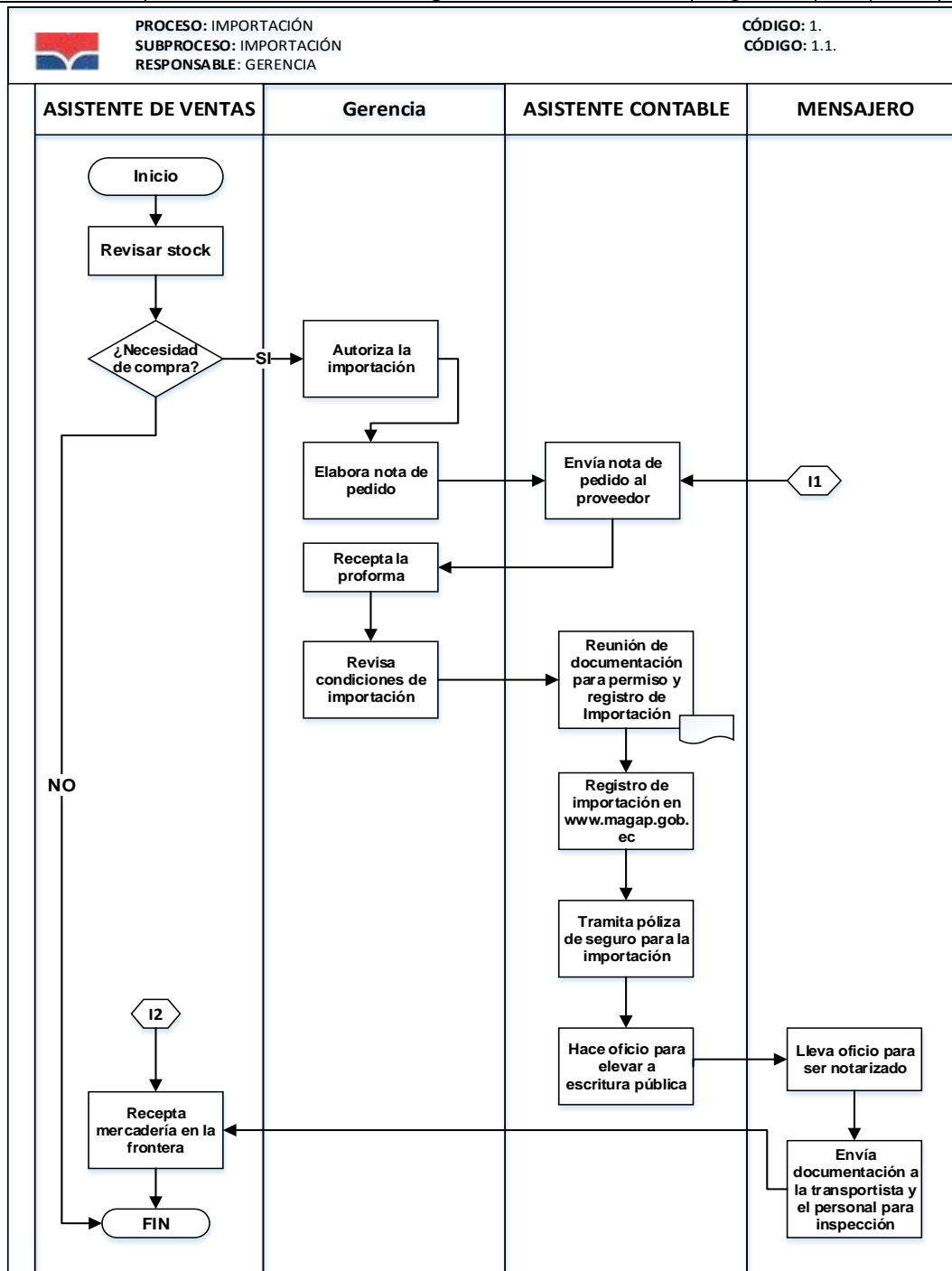
**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema informático llamado SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.


**Talento Humano:** En la oficina central se cuenta con la Gerente General, Gerente de Ventas, Contador Interno, dos Asistentes Contable, una Asistente de Ventas y una Asistente de Crédito y Cobranzas, para las diferentes agencias se cuenta con un Vendedor el cual es veterinario y con el respectivo auxiliar de bodega.

**Recursos Económicos:** La empresa cuenta con una liquidez suficiente para solventar desde el principio hasta el final el subproceso mencionado.


**Controles:** Para este subproceso la empresa cuenta con sus propias políticas y además de ser regularizada por el MAGAP al momento de realizar la importación.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	16	De	115



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	17	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
I1	Calidad	Nota de pedido para importación	Mide el nivel de envió al proveedor de nota de pedido elaboradas sin errores ni contratiempos	$(\# \text{ de nota de pedido con problemas} / \# \text{ total de nota de pedido elaboradas}) * 100$	%	Mensual
I2	Eficiencia	Inconformidades en productos importados	Mide el nivel de productos con inconformidades encontradas en la revisión en la frontera	$(\# \text{ de productos con inconformidades} / \# \text{ total de productos importados}) * 100$	%	Mensual


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	18	De	115

## 1.1.IMPORTACIÓN


### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades					
<b>Proceso:</b> Importación					
<b>Subproceso:</b> Importación					
<b>Misión:</b> Importar los productos suficientes para satisfacer a los clientes oportunamente.					
#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Revisar Stock	Ventas	Se revisa la disponibilidad en las bodegas	Reporte del Sistema en el módulo de inventario	Asistente de Ventas
2	Autorizar importación	Gerencia	Se autoriza el pedido cuando el límite de inventario está por debajo	Se detalla cantidades que hacen faltan en bodega	Gerente
3	Elaborar Nota de Pedido	Gerencia	Se informa al personal del siguiente pedido	Se realiza la nota de pedido en cantidad, precio y tipo de producto	Gerente
4	Envío de nota de Pedido al proveedor	Contabilidad	Se le hace llegar al proveedor la necesidad de comprar	Se envía por email la nota de pedido al proveedor	Asistente Contable
5	Recepta la proforma	Gerencia	Se recibe la propuesta del proveedor	El proveedor envía por email su factura proforma	Gerente
6	Se revisa condiciones de importación	Gerencia	Se analiza las condiciones que propone el proveedor	Se discute y se aprueban las condiciones del proveedor	Gerente
7	Reunión de documentación para permiso y registro de Importación	Contabilidad	Se tramita toda la documentación para realizar la importación	Se verifica los requisitos para importar	Asistente Contable



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	19	De	115


8	Registro de importación en <a href="http://www.magap.gob.ec">www.magap.gob.ec</a> .	Contabilidad	Se realiza el registro para poder importar en la entidad adecuada	Se hace oficial la importación	Asistente Contable
9	Se tramita póliza de seguro para la importación	Contabilidad	Se contrata una aseguradora para la mercadería	Se revisa el presupuesto para la importación	Asistente Contable
10	Se hace oficio para elevar a escritura pública	Contabilidad	Un notario realiza el oficio	Se legaliza la importación	Asistente Contable
11	Lleva el oficio para ser notariado Tramitar póliza de seguro para la importación	Mensajería	Se notariza el oficio	Se legaliza la importación	Mensajero
12	Se envía documentación a la transportista y persona para la inspección	Mensajería	La documentación es enviada al lugar de recepción de la mercadería	Se inspecciona la correcta documentación	Mensajero
13	Se recepta mercadería en la frontera	Ventas	El personal de bodega revisa la mercadería	Se inspecciona la mercadería	Bodeguero y/o Mensajero

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	20	De	115

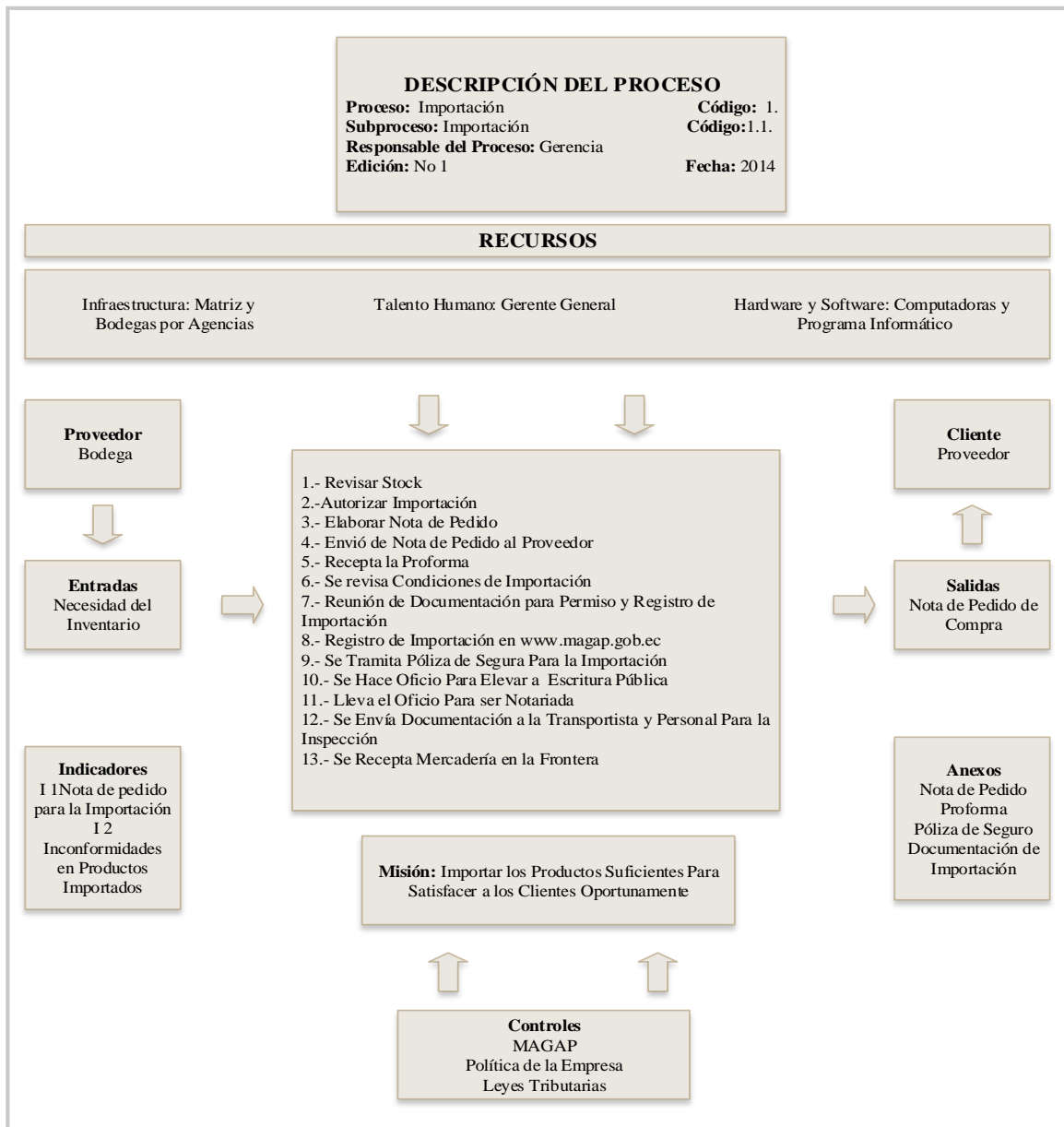
## 1.1 IMPORTACIÓN


### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del Proceso						
Proceso: Importación				Código: 1.		
Subproceso: Importación				Código: 1.1.		
Misión: Importar los productos suficientes para satisfacer a los clientes oportunamente.						
Edición: # 1		Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Bodega		Necesidad del inventario	En la última semana de cada mes se revisa el stock de inventario en cada bodega de las agencias y si hace falta productos se le envía de la bodega principal, pero si esta no cuenta con suficiente inventario se realiza la necesidad de importar el inventario.	Nota de pedido de compra		Proveedor

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	21	De	115

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	22	De	115

## 12.- 2.1. ALMACENAMIENTO Y DESPACHO

**Descripción:** Momento en el cual luego de recibir la mercadería del proveedor, es transportada a la bodega principal y despachada a las demás agencias con el debido análisis y en la cual es almacenada.

### ENTRADAS


**Producto:** Mercadería importada por P&N S.A. las cuales pasan por una inspección en la cual debe cumplir con los controles previamente establecidos en cuanto a la calidad del producto.

### SALIDAS

**Producto:** Mercadería que es enviada a las diferentes agencias de la empresa previo al análisis de necesidad de dichas agencias o bodegas.

### RECURSOS

**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con una matriz en Guayaquil con su bodega, también posee una bodega para cada agencias las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	23	De	115

**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema informático llamado SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.


**Talento Humano:** En la oficina central se cuenta con la Gerente General, Gerente de Ventas, Contador Interno, dos Asistentes Contable, una Asistente de Ventas y una Asistente de Crédito y Cobranzas, para las diferentes agencias se cuenta con un Vendedor el cual es veterinario y con el respectivo auxiliar de bodega.

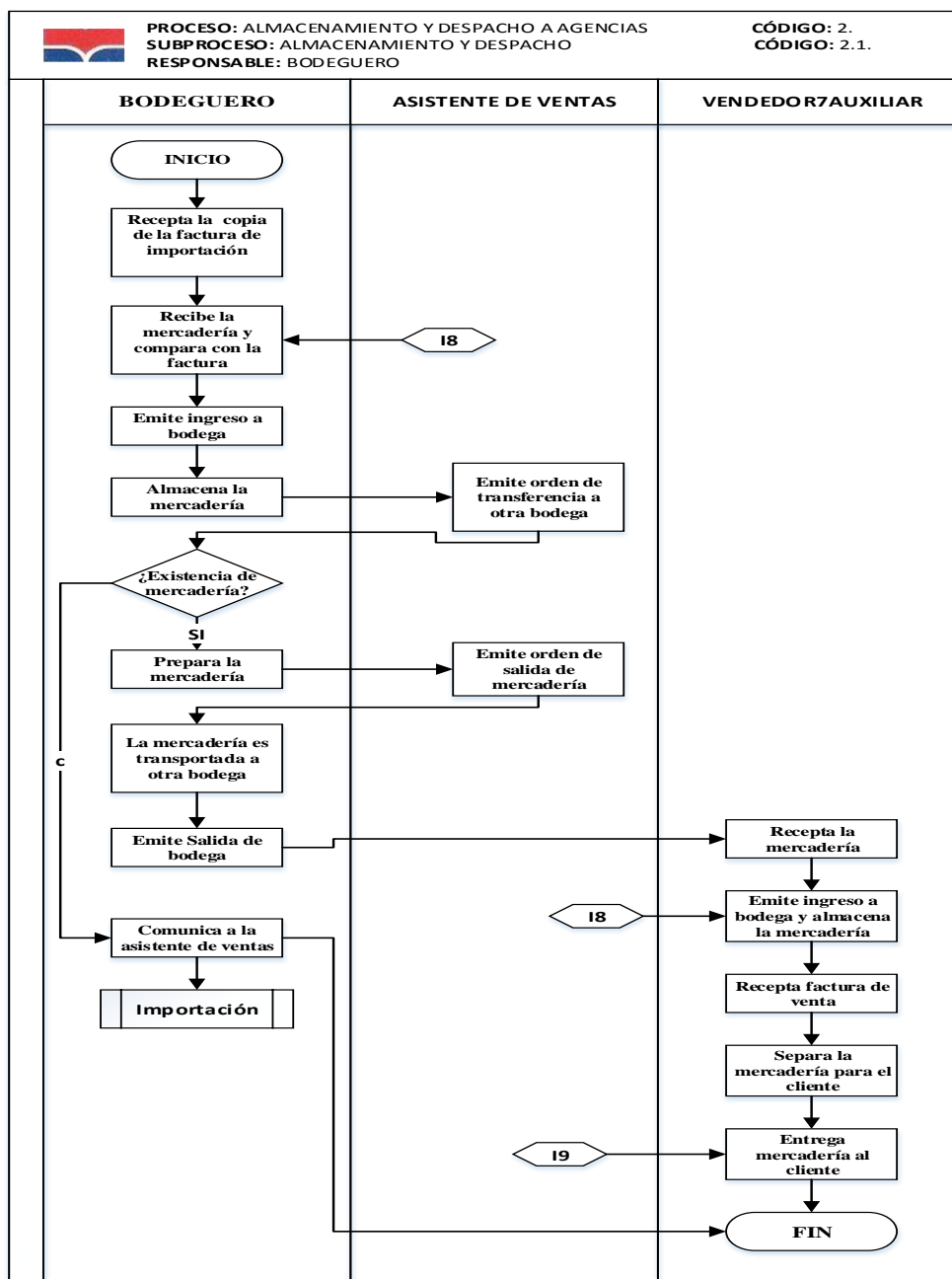
**Recursos Económicos:** La empresa cuenta con una liquidez suficiente para solventar desde el principio hasta el final el subproceso mencionado.


## CONTROLES DEL SUBPROCESO

P&N S.A. controla el inventario de sus bodegas por medio del sistema en el módulo de inventario, al realizar revisiones semanales, además de que cada vendedor realiza el conteo físico de la bodega a su cargo, para ser comparado con el reporte del sistema.


Se presenta el flujograma y la ficha del proceso en estudio.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	24	De	115



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	25	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
<b>18</b>	Capacidad	Capacidad de almacenaje	Mide el % de utilización de la capacidad real de la bodega	(M <sup>2</sup> utilizados en la bodega para almacenar producto/ Disponibilidad real en M <sup>2</sup> de la bodega)*100	%	Trimestral
<b>19</b>	Eficacia	Tiempo de entrega del producto al cliente	Mide el tiempo de demora en hacer la entrega del producto al cliente personalmente	(Horas dispuesta en hacer la entrega/ horas planificadas para la entrega)	%	Semanal

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	26	De	115


## 2.1. ALMACENAMIENTO Y DESPACHO

### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES


<b>Descripción de las actividades</b>	
<b>Proceso:</b> Almacenamiento y Despacho a Agencias	
<b>Subproceso:</b> Almacenamiento y Despacho	
<b>Misión:</b> Planificar adecuadamente la distribución de la mercadería de acuerdo a las ventas en cada agencia	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recepta la copia de la Factura de importación	Ventas	Se recibe una copia de la factura de la importación	Por medio de valija	Bodeguero
2	Recibe la Mercadería y compara con la Factura	Ventas	Se verifica la igualdad entre lo que indica la factura y lo físico	Inspección física	Bodeguero
3	Emite Ingreso a bodega	Ventas	Se hace oficial el ingreso de la mercadería a la bodega	Documento de interno	Bodeguero
4	Almacena la mercadería	Ventas	Se realiza el almacenamiento de la mercadería de forma temporal	Se almacena en la bodega principal	Bodeguero
5	Emite orden de transferencia a otra bodega	Ventas	Se analiza la necesidad de mercadería en las otras bodegas	Documento de interno	Asistente de Ventas
6	Se prepara la mercadería	Ventas	Se separa la mercadería que se enviará a otra bodega	Se embarca la mercadería en los vehículos	Bodeguero



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	27	De	115


7	Se comunica a asistente de ventas	Ventas	Comunica a las bodega que recibirá la mercadería	Por correo electrónico	Bodeguero
8	Se emite orden de salida de bodega	Ventas	Se asigna fecha de la salida de la mercadería	Documento de interno	Asistente de Ventas
9	La Mercadería es transportada a otra bodega	Ventas	La mercadería es llevada a otra bodega	Es transportada por vía terrestre	Bodeguero
10	Se emite salida de bodega	Ventas	Se prepara el documento de salida de mercadería	Documento de interno	Bodeguero
11	Recepta mercadería	Ventas	Recibe el vendedor la mercadería	Inspección física	Vendedor
12	Emite ingreso a bodega y almacena la Mercadería	Ventas	Prepara el documento de ingreso de bodega	Documento de interno	Vendedor
13	Recepta Factura de venta	Ventas	Se realiza venta de mercadería	Por correo electrónico	Vendedor
14	Se separa Mercadería para el cliente	Ventas	Se separa la mercadería que se venderá	Inspección física	Vendedor
15	Entrega mercadería al cliente	Ventas	Lleva la mercadería al cliente para su entrega	Entrega física	Vendedor

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	28	De	115

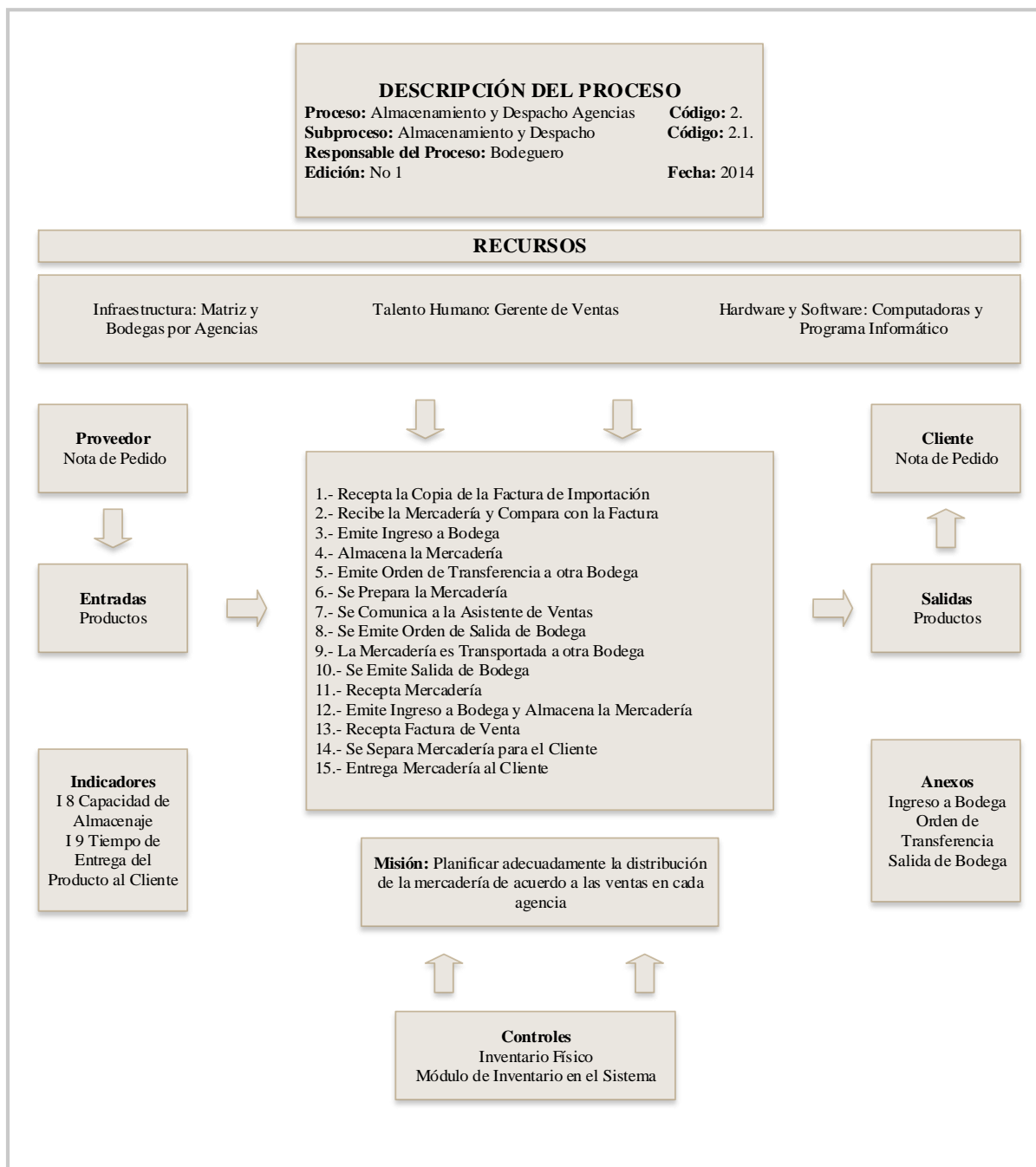
## 2.1. ALMACENAMIENTO Y DESPACHO


### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del Proceso						
<b>Proceso:</b> Almacenamiento y Despacho a Agencias				Código: 3		
<b>Subproceso:</b> Almacenamiento y Despacho				Código: 3.1.		
<b>Misión:</b> Planificar adecuadamente la distribución de la mercadería de acuerdo a las ventas en cada agencia						
<b>Edición: # 1</b>		<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Nota de pedido de compra		Productos	Se recibe la mercadería que se importó y es almacenada en la bodega principal hasta que se emita la transferencia a las demás bodegas siempre que estas no posean stock suficiente	Productos		Bodega

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	29	De	115

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	30	De	115

### 13.- 3.1. VENTAS Y FACTURACIÓN

#### DESCRIPCIÓN

En las ventas y facturación se encarga de realizar las ventas físicas del producto por medio de llamada telefónicas o de visitas técnicas y de realizar la respectiva factura a dicha venta.

#### ENTRADAS

**Nota de pedido:** Documento interno de la empresa en el cual el vendedor detalla lo requerido por el cliente antes de que se proceda a realizar la factura.


#### SALIDAS

**Factura:** Documento oficial que respalda la venta realizada.

#### RECURSOS

**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con la matriz en Guayaquil en la cual está la bodega principal, también posee una bodega para cada agencias las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.

**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema informático

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	31	De	115

llamado SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.

**Talento Humano:** En la oficina central se cuenta con Gerente de Ventas, vendedores y auxiliares de bodega para las agencia y la asistente de facturación y de ventas

**Recursos Económicos:** La empresa cuenta con una liquidez suficiente para solventar desde el principio hasta el final el subproceso mencionado.


## CONTROLOES DEL PROCESO

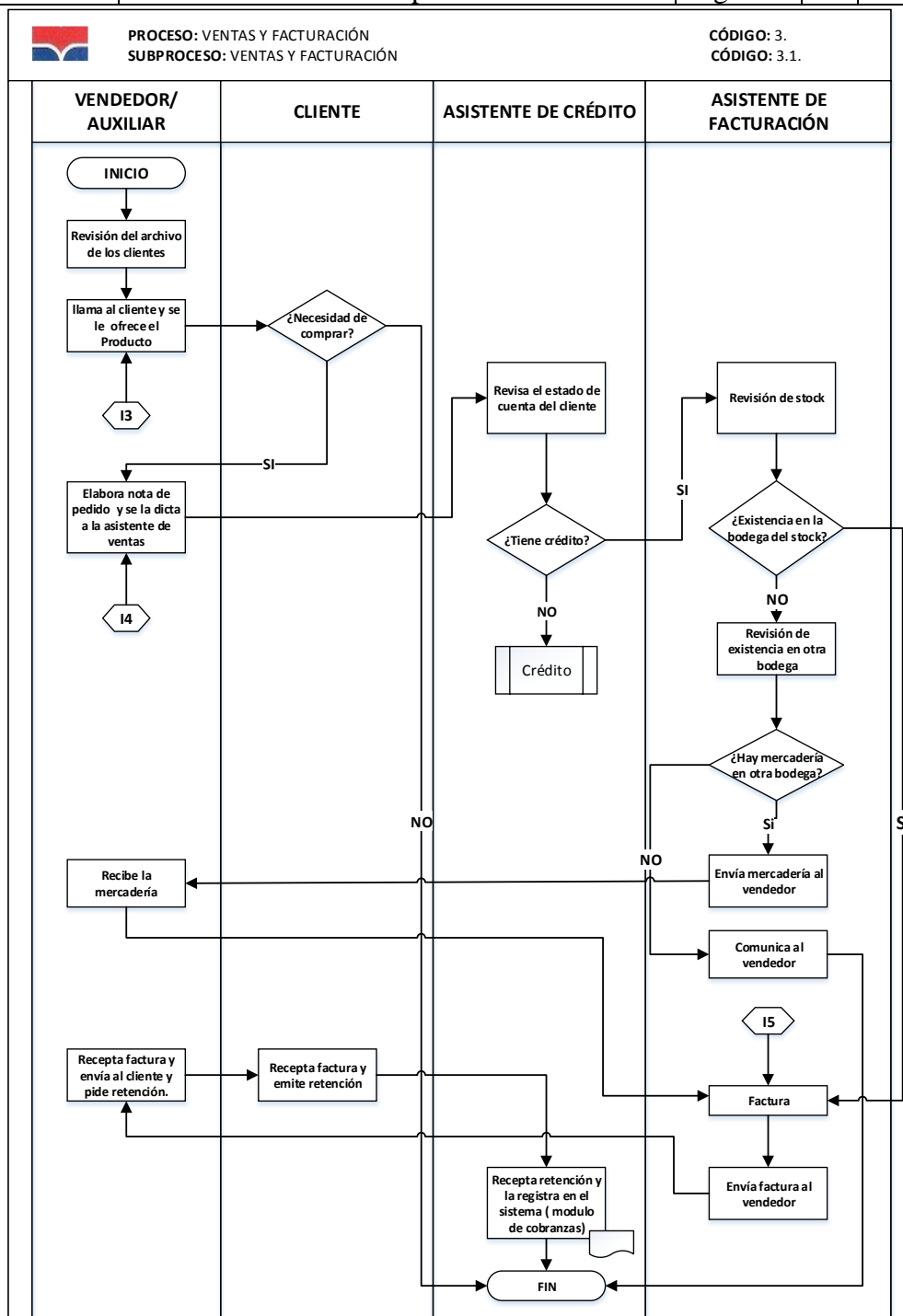
Para realizar la venta en P&N S.A. se averigua cierta información del cliente, para asegurarse de no sea ficticio, luego se revisa los precios con los que se pactó la venta con el cliente.


### Leyes tributarias

Se realiza un control adecuado de las copias de las facturas de ventas en forma secuencial y completa para proceder a utilizar la información para hacer las respectivas declaraciones.


A continuación se presenta el flujograma de este proceso

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	32	De	115



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	33	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
I3	Crecimiento	Captación de nuevos clientes	Mide el % de captación de nuevos clientes en un periodo	$(\# \text{ de nuevos clientes} / \# \text{ total de visitas realizadas a posibles clientes}) * 100$	%	Mensual
I4	Eficacia	Nivel de ventas	Mide el % de productividad de las ventas	$(\# \text{ de ventas reales} / \# \text{ de ventas planificadas}) * 100$	%	Mensual

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	34	De	115


### 3.1. VENTAS Y FACTURACIÓN

#### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES


Descripción de las actividades	
<b>Proceso:</b> Ventas y Facturación	
<b>Subproceso:</b> Ventas y Facturación	
<b>Misión:</b> Realizar la venta de forma adecuada y sin errores en la facturación	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Revisión de archivo de los clientes	Ventas	Se revisa las ultima venta hecha al cliente	Documento interno	Vendedor
2	Llama al cliente y se ofrece el producto	Ventas	Se llama al cliente cuando a este se le está por terminar el producto	Por medio de llamada telefónica	Vendedor
3	Elabora nota de pedido y se dicta la dicta a la asistente de facturación	Ventas	Se comunica a la asistente de facturación la venta realizada para que facture	Documento interno	Vendedor
4	Revisa el estado de cuenta del cliente	Ventas	Se hace una revisión para determinar si es conveniente aprobar la venta	Se revisa la cartera del cliente y el tiempo de crédito que tiene	Asistente de Crédito
5	Revisión de stock	Ventas	Se verifica la disponibilidad del inventario	Por medio del sistema en el módulo de inventario	Asistente de Ventas
6	Revisa existencia en otra bodega	Ventas	Se verifica la disponibilidad del inventario en otra bodega	Por medio del sistema en el módulo de inventario	Asistente de Ventas
7	Se envía mercadería al vendedor	Ventas	Se aprueba el envío de la mercadería	Por medio de vía terrestre	Asistente de Ventas



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	35	De	115

8	Recibe la mercadería	Ventas	Recepta la mercadería en la bodega	Realiza la inspección de la mercadería recibida	Vendedor
9	Comunica al vendedor	Ventas	Comunica al vendedor el envío de la mercadería	Por medio de correo electrónico	Asistente de Ventas
10	Factura	Ventas	Procede a emitir la factura al cliente	Factura	Asistente de Ventas
11	Envía factura al vendedor	Ventas	Envía todas las facturas de ventas a los respectivos vendedores	Por medio de valija	Asistente de Ventas
12	Recepta la factura y la envía al cliente y pide la Retención	Ventas	Recibe la factura y se la entrega al cliente	La retira en la transportista	Asistente de Crédito
13	Recibe la factura y emite la Retención	Ventas	Emite la retención de la factura después de recibir la mercadería	Entrega física	Vendedor
14	Recepta la retención Y registra en el módulo de facturación	Ventas	Registra la retención En el sistema	Por medio de Valija enviada del vendedor	Cliente


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	36	De	115

### 3.1. VENTAS Y FACTURACIÓN

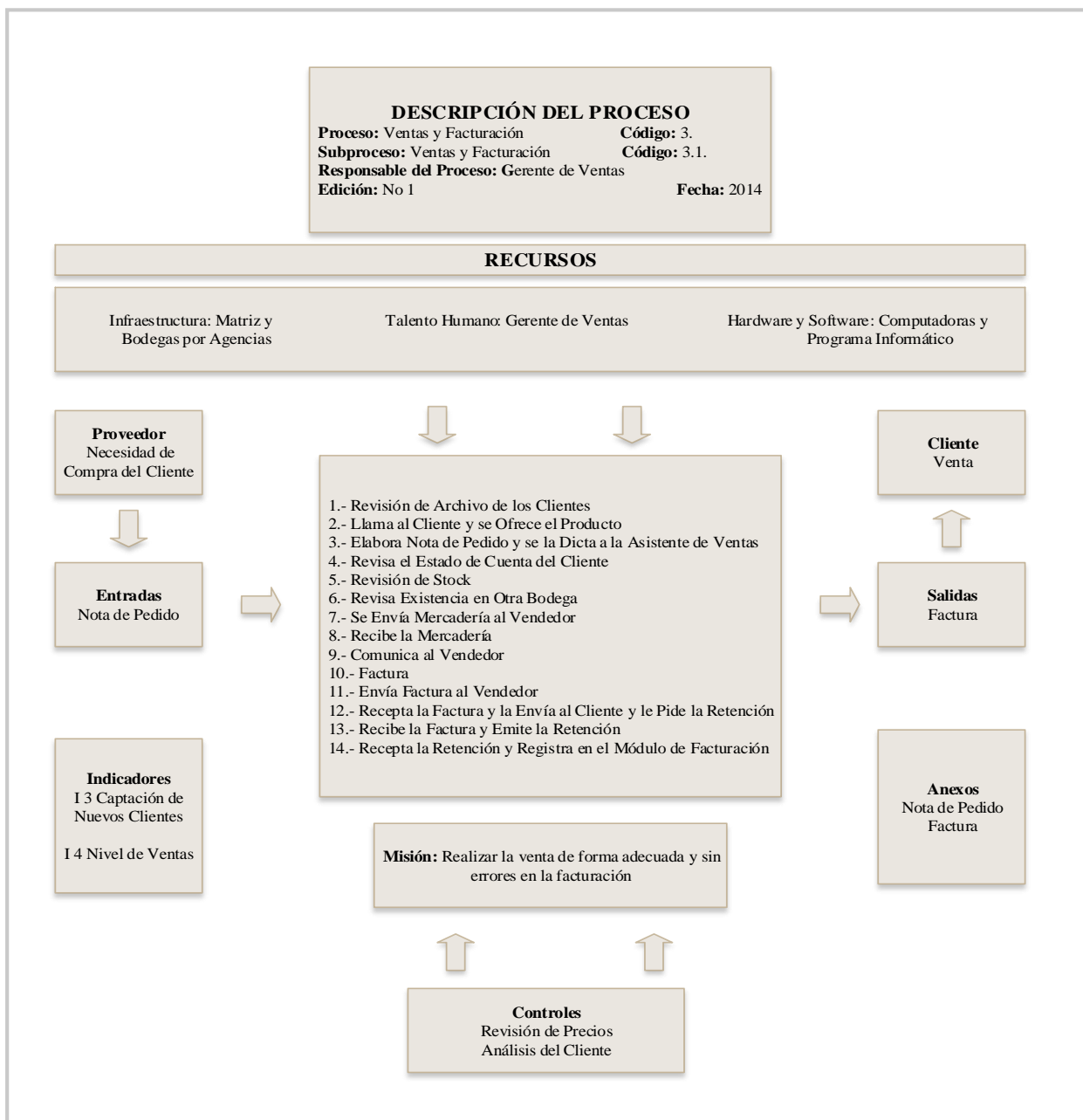
#### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO


Caracterización del Proceso	
<b>Proceso:</b> Ventas y Facturación	
<b>Subproceso:</b> Ventas y Facturación	
<b>Misión:</b> Realizar la venta de forma adecuada y sin errores en la facturación	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Necesidad de compra del cliente		Nota de Pedido	El vendedor visita el cliente y ofrece el producto ,lo escribe en la nota de pedido y después se la dicta a la asistente de ventas la cual factura el pedido	Factura		Venta

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	37	De	115

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	38	De	115

#### 14.- 4.1. CRÉDITO

##### DESCRIPCIÓN

Este subproceso se conceden los créditos a los clientes, esto créditos son otorgados de acuerdo a la cantidad que el cliente compra, la antigüedad del cliente entre otros factores.

##### ENTRADAS


**Petición de crédito:** El cliente solicita al vendedor que se le conceda crédito de mínimo de un mes de plazo.

##### SALIDAS

**Aprobación del crédito:** Luego de analizar la petición del cliente referente a que se otorgue crédito este es aprobado o negado por el gerente de ventas.

##### RECURSOS

**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con la matriz en Guayaquil en la cual está la bodega principal, también posee una bodega para cada agencias las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	39	De	115

**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema informático llamado

SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.

**Talento Humano:** Para este proceso se cuenta con el apoyo de la gerencia general y la de ventas, además de contar con la asistente de crédito.


**Recursos Económicos:** La empresa cuenta con una liquidez suficiente para solventar desde el principio hasta el final el subproceso mencionado.

## CONTROLES DEL PROCESO

Los controles relacionados con este proceso están a cargo de la gerencia general y la asistente de crédito en la cual se revisa las fechas de pago de cada cliente por medio del sistema en su módulo de cuentas por cobrar.

También los vendedores realizan su propio control manual por cliente, el cual se cruza con el reporte de gerencia.

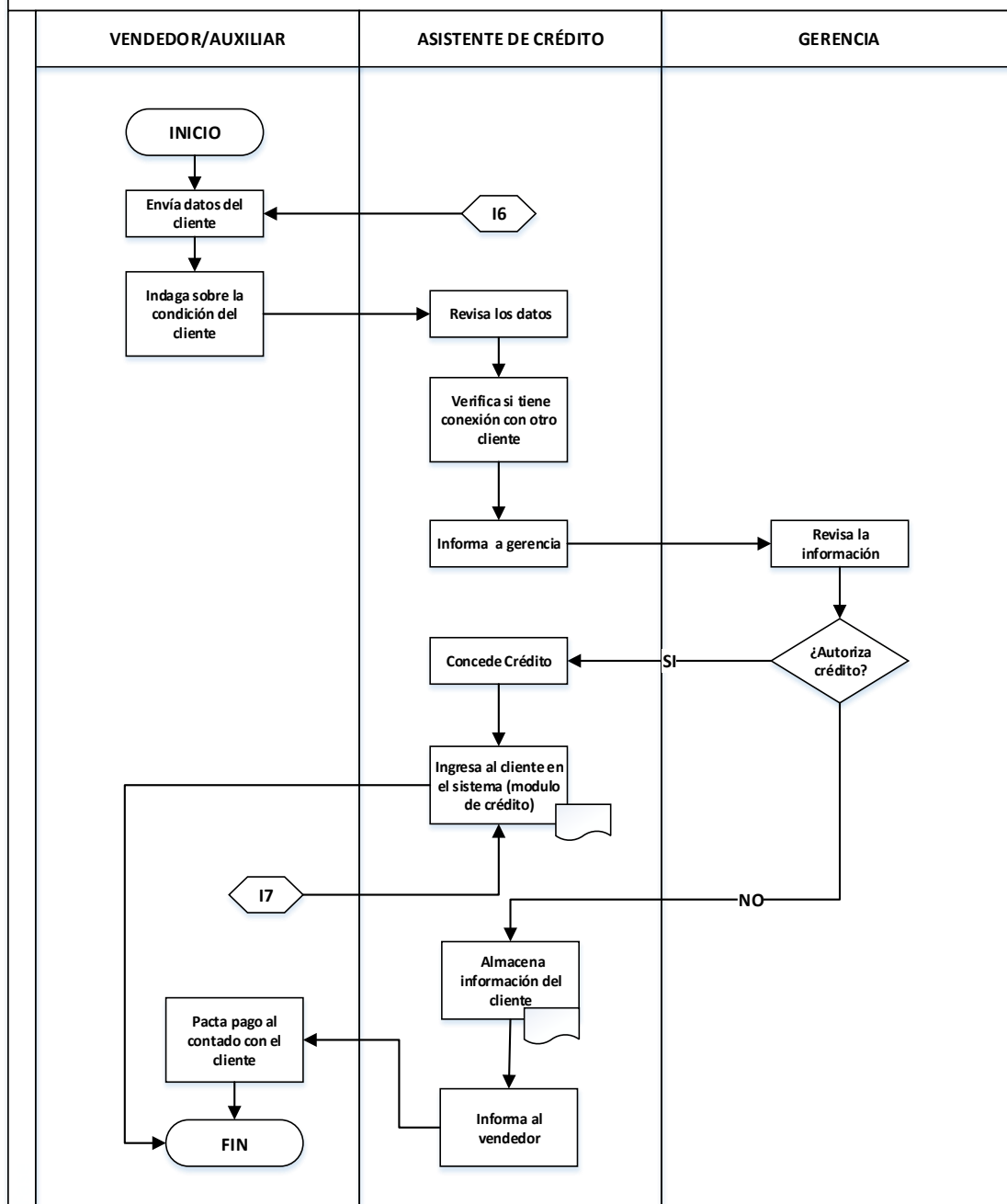
**Políticas de crédito:** Acuerdo establecidos verbalmente para aprobar los diferentes créditos entre la gerencia, vendedores y asistente de crédito.


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	40	De	115




**PROCESO:** CRÉDITO Y COBRANZAS  
**SUBPROCESO:** CRÉDITO  
**RESPONSABLE:** ASISTENTE DE CRÉDITO

**CÓDIGO:** 4  
**CÓDIGO:** 4.1.



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	41	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
16	Calidad	Créditos otorgados	Mide el % de créditos no otorgado debido a que no cumplió con los requisitos	$\left( \frac{\text{\# de créditos no otorgados}}{\text{\# de solicitudes de crédito}} \right) * 100$	%	Mensual
17	Calidad	Créditos otorgado con el debido respaldo	Mide el % de créditos otorgados previo a un análisis de aprobación	$\left( \frac{\text{\# de créditos otorgados con el debido respaldo}}{\text{\# total de créditos otorgados}} \right) * 100$	%	Trimestral

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	42	De	115


## 10.4.- 4.1. CRÉDITO

### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES


Descripción de las actividades	
<b>Proceso:</b> Crédito y Facturación	
<b>Subproceso :</b> Crédito	
<b>Misión:</b> Conceder créditos a los clientes de forma adecuada y responsable	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Envía datos del cliente	Ventas	Envía la información del posible cliente a la asistente de crédito	Por correo electrónico	Vendedor
2	Indaga sobre la condición del cliente	Ventas	Se averigua sobre la solvencia del posible cliente	Por correo electrónico	Vendedor
3	Revisa datos	Ventas	Analiza la información receptada	Reunión con gerencia de ventas y asistente de ventas	Asistente de Crédito
4	Verifica si tiene conexión con otro cliente	Ventas	Se averigua si el posible cliente tiene relación de parentesco con algún cliente	Revisión física	Asistente de Crédito
5	Informar a gerencia	Ventas	Se le comunica al gerente de ventas todo lo referente al posible cliente	Se estable reunión con gerencia	Asistente de Crédito
6	Revisa la información	Gerencia	Analiza la información recibida	Por medio de reunión	Gerente



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	43	De	115


7	Autoriza crédito	Ventas	Autoriza que se le conceda crédito al cliente	De forma verbal	Asistente de Crédito
8	Ingresa al cliente en el sistema (módulo de crédito)	Ventas	registra al cliente oficialmente en la empresa	En el sistema módulo de facturación (nuevos clientes)	Asistente de Crédito
9	Almacena información del cliente	Ventas	Se reúne la información del cliente para ser archivada	Por medio de archivos físicos	Asistente de Crédito
10	Informa al vendedor	Ventas	Se le comunica al vendedor sobre la decisión de otorgar crédito al cliente	Por medio de correo electrónico	Asistente de Crédito
11	Pacta pago al contado con el cliente	Ventas	Se pacta primer compra al contado	De forma verbal	Vendedor

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	44	De	115

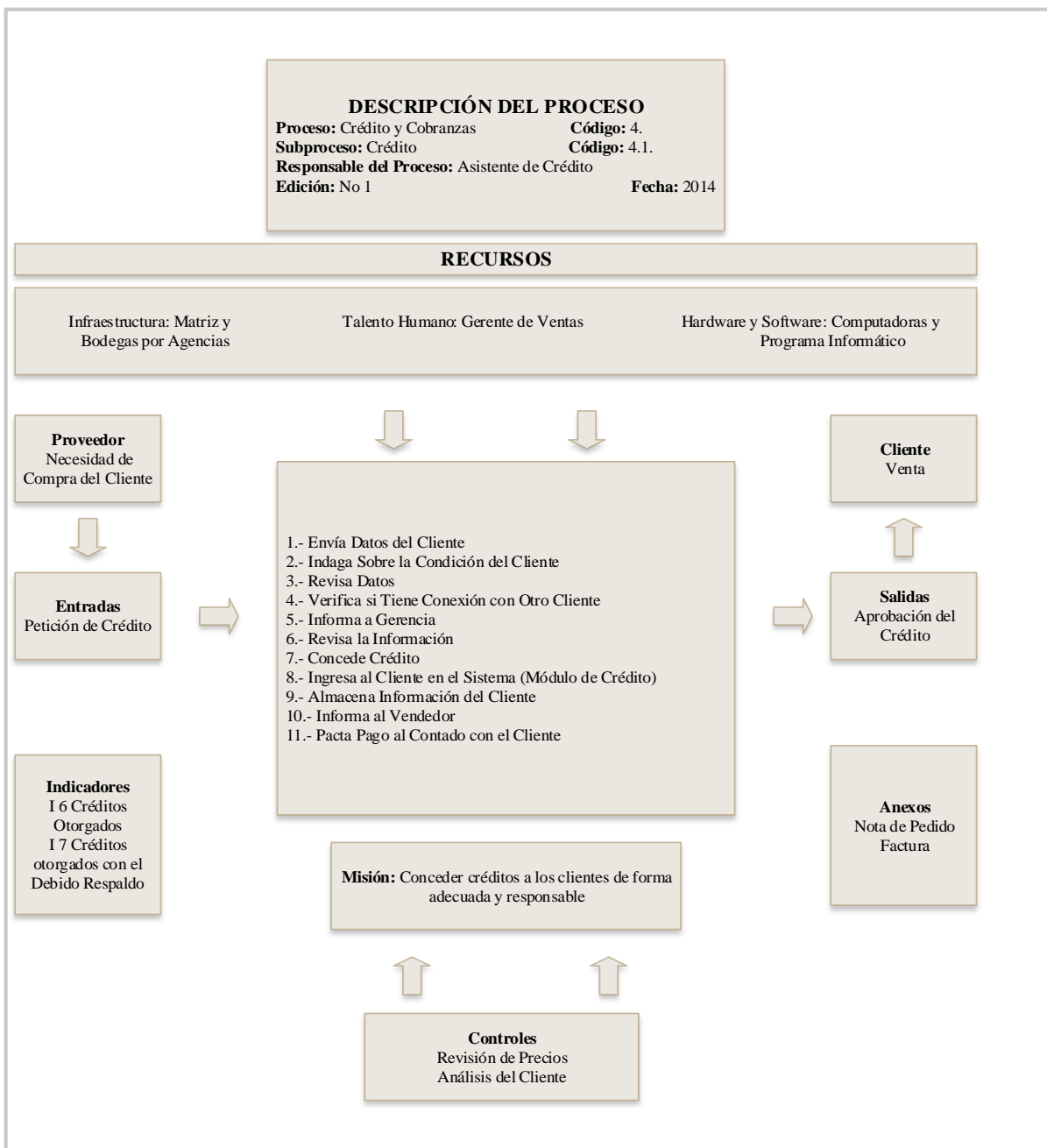
## 4.1. CRÉDITO


### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del Proceso						
<b>Proceso:</b> Crédito y Facturación						
<b>Subproceso :</b> Crédito						
<b>Misión:</b> Conceder créditos a los clientes de forma adecuada y responsable						
<b>Edición:</b> # 1		<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Necesidad de compra del cliente	Petición de crédito	El cliente solicita crédito para su compra, la cual debe ser analizada adecuadamente antes de decidir aprobar o no el crédito. Si se concede el crédito, es analizado el tipo de compra para poder determinar el tiempo que podría ser de un mes, dos, tres o seis meses.	Aprobación del crédito		Venta

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	45	De	115

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	46	De	115

## 15.- 4.2. COBRANZAS

### DESCRIPCIÓN

En este proceso se efectúa el cobro hacia los clientes que tienen su cartera por vencer, aquí se realiza una serie de pasos desde la coordinación para hacer el cobro hasta el depósito de dicho cobro en la cuenta de la empresa.

### ENTRADAS

**Factura:** Documento oficial que respalda la venta realizada.


### SALIDAS

**Cheque o Efectivo:** Pago que realiza el cliente para saldar su compra.

### RECURSOS

**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con la matriz en Guayaquil en la cual está la bodega principal, también posee una bodega para cada agencia las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.

**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	47	De	115


informático llamado SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.

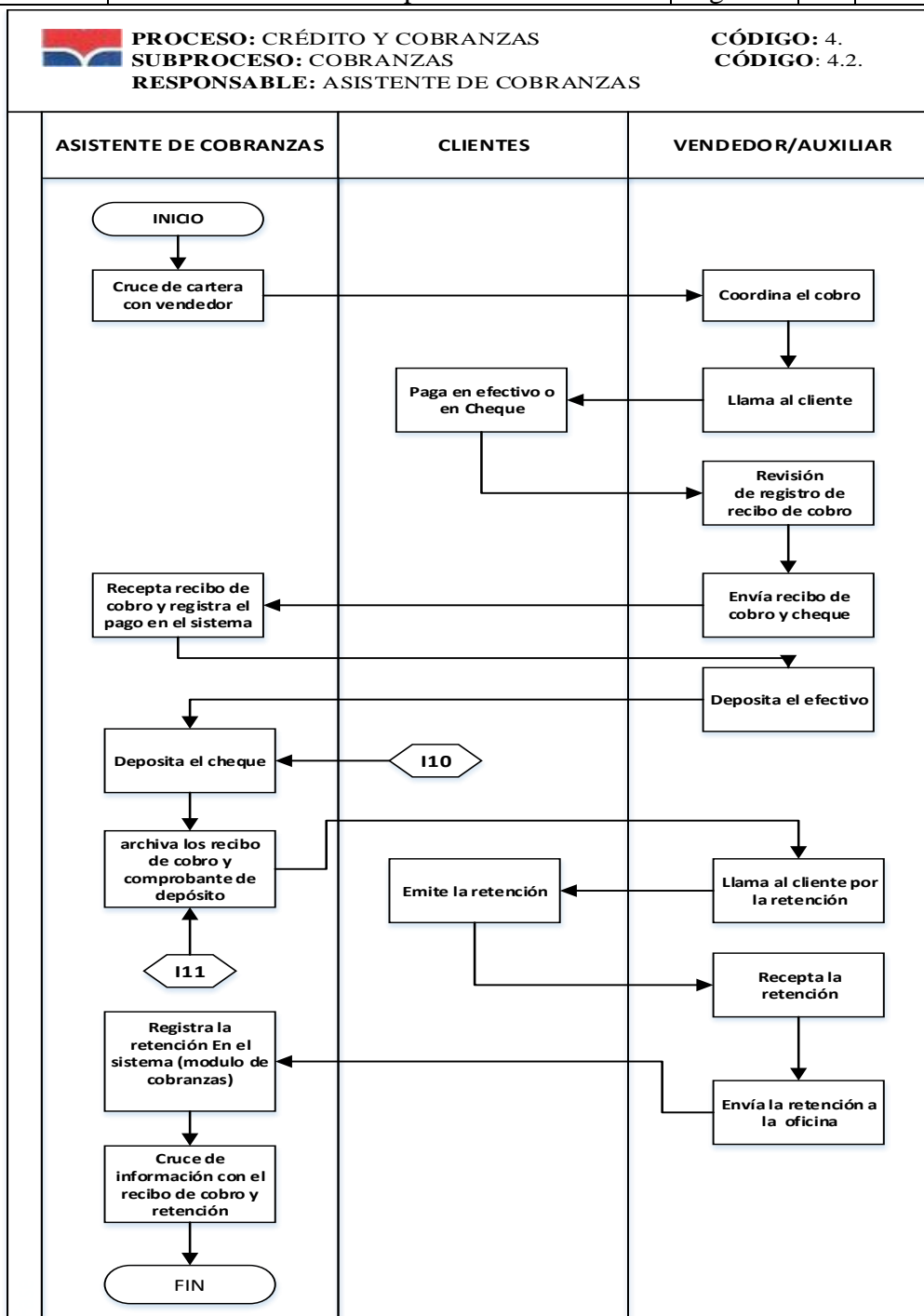
**Talento Humano:** Para este proceso se cuenta con el apoyo de la asistente de cobranzas, los vendedores por agencia y el gerente de ventas


### **CONTROLES DEL PROCESO**

**Política de cobro:** Política interna de la empresa establecida por la gerencia de ventas para efectuar el cobro oportuno hacia los clientes y minimizar la cartera vencida.


A continuación se presenta el flujograma de este proceso.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	48	De	115



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	49	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
I10	Calidad	Cheques sin errores	Mide el # de cheques recibidos sin errores	(Cheques con errores – # total de cheques)	#	Mensual
I11	Financiero	Porcentaje cobrado de las cuentas por cobrar	Mide el nivel de las cuentas por cobrar que se hicieron efectivos	(% real cobrado de la cuentas por cobrar/ % estimado de lo que se cobrará de las cuentas por cobrar)*100	%	Mensual

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	50	De	115


## 4.2. COBRANZAS

### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES


Descripción de las actividades	
<b>Proceso:</b> crédito y Cobranzas	
<b>Subproceso:</b> Cobranzas	
<b>Misión:</b> Realizar una gestión de cobro responsable sin incomodar al cliente	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Cruce de cartera con el vendedor	Ventas	Se revisa la cartera de los clientes del vendedor con la de la asistente de cobranzas	De forma física	Asistente de Cobranzas
2	Coordina el cobro	Ventas	Se coordina fecha de cobro	Mediante reunión con asistente de cobranzas	
3	Llama la cliente	Ventas	Se llama al cliente para comunicar la fecha de cobro	Mediante llamada telefónica	Vendedor
4	Pago en efectivo o en cheque	Ventas	El cliente entrega cheque al vendedor o dinero en efectivo	De forma presencial	Cliente
5	Revisión de registro de recibo de cobro	Ventas	Se anota el pago en el recibo de caja del cliente	Documento interno	Vendedor
6	Envía recibo de cobro y cheque	Ventas	Envía el cheque o comprobante de depósito junto con el recibo de caja	Por medio de valija	Vendedor
7	Recepta recibo de cobro y registra el pago en el sistema	Ventas	Recibe el pago y recibo de cobro y procede a ingresar la información en el sistema	Por medio del sistema módulo de cobranzas	Asistente de Cobranzas



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	51	De	115


8	Deposita el efectivo	Ventas	Se hace el depósito del efectivo	En la cuenta de la empresa	Vendedor
9	Deposita el cheque	Ventas	Se hace el depósito del cheque	En la cuenta de la empresa	Asistente de Cobranzas
10	Archiva recibo de cobro y comprobantes de depósito se hace oficio para elevar a escritura pública	Ventas	Se reúne todos los documentos soporte del pago para ser archivados	De forma manual	Asistente de Cobranzas
11	Llama al cliente por retención	Ventas	Se llama al cliente para que envíe la retención	Por medio de llamada telefónica	Vendedor
12	Emite el cliente la retención	Ventas	Hace la retención de la factura y la envía al vendedor	De forma manual	Cliente
13	Recepta la retención.	Ventas	Recibe la retención del cliente	De forma física	Vendedor
14	Envía la retención. A la oficina	Ventas	Envía la retención a la asistente de cobranzas	Por medio de valija	Vendedor
15	Registra la retención. En el sistema (módulo de cobranzas)	Ventas	Ingresa la retención en el sistema	Sistema, módulo de cobranzas	Asistente de Cobranzas
16	Cruce de información con el recibo de cobro y retención	Ventas	Realiza el cruce de información con el valor pagado y la retención del cliente	De forma manual	Asistente de Cobranzas

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	52	De	115

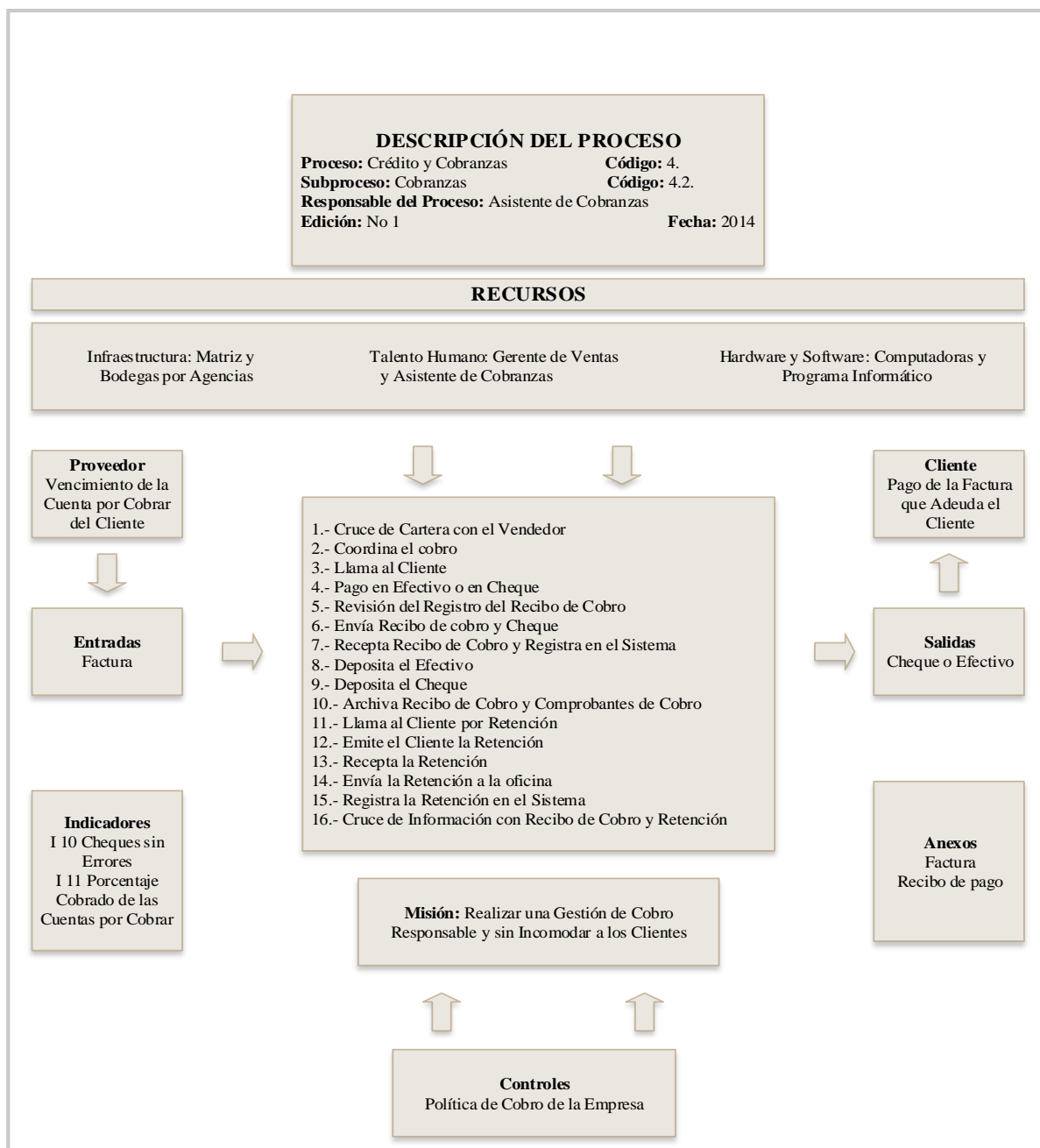
## 4.2. COBRANZAS


### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del Proceso						
<b>Proceso:</b> Crédito y Cobranzas						
<b>Subproceso:</b> Cobranzas						
<b>Misión:</b> Realizar una gestión de cobro responsable sin incomodar al cliente						
<b>Edición:</b> # 1		<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Vencimiento de la cuenta por cobrar del cliente	Cliente	Factura	Se realiza cruce de información entre el vendedor y la asistente de cobranzas acerca de la cartera de cada cliente en la cual identifican a los clientes que tienen por vencer su cuota de la factura (s) a la que adeudan. Se llama al cliente y se coordina el cobro el cual es receptado en efectivo o en cheque.	Cheque o Efectivo	Cliente	Pago de la factura de la que adeuda el cliente

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	53	De	115

## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	54	De	115

## 16.- 5.1. DISTRIBUCIÓN A CLIENTES

### DESCRIPCIÓN

Proceso en cual se realiza venta al cliente directamente en la oficina central y las necesidades de dicho cliente es atendido por la asistente de ventas.


### Entradas

**Cliente:** Es quien solicita el producto o servicio de la empresa P&N S.A.

**Salidas:** Venta directa al cliente.

**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con la matriz en Guayaquil en la cual está la bodega principal, también posee una bodega para cada agencias las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.

**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema informático llamado SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	55	De	115


**Talento Humano:** Para la realización de este proceso se cuenta con el apoyo del vendedor, de la asistente de cobranzas y de la autorización de la gerencia de ventas.

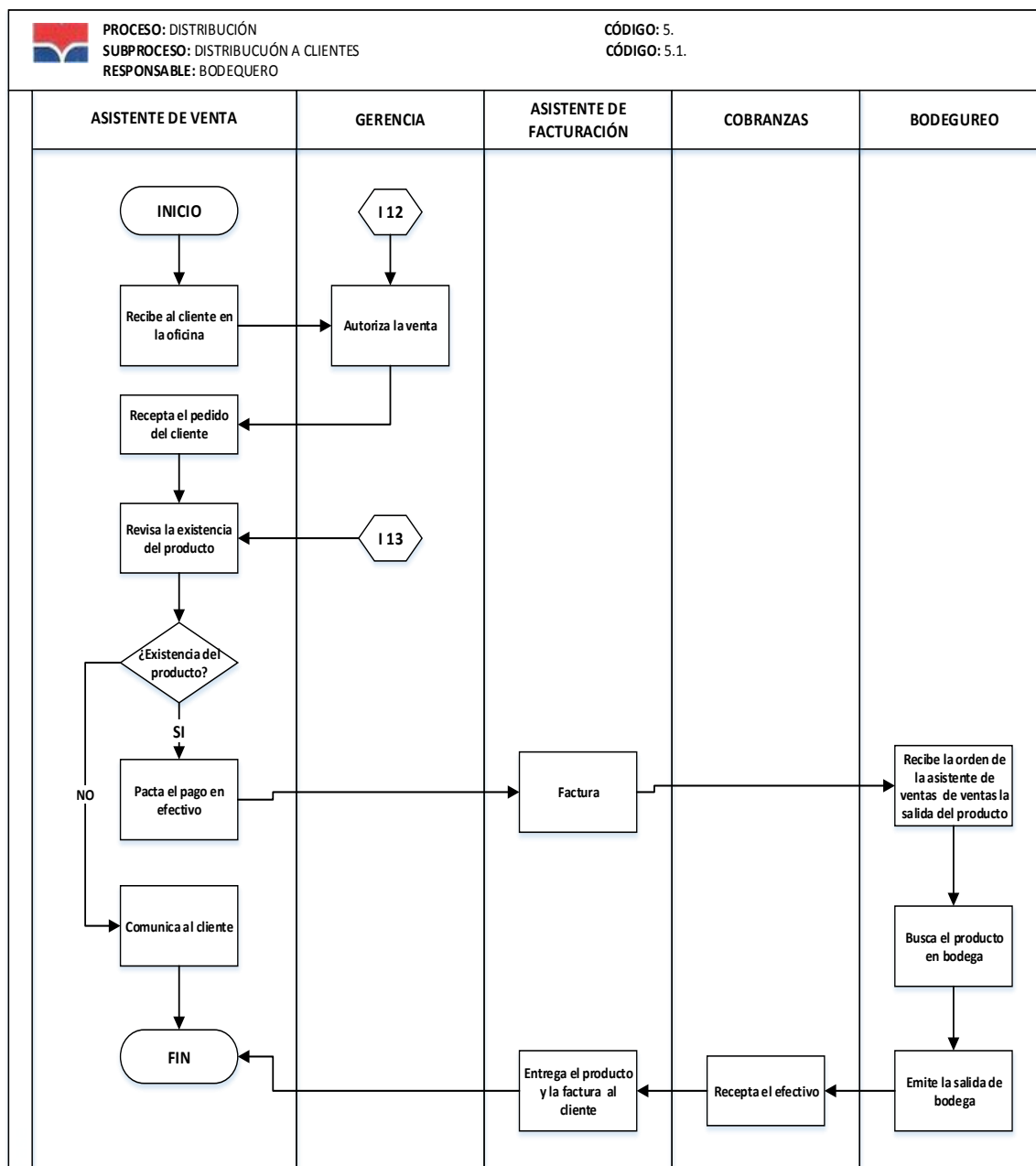
## **CONTROLES DEL PROCESO**


Para este proceso la P&N S.A. cuenta con sus propias políticas de venta en la oficina central.

**Política del inventario:** Para aprobar este tipo de venta se debe poseer en inventario como mínimo 10 veces más de lo que el cliente está solicita.


A continuación se presenta el diagrama de flujo de este proceso.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	56	De	115



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	57	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
I12	Eficacia	Ventas realizadas en oficina	Mide el nivel de autorizaciones de ventas en la oficina	$\left( \frac{\text{\# de ventas autorizadas}}{\text{\# total de peticiones de ventas}} \right) * 100$	%	Mensual
I13	Eficacia	Insuficiencia de inventario	Mide el nivel del inventario en oficina disponible para la venta	$\left( \frac{\text{\# de productos disponibles para la venta}}{\text{\# total de productos solicitado por el cliente}} \right) * 100$	%	Mensual

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	58	De	115


## 5.1. DISTRIBUCIÓN A CLIENTES

### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES


Descripción de las actividades	
<b>Proceso:</b> Importación	
<b>Subproceso:</b> Importación	
<b>Misión:</b> Importar los productos suficientes para satisfacer a los clientes oportunamente.	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe el cliente en la oficina	Gerencia	El cliente es atendido por la asistente de ventas	De manera presencial	Asistente de Ventas
2	Autoriza en venta.	Ventas	Se analiza si	Reunión con la gerencia de ventas i asistente de ventas	Gerente
3	Recepta el pedido del cliente	Ventas	La asistente de ventas anota el pedido en la nota de pedido	De forma verbal	Asistente de Ventas
4	Revisa la existencia en stock	Ventas	Verifica stock del producto solicitado por el cliente	En el sistema, módulo de inventario	Asistente de Ventas
5	Comunica al cliente	Ventas	Se comunica al cliente de la decisión tomada por gerencia de ventas	De forma verbal	Asistente de Ventas
6	Pacta el pago en efectivo	Ventas	Se acuerda el pago en efectivo	De forma verbal	Asistente de Ventas
7	Factura	Ventas	Realiza la factura de la venta	En el sistema, módulo de facturación	Asistente de Facturación



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	59	De	115

8	Recibe la orden de la asistente de ventas de la salida del producto	Ventas	Gerente e ventas autoriza la salida del producto	Documento interno	Bodeguero
9	Busca el producto en bodega	Contabilidad	Se busca el producto y se lo empaca para el cliente	De manera presencial	Bodeguero
10	Se emite la salida de bodega	Ventas	Realiza la documentación para que el producto salga de bodega	Documento interno	Bodeguero
11	Recepta el efectivo	Ventas	Recibe el pago del cliente	De forma presencial	Asistente de Cobranzas
12	Entrega el producto y la factura	Ventas	Se le hace la entrega del producto al cliente con la respectiva factura	De forma presencial	Asistente de Facturación


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	60	De	115

## 5.1. DISTRIBUCIÓN A CLIENTES

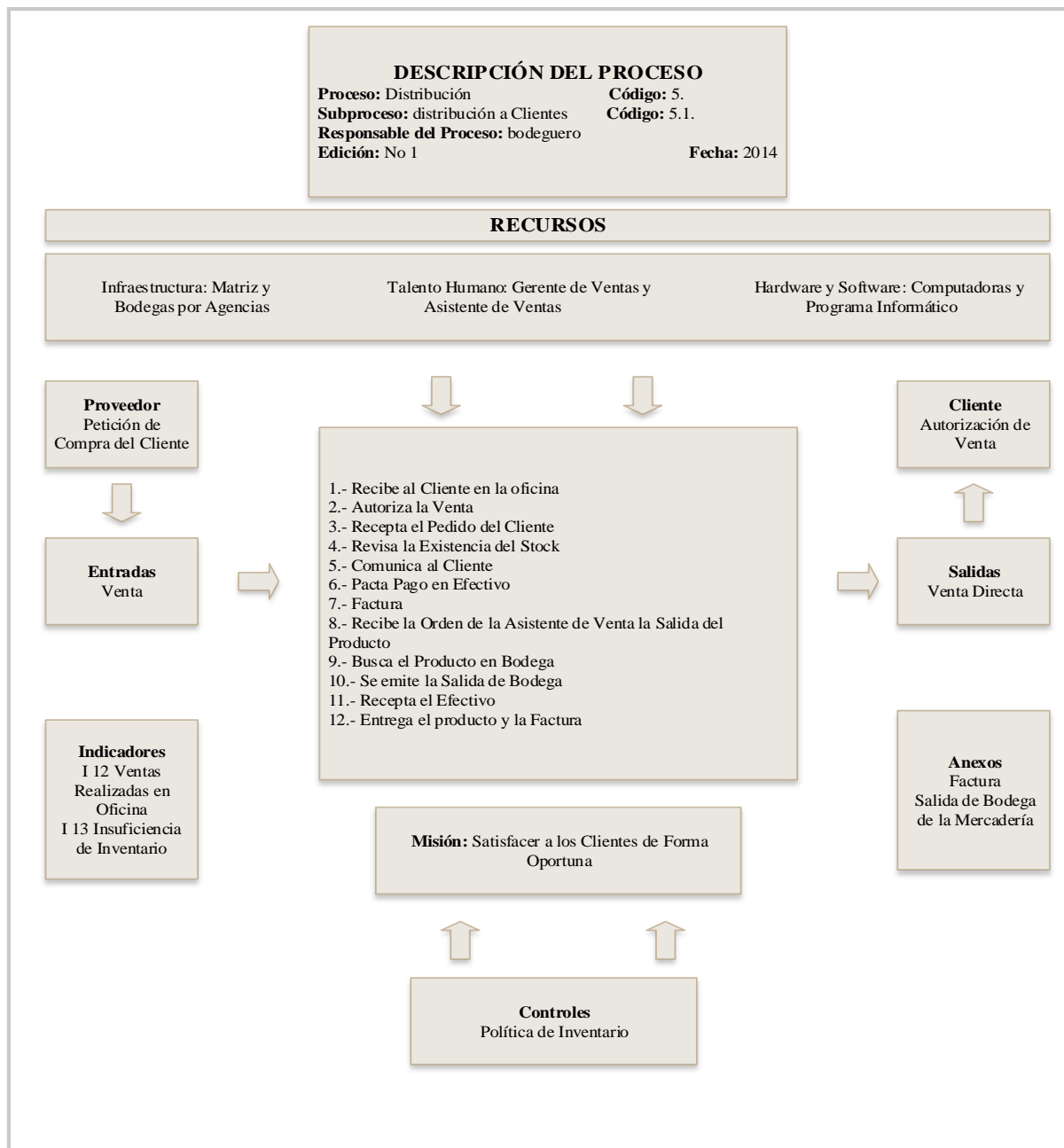
### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO


Caracterización del Proceso	
<b>Proceso :</b> Distribución	
<b>Subproceso:</b> Distribución a Clientes	
<b>Misión:</b> Satisfacer a los clientes de forma oportuna.	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Petición de compra del cliente	Cliente	Se recibe al cliente en la oficina, se recepta su pedido y antes de aprobar la venta se revisa el stock del inventario que debe ser mínimo 10 veces más de lo que el cliente solicita, al aprobar la venta se factura, se le entrega el producto y luego se recepta el cobro.	Venta directa	Autorización de venta	

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	61	De	115

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	62	De	115

## 17.- 6.1. SERVICIO AL CLIENTE

### DESCRIPCIÓN

Aquí se incluye los servicios que se les ofrece a los clientes como la asesoría técnica, el servicio de termonebulización y la solución de las enfermedades de estos, con el objetivo de dar mayor satisfacción a sus clientes.

### ENTRADAS


**Petición del cliente:** Es la petición del cliente en lo que se refiere a la asesoría o algún otro tipo de requerimiento.

### SALIDAS

**Satisfacción del cliente:** Se ofrece al cliente el servicio que solicita.

### RECURSOS

**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con la matriz en Guayaquil en la cual está la bodega principal, también posee una bodega para cada agencia las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	63	De	115


**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema informático llamado SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.

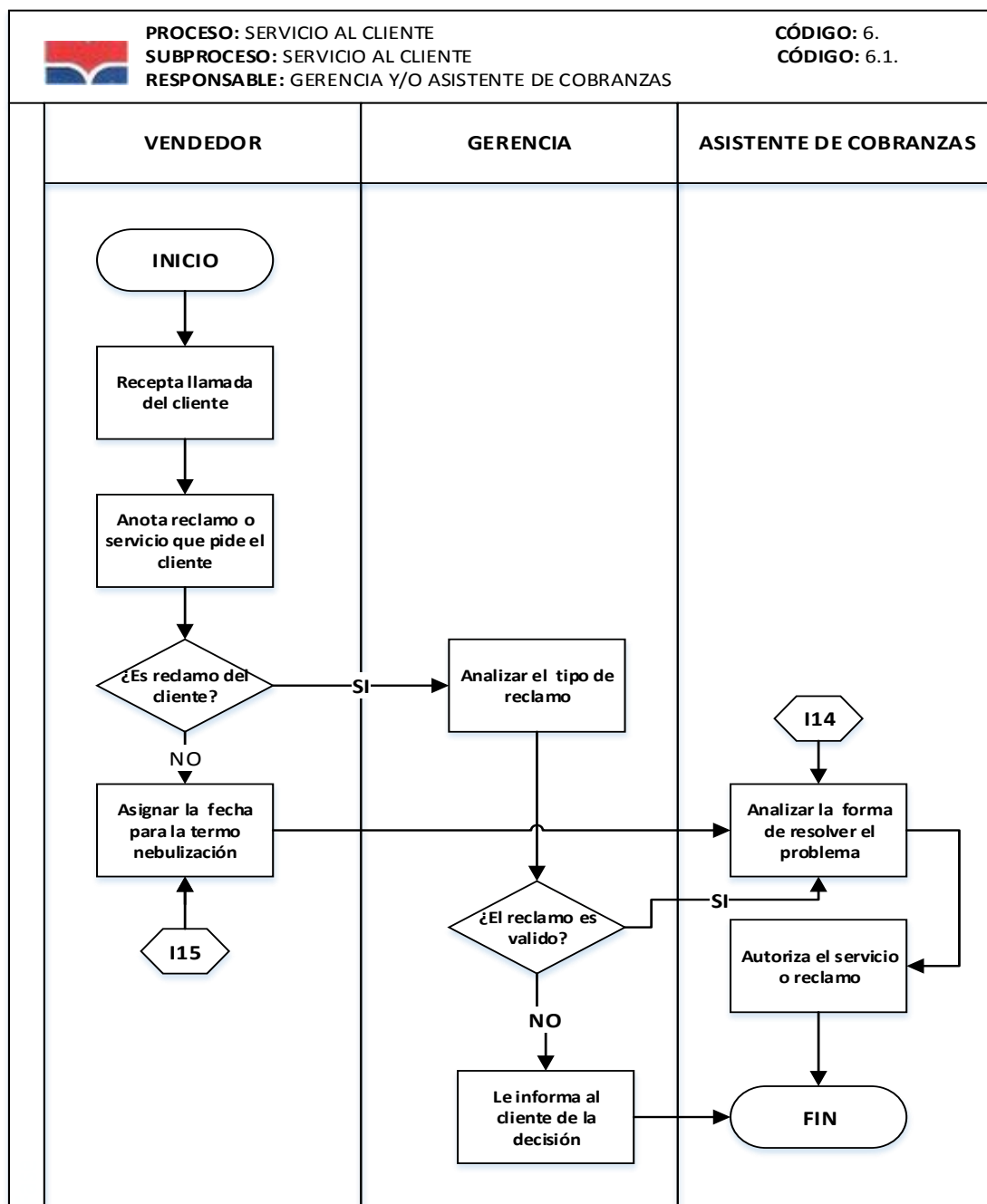
**Talento Humano:** Para la realización de este proceso se cuenta con el apoyo de la gerencia de ventas, los vendedores, y la asistente de ventas.


## CONTROLES EN EL PROCESO

Para la ejecución de este proceso la empresa cuenta con sus propias políticas internas.


A continuación se presenta el diagrama de flujo de este proceso.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	64	De	115



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	65	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
I14	Calidad	Repuesta positiva al cliente	Mide el nivel de reclamos resueltos de cliente	$(\# \text{ de reclamos resuelto positivamente} / \# \text{ total de reclamos}) * 100$	%	Quincenal
I15	Calidad	Llamadas resueltas	Mide el nivel de llamadas servicios o reclamos resueltas a favor del cliente	$(\# \text{ de servicios o reclamos resueltos} / \# \text{ total de servicios o reclamos receptados})$	%	Mensual

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	66	De	115


## 6.1. SERVICIO AL CLIENTE

### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades	
<b>Proceso:</b> Servicio al cliente	
<b>Subproceso:</b> Servicio al Cliente	
<b>Misión:</b> Fortalecer la confianza del cliente hacia P&N S.A.	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recepta llamada del cliente	Ventas	Se recibe llamada del cliente con la petición de reclamo o de servicio	Por medio de llamada telefónica	Vendedor
2	Anota reclamo o servicio que pide el cliente	Ventas	El vendedor anota la petición del cliente	De forma manual	Vendedor
3	Analizar el tipo de reclamo	Gerencia	Se revisa los fundamentos del reclamo	Reunión con el vendedor y gerente de ventas	Gerente
4	Analizar la forma de resolver el problema	Ventas	Se busca una solución para el cliente sin perjudicarlo	Reunión con el vendedor y gerente de ventas	Asistente de Cobranzas
5	Autoriza el servicio o reclamo	Ventas	Se aprueba realizar el servicio o solucionar el reclamo	De forma verbal	Asistente de Cobranzas
6	Asignar la fecha para la termo nebulización	Ventas	Se busca una fecha libre del vendedor para que realice la termo nebulización	Reunión con el vendedor y gerente de ventas	Vendedor
7	Le informa al cliente de la decisión	Gerencia	Le comunican al cliente la decisión tomada respecto a su reclamo o petición de servicio	De forma verbal	Gerente




	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	67	De	115

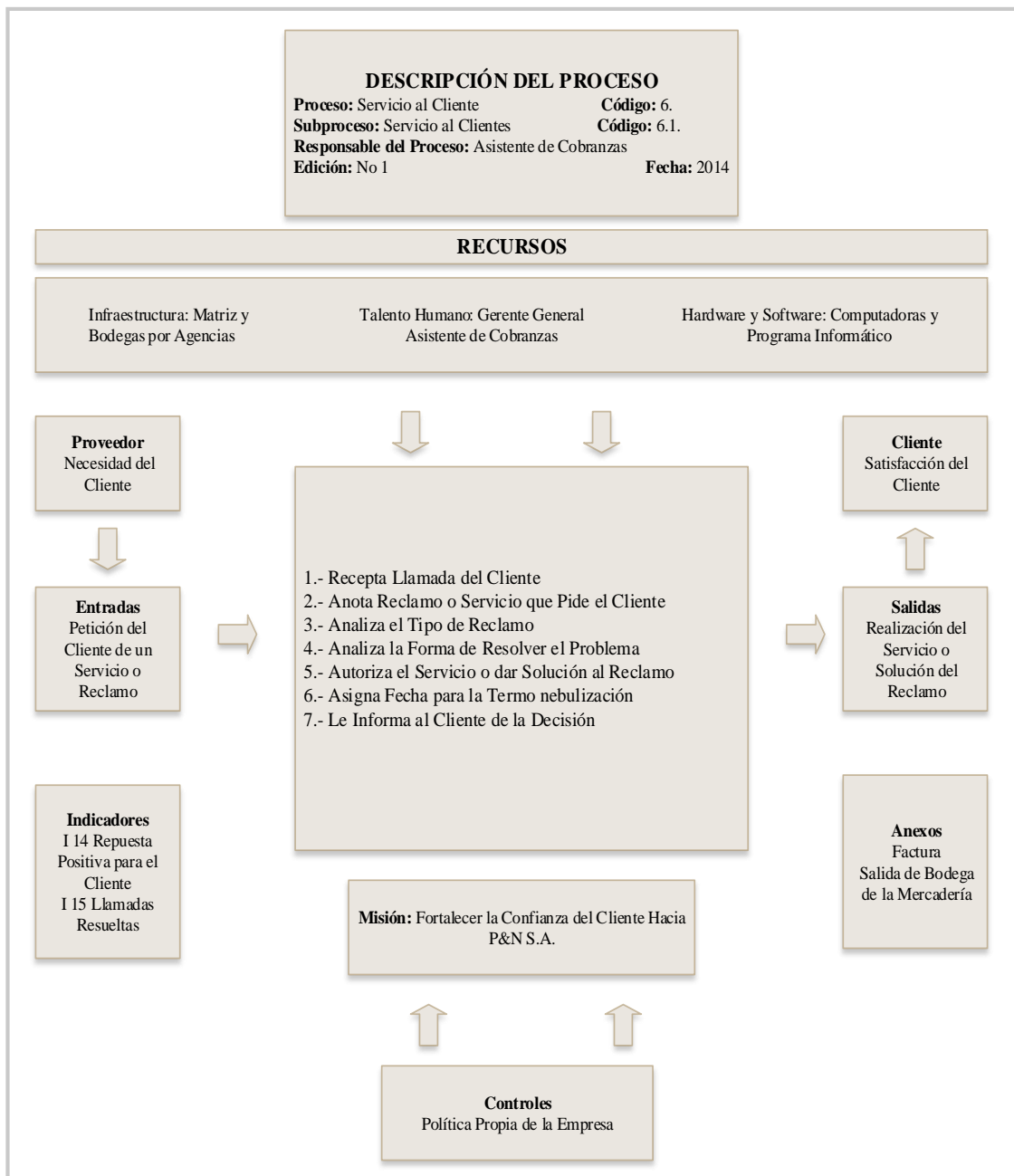
## 6.1. SERVICIO AL CLIENTE


### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Necesidad del Cliente	Petición del cliente de un servicio o de reclamo	El cliente solicita al vendedor algún servicio o presenta algún tipo de reclamo, la gerencia de ventas analiza la petición y asigna fecha para la realización del servicio, y cuando es reclamo si este es válido se gestiona la forma para solucionarlo	Realización del servicio o solución del reclamo		Satisfacción del cliente

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	68	De	115

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	69	De	115

## 18.- 7.1. GESTIÓN CONTABLE

### DESCRIPCIÓN

Este proceso cuenta con todas las actividades necesarias para llegar a la obtención de los Estados Financieros de la empresa, y de cada una de las declaraciones.

### Entradas

**Facturas:** Documento que valida la transferencia de bienes o servicios.


### SALIDAS

**Estados Financieros:** Juego de documentos que la empresa deberá presentar al final de cada ejercicio fiscal.

**Declaraciones:** Documento válido para el Servicio de Rentas Internas que deberá presentar de acuerdo al noveno dígito de su RUC.

### RECURSOS

**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con la matriz en Guayaquil en la cual está la bodega principal, también posee una bodega para cada agencia las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	70	De	115


**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema informático llamado SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.

**Talento Humano:** Para la realización de este proceso se cuenta con el apoyo del contador y de sus asistentes y de la administración.

## CONTROLES EN EL PROCESO

P&N S.A. cuenta con sus políticas internas para tener toda la información lista en el tiempo que se requiere para obtener los Estados Financieros y las Declaraciones.

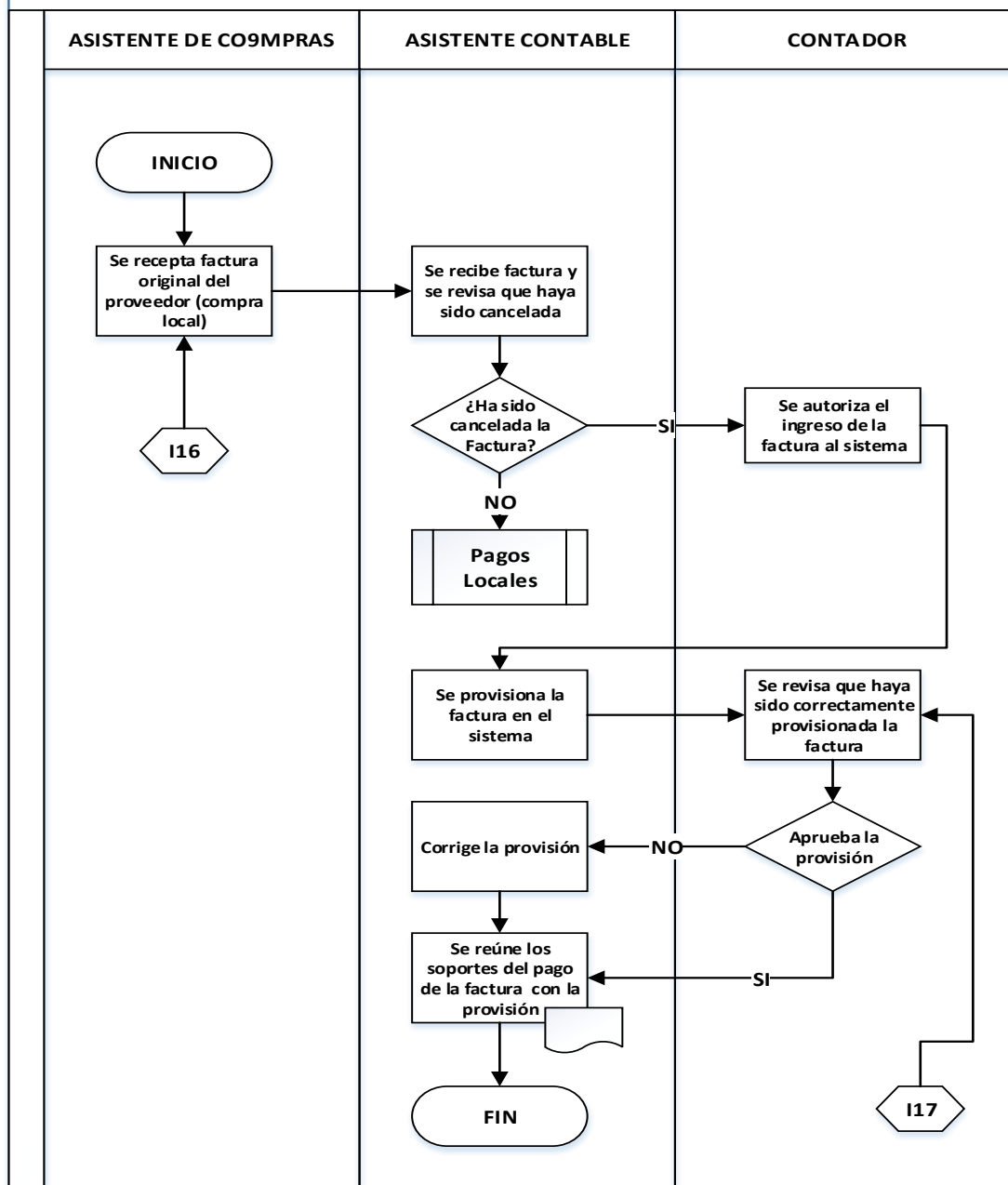
A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso.


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	71	De	115




**PROCESO:** GESTIÓN CONTABLE  
**SUBPROCESO:** GESTIÓN CONTABLE  
**RESPONSABLE:** CONTADOR Y/O ASISTENTE CONTABLE

**CÓDIGO:** 7.  
**CÓDIGO:** 7.1.



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	72	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
I16	Eficacia	Facturas de proveedores originales	Mide el # de facturas originales provisionadas de compras locales	$(\# \text{ de facturas originales de compras locales} / \# \text{ total facturas de compras locales}) * 100$	%	Mensual
I17	Calidad	Comprobantes contables con errores	Mide el nivel de errores en emisión de comprobantes contables	$(\# \text{ de comprobantes con errores} / \# \text{ total de comprobantes emitidos}) * 100$	%	Mensual


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	73	De	115

## 7.1. GESTIÓN CONTABLE

### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades	
<b>Proceso:</b> Gestión Contable y Administrativa	
<b>Subproceso:</b> Gestión Contable	
<b>Misión:</b> Utilizar correctamente las normas contables y tributarias	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra


#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Se receipta factura original del proveedor (compra local)	Ventas	El proveedor envía la factura después de enviar el producto o servicio	Por medio del mensajero del proveedor	Asistente de Ventas
2	Se recibe Factura y se revisa que haya sido cancelada	Gerencia	Se verifica el estado de la factura para que esta no sea pagada más de una vez	Se revisa en el sistema módulo de contabilidad (pagos)	Gerente
3	Se autoriza el ingreso de la factura al sistema	Gerencia	Se revisa que la factura cumpla con todos los requisitos antes de sus ingreso	Autorización verbal	Gerente
4	Se provisiona la factura en el sistema	Contabilidad	Se ingresa la factura como cuenta por pagar y luego se da de baja la cuenta por pagar	En el sistema módulo de contabilidad( cuentas por pagar)	Asistente Contable
5	Se revisa que haya sido correctamente provisionada la factura	Gerencia	El contador revisa la correcta utilización de la cuentas o valores	Revisión manual	Gerente
6	Corrige la provisión	Gerencia	Se rectifica la provisión	En el sistema módulo de contabilidad( cuentas por pagar)	Gerente
7	Se reúne los soportes del pago de la factura con la provisión	Contabilidad	Se archiva el egreso de pago con la factura, contabilización y comprobante de retención	De forma manual	Asistente Contable

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	74	De	115

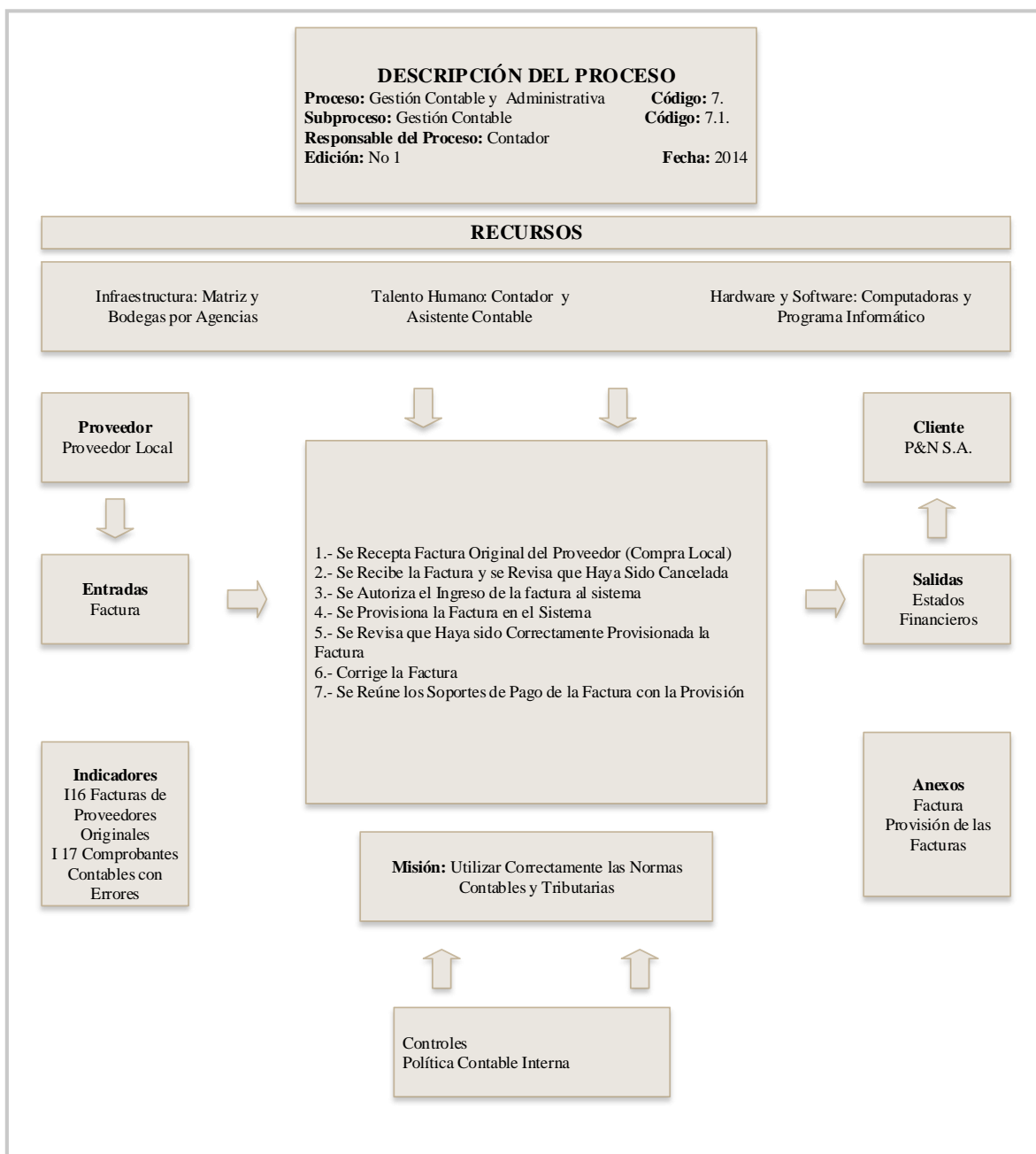
## 7.1. GESTIÓN CONTABLE


Caracterización del Proceso						
<b>Proceso:</b> Gestión Contable y Administrativa						
<b>Subproceso:</b> Gestión Contable						
<b>Misión:</b> Utilizar correctamente las normas contables y tributarias						
<b>Edición:</b> # 1		<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Proveedor	Facturas	La asistente de contable receipta las facturas de los proveedores por las compras menores realizadas por la empresa, re le realizan el debido procedimiento para su provisión en el sistema. Con toda la información adecuada, contabilizada y con los demás comprobantes se realiza los Estados Financieros	Estados Financieros		P&N S.A.



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	75	De	115

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	76	De	115

## 19.- 7.2. PAGO A PROVEEDORES

### DESCRIPCIÓN

En este proceso se realiza el pago a los proveedores de los productos que la empresa importa para su posterior venta.

### ENTRADAS

**Facturas del proveedor:** Documento oficial que se receipta del proveedor como sustento de la compra de la P&N S.A.


### SALIDAS

**Pago en efectivo:** Valor que se le deposita al proveedor por los productos comprados.

### RECURSOS

**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con la matriz en Guayaquil en la cual está la bodega principal, también posee una bodega para cada agencias las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.

**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema informático llamado

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	77	De	115


SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.

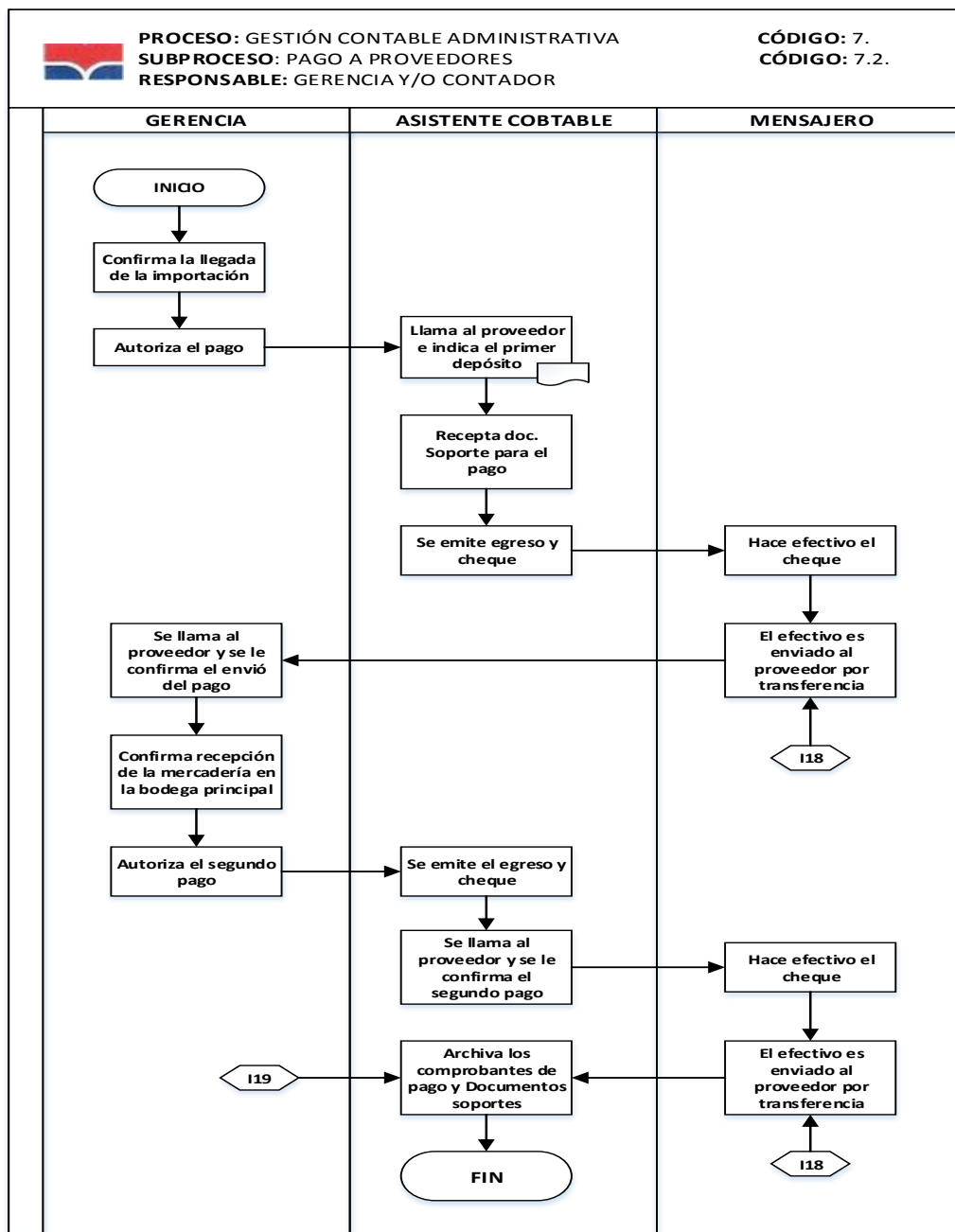
**Talento Humano:** Para este proceso se cuenta con la asistencia de la gerencia general, del contador y de la asistente de contabilidad.


### **CONTROLES EN EL PROCESO**

La empresa posee sus propios controles internos para la realización de este de forma óptima y oportuna.


A continuación se presenta el diagrama de flujo de proceso de Pago a Proveedores.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	78	De	115



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	79	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
I18	Financiero	Error de envío del pago al proveedor	Mide el # de errores al enviar el pago al proveedor por la agencia	(# de envíos de pagos sin ningún contratiempo/ # total de envíos de pagos	#	Trimestral
I 19	Financiero	Incremento del costo de importación	Mide el nivel en % del costo de importaciones con respecto al periodo anterior	(Costo de importación del presente periodo/ Costo de importación del periodo anterior) - 1	%	Mensual/o Anual


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	80	De	115

## 7.2 PAGO A PROVEEDORES


### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades	
<b>Proceso:</b> Gestión Contable y Administrativa	
<b>Subproceso:</b> Pago a proveedores	
<b>Misión:</b>	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Confirma la llegada de la importación	Gerencia	Se verifica la llegada de la mercadería	Por medio de llamada telefónica	Gerente
2	Autoriza el pago	Gerencia	Si no hay inconvenientes de gestiona el pago	De forma verbal	Gerente
3	Llama al proveedor e indica el primer depósito	Contabilidad	Se le comunica al proveedor la fecha del primer pago	Por medio de llamada telefónica	Asistente Contable
4	Recepta doc. Soporte para el pago	Contabilidad	Se recibe las factura original del proveedor	Por medio de correo electrónico	Asistente Contable
5	Emite egreso y cheque	Contabilidad	Se imprime el egreso y cheque	En el sistema módulo de contabilidad	Asistente Contable
6	Hace efectivo el cheque	Mensajería	Se envía al mensajero para cambiar el cheque	De forma manual	Mensajero
7	El efectivo es enviado al proveedor por transferencia	Mensajería	Deposita el mensajero el dinero del proveedor en una agencia de envía	De forma personal	Mensajero

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	81	De	115

8	Llama al proveedor y se le confirma el envío del pago	Gerencia	Se le comunica al proveedor que se hizo el primer pago	Por medio de llamada telefónica	Gerente
9	Confirma recepción de la mercadería en la bodega principal	Gerencia	Se recibe la mercadería en la bodega principal	Se realiza inspección física de la mercadería	Gerente
10	Autoriza segundo pago	Gerencia	Si no hay inconvenientes de gestiona el pago	De forma verbal	Gerente
11	Emite egreso y cheque	Contabilidad	Se imprime el egreso y cheque	En el sistema módulo de contabilidad	Asistente Contable
12	Llama al proveedor y se le confirma segundo pago	Contabilidad	Se le comunica al proveedor la fecha del segundo pago	Por medio de llamada telefónica	Asistente Contable
13	Hace efectivo el cheque	Mensajería	Se envía al mensajero para cambiar el cheque	De forma manual	Mensajero
14	El efectivo es enviado al proveedor por transferencia	Mensajería	Deposita el mensajero el dinero del proveedor en una agencia de envía	De forma personal	Mensajero
15	Archiva los comprobantes de pago y Documentos soportes	Contabilidad	Se reúne toda la documentación de los pagos	Se archiva la documentación	Asistente Contable


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	82	De	115

## 7.2. PAGO A PROVEEDORES

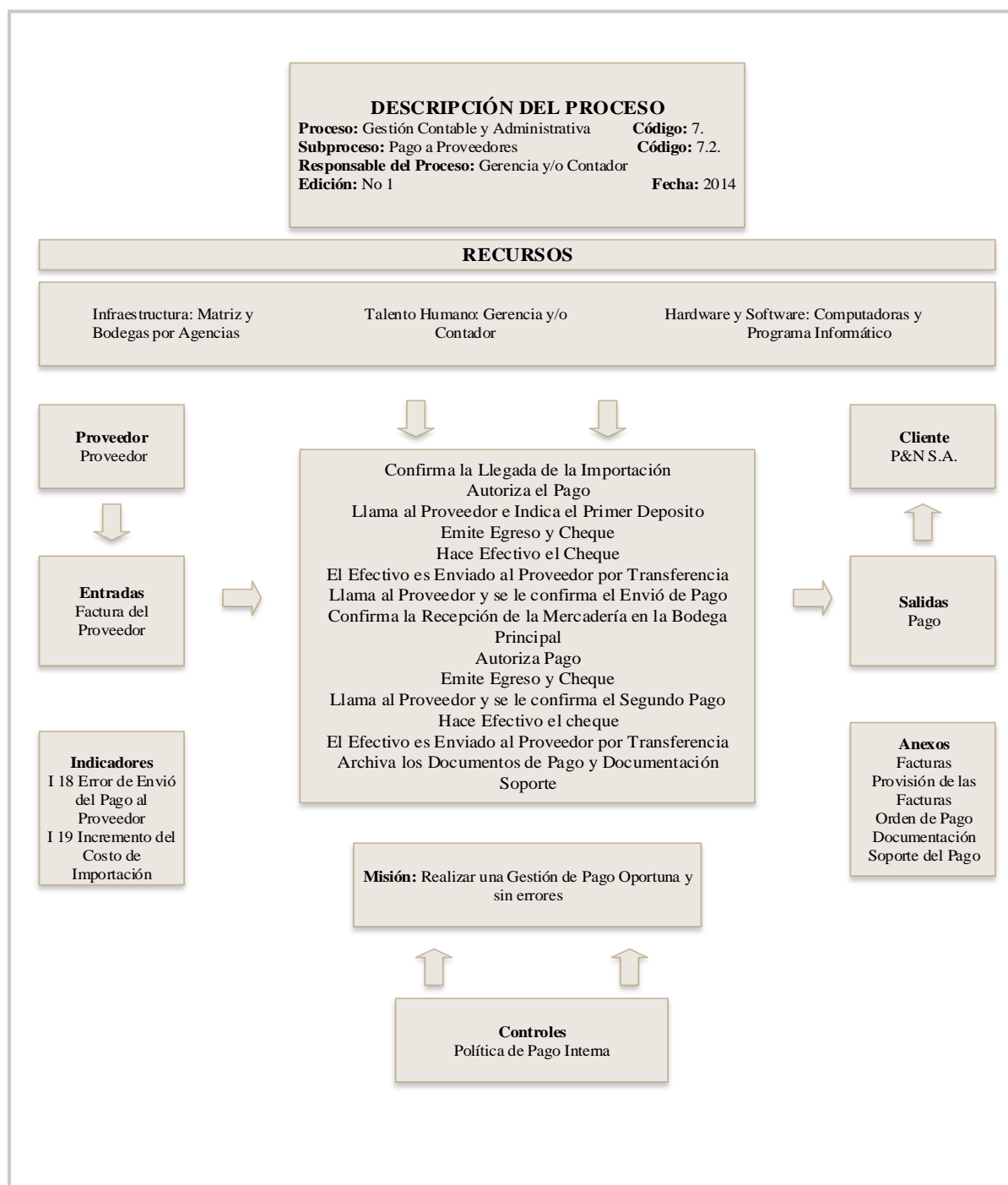
### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO


Caracterización del Proceso						
<b>Proceso:</b> Gestión Contable y Administrativa						
<b>Subproceso:</b> Pago a proveedores						
<b>Misión:</b> Realizar una gestión de pago de forma oportuna y sin errores.						
<b>Edición:</b> # 1		<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Proveedor	Factura del Proveedor	Se realiza el pago por la importación efectuada después de que se confirma la llegada de la mercadería. El pago se lo hace por lo general en dos partes en la cual se llama al proveedor para acordar la fecha de pago.	Pago en efectivo		P&N S.A.



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	83	De	115

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	84	De	115

### 20.- 7.3. COMPRAS Y PAGOS LOCALES

#### DESCRIPCIÓN

En este proceso se realiza las compras menores como los suministros de oficina, de limpieza, servicio básicos etc., y su respectivo pago.


#### ENTRADAS

**Factura del Proveedor:** Documento oficial que emite el proveedor como constancia de que se realizó la venta del producto servicio.

#### SALIDAS

**Pago en efectivo:** Valor que se le deposita al proveedor por los productos comprados o servicios adquiridos.

#### RECURSOS

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	85	De	115

**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con la matriz en Guayaquil en la cual está la bodega principal, también posee una bodega para cada agencias las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.

**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema informático llamado


SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.

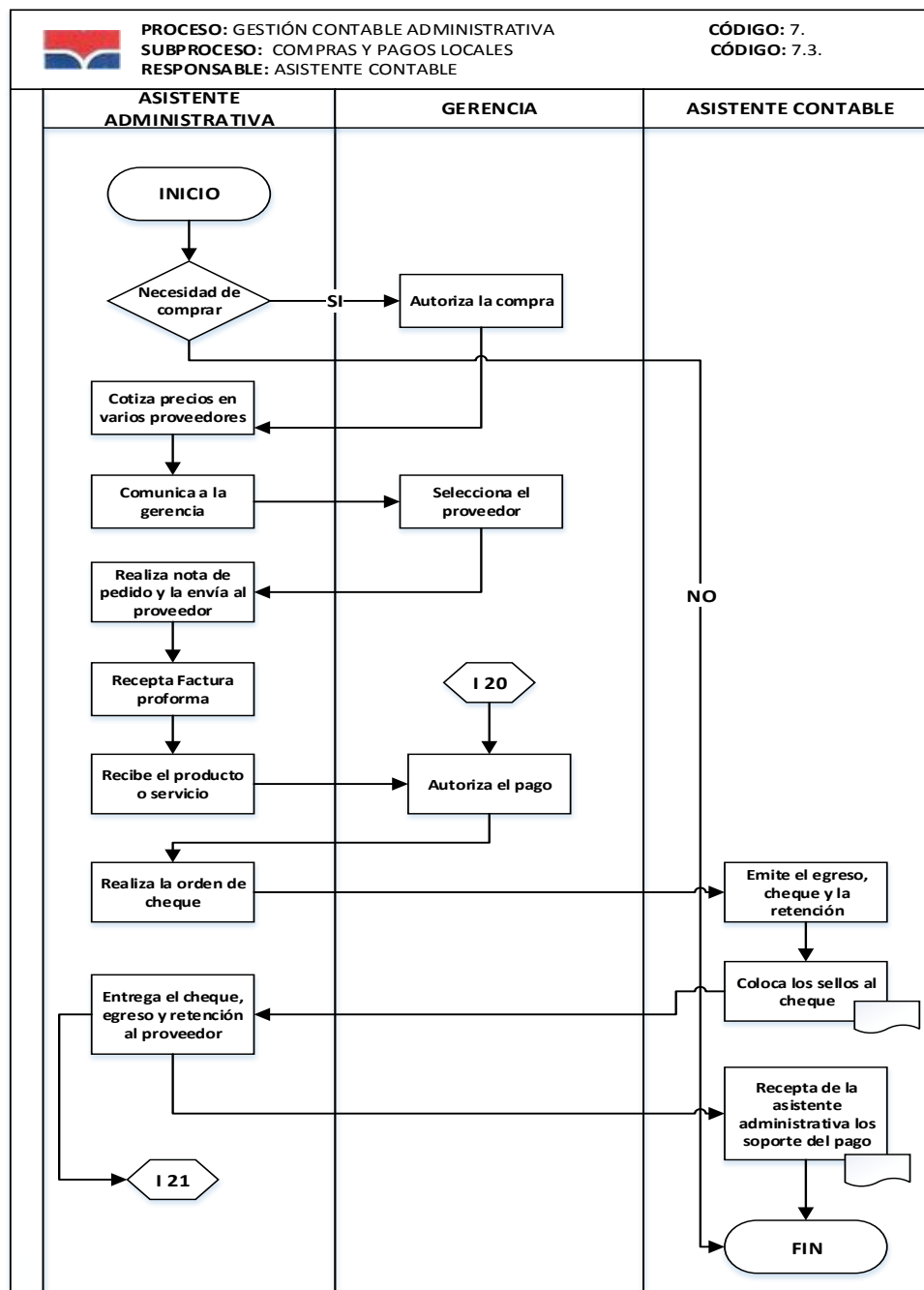
**Talento Humano:** Para este proceso se cuenta con la asistencia de la gerencia general y de la asistente administrativa.


## CONTROLES EN EL PROCESO

La empresa posee sus propios controles internos para la realización de este de forma óptima y oportuna.


A continuación se presenta el diagrama de flujo de proceso de Pago a Proveedores.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	86	De	115



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	87	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
I 20	Financiero	Prueba acida	Mide la capacidad de la empresa de solventar su deudas a corto plazo con sus recursos sin considerar los inventarios	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios/Pasivos circulantes}}{\text{Inventarios/Pasivos circulantes}} \times 100$	%	Semestral
I 21	Financiero	Incremento en cuentas por pagar	Mide en % el incremento en las cuentas por pagar con respecto del periodo anterior	$\frac{\text{Cuentas por pagar del periodo anterior} - \text{Cuentas por pagar del periodo actual}}{\text{Cuentas por pagar del periodo anterior}} \times 100$	%	Mensual/o Anual


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	88	De	115

### 7.3. COMPRAS Y PAGOS LOCALES


#### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades	
<b>Proceso:</b> Gestión Contable y Administrativa	
<b>Subproceso:</b> Compra y Pagos Locales	
<b>Misión:</b> Realizar las compras sin excederse de los límites y verificando la solvencia para afrontar el pago	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Autoriza la compra	Gerencia	Se analiza la necesidad de producto o servicio	Se mantiene reunión con la administración	Gerente
2	Cotiza en varios proveedores	Contabilidad	Se buscan proveedores	Por medio de correos electrónicos y/o llamadas telefónicas	Asistente Administrativa
3	Comunica a la gerencia	Contabilidad	Se le informa a la gerencia de las opciones	Analiza cada opción	Asistente Administrativa
4	Selecciona el proveedor	Gerencia	Selecciona la mejor oferta	Por medio de análisis	Gerente
5	Realiza N/P y la envía al proveedor	Contabilidad	Elabora la lista de lo que se comprará	Nota de pedido	Asistente Administrativa
6	Recepta Factura proforma	Contabilidad	Se recibe la proforma del proveedor	Por medio de correo electrónico	Asistente Administrativa
7	Se recibe el producto o servicio	Contabilidad	El proveedor hace llegar a la oficina el producto y/o servicio	Se realiza inspección física	Asistente Administrativa

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	89	De	115

8	Autoriza el pago	Gerencia	Si no hay inconvenientes con los productos y/o servicio de paga	Se autoriza la orden de cheque	Gerente
9	Realiza la orden de cheque	Contabilidad	Calcula los valores a pagar y los valores por retención a descontar	Orden de cheque	Asistente Administrativa
10	Emite el egreso, cheque y la retención	Contabilidad	Se verifica los soportes que no tengan errores	En el sistema módulo de contabilidad	Asistente Contable
11	Le coloca los sellos al cheque	Contabilidad	Se ponen los sellos de la empresa en el cheque	De forma manual	Asistente Contable
12	Entrega el Che., egreso y retención al proveedor	Contabilidad	Se recepta la firma de recibido el pago del proveedor	De forma manual y física	Asistente Contable
13	Recepta de la A.C. los soporte del pago	Contabilidad	Se da de baja el pago	Se archiva los soportes	Asistente Contable


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	90	De	115

### 7.3. COMPRAS Y PAGOS LOCALES

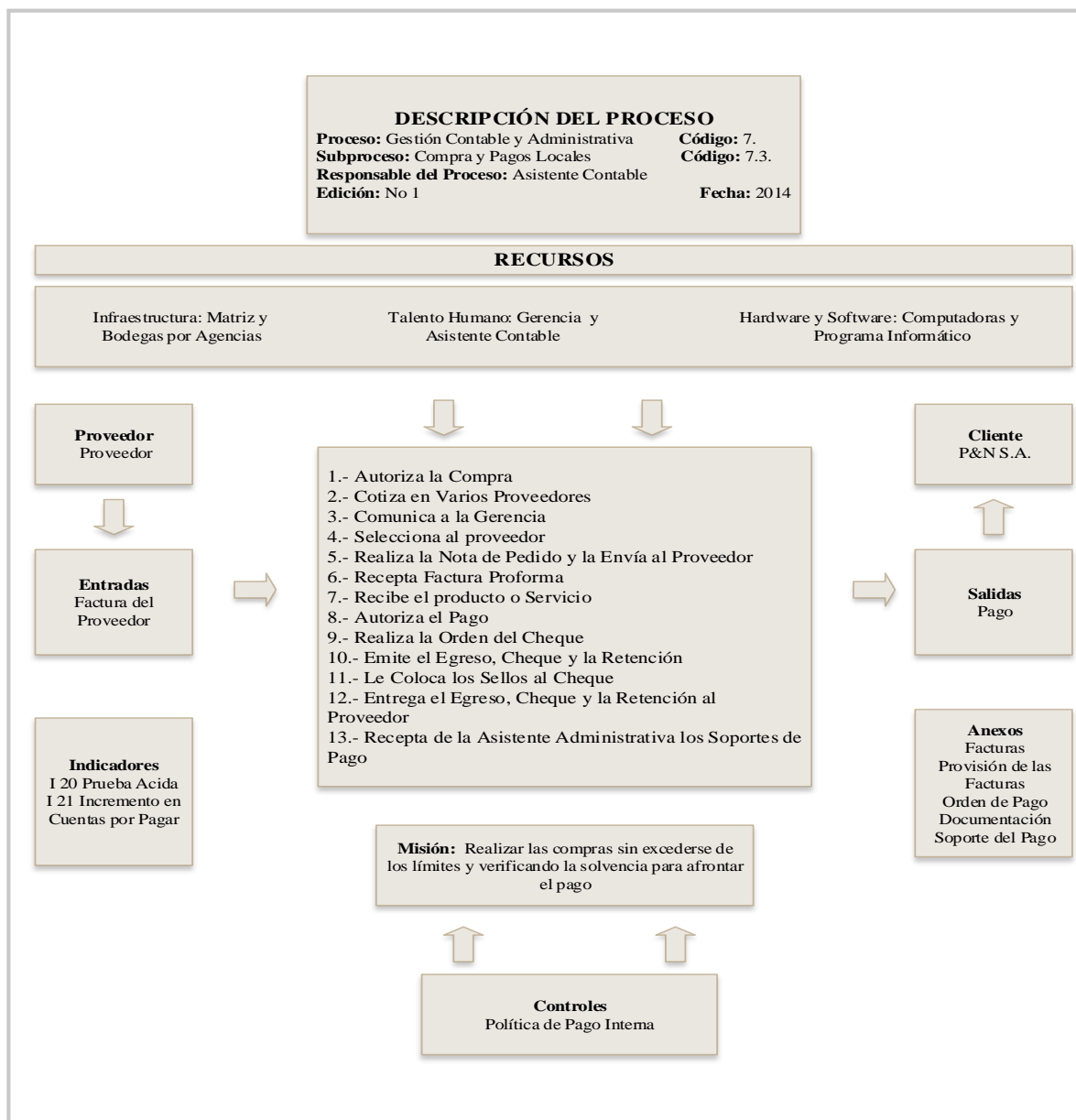
#### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO


Caracterización del Proceso						
<b>Proceso:</b> Gestión Contable y Administrativa						
<b>Subproceso:</b> Compra y Pagos Locales						
<b>Misión:</b> Realizar las compras sin excederse de los límites y verificando la solvencia para afrontar el pago						
Edición: # 1					Elaborado por: Evelyn Gamboa Guerra	
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Proveedor	Factura del Proveedor	Se recibe la necesidad de realizar alguna compra, si es aprobada la compra se realizan las cotizaciones para seleccionar al proveedor. Luego de que se recibe el producto se efectúa el pago a dicha factura.	Pago		P&N S.A.



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	91	De	115

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	92	De	115

## 21.- 8.1. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

### DESCRIPCIÓN

En este proceso se realiza un análisis de la empresa respecto a las funciones desempeñadas por el personal existente y se verifica la necesidad de incrementar el personal o no.


### ENTRADAS

**Hoja de Vida:** Documento enviado por los aspirantes al puesto solicitado por la empresa en el cual se especifica sus datos personales, información académica, laboral y algún otra información de interés para ambas partes.

### SALIDAS

**Contratación:** Contrato documento oficial en el cual una parte se compromete a brindar sus servicios profesionales a cambio de una remuneración.

### RECURSOS

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	93	De	115

**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con la matriz en Guayaquil en la cual está la bodega principal, también posee una bodega para cada agencias las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.


**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema informático llamado SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.

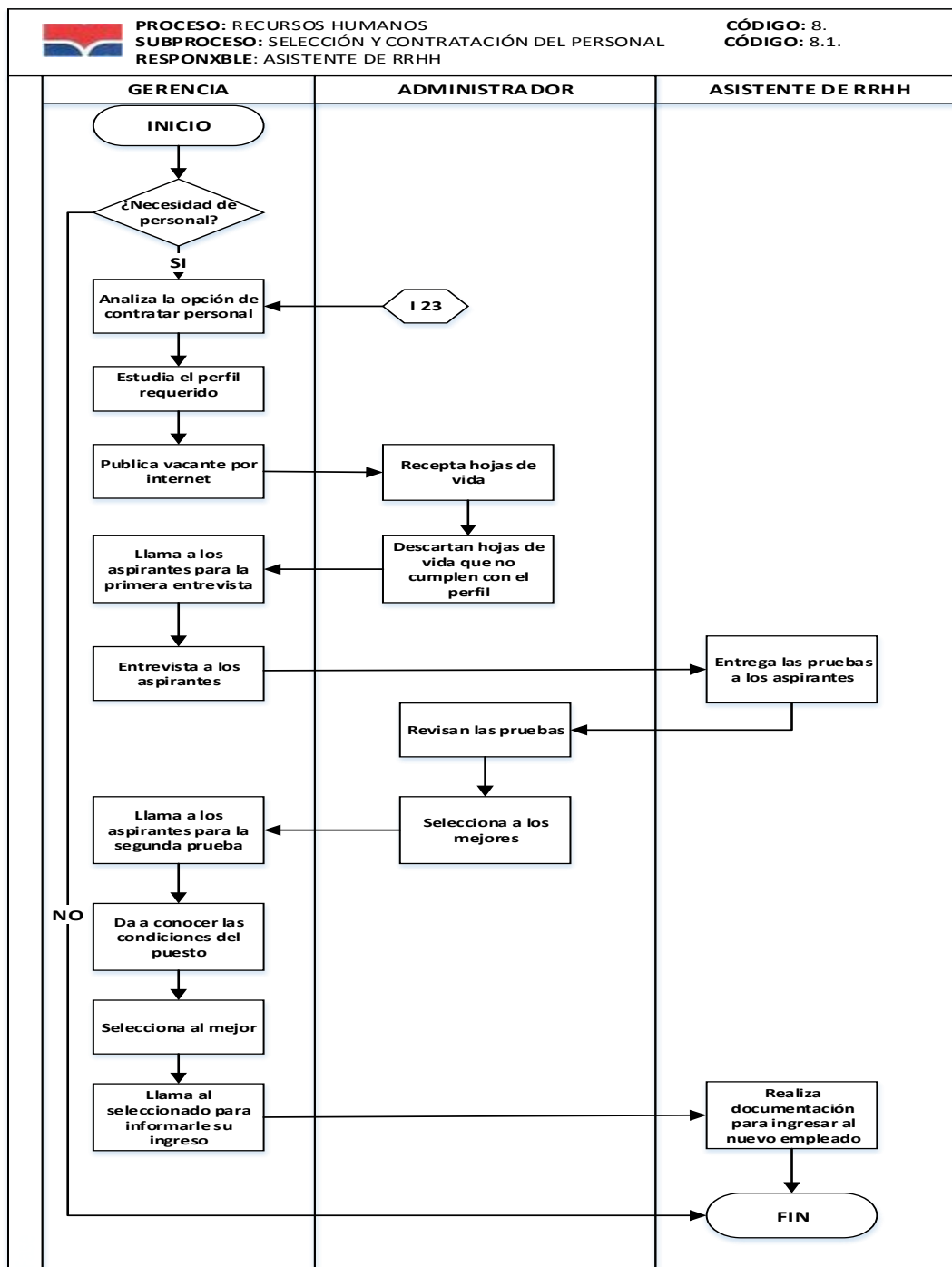
**Talento Humano:** Para la realización de este proceso se cuenta con el apoyo de la gerencia general de la empresa y de recursos humanos.


## CONTROLES EN EL PROCESO

P&N S.A. cuenta con sus políticas internas, además de estar controlado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.


A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	94	De	115



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	95	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
I 22	Productividad	Restitución del personal	Mide el nivel de restitución de los ex empleados de una empresa	$(\# \text{ de contrataciones nuevas} / \# \text{ total de vacantes disponibles}) * 100$	%	Anual
I 23	Productividad	Incremento del personal	Mide el nivel de aumento del personal en un periodo establecido	$(\# \text{ de nuevos empleados} / \# \text{ total de empleados}) * 100$	%	Anual


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	96	De	115

## 8.1. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL


### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades	
<b>Proceso:</b> Recursos Humanos	
<b>Subproceso:</b> Selección y Contratación del Personal	
<b>Misión:</b> Reclutar al personal más idóneo y capacitado para la empresa	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Se analiza la opción de contratar personal	Gerencia	Se revisa si hay exceso de funciones en los empleados	Se realizan reuniones	Gerente
2	Se estudia el perfil requerido	Gerencia	Se determinan las funciones que deberá realizar el nuevo empleado	Se realizan reuniones	Gerente
3	Se publica vacante por internet	Gerencia	Se contrata el espacio para publicar la vacante	Por medio de internet	Gerente
4	Recepta hojas de vida	Gerencia	Se dispone de una fecha límite para recibir las hojas de vida de los aspirantes	Por medio de correo electrónico	Administrador
5	Se descartan hojas de vida que no cumplen con el perfil	Gerencia	Se seleccionan los candidatos más adecuado para el puesto	Por medio de análisis	Administrador
6	Se llama a los aspirantes para primer entrevista	Gerencia	Se contacta con los aspirantes para concretar entrevista	Por medio de llamada telefónica	Gerente
7	Se entrevista a los aspirantes	Gerencia	Se analiza a los aspirantes	Por medio de entrevista	Gerente
8	Realiza las pruebas a los aspirantes	Contabilidad	Se le realizan pruebas técnicas y psicológicas	Por medio de pruebas escritas	Asistente de RRHH

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	97	De	115

9	Se revisan las pruebas	Gerencia	Se revisan las pruebas realizadas por los aspirantes	Se califican las pruebas	Administrador
10	Se selecciona a los mejores	Gerencia	Se seleccionan a los mejores aspirantes	Por medio de un análisis previo	Administrador
11	Se llaman a los aspirantes para segunda prueba	Gerencia	Se contacta con los aspirantes para concretar entrevista	Por medio de llamada telefónica	Gerente
12	Se da a conocer las condiciones del puesto	Gerencia	Se le informa las condiciones del puesto y políticas de la empresa	De forma verbal	Gerente
13	Se selecciona al mejor	Gerencia	Se selecciona al mejor luego de calificar las diferentes pruebas	Por medio de un análisis previo	Gerente
14	Se llama al seleccionada para informarle su ingreso	Gerencia	Se contacta con el aspirante	Por medio de llamada telefónica	Gerente
15	Realiza documentación para ingresar al nuevo empleado	Contabilidad	Se realiza el aviso de ingreso en el IESS	De forma electrónica	Asistente de RRHH


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	98	De	115

## 8.1. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

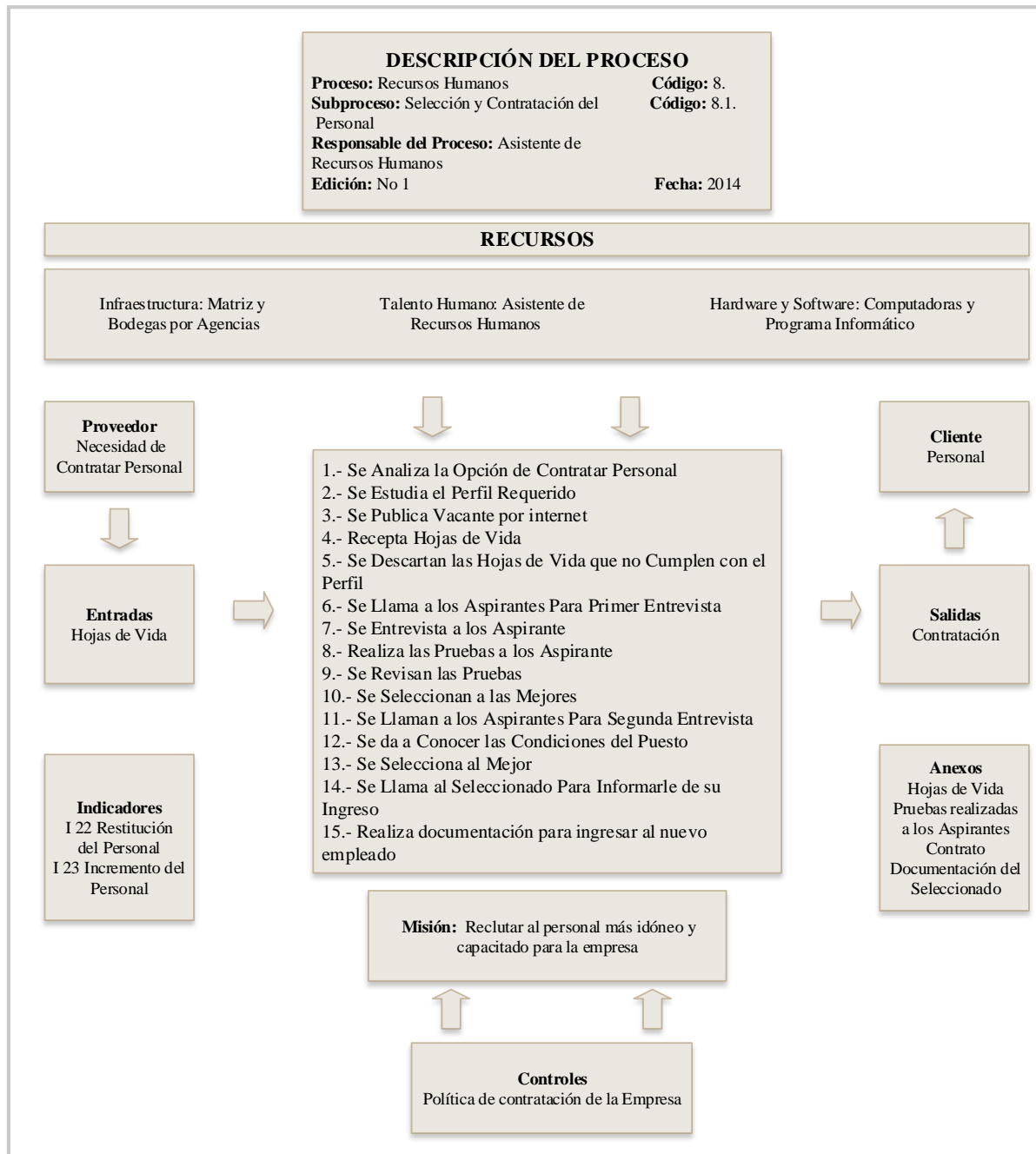
### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO


Caracterización del Proceso						
<b>Proceso:</b> Recursos Humanos						
<b>Subproceso:</b> Selección y Contratación del Personal						
<b>Misión:</b> Reclutar al personal más idóneo y capacitado para la empresa						
<b>Edición:</b> # 1		<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Necesidad de contratar personal	Hoja de Vida	Se analiza la necesidad de incrementar el personal, de ser aprobado se determina el perfil requerido para ser publicada la vacante. Se realiza todo el procedimiento de contratación de personal de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa para seleccionar la mejor opción	Contratación	Personal	



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	99	De	115

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	100	De	115

## 22.- 8.2. NÓMINA

### DESCRIPCIÓN

En este proceso se realiza la nómina de los empleados de manera mensual y el respectivo aporte al IESS y los beneficios sociales de cada empleado.

### ENTRADAS


**Información de la Asistencia del Personal:** Información del personal referente a la asistencia al trabajo de forma normal y sin contratiempos.

### SALIDAS

**Rol de Pagos:** Comprobante Interno de la empresa donde se detallan los ingresos y egresos del empleado de manera mensual

**Depósito en Cuenta Bancaria:** Remuneración depositada a la cuenta bancaria de cada empleado por los servicios de estos hacia la empresa.

### RECURSOS

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	101	De	115

**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con la matriz en Guayaquil en la cual está la bodega principal, también posee una bodega para cada agencia las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.


**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema informático llamado SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.

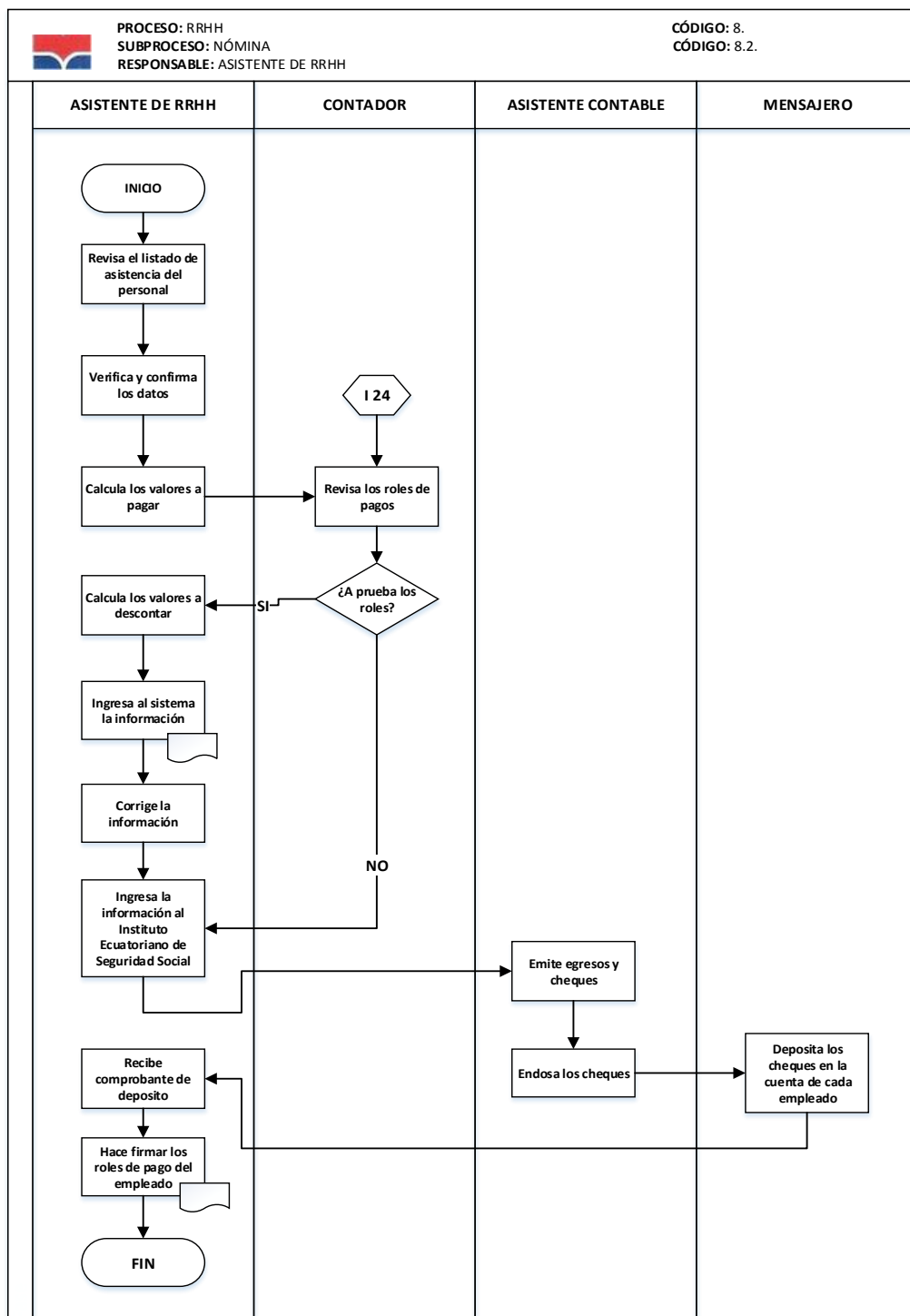
**Talento Humano:** Para la realización de este proceso se cuenta con el apoyo del contador y de recursos humanos.


## CONTROLES EN EL PROCESO

P&N S.A. cuenta con sus políticas internas, además de estar controlado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.


A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	102	De	115



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	103	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
<b>I 24</b>	Eficiencia	Nómina sin Errores	Mide el nivel de las nóminas con errores	(Total de Nóminas realizadas con Errores/ # total de Nóminas ) * 100	%	Trimestral


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	104	De	115

## 8.2. NÓMINA


### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades	
<b>Proceso:</b> Recursos Humanos	
<b>Subproceso:</b> Nómina	
<b>Misión:</b> Cumplir con los derechos y beneficio de los empleados correctamente	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Revisa el listado de asistencia del personal	Contabilidad	Se verifica los día que el empleado trabajó	Lista de asistencia	Asistente de RRHH
2	Verifica y confirma los datos	Contabilidad	Se cruza información con el empleado con los archivos de la empresa	Cruce de información	Asistente de RRHH
3	Calcula los valores a pagar	Contabilidad	Se realizan los valores a pagar al empleado	Por medio del código del trabajo	Asistente de RRHH
4	Revisa los roles de pagos	Contabilidad	Se hace una revisión antes de aprobar el pago	Rol de trabajo	Contador
5	Calcula los valores a descontar	Contabilidad	Se realizan los valores a cancelar al empleado	Por medio del código del trabajo	Asistente de RRHH
6	Ingresa al sistema la información	Contabilidad	Se ingresan al sistema los roles de pago de cada empleado	Por medio del sistema módulo de nómina	Asistente de RRHH
7	Corrige la información	Contabilidad	Se notifica a RRHH si hay errores en la nómina	De forma verbal de notifican los errores	Asistente de RRHH
8	Ingresa la información al IIESS	Contabilidad	Se ingresa la información cuando esté aprobada la nómina	En la página de IESS	Asistente de RRHH

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	105	De	115

9	Emite egresos y cheques	Contabilidad	Se imprimen los egreso y cheques de cada empleado	En el sistema módulo de nómina	Asistente Contable
10	Endosa los cheques	Contabilidad	Se escribe el nombre un # de cuenta bancaria de cada empleado en el cheque	De forma manual	Asistente Contable
11	Deposita los cheques en la Cta. De cada empleado	Contabilidad	Se envía al mensajero para que deposite cada cheque en su respectiva cuenta bancaria	De forma física	Asistente de RRHH
12	Recibe comprobante de deposito	Contabilidad	Cada comprobante de depósito es archivado en el respectivo egreso	De forma física	Asistente de RRHH
13	Hace firmar los roles de pago del empleado	Ventas	Cada empleado firma el egreso y el rol de pago	De forma manual	Bodeguero y/o Mensajero


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	106	De	115

## 8.2. NÓMINA

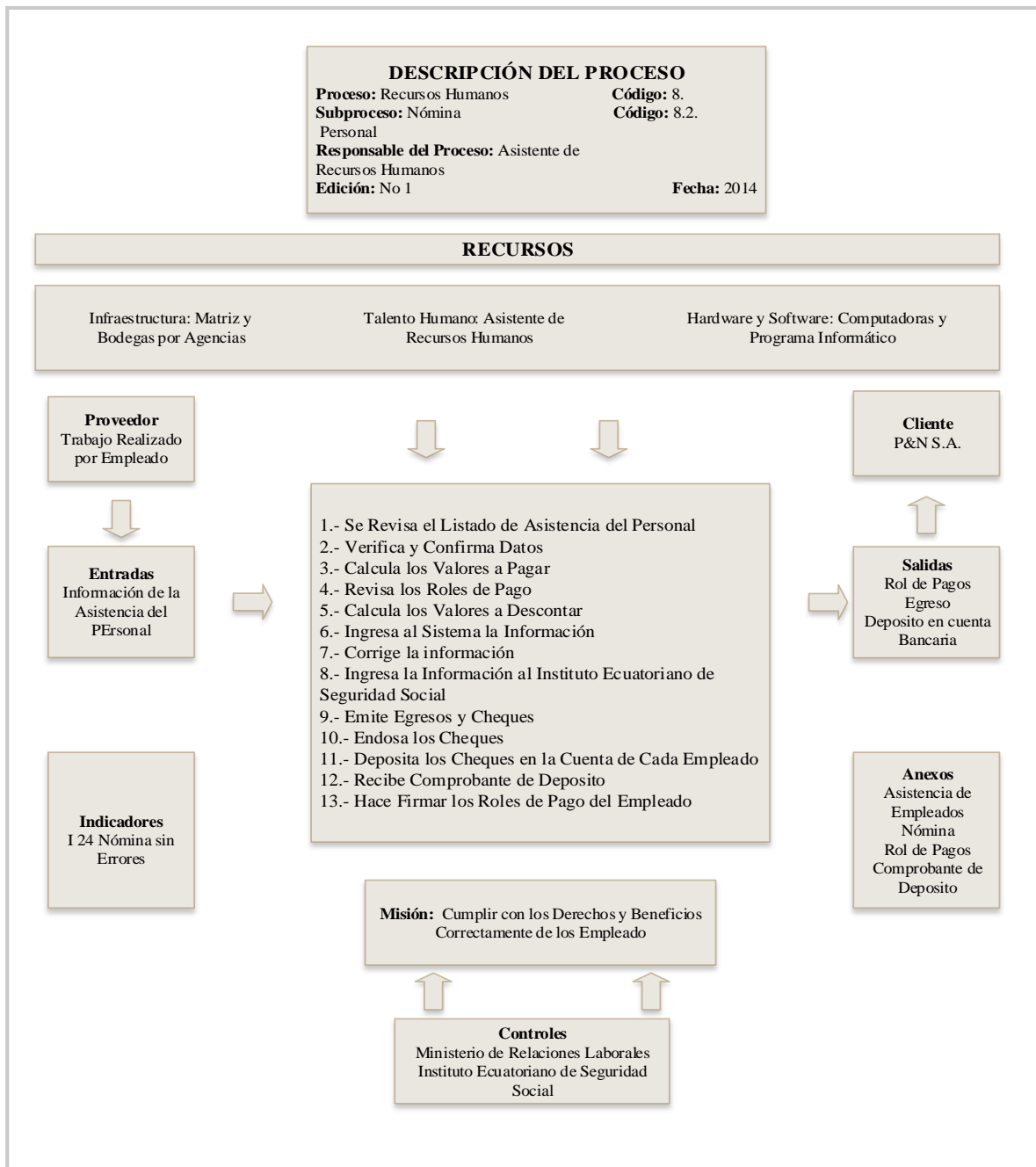
### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO


Caracterización del Proceso						
<b>Proceso:</b> Recursos Humanos						
<b>Subproceso:</b> Nómina						
<b>Misión:</b> Cumplir con los derechos y beneficio de los empleados correctamente						
<b>Edición:</b> # 1		<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Trabajo Realizado del Empleado	Información de la asistencia del personal	Se revisa toda la información de los empleados referente a la asistencia, luego se realizan los cálculos a pagar y los descuentos a efectuarse. La asistente contable efectúa los comprobantes de egreso y los cheques, para que después de depositado los valores en la cuenta del empleado, este proceda a firmar el rol de pagos	Rol de Pagos Depósito en cuenta bancaria		P&N S.A.



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	107	De	115

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	108	De	115

## 23.- 9.1. MANTENIMIENTO

### DESCRIPCIÓN

En este proceso se realiza el control de cada uno de los vehículos de la empresa, de su correcto funcionamiento lo que implica el mantenimiento de las unidades de manera oportuna.


### ENTRADAS

**Proveedor:** Empresa que le provee de los diferentes tipos de repuestos para realizar el respectivo mantenimiento a los vehículos

### SALIDAS

**Mantenimiento:** El mantenimiento de cada unidad, el cual comprende del cambios de los diferentes filtros, alineación, balanceo, revisión de los frenos, batería, etc.

### RECURSOS

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	109	De	115

**Infraestructura:** P&N S.A. cuenta con la matriz en Guayaquil en la cual está la bodega principal, también posee una bodega para cada agencias las cuales están ubicadas en diferentes partes del país.


**Hardware y Software:** La empresa cuenta con 10 computadoras en la oficina central con alrededor de 3 impresoras matriciales, además de poseer el sistema informático llamado SIIGO el cual cuenta con los módulos de inventario, contabilidad, nómina y el de ventas y cobranzas.

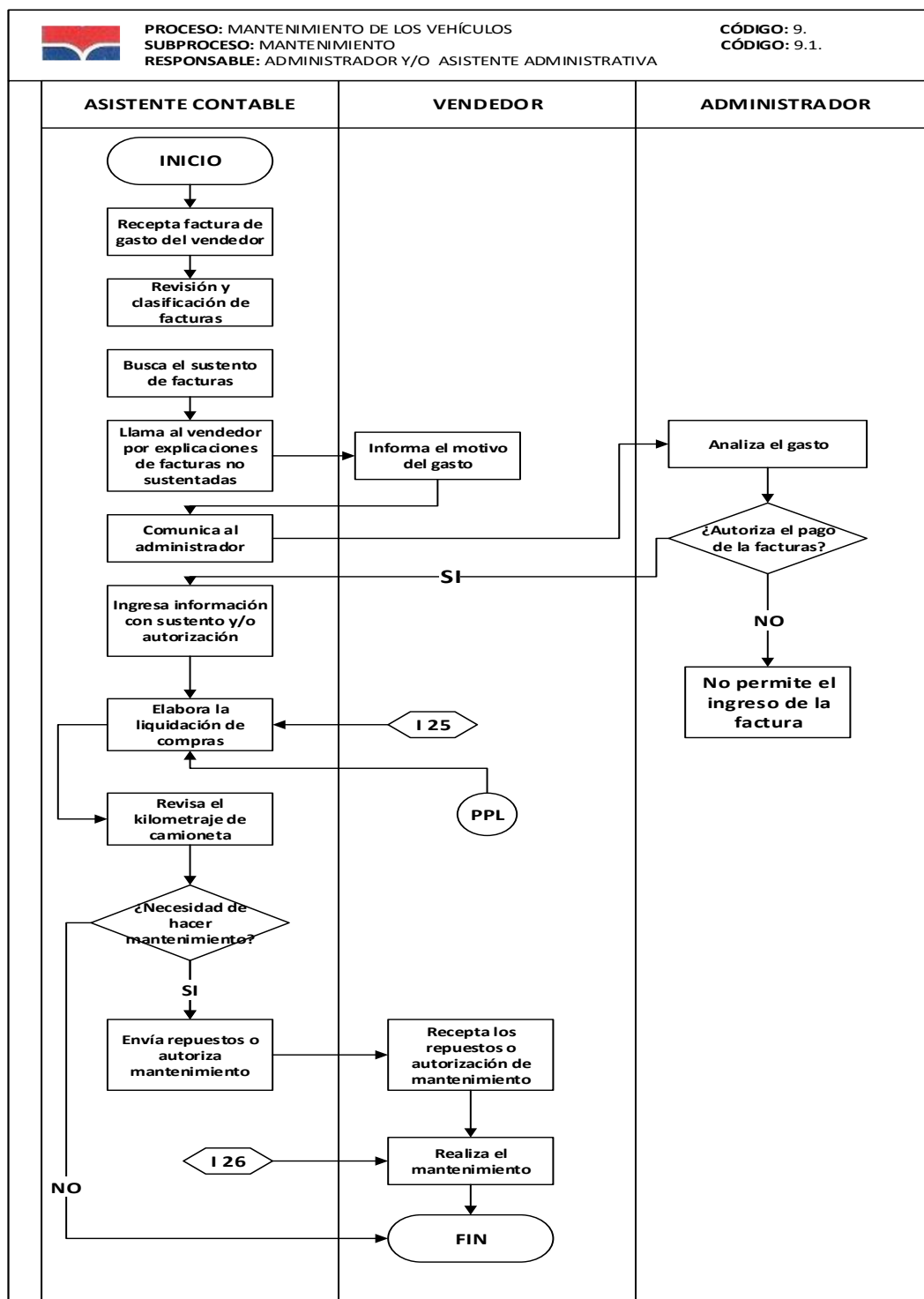
**Talento Humano:** Para la realización de este proceso se cuenta con el apoyo del administrador de la empresa, de la asistente administrativa quien realiza las compras y coordina la fecha a realizar el mantenimiento.


## CONTROLES EN EL PROCESO

P&N S.A. cuenta con sus políticas interna.


A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso.

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	110	De	115



	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	111	De	115

Tipo	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de medida	Frecuencia
I 25	Calidad	Aumento de gastos de vendedores	Mide el nivel de aumento del gasto de los o vendedores	( Total del gasto del mes actual/ Total del gasto mensual del mes anterior) -1	%	Mensual
I 26	Calidad	Aumento de mantenimiento	Mide el nivel de aumento de los mantenimientos de los vehículos	# total de mantenimientos del periodo anterior - # total de mantenimientos del periodo actual	#	Anual


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	112	De	115

## 9.1. MANTENIMIENTO


### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades	
<b>Proceso:</b> Mantenimiento de Vehículos	
<b>Subproceso:</b> Mantenimiento	
<b>Misión:</b> Realizar los mantenimientos de los vehículos a tiempo	
<b>Edición:</b> # 1	<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra

#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recepta factura de gasto del vendedor Revisar Stock	Contabilidad	Se recibe los gastos de cada vendedor	Por medio de valija	Asistente Contable
2	Revisión y clasificación de facturas	Contabilidad	Se clasifican las facturas entre las que son a nombre del vendedor y las que está a consumidor final	Inspección física	Asistente Contable
3	Busca el sustento de facturas	Contabilidad	Se comprueba que se haya realizado el gasto	Por medio de las notas de pedidos y mantenimientos	Asistente Contable
4	Llama al vendedor por explicaciones de facturas no sustentadas	Contabilidad	Se pide autorización del gasto que no tiene autorización para pagar	Por medio de llamada telefónica	Asistente Contable
5	Informa el motivo del gasto	Ventas	Se detallan los motivos del gasto	Por medio de llamada telefónica	Vendedor
6	Comunica al administrador	Contabilidad	Se pide autorización para reembolsar el gasto	De forma verbal	Asistente Contable
7	Analiza el gasto	Gerencia	Se le comunica los motivos por lo que se hizo el gasto	Autoriza de forma verbal	Administrador
8	Ingresa información con sustento y/o autorización	Contabilidad	Se recopila la información para hacer el resumen	En archivo en Excel	Asistente Contable

	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	113	De	115

9	No permite el ingreso de la factura	Gerencia	No se autoriza el ingreso de facturas sin sustento legal	Por medio escrito del administrador	Administrador
10	Elabora la liquidación de compras	Contabilidad	Se hace la liquidación para realizar el pago a los vendedores	Se hace la liquidación de bienes y servicios	Asistente Contable
11	Revisa el kilometraje de camioneta	Contabilidad	Se verifica con el kilometraje si es necesario hacer mantenimiento	En archivo en Excel	Asistente Contable
12	Envía repuestos o autoriza mantenimiento	Contabilidad	Se preparan los repuestos a enviar o/y se cotiza el mantenimiento	Por medio de valija	Asistente Contable
13	Recepta los repuestos o autorización de mantenimiento	Ventas	Recibe los repuestos o la orden de hacer mantenimiento	Por medio de valija	Vendedor
14	Realiza el mantenimiento	Ventas	El vendedor lleva el vehículo al mecánico	Se hace cambio de los repuesto o/y realiza mantenimiento	Vendedor


	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	114	De	115

## 9.1. MANTENIMIENTO

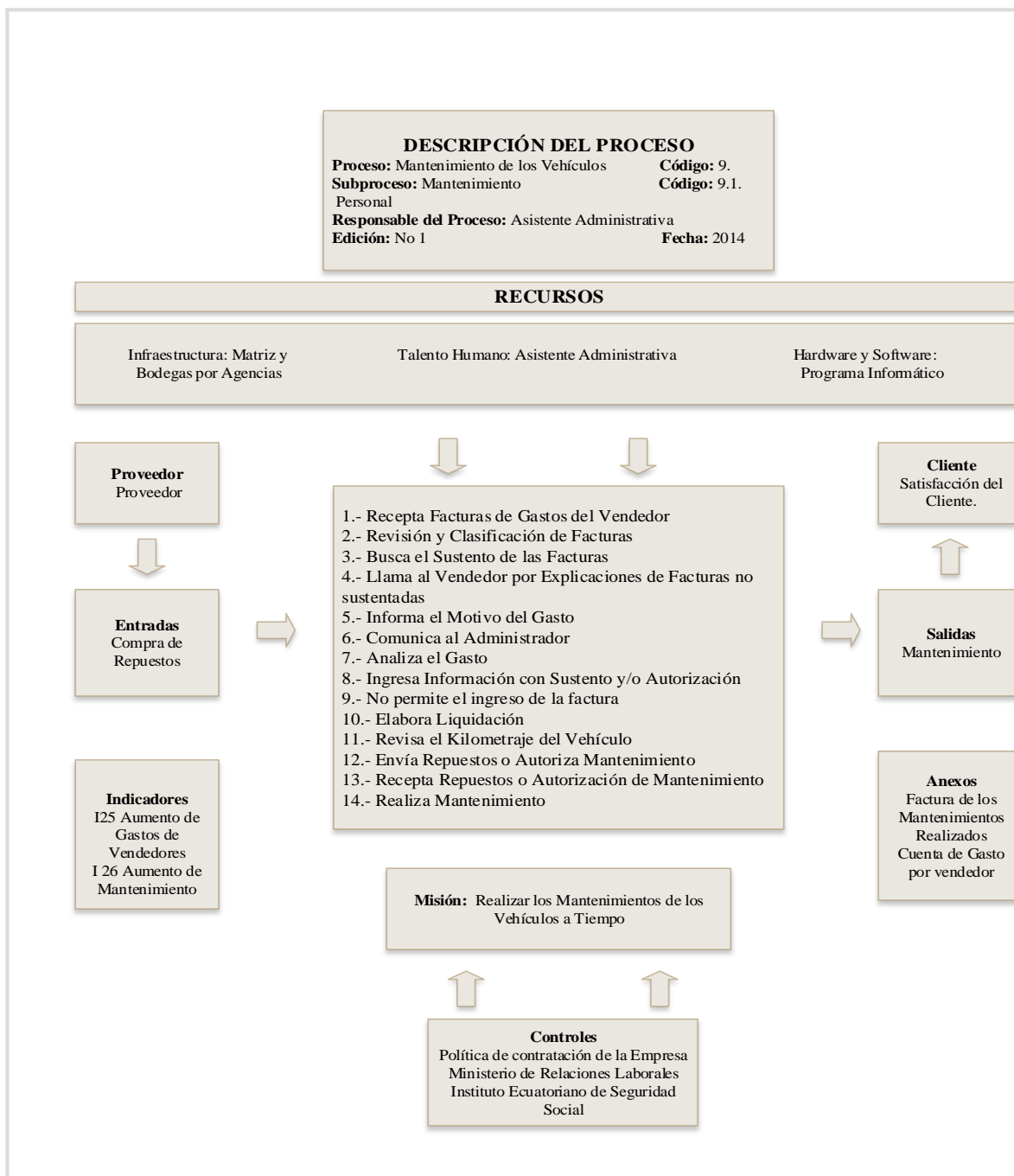
### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del Proceso						
<b>Proceso:</b> Mantenimiento de Vehículos						
<b>Subproceso:</b> Mantenimiento						
<b>Misión:</b> Realizar los mantenimientos de los vehículos a tiempo						
<b>Edición:</b> # 1		<b>Elaborado por:</b> Evelyn Gamboa Guerra				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Proveedor	Compra de repuestos	Se revisa cada semana el cuadro de las fechas de mantenimiento a realizar de cada camioneta, luego de determinar si hay camionetas que deben hacer dicho procedimiento se autoriza la compra de los repuestos y son enviados al vendedor para hacer el cambio oportuno	Mantenimiento		Satisfacción del Cliente




	Importadora y comercialización de productos veterinarios P&N S.A.	Código	MPPN - 01		
	Manual de procesos	Página	115	De	115

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



## ANEXO 4

### ANEXO 4: FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO

		PROCESO: SUBPROCESO: RESPONSABLE:		CÓDIGO: CÓDIGO:	
	RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE

## ANEXO 5

### *ANEXO 5: FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES*

<b>Descripción de las actividades</b>	
<b>Proceso:</b>	
<b>Subproceso:</b>	
<b>Misión:</b>	
<b>Edición:</b>	<b>Elaborado por:</b>

#	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable

## ANEXO 6

### ANEXO 6: FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:						
Subproceso:						
Misión:						
Edición:		Elaborado por:				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo

## ANEXO 7

### ANEXO 7: FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 80%;"><p style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b></p><table style="width: 100%;"><tr><td style="width: 50%;">Proceso:</td><td style="width: 50%;">Código:</td></tr><tr><td>Subproceso:</td><td>Código.:</td></tr><tr><td>Responsable del Proceso:</td><td></td></tr><tr><td>Edición:</td><td style="text-align: right;">Fecha:</td></tr></table></div>			Proceso:	Código:	Subproceso:	Código.:	Responsable del Proceso:		Edición:	Fecha:
Proceso:	Código:									
Subproceso:	Código.:									
Responsable del Proceso:										
Edición:	Fecha:									
<b>RECURSOS</b>										
Infraestructura:	Talento Humano:	Hardware y Software:								

Proveedor

↓

Entradas

→

Indicadores

↓

↓

→

Misión:

↑

↑

Controles

Cliente

↑

Salidas

→

Anexos