



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMATICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA
EMPRESA CONSTRUCTORA DE VIVIENDAS UBICADA EN LA CIUDAD DE
SAMBORONDÓN"

PROYECTO DE GRADUACIÓN
(DENTRO DE UNA MATERIA DE LA MALLA)

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

PRESENTADA POR:

KATTY AZUCENA ESPINOZA PACHECO

YESENIA SINDY SANAGUANO BURGOS

GUAYAQUIL – ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por protegerme y guiarme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida, por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque ha hecho realidad este sueño y anhelo.

A mis padres por el apoyo constante e incondicional en toda mi vida y más aún en mis duros años de carrera profesional, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han infundado.

Al Econ. Julio Aguirre, por su colaboración y dirección en el desarrollo del proyecto.

SINDY

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por haberme permitido culminar una etapa más de mi vida, junto a mi familia.

A mis padres por la dedicación y el apoyo brindado en toda mi vida estudiantil y universitaria, por ser uno de los motores que mueve mi vida.

A mi tutor Econ. Julio Aguirre por todo el apoyo y dedicación brindado para la culminación de este proyecto.

KATTY

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a DIOS, porque gracias a él he logrado concluir mi carrera. A mis padres, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

Y por apoyarme incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar a ser una profesional.

SINDY

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios y a mis padres por guiar mi camino y por todo el apoyo brindado para cumplir con mi deseo de ser una profesional. A mi esposo por la paciencia y el apoyo en todo este proceso. A mi hijo por ser el mejor regalo de mi vida.

KATTY

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**MAE. JULIO AGUIRRE MOSQUERA
DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADUACIÓN
(DENTRO DE UNA MATERIA DE LA MALLA)**

**MÁSTER LORENA BERNABÉ
DELEGADA**

DECLARACIÓN EXPRESADA

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

**KATTY AZUCENA
ESPINOZA PACHECO**

**YESENIA SINDY
SANAGUANO BURGOS**

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa Nuevo Hogar S.A., con el fin de mejorar sus procesos actuales.

El Capítulo 1 se basa en el Conocimiento del Negocio, aquí se encuentra descrita la situación actual de la empresa, describiendo su actividad económica, sus productos, competidores y clientes, lo que permite poder establecer un Análisis de los Riesgo a los que se encuentra expuesto la empresa. También aquí está descrito la justificación y objetivos de este proyecto.

En el Capítulo 2, se desarrolla el Marco Teórico, en el cual se basa este trabajo, el mismo que permite dar un conocimiento de la importancia de cada una de las herramientas que han sido utilizadas para los respectivos análisis.

En el desarrollo de este trabajo se han hecho investigaciones, trabajo de campo, y analizado la situación de la empresa en la actualidad, la misma que se podrá observar en el Capítulo III, en donde veremos flujos de los procesos de la empresa, análisis de valor agregado y PHVA, entre otras herramientas,

las mismas que nos permitieron realizar recomendaciones y sugerencias a la empresa, en base al trabajo realizado.

Se ha realizado un Manual de Procesos para la empresa como parte de las recomendaciones, debido a que en la actualidad la empresa no tiene sus procesos documentados, y esto les permitirá mantener la información de forma escrita y al alcance de los empleados.

INDICE GENERAL

1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.2. Ubicación	2
1.1.3. Estructura organizacional actual	2
1.1.4. Actividad económica	3
1.1.5. Productos	4
1.1.6. Clientes	9
1.1.7. Proveedores	9
1.1.8. Competidores principales	10
1.1.9. Marco legal.....	12
1.2. ANÁLISIS DE RIESGO.....	13
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	17
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	18
1.4.1. Objetivo central	18
1.4.2. Objetivo específico	18
2. MARCO TEÓRICO.....	19

2.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.1.1.	Misión.....	20
2.1.2.	Visión	20
2.1.3.	Objetivos	21
2.1.3.1.	Definición.....	21
2.1.3.2.	Característica del método SMART	23
2.1.3.3.	Perspectiva del balanced scorecard.....	24
2.1.4.	Matriz FODA	28
2.1.5.	Políticas empresariales	31
2.1.6.	Estrategias	33
2.2.	GESTIÓN POR PROCESOS.....	34
2.2.1.	PROCESOS.....	35
2.2.1.1.	Definición de los procesos.....	35
2.2.1.2.	Clasificación de procesos	35
2.2.1.3.	Elementos de un proceso	36
2.2.1.4.	Factores de un proceso	38
2.2.1.5.	Beneficios de su uso.....	38
2.2.2.	CADENA DE VALOR	39
2.2.2.1.	Definición de la cadena de valor.....	39

2.2.2.2.	Estructura de la cadena de valor	40
2.2.3.	MAPA DE PROCESOS	41
2.2.3.1.	Identificación de procesos	42
2.2.4.	ANÁLISIS DE RIESGO	42
2.2.4.1.	Definición	42
2.2.4.2.	Fases	43
2.2.5.	DIAGRAMA DE FLUJO	45
2.2.5.1.	Definición	45
2.2.5.2.	Tipos de diagramas de flujo	46
2.2.5.3.	Simbología utilizada	47
2.2.5.4.	Ventajas	50
2.2.6.	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	50
2.2.7.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	52
2.2.8.	DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO	54
2.2.8.1.	Definición	54
2.2.8.2.	Procedimiento	55
2.2.9.	MANUAL DE PROCESOS	56
2.2.9.1.	Definición	56
2.3.	INDICADORES DE GESTIÓN	57

2.3.1.	Definición	57
2.3.2.	Tipos de indicadores	57
2.3.3.	Característica	58
2.3.4.	Metodología para su elaboración	59
2.4.	CICLO PHVA DE DEMING	62
2.4.1.	Definición del ciclo de Deming	62
2.4.2.	Fases del ciclo de Deming	62
3.	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE VIVIENDAS “NUEVO HOGAR S.A.”	65
3.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE “NUEVO HOGAR S.A.”	65
3.1.1.	Misión	65
3.1.2.	Visión	65
3.1.3.	Objetivos	66
3.1.4.	Matriz FODA	68
3.1.5.	Políticas Empresariales	69
3.1.6.	Estrategias	69
3.2.	GESTION POR PROCESOS	70
3.2.1.	Definir la cadena de valor	70

3.2.2.	Mapa de procesos de “NUEVO HOGAR S.A.”	71
3.2.3.	Inventario de procesos y subprocesos de “NUEVO HOGAR S.A.”	72
3.2.4.	Determinación de procesos críticos	73
3.2.5.	Matriz de priorización	74
3.2.6.	Propuesta de mejoras de los procesos críticos en base a la metodología PHVA.....	76
3.2.7.	Análisis de los procesos críticos de Nuevo Hogar S.A.....	77
3.2.7.1.	Análisis del proceso de construcción de vivienda.....	77
3.2.7.1.1.	Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de construcción de vivienda.....	77
3.2.7.2.	Análisis del proceso de crédito y cobranza.....	78
3.2.7.2.1.	Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de crédito y cobranza	78
3.2.7.2.2.	Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de crédito y cobranza.....	79
3.2.7.2.3.	Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso crédito y cobranza	80
3.2.7.2.4.	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de crédito y cobranza.....	82

3.2.7.2.5. Representaciones graficas del análisis de valor agregado del proceso de crédito y cobranza	83
3.2.7.3. Análisis del proceso de marketing y venta.....	84
3.2.7.3.1. Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de marketing y venta	84
3.2.7.3.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de marketing y venta.....	85
3.2.7.3.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de marketing y venta	86
3.2.7.3.4. Análisis del valor agregado de la situación mejorada del proceso de marketing y venta.....	88
3.2.7.3.5. Representaciones graficas del análisis de valor agregado del proceso de marketing y venta	89
3.2.7.4. Análisis del proceso de diseño	90
3.2.7.4.1. Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de diseño.....	90
3.2.7.4.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de diseño	91
3.2.7.4.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de diseño.....	92

3.2.7.4.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de diseño	93
3.2.7.4.5. Representaciones graficas del análisis de valor agregado del proceso de diseño.....	94
3.2.7.5. Análisis del proceso de compra de terreno.....	95
3.2.7.5.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de compra de terreno.....	95
3.2.7.5.2. Representación gráfica del análisis de valor agregado del proceso de compra de terreno.....	96
3.2.7.6. Análisis del proceso de compra de materiales.....	97
3.2.7.6.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de compra de materiales.....	97
3.2.7.6.2. Representación gráfica del análisis de valor agregado del proceso de compra de materiales.....	98
3.2.7.7. Análisis del proceso de entrega.....	99
3.2.7.7.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de entrega.....	99
3.2.7.7.2. Representación gráfica del análisis de valor agregado del proceso de entrega.....	100
3.2.7.8. Análisis del proceso de servicio al cliente.....	101

3.2.7.8.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de servicio al cliente.....	101
3.2.7.8.2. Representación gráfica del análisis de valor agregado del proceso de servicio al cliente.....	102
3.2.7.9. Análisis del proceso de selección de personal	103
3.2.7.9.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de selección de personal	103
3.2.7.9.2. Representación gráfica del análisis de valor agregado del proceso de selección de personal	104
3.2.7.10. Análisis del proceso de nómina	105
3.2.7.10.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de nómina	105
3.2.7.10.2. Representación gráfica del análisis de valor agregado del proceso de nómina	106
3.2.8. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO	107
3.2.8.1. Análisis de causas-efecto del problema N.1	108
3.2.8.2. Análisis de causas-efecto del problema N.2	109
3.2.9. Propuesta de un plan de mejoramiento de los procesos críticos en base a la metodología PHVA	110
3.2.9.1. CAUSA N.1 CORREDORES NO CAPACITADOS	112

3.2.9.2.	CAUSA N.2 FALTA INJUSTIFICADA DEL PERSONAL..	113
3.2.9.3.	CAUSA N.3 CAMBIOS DE ESPECIFICACIONES DURANTE LA CONSTRUCCIÓN	114
3.3.	ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN	115
4.	CONSLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
4.1.	Conclusiones	117
4.2.	Recomendaciones	119
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	120
6.	ANEXOS	123
6.1.	MANUAL DE PROCESOS.....	127

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1.3 Organigrama	3
Figura 1.2 Análisis de Riesgo.....	13
Figura 2.1.3.2 Modelo Smart.....	23
Figura 2.1.3.3 Perspectivas de BSC	25
Figura 2.1.4 Matriz FODA	30
Figura 2.2.1.3 Elemento de un Proceso.....	37
Figura 2.2.2.2 Estructura de la Cadena de Valor	40
Figura 2.2.3 Mapa de Procesos	41
Figura 2.2.5.3a Simbología Ansi	48
Figura 2.2.5.3b Diagrama Ansi	49
Figura 2.2.6 Matriz de Priorización.....	51
Figura 2.2.8.1 Diagrama de Causa-Efecto.....	55
Figura 2.4.2 Ciclo de Deming.....	63
Figura 3.1.4 Matriz FODA de Nuevo Hogar S.A.....	68
Figura 3.2.1 Cadena de Valor	70
Figura 3.2.2 Mapa de Procesos	71
Figura 3.2.7.2.5a Comparación de los valores agregado del proceso actual y mejorado de crédito y cobranza	83
Figura 3.2.7.2.5b Contribución de las actividades del proceso actual y mejorado de crédito y cobranza.....	83

Figura 3.2.7.3.5a Comparación de los valores agregado del proceso actual y mejorado de marketing y venta	89
Figura 3.2.7.3.5b Contribución de las actividades del proceso actual y mejorado de marketing y venta.....	89
Figura 3.2.7.4.5a Comparación de los valores agregado del proceso actual y mejorado de diseño.....	94
Figura 3.2.7.4.5b Contribución de las actividades del proceso actual y mejorado de diseño	94
Figura 3.2.7.5.2 Contribución de las actividades del proceso actual de compra de terreno.....	96
Figura 3.2.7.6.2 Contribución de las actividades del proceso actual de compra de materiales	98
Figura 3.2.7.7.2 Contribución de las actividades del proceso actual de entrega.....	100
Figura 3.2.7.8.2 Contribución de las actividades del proceso actual de servicio al cliente.....	102
Figura 3.2.7.9.2 Contribución de las actividades del proceso actual de selección de personal	104
Figura 3.2.7.10.2 Contribución de las actividades del proceso actual de nómina	106
Figura 3.2.8.1 Diagrama Causa-Efecto del problema N°1	108
Figura 3.2.8.2 Diagrama Causa-Efecto del problema N°2	109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1.5a <i>Productos</i>	4
Tabla 1.1.5b <i>Acabados</i>	7
Tabla 1.1.7 <i>Proveedores</i>	10
Tabla 1.1.8 <i>Competidores</i>	11
Tabla 1.2 <i>Matriz de Riesgo</i>	13
Tabla 2.2.4.2 <i>Fases del Análisis de Riesgo</i>	44
Tabla 2.2.5.2 <i>Tipo de diagramas de flujo</i>	46
Tabla 3.1.3 <i>Objetivos Estratégicos</i>	67
Tabla 3.2.3a <i>Procesos y Subprocesos Claves</i>	72
Tabla 3.2.3b <i>Procesos y Subprocesos de Apoyo</i>	73
Tabla 3.2.4 <i>Puntaje</i>	74
Tabla 3.2.5 <i>Procesos Críticos</i>	75
Tabla 3.2.7.2.2 <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de crédito y cobranza</i>	79
Tabla 3.2.7.2.4 <i>Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de crédito y cobranza</i>	82
Tabla 3.2.7.3.2 <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de marketing y venta</i>	85
Tabla 3.2.7.3.4 <i>Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de marketing y venta</i>	88

Tabla 3.2.7.4.2 <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de diseño</i>	91
Tabla 3.2.7.4.4 <i>Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de diseño</i>	93
Tabla 3.2.7.5.1 <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de compra de terreno</i>	95
Tabla 3.2.7.6.1 <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de compra de materiales</i>	97
Tabla 3.2.7.7.1 <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de entrega</i>	99
Tabla 3.2.7.8.1 <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de servicio al cliente</i>	101
Tabla 3.2.7.9.1 <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de selección de personal</i>	103
Tabla 3.2.7.10.1 <i>Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de nómina</i>	104
Tabla 3.2.8 <i>Problemas generales de Nuevo Hogar</i>	107
Tabla 3.2.9a <i>Resultado del análisis de los procesos críticos de Nuevo Hogar S.A.</i>	110
Tabla 3.2.9b <i>Causas a solucionar</i>	111
Tabla 3.2.9.1 <i>Tabla de la causa de corredores no capacitados</i>	112
Tabla 3.2.9.2 <i>Tabla de la causa de falta injustificada del personal</i>	113

Tabla 3.2.9.3 <i>Tabla de la causa de cambios de especificaciones durante la construcción.....</i>	114
Tabla 3.3 <i>Tabla de indicadores de gestión.....</i>	116

LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo 1 Formato de descripción de las actividades</i>	123
<i>Anexo 2 Formato de caracterización del proceso</i>	124
<i>Anexo 3 Formato de descripción del proceso</i>	125
<i>Anexo 4 Matriz de Priorización</i>	126

CAPÍTULO I

1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1. ANTECEDENTES

Cuando se habla de construcción, se refiere a las diversas combinaciones y formas de cómo crear o hacer varios ejemplares de estructuras. La empresa Nuevo Hogar S.A., está guiada por la experiencia de su propietaria quien cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector Inmobiliario y de la Construcción, la convierten en la guía principal de su personal apoyando en estos conceptos:

- Eficiencia
- Cumplimiento en los plazos
- Capacidad Técnica
- Capacidad de Gestión

A medida que la humanidad se ha ido desarrollando, sus formas de vida también han ido cambiando, utilizando de manera correcta los recursos disponibles y obteniendo cada vez mejores condiciones de vida y comodidad. La empresa está orientada a satisfacer las expectativas de viviendas con inmuebles de excelente calidad,

variados diseños y gran funcionalidad ofreciendo numerosas ventajas a nuestros clientes haciendo uso de proyectos multifamiliares que dan soluciones innovadoras e integrales para mejorar el estilo de vida de la familia.

La empresa posee un equipo de profesionales y técnicos especializados evaluados constantemente de acuerdo a los estándares de calidad. Es una empresa que por medio de sus clientes da fe de la satisfacción de contar con una vivienda con las especificaciones de este siglo XXI.

1.1.2. Ubicación

Las oficinas administrativas de la empresa Nuevo Hogar S.A. se encuentran ubicada en la vía Samborondón.

1.1.3. Estructura organizacional actual

La empresa actualmente cuenta con una estructura organizacional definida pero no documentada, en un organigrama funcional de estructura sencilla, donde se muestran sus principales áreas que son:

Compras, Ventas, Construcción, Recursos Humanos, la cual se demuestra a continuación en la **Figura 1.1.3:**

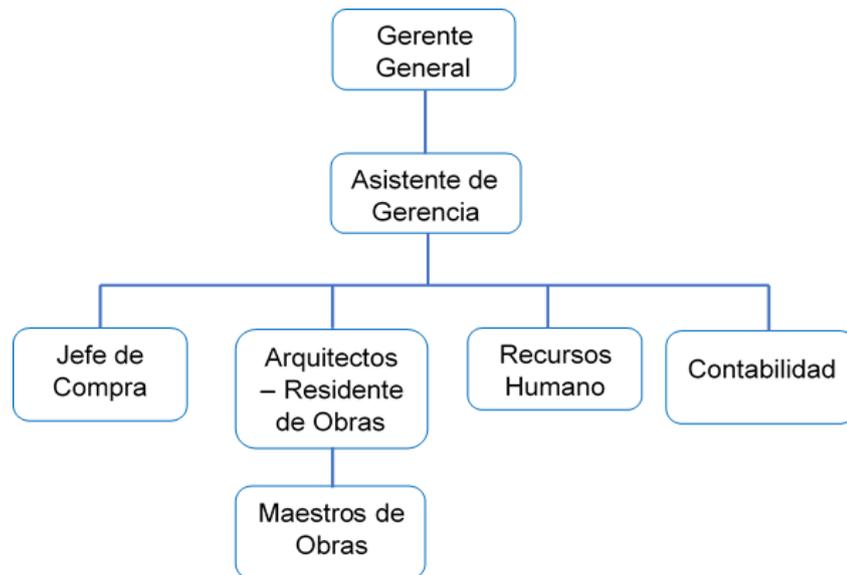


Figura 1.1.3 Organigrama

Fuente: Empresa "Nuevo Hogar S.A."

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

1.1.4. Actividad económica

Nuevo Hogar S.A. es una empresa dedicada a la venta de viviendas, con diseños innovadores y modernos, así como sus acabados, brindando a sus clientes varios planes como la Construcción en terreno propio, ajustándose a sus necesidades.

1.1.5. Productos

Son casas habitacionales que se encuentran en construcción o están ya construidas, entre las cuales se ofertan viviendas de dos plantas. La vivienda tiene como característica principal una ubicación específica; es decir el cliente compra su vivienda conociendo el sitio exacto donde se construirá el bien inmueble.

En la actualidad se han construido y entregado proyectos como se indica en la **Tabla 1.1.5a:**

Tabla 1.1.5a Productos

Laguna del sol L3	
	<p>Laguna del Sol L-3 453 m2 de terreno, 271.35 m2. de construcción, sala, comedor, comedor de diario, cocina, porch, estudio, galería, garaje, baño visita, cuarto de servicio con baño, lavandería, bodega, 4 dormitorios, 4 baños, star, Piscina 18 m2.</p>

Vista Sol F-8	
	<p>Vista Sol F-8 316.80 m2 de terreno, 264 m2 de construcción, 28 m2 de garaje, estudio, 4 dormitorio cada uno con baño, baño de visita, sala, comedor, comedor de diario, star.</p>
Terrasol R-10 Al Pie Del Río	
	<p>Terrasol R-10 Al Pie Del Río Villas Independientes al Pie del Río Babahoyo espectacular vista a la Isla Mocolí, 395 m2 de Terreno, 287 m2 de Construcción, 28 m2 de Garaje, Estudio, Recibidor, Galería, Sala de Star, 4 1/2 Baños. Piscina, Jacuzzi y Bar Opcional.</p>

Fuente: Empresa “Nuevo Hogar S.A.”

Elaborado por: Sindy Sanaguano

También se hacen construcciones en terreno propio, esta opción de construcción es ideal para clientes que ya cuentan con su propio terreno, pero necesitan direccionamiento para la construcción del mismo, siendo trabajo de la empresa asesorar al cliente con diversos diseños y acabados para la construcción de su vivienda ideal. Además el cliente puede elegir los plazos de entrega, haciendo uso de los diferentes tipos de financiamiento, todo conforme a sus necesidades.

Como adicional la empresa ofrece un servicio de acabados, en la cual asesoran a los clientes si ellos lo requieren sobre algunos modelos que podrían incluir en su hogar, o direccionando al cliente con las ideas que ellos ya tengan propuesta para su hogar.

Aquí unas muestras de unos acabados ver en la **tabla 1.1.5b:**

Tabla 1.1.5b Acabados

Tumbados	
	
Cocinas	
	

Piscina



Closets



Fuente: Empresa “Nuevo Hogar S.A.”

Elaborado por: Sindy Sanaguano

1.1.6. Clientes

Nuevo Hogar S.A. orienta sus productos a una población con ingresos altos, es decir población de nivel social medio altos y altos. Con posibilidad de financiarse de diferentes maneras, financiando la cuota de la entrada durante el periodo de construcción del inmueble. O mediante instituciones financieras, en el caso de que el cliente necesite financiamiento bancario, la empresa tiene aprobados con los bancos de la localidad créditos hipotecarios.

En el caso de que el crédito sea a través del IESS el cliente se deberá encargar del trámite directamente con dicha institución, aunque el personal le ayudara a gestionar cualquier documentación requerida por esta institución.

1.1.7. Proveedores

Los materiales utilizados en la construcción de la vivienda así como los acabados son de origen nacional, mencionando a algunos de ellos en la siguiente **Tabla 1.1.7:**

Tabla 1.1.7 Proveedores

N°	Proveedores	Material
1	Kitton	Materiales electrónicos
2	Vipresa	Bloques
3	Comercial K.R.O.N S.A	Materiales varios
4	Decohogar S.A.	Acabados sanitarios
5	Masercor S.A.	Alquiler de maquinaria para construcción
6	Dicoace	Varillas
7	Holcim	Hormigón
8	Serconsa	Cerámica

Fuente: Empresa “Nuevo Hogar S.A.”

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

1.1.8. Competidores principales

En el mercado nacional existen varias empresas que serían consideradas competencia directa, sin embargo, la gerente y los asesores de ventas de Nuevo Hogar S.A., identifican a las siguientes empresas como competencia directa las cuales se nombra a continuación en la siguiente **Tabla 1.1.8:**

Tabla 1.1.8 Competidores

N°	Competidores Principales
1	Constructora Valero
2	Inmocost- San Antonio
3	Terrabienes
4	Inmomariuxi
5	Inmobiliaria Velasco
6	Trivisa
7	Furoiani
8	Constructora J&P

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

Las empresas mencionadas anteriormente han sido señaladas como competencia directa de Nuevo Hogar S.A., debido a que tienen el mismo tipo de negocio y presentan características muy similares en sus productos como son: ubicación de viviendas, opciones de financiamiento, el valor de inscripción o reserva, los materiales empleados en la construcción, los tiempos de entrega de las viviendas, entre otras.

Siendo la diferencia con otras empresas el cumplimiento en los plazos de entrega, generando así confianza en el cliente, ya que muchas empresas del mercado terminan incumpliendo condiciones contractuales con sus clientes o los asesores de ventas de dichas organizaciones han proporcionado información errónea, provocando que el cliente desconfíe de todas las empresas en general.

1.1.9. Marco legal

Nuevo Hogar S.A. inicio sus actividades, el 9 de Noviembre del 2010, registrándose en el Registro Único de Contribuyentes.

Está en cumplimiento de sus obligaciones con el Servicio de Rentas Internas y con los requisitos de legalización exigidos por el Municipio de Samborondón.

1.2. ANÁLISIS DE RIESGO

ESCALA DE EVALUACION

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANT E (1)	BAJO (2)	MODERADO (3)	ALTO (4)	PELIGROSO (5)
Raro (1)	1	2	3	4	5
Improbable (2)	2	4	6	8	10
Posible (3)	3	6	9	12	15
Probable (4)	4	8	12	16	20
casi seguro (5)	5	10	15	20	25

Zona de riesgo

Baja	
Moderada	
Alta	
Extrema	

Figura 1.2 Análisis de Riesgo

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

Tabla 1.2 Matriz de Riesgo

PROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		EFECTO
			PROBABILIDAD	IMPACTO			
COMPRA TERRENO	Ubicación no deseada	Rechazo del cliente del terreno	3	2	6	Moderado	Pérdida de clientes
	Demora en trámite	No Legalización del terreno	3	3	9	Alto	No se da la venta
DISEÑO	Falta de mantenimiento preventivo y actualizaciones	Falla en el software	2	1	2	Bajo	Retraso del trabajo de diseño
		Virus informáticos	1	1	1	Bajo	Inoperatividad del equipo, retraso del trabajo
	Mal uso de los equipos, no se realiza mantenimiento preventivo	Daño permanente de equipos informáticos	1	2	2	Bajo	Perdida de información
	Falta al Contrato por parte del arquitecto	Acuerdos no respetados	2	3	6	Moderado	Sanciones
MARKETING Y VENTA	Mal Avalúo de la vivienda por parte de los bancos	Financiamiento bancario insuficiente	3	5	15	Extremo	NO se realiza la venta
	Corredores no capacitados	Disminución en las ventas	3	5	15	Extremo	Disminución de Ingresos
	Aplicación de Nueva Ley de Plusvalía	Desacuerdo con el cliente por el pago de valor	3	4	12	Alto	Disminución de Ingresos
COMPRA DE MATERIALES	Inadecuado análisis de requerimientos	deficientes Presupuestos de materiales	1	2	2	Bajo	Exceso o falta de insumos
	Mal suministro por parte de los proveedores	Atrasos en los programas de ejecución	3	5	15	Extremo	Atrasos en la entrega de la vivienda
CONSTRUCCIÓN	Faltas injustificadas del personal	Retraso en la culminación de la obra	4	5	20	Extremo	Inconformidad en la satisfacción del cliente
	Cambios en las especificaciones durante el período de construcción		4	4	16	Extremo	
	Mala interpretación de las necesidades del Cliente	Construcción no acorde a lo convenido	1	4	4	Moderado	Pérdida de dinero y tiempo
CRÉDITO Y COBRANZAS	Insolvencia de los Clientes	Atrasos en los pagos	3	5	15	Extremo	Disminución de liquidez
	Demora en trámite de préstamos hipotecarios	Paralización de obra	3	4	12	Alto	Incumplimiento de los plazos de entrega
ENTREGA	Tareas no culminadas y obeservaciones	Incumplimiento de plazos	5	5	25	Extremo	Mala imagen de la compañía

Fuente: Empresa “Nuevo Hogar S.A.”

Elaborado por: Katty Espinoza

Acorde al análisis se puede ver que los procesos en los que se presentan mayores riesgos son los siguientes:

1. **Compra de Materiales:** En este proceso su mayor riesgo son los atrasos que se puedan presentar en las entregas que hacen los proveedores de los materiales que han sido solicitados o a su vez recibir productos no acorde a lo solicitado, puesto que esto ocasionará demoras en el proceso de construcción y en los plazos programados, se deberá buscar las nuevas opciones para poder confirmar los pedidos a los proveedores y coordinar de mejor manera las entregas.
2. **Marketing y Venta:** El mayor riesgo de este proceso de venta serían los precios no acordes al mercado, puesto que la empresa trabaja con financiamiento de bancos o del IESS, y en lo que respecta a los bancos, sus avaladores manejan una tabla de costos que no se acercan al valor comercial del mercado, de modo que los préstamos salen bajos, y hay mucha demora en el trámite. También se le suma como riesgo que hay muchos corredores que no están capacitados para realizar su trabajo.

3. **Construcción:** El mayor riesgo para la culminación de la obra serían los cambios que el cliente pueda solicitar una vez que ya la obra está empezada puesto que estos demandarán más tiempo para que se vuelvan a diseñar y también necesitará nuevos materiales, se deberá considerar un margen de días en el plazo de culminación tomando en cuenta que existirá la posibilidad que el cliente requiera algún cambio una vez que la obra empiece.

4. **Cobranzas:** Este riesgo presentado en cobranzas, depende del riesgo mencionado anteriormente, puesto que los clientes no contarán con el dinero en el tiempo requerido y esto ocasionará que se incumplan los plazos de pago o cobro, y a su vez la paralización de la obra.

5. **Entrega:** Un riesgo que se vive en esta parte es debido a que muchas veces al entregar la vivienda, el cliente tiene observaciones de la terminación de la misma, y a pesar de ser pequeñas como una mancha en la pared, eso para la empresa significa un gasto mayor puesto que debe realizarse nuevamente el trabajo necesario para corregir el problema.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Nuevo Hogar S.A. es una empresa que se inició en el 2010 y día a día ha ido construyendo su trayectoria, gracias a la experiencia de su propietaria quien ya tiene 20 años en el sector promotor inmobiliario, ganándose la confianza de sus clientes y a su vez llegando a más personas con sus referencias, todo esto al esfuerzo que cada uno de sus empleados ha puesto.

Ante esto, cabe mencionar que a pesar de todo lo expuesto, la falta de documentación de sus procesos, especialmente en sus procesos claves, hace que las actividades dentro de cada proceso no sean realizadas con la eficiencia y eficacia necesaria.

Además de que cuenta con poco personal, lo que podría estar ocasionando conflictos en las tareas asignadas acorde al cargo y función de cada empleado.

Por todo lo mencionado se considera que realizar un diseño de un sistema de gestión es lo ideal, tomando en cuenta las herramientas de análisis como la matriz de priorización, se determinará los problemas que existan en sus procesos críticos proponiendo mejoras para los mismos pudiendo así permitirle a la empresa optimizar recursos.

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. Objetivo central

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa Nuevo Hogar S.A., con el fin de mejorar sus procesos actuales, para la optimización de sus recursos y satisfacción del cliente.

1.4.2. Objetivo específico

- a) Realizar un diagnóstico general a la empresa constructora.
- b) Diseñar la cadena de valor de la empresa.
- c) Elaborar el mapa de procesos.
- d) Analizar los procesos claves y administrativo de la empresa.
- e) Realizar diagramas de flujos de los procesos críticos.
- f) Elaborar la matriz de priorización.
- g) Establecer indicadores para medir eficiencia y eficacia.
- h) Elaborar el ciclo PHVA de Deming.
- i) Plantear recomendaciones y mejoras a los procesos que se examinarán.
- j) Creación del manual de procesos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Direccionamiento Estratégico o Planeamiento Estratégico como el nombre lo indica es un sistema de planificación.

Es la ciencia de formular, implantar, y evaluar las decisiones o estrategias a través de funciones que permitirán a la organización lograr los objetivos propuestos. Al establecer los objetivos estos pueden ser a corto plazo o largo plazo para poder lograr la misión de la organización, donde definirán las actividades del negocio ⁽¹⁾.

La intención de la estrategia es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. Como objetivo, la estrategia tiene a provocar un desarrollo empresarial eficaz, la cual ayuda a la empresa a funcionar como un equipo competitivo mediante la comunicación e interacción entre los gerentes y empleados, donde la organización analiza y aprende de su entorno ya sea interno o externo⁽²⁾.

(1) Fred R. David Pearson Educación, México, 2003, Conceptos de administración estratégica novena edición.

(2) <http://thesmadruga2.blogspot.com/2013/04/la-direccion-estrategica.html>

2.1.1. Misión

En la misión se define el giro del negocio a la que se dedica la empresa, que requerimientos cubrirán sus productos, para quien va dirigido, y el motivo por el cual se creó la organización.

También se definirá las metas y estrategia de la empresa, los principios y los valores que como empresa debe definir para hacer conocer a sus trabajadores y clientes. Además se conocerá las ventajas que tiene la empresa ante sus competencia, que es lo que lo hace diferente antes sus competidores, promoviendo el éxito del producto que brinda resaltando su calidad y constante innovación de las mismas ⁽³⁾.

2.1.2. Visión

“El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” ⁽⁴⁾.

Definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000)

(3) http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/.

(4) Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000). <http://www.grandespyemes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

La visión es una manifestación de aspiración, donde definirán las metas que desean obtener, alcanzar, y conquistar la empresa ya sea a mediano o largo plazo, y de como se ve en el futuro. Indicando el propósito que desea conseguir, que imagen quiera proyectarse, de cómo será su empresa en el futuro, que actividades realizaran para que el negocio siga creciendo y llegue a ser unas de las mejores empresas ante la competencia, mediante las actividades que vayan a realizar.

Las metas que se plantean deben ser realistas y alcanzables, ya que la propuesta que indique la empresa debe ser de carácter inspirador y motivador para que se cumplan lo que se proponen como organización.

2.1.3. Objetivos

2.1.3.1. Definición

Cuando la empresa tenga clara la misión y visión deberá definir el objetivo estratégico de la organización.

El objetivo es el resultado que una organización proyecta lograr mediante la visión a largo plazo. Dichos objetivos deben ser

medibles, realistas, comprensibles, congruentes y realizables con la estrategia que proponga la organización.

Se puede identificar a los objetivos con las siguientes estrategias:

- Crecimiento en ventas y activos.
- Satisfacción del cliente.
- Rentabilidad.
- Participación en el mercado.
- Mejoramiento de procesos.
- Variación de productos.

Los objetivos tienen relación con la misión y se logran a partir de unas fórmulas de indicadores que deberán estar acompañadas de un plan de acción con ajustes permanentes ⁽⁵⁾.

(5) http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/.

2.1.3.2. Característica del método SMART

Para definir un objetivo claro, se puede guiar mediante el modelo SMART, este modelo permite identificar las características de un objetivo estratégico. Las cuales se indicara en la siguiente **Figura 2.1.3.2:**

2.1.3.2:

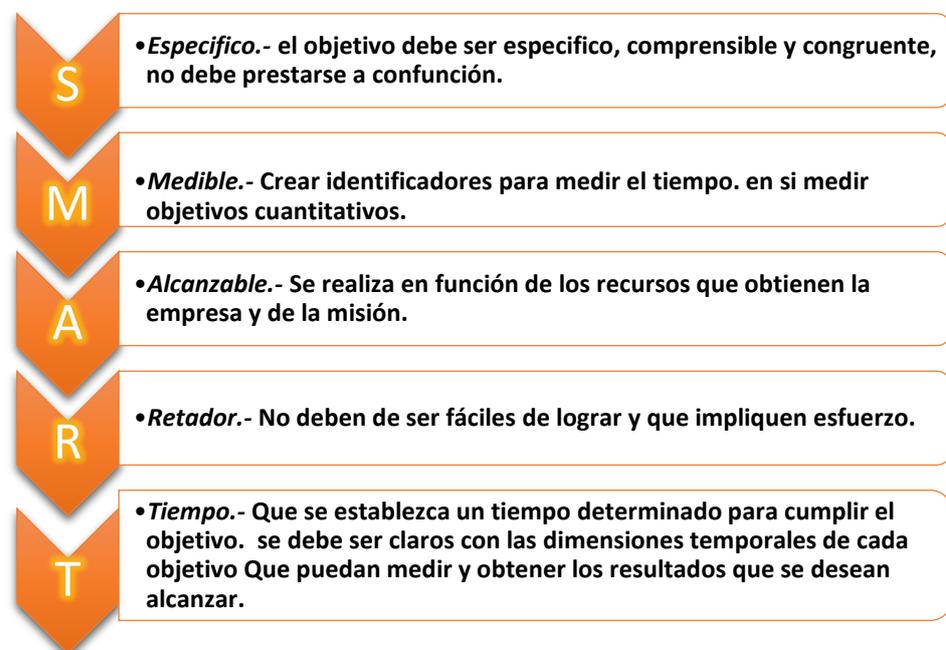


Figura 2.1.3.2 Modelo Smart

Elaborado por: Sindy Sanaguano

2.1.3.3. Perspectiva del Balanced Scorecard⁽⁶⁾

Balanced Scorecard es un sistema administrativo la cual permite implementar la visión y la estrategia de una empresa a partir de un conjunto de indicadores. El BSC no se ajusta solamente en una perspectiva, sino que las considera todas a un tiempo, identificando las relaciones entre ellas, de esta forma es posible establecer una cadena causa – efecto lo cual permite tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

El objetivo del BSC es enlazar todos los indicadores para entender cuáles son los claves y poder de esta forma formular estrategias y dirigir el rumbo de la empresa acorde lo esperado. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van consiguiendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, para cerciorar que se cumplan las metas.

(6) http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/.

El BSC se basa en cuatro perspectivas o dimensiones diferentes como se muestra en la siguiente **Figura 2.1.3.3**, desde las cuales se puede evaluar la actividad de la empresa.



Figura 2.1.3.3 Perspectivas de BSC

Fuente: <http://bscard2.blogspot.com/2014/11/balanced-scorecard.html>

- **Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva es el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor económico. Tiene como objetivo de responder a las expectativas de los accionistas, que está específicamente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento, mantenimiento y garantía en el crecimiento del negocio.

Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. La cual sirve de enfoque para los indicadores de las demás perspectivas.

- **Perspectiva del Cliente**

La perspectiva del cliente es el reflejo del mercado en el cual se compete. Ofrece información importante para conseguir, generar y satisfacer al cliente. Evalúa las necesidades de los clientes, su satisfacción, lealtad y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Esta perspectiva responde a las expectativas de los clientes.

"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

- **Perspectiva de los Procesos Internos**

En esta perspectiva los indicadores y objetivos se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del cliente, aseverando la excelencia de los procesos. Donde se identificaran los objetivos e indicadores estratégicos que están asociados con los procesos clave de la empresa, y cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de accionistas y clientes.

La Perspectiva del Proceso se desarrolla luego de que se definan los indicadores y objetivos de las Perspectivas Financiera y la Perspectiva de Clientes. Los indicadores de la perspectiva deben mostrar la naturaleza misma de los procesos adecuados para la empresa.

El análisis de los procesos deberá ser reforzado y comunicado en los objetivos e indicadores que se planteen, lo cual deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

- **Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento**

En esta perspectiva se debe poner más atención si se piensan tener resultados constantes. Donde se deben lograr formación y crecimiento de la organización, la perspectiva desarrolla indicadores y objetivos para impulsar el aprendizaje y crecimiento.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permitirán que alcancen los objetivos ambiciosos en las otras tres perspectivas.

2.1.4. Matriz FODA ⁽⁷⁾

El FODA también conocido como DOFA es una planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia de negocios, de comunicación, de relaciones públicas, etc.

El FODA permite analizar la situación actual de la empresa, para conseguir conclusiones que nos permita superar escenarios en el futuro. Como también permite conocer el entorno que se encuentra alrededor de la organización, persona o estructura.

(7) Análisis FODA Herramienta de planificación estratégica:
<http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica.shtml>

Esta herramienta es fundamental en el proceso de planificación, lo primero que se debe hacer es conocer a donde se quiere llegar y enfocarse hacia ello.

El FODA se divide en dos partes, la parte interna y la parte externa.

- La interna tiene que ver con la fortaleza y las debilidades que puede tener la empresa, la cual se tiene un grado de control.
- La externa tiene que ver con las oportunidades que se obtiene en el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización en el mercado. Es aquí donde se deben desarrollar toda la habilidad para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

El término FODA son siglas que están conformadas por las letras de las siguientes palabras: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Para establecer las fortalezas y debilidades se debe tener conocimiento de la empresa, de sus productos o del servicio para

poder determinarlas. La fortaleza es la que hace diferencia con relación a la competencia y las debilidades es lo que se debe mejorar para convertirlas en fortaleza.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es un sector con altas posibilidades de financiamiento (acapara el 60% de las inversiones). • Recuperación relativamente rápida de inversiones • El sector provee gran número de puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La actividad está concentrada en cuatro empresas • Sector muy sensible a las fluctuaciones de la economía (y la nuestra es inestable).
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posibles aumentos del costo de construcción • Que la demanda de construcciones nuevas disminuya, debido a la cantidad de emprendimientos actualmente en desarrollo (multiviviendas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay perspectivas positivas de crecimiento del sector y de la economía en general.

Figura 2.1.4 Matriz FODA

Fuente: Evolución Socioeconómica Argentina Sector Construcción-

Universidad Austral ⁽⁸⁾

(8) [http://www.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/c5246f1c780d4c230325708a00691f0b/\\$FILE/Construcci%C3%B3n.pdf](http://www.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/c5246f1c780d4c230325708a00691f0b/$FILE/Construcci%C3%B3n.pdf)

2.1.5. Políticas empresariales ⁽⁹⁾

En las empresas hay que tomar decisiones, alinear el comportamiento de los empleados y orientar a la compañía hacia los objetivos propuestos.

En la política de la empresa se debe definir las reglas y directrices acerca de comportamiento que se espera de sus trabajadores, deben de ser claras, específicas y entendibles, aquí es donde se definirá el compromiso de la organización de crear un buen ambiente laboral con la mejora continua.

Toda política debe quedar documentada, implementada, distribuida y conocidas por los empleados. Además, debe involucrar a toda la empresa y de esa manera se creara una cadena de trabajo que oriente al cumplimiento de desempeño de las políticas.

(9) Definición de política empresarial - <http://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>

Se deben formular objetivos ambiciosos con metas de calidad. Si el objetivo de la organización es ofrecer un servicio con excelente calidad se deberá establecer una política de fácil comprensión en la que todo empleado pueda tenerla clara para que al final al dar el servicio el cliente reciba el producto con la calidad que se haya requerido.

La política de calidad debe adaptarse al servicio que ofrezca la organización. Es decir la política debe tener relación con respecto al giro de negocio de la empresa.

"Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización" ⁽¹⁰⁾. (Koontz y O'Donell, 1972)

(10) Política empresarial
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/Contenido_en_exe_modulo/EXE%20POLITICA%20EMPRESARIAL%20MODULO%202013/leccin_1__qu_es_una_poltica_empresarial.html

2.1.6. Estrategias

La estrategia servirá para definir el futuro del negocio, estos deben tener un alcance como mínimo de 3 años para poder medir si la estrategia que se planteó fue de gran logro, al elaborar la estrategia debe ser alcanzable, ser específica y tener en relación con la visión de empresa. Se deben exponer diversas estrategias y optar por la más adecuada para conseguir los objetivos establecidos.

Mediante la estrategia podemos llegar a alcanzar lo que la empresa quiere proyectar en un futuro, consiguiendo los logros que se han propuesto como organización.

Se deberán asegurar que las actividades que se realicen cumplan con lo que la empresa se proponga, que se cumplan con efectividad cada una de ellas, controlando la eficacia para conseguir los objetivos que como organización se han propuesto.

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos es una metodología, creada con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos de una organización, logrando así satisfacer las expectativas del cliente. Este esquema se basa en el cumplimiento de las necesidades y requerimientos que tenga el cliente, ya sean de producto o del servicio, mejora el trabajo en equipo y las estrategias de los procesos dentro de la cadena de valor.

Es una herramienta que permite evaluar los procesos y la calidad de los mismos dentro de la organización, brindando oportunidad y soluciones de mejora tanto en efectividad como en eficiencia. ⁽¹¹⁾

(11) <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

2.2.1. PROCESOS

2.2.1.1. Definición de los procesos

Se conoce como proceso al conjunto de pasos a seguir en un orden cronológico para la realización de una o más actividades, los mismos que utilizan cierto número de personas y recursos materiales con el fin de alcanzar un objetivo. ⁽¹²⁾

2.2.1.2. Clasificación de procesos

Entre las clases de Procesos se menciona tres:

- **Procesos Estratégicos**, son los procesos encargados de dar la dirección a la empresa, estos son realizados por los miembros de la Alta Gerencia. ⁽¹³⁾

(12) <http://definicion.mx/proceso>

(13) <http://www.monografias.com/trabajos16/mapas-proceso-estrategicos/mapas-proceso-estrategicos.shtml>

- **Procesos claves**, son los que dan su razón de ser a la empresa, muestran el funcionamiento principal del giro del negocio.
- **Procesos de Apoyo**, como su nombre lo indica dan apoyo a los demás procesos, como son Recursos Humanos, Contabilidad, entre otros.

2.2.1.3. Elementos de un proceso

En un proceso se puede encontrar:

1. **Entrada:** el ingreso o entrada en un proceso es aquello que da origen al mismo, puede ser generada interna o externamente de la organización; es la salida de otro proceso antecesor en la cadena de valor de la empresa.
2. **Secuencia de actividades:** son generadas haciendo uso de recursos de la organización, debiendo cumplir con requisitos para poder realizar la ejecución.

En este punto puede existir una interacción con otros procesos, obteniendo entradas laterales, las mismas que no afectan el orden de las actividades, pero que son necesarias para completar los requisitos o requerimientos de cada una.

3. **Salida:** es el producto o servicio final del proceso, entregado a un usuario interno o externo, debe ser un resultado con la calidad establecida al inicio del proceso.
4. **Control:** en todo proceso se debe aplicar una revisión o verificación de las actividades para controlar su cumplimiento.
5. **Recursos:** son los medios y requisitos necesarios para cumplir con el desarrollo correcto del proceso a la primera. Pueden ser personas, equipos, etc.

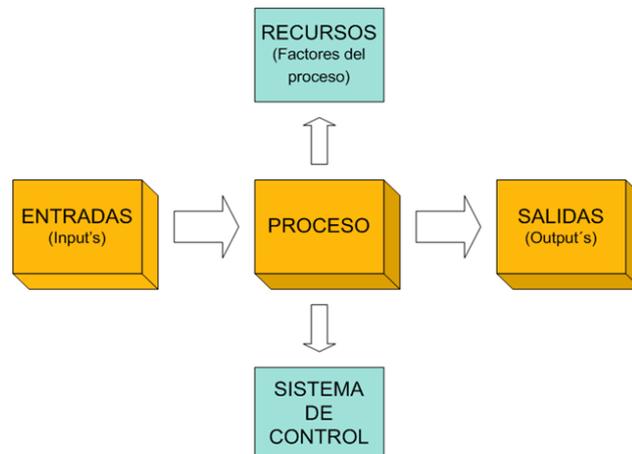


Figura 2.2.1.3 Elementos de un Proceso

Fuente: <http://arpcalidad.com/wp-content/uploads/2010/05/image.png>

2.2.1.4. Factores de un proceso

Un proceso requiere de tres factores para su correcta ejecución:

- a. Personas. El o los miembros del proceso, quienes cuentan con los conocimientos necesarios.
- b. Materiales. Pueden ser bienes, materias primas o información con las características establecidas.
- c. Recursos físicos. Las instalaciones, herramientas, y otros implementos que sean de vital importancia para la realización del proceso, permitiendo que se obtenga un resultado eficiente.

2.2.1.5. Beneficios de su uso

- a. Lograr que todas las personas que intervienen o interactúan en un proceso, estén conscientes de la importancia del trabajo que realizan, de modo que individualmente quieran mejorar, lo que al final se verá reflejado en el producto o servicio que se entrega al cliente al culminar dicho proceso. ⁽¹⁴⁾

(14) <http://www.arpcalidad.com/los-beneficios-de-la-gestin-por-procesos/>

- b. Se puede medir el grado de satisfacción del cliente.
- c. Eliminar actividades que no aporten valor al cliente.

2.2.2. CADENA DE VALOR

2.2.2.1. Definición de la cadena de valor

La cadena de valor es un modelo que permite hacer una descripción del desarrollo de las actividades principales de una empresa generando más al valor al cliente final.

Actualmente es utilizada como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo principal es maximizar el valor para el cliente minimizando los costos.

Este modelo le permite a la organización dar valor a las actividades. ⁽¹⁵⁾

(15) http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

2.2.2.2. Estructura de la cadena de valor

Para proceder a la elaboración de la cadena de valor de una empresa, se deben identificar las actividades, las mismas que pueden ser primarias o de apoyo.

Las primarias son las que forman parte del proceso de creación o prestación de un bien o servicio, éstas a su vez se pueden desglosar en las cinco detalladas en el gráfico.

Las actividades de apoyo como su nombre lo indica, dan apoyo y están relacionadas con las actividades primarias. En la **figura 2.2.2.2** se muestra las áreas en las que se dividen.



Figura 2.2.2.2 Estructura de la Cadena de Valor

Fuente: <http://www.estrategiamagazine.com/administración/cadena-de-valor/>

2.2.3. MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos, actualmente son muy requeridos en los temas organizacionales porque son una manera gráfica en la que se puede detallar los procesos de una empresa, haciéndolo una información fácil de transmitir a las personas.

Es un inventario gráfico de los procesos de la organización. Proporciona una perspectiva global de manera que se posiciona cada proceso acorde a la cadena de valor. Aquí se encuentran los procesos agrupados de la siguiente manera: Procesos Estratégicos, Procesos Claves y Procesos de Apoyo. Véase en la siguiente **Figura 2.2.3:**

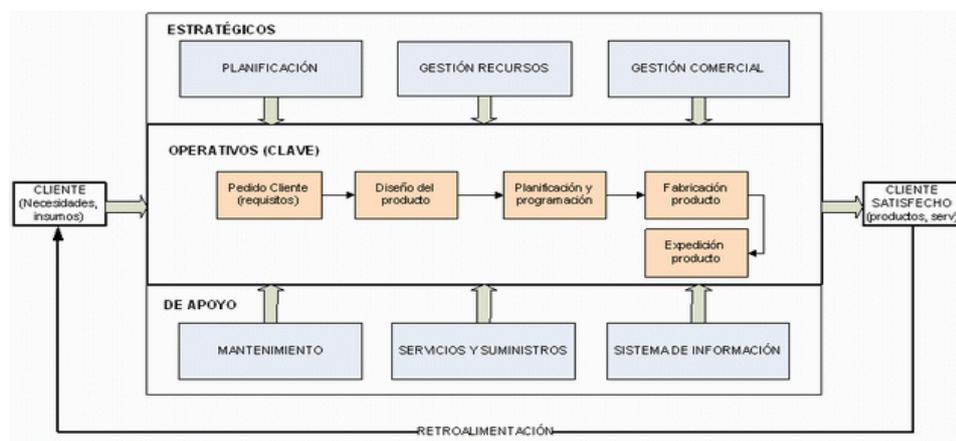


Figura 2.2.3 Mapa de Procesos

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos56/gestion-basada-en-procesos/Image14108.gif>

2.2.3.1. Identificación de procesos

Una vez que la empresa define su cadena de valor, se pueden identificar los procesos en los siguientes grupos:

- **Procesos Estratégicos:** son los procesos encargados de dar la dirección a la empresa.
- **Procesos claves:** son aquellos relacionados al giro del negocio.
- **Procesos de apoyo:** como su nombre lo indica, son aquellos que dan apoyo a los demás procesos, sin alterar el giro del negocio.

2.2.4. ANÁLISIS DE RIESGO

2.2.4.1. Definición

El análisis de riesgo es el estudio de las causas que son posibles amenazas y a su vez las consecuencias que resulten de las mismas.⁽¹⁶⁾

(16) <http://www.monografias.com/trabajos83/analisis-riesgo/analisis-riesgo.shtml>

Es utilizado como herramienta de gestión ya que permite encontrar riesgos o evaluarlos, lo que permitirá desarrollar en base a indicadores un plan para corregir esos riesgos o a su vez disminuirlos.

Generalmente y en cualquier actividad se pueden identificar riesgos de la siguiente manera:

1. Identificando los peligros.
2. Determinando quienes pueden resultar dañados.
3. Evaluar riesgos y tomar precauciones.
4. Se debe registrar lo que se descubra y a su vez implementarlo.

2.2.4.2. Fases

Las fases para el análisis de riesgo se muestran a continuación en la siguiente **tabla 2.2.4.2:**

Tabla 2.2.4.2 Fases del Análisis de Riesgo⁽¹⁷⁾

FASES		DESCRIPCION
1ra	Definición del Riesgo	En esta fase se procede a identificar el riesgo, en base a su objetivo y alcance.
2da	Análisis del riesgo	Se establecen los criterios a ponderar: probabilidad de que suceda, exposición en cuanto al impacto que tendrá para la empresa, consecuencias que estos riesgos ocasionarán en los procesos.
3ra	Evaluación del riesgo	Proceso de valoración y ponderación de los criterios establecidos en la fase anterior.
4ta	Clasificación del riesgo	En esta fase en base al nivel de riesgo, se establece una relación y permite la toma de acciones en base a los resultados.

Elaborado por: Katty Espinoza

(17) <http://www.monografias.com/trabajos83/analisis-riesgo/analisis-riesgo.shtml>

2.2.5. DIAGRAMA DE FLUJO

2.2.5.1. Definición

Se conoce como diagrama de flujo a la representación gráfica de los procesos y actividades de una empresa.

Un diagrama de flujo generalmente tiene un inicio y un final, siempre que se cumpla la secuencia del proceso. ⁽¹⁸⁾

Antes de realizar un flujo se debe considerar lo siguiente:

1. Identificar las principales ideas que irán detalladas en el flujo, debe indicar quienes intervienen en el proceso y hacia quienes va dirigido.
2. Debe estar claro que es lo que se quiere transmitir.
3. Quienes van a utilizarlo y cómo.
4. Se deben determinar límites y el nivel requerido.

Los pasos a seguir para realizar el diagrama de flujo son:

- a. Principalmente se debe definir el alcance que tendrá.
- b. Fijar el comienzo y el final del diagrama.

(18) http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

- c. Listar las principales actividades en un orden cronológico.
- d. Identificar los puntos de decisión en caso de existir.
- e. Asignar correctamente los gráficos a las actividades.

2.2.5.2. Tipos de diagramas de flujo

Existen varios tipos de diagramas de flujo entre ellos, los siguientes en la **Tabla 2.2.5.2**:

Tabla 2.2.5.2 Tipo de diagramas de flujo

TIPOS	DESCRIPCION
De bloque	Es el tipo más sencillo y más frecuente de los diagramas, proporciona una visión rápida no compleja del proceso.
Funcional	En este formato se muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, aquí se identifica como los departamentos funcionales (ubicados verticalmente), afectan un proceso que fluye horizontalmente.
Funcional de la línea de tiempo	En este flujo se adiciona la línea de tiempo de procesamiento y del ciclo al diagrama funcional estándar.
Geográfico	Analiza el flujo físico de las actividades. Ayuda a minimizar los desperdicios de tiempo mientras la producción en curso se desplaza por las actividades.

Elaborado por: Katty Espinoza

2.2.5.3. Simbología utilizada

Para el desarrollo de este tema se utilizará la diagramación con Simbología Ansi. ⁽¹⁹⁾

ANSI (American National Standar Institute) ha diseñado una simbología para que sea empleada con el propósito de representar los flujos de información de los procedimientos, inicialmente era utilizada para procedimientos informáticos, actualmente también se la utiliza para la representación de los procesos administrativos dentro de las organizaciones. Véase en la **figura 2.2.5.3a y figura 2.2.5.3b:**

(19) <http://es.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>

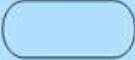
SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	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.

Figura 2.2.5.3a Simbología Ansi

Fuente: http://imagenes.mailxmail.com/cursos/imagenes/4/6/norma-ansi_19764_14_1.jpg

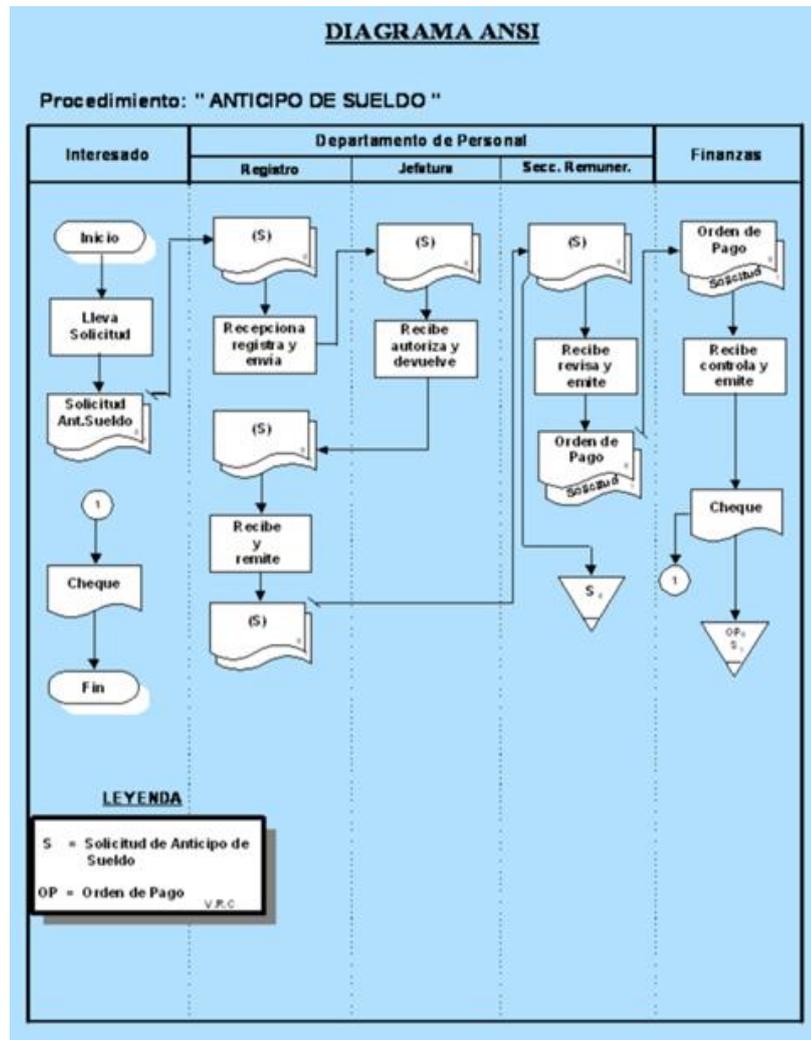


Figura 2.2.5.3b Diagrama Ansi

Fuente: http://imagenes.mailxmail.com/cursos/imagenes/4/6/norma-ansi_19764_14_2.jpg

2.2.5.4. Ventajas

1. Permiten una mayor y mejor comprensión del proceso ya que lo muestra como un dibujo, lo cual hace que nuestro cerebro reconozca fácilmente el dibujo.
2. Se pueden identificar problemas y aportar con mejoras al proceso, mediante la verificación de las responsabilidades y funciones.
3. Evita reproceso.
4. Herramienta importante para capacitar a nuevos empleados.
5. Ayuda a identificar las necesidades del cliente.
6. Permite establecer un valor agregado a cada una de las actividades del proceso.

2.2.6. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

La matriz de priorización es una herramienta que permite seleccionar opciones basándonos en ponderaciones y aplicaciones de criterios.

Permite determinar los criterios que faciliten la toma de decisiones.

Se debe definir las ponderaciones de cada criterio para así establecer el peso que cada actividad tendrá dentro de la toma de decisiones.

Para elaborar esta matriz los pasos a seguir son los siguientes:

- a. Determinar el objetivo principal.
- b. Identificar las opciones
- c. Elaborar los criterios en base a los cuales se tomaran las decisiones.
- d. Proceder a la ponderación de los criterios.
- e. Se comparan las opciones que resulten de dicha matriz
- f. Se elige la mejor opción.

Véase en la **figura 2.2.6:**

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN									
Matriz de identificación de problemas	objetivo 1	objetivo 2	objetivo 3	objetivo 4	objetivo 5	objetivo 6	objetivo 7	objetivo 8	TOTAL
Subproceso 1	5	2	2	1	2	2	1	1	16
Subproceso 2	3	5	4	1	2	2	1	1	19
Subproceso 3	4	2	4	2	2	2	1	1	18
Subproceso 4	3	3	4	4	2	2	3	3	24
Subproceso 5	3	5	3	3	2	1	1	4	22
Subproceso 6	3	5	3	3	2	1	1	4	22
Subproceso 7	2	3	3	5	2	2	2	4	23
Subproceso 8	1	2	5	5	2	2	2	2	21

Figura 2.2.6 Matriz de Priorización

Fuente: http://www.scielo.org.bo/img/revistas/rbcst/v11n25/v11n25a02_001.jp

g

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

2.2.7. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Este análisis permite que las empresas sean más competitivas, en el desarrollo de este análisis se puede visualizar los procesos con actividades demoradas, duplicadas, o sin valor para el bien o servicio que se entrega al cliente.

Esta herramienta permite también acortar los tiempos, y a sus vez definir indicadores para medir el desempeño de los empleados en cada actividad.

Se encuentra dividido de la siguiente manera:

- Actividades que agregan valor al cliente
- Actividades que agregan valor empresarial
- Actividades que no agregan

VAC (valor agregado del cliente): son las actividades que transforman los recursos en productos o servicios. El cliente las tiene muy en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre un producto o servicio.

VAE (valor agregado de la empresa): son las que aportan a la captación progresiva de clientes y expansión en el mercado, es el resultado de la satisfacción del cliente. ⁽²⁰⁾

SVA (Sin valor agregado): son las que pueden ser eliminadas o modificadas sin alterar la función del proceso ni la decisión del cliente al elegir. Se subdividen en:

- **Preparación:** son actividades previas a un estado de disposición para realizar alguna tarea.
- **Espera:** es el tiempo en el que no se realiza ninguna tarea.
- **Movimiento:** son actividades en las cuales se mueven personas, información, materiales o cualquier cosa de un lugar a otro.

(20) <https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>

- **Inspección:** son aquellas en las que se realiza alguna verificación o revisión de documentos o información.
- **Archivo:** son las que permiten almacenar información temporal o definitivamente, de los materiales o documentos utilizados en el proceso.

2.2.8. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

2.2.8.1. Definición

Este diagrama conocido también como espina de pescado, es una representación gráfica muy sencilla y de fácil lectura en la que se detalla en la línea central horizontal el problema a analizar, y se describen sus causas de acuerdo a las variables que pueden intervenir en el mismo. ⁽²¹⁾ Véase en la **figura 2.2.8.1:**

(21) http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

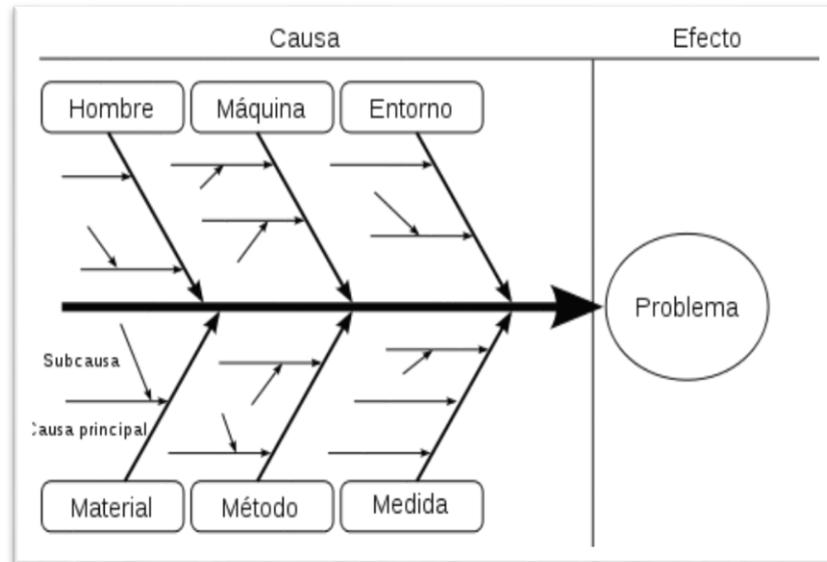


Figura 2.2.8.1 Diagrama de Causa-Efecto

Fuente: <http://www.herramientasparapymes.com/wp-content/uploads/2009/02/diagrama-ishikawa.gif>

2.2.8.2. Procedimiento

Lo primero es definir que característica o problema se quiere analizar y se continúa con lo siguiente:

1. Se dibuja el diagrama en blanco.
2. Se detalla de forma clara el problema.
3. Como se muestra en la imagen se describe las categorías que correspondan según el problema.

4. Se realiza una lluvia de ideas de las posibles causas relacionándolas con cada categoría mencionadas anteriormente.
5. Lo correcto es indagar lo más profundo que se pueda con respecto al ¿por qué? De cada causa, sin exceder de tres respuestas.
6. Determinar las posibles soluciones a los problemas analizados.

2.2.9. MANUAL DE PROCESOS

2.2.9.1. Definición

Un manual de procesos es una herramienta de ayuda para la organización puesto que cuenta con la descripción paso a paso de las actividades de cada procedimiento y a quienes intervienen en el mismo, de modo que le sirve de ayuda para llevar un mejor control y cumplimiento de los objetivos y mejorar los indicadores de desempeño. Es un documento interno de cada organización. ⁽²²⁾

(22) http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos

2.3. INDICADORES DE GESTIÓN ⁽²³⁾

2.3.1. Definición

Los indicadores sirven para medir y evaluar el desempeño de la organización durante un ciclo determinado mediante monitoreo, también determinan el éxito de un proyecto establecidos por las personas que lideran el proyecto u organización.

Para que todo proceso se lleve a cabo con éxito se deberá implementar indicadores estratégicos que reflejen un resultado óptimo a corto o largo plazo.

2.3.2. Tipos de indicadores

Los tipos de indicadores que se puede encontrar son los siguientes:

- a) Indicador financiero.
- b) Indicador de eficiencia.
- c) Indicador de eficacia.

(23) Libro Beltrán Jaramillo. Indicadores de gestión/ herramienta para lograr la competitividad/ 2da. Edición/ autor: Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo.

- d) Indicador de competitividad
- e) Indicador de cliente.
- f) Indicador de calidad.
- g) Indicador de personal.
- h) Indicador de proyectos.
- i) Indicador de compras.

2.3.3. Característica

- a. Su Funcionalidad es de verifica que el indicador sea medible, operacional y sensible a los cambios.
- b. El indicador debe ser interpretable, se espera que sean fáciles de entender por las personas interesadas, aun cuando no sean especialistas en el tema.
- c. Disponibilidad: los indicadores deben ser construidos a partir de variables sobre las cuales existan registros estadísticos de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
- d. Que sea útil es decir que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.
- e. Confiables, los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares de confiabilidad y la información requerida debe poseer propiedades de calidad estadística.

2.3.4. Metodología para su elaboración

La siguiente metodología para su elaboración son los siguientes:

1. Contar con objetivos y estrategias

Es preciso contar con objetivos claros, exactos, cuantificados y tener establecida las estrategias que se utilizara para lograr los objetivos.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de relacionar patrones que autoriza hacerla verificable. Estos patrones son los siguientes:

- Atributo: identificara la meta.
- Escala: son las unidades de medida en que se especificara la meta.
- Status: valor actual de la escala, y el punto de partida.
- Umbral: valor de la escala que espera alcanzar.
- Horizonte: hace referencia al periodo en el cual desea alcanzar el umbral.
- Fecha de iniciación: cuando inicia el horizonte.

- Fecha de terminación: corresponde a la finalización del intervalo programado para el logro de la meta.
- Responsable: persona que asumirá a su cargo la ejecución de la estrategia.

2. Identificar factores críticos de éxitos

El factor crítico es aquel que es necesario tener bajo control para alcanzar el éxito de la gestión, o el proceso que se procura adelantar.

3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito

Luego de identificar los factores críticos asociados a la eficacia, la eficiencia, la productividad, es indispensable establecer indicadores que aprueben hacer monitoreo antes del proyecto.

Como ejemplo tenemos:

$$\text{Nivel de aprobacion de pruebas} = \frac{\text{total personas que aprobaron pruebas}}{\text{total de personas capacitadas}}$$

4. Determinar para cada indicador estado, umbral y rango de gestión

- Estado: valor inicial o actual del indicador.
- Umbral: se refiere al valor del indicador que se requiere lograr.
- Rango de gestión: el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que pueda tomar el indicador.

5. Diseñar la medición

Radica en determinar lozas de información, presentación de la información, frecuencia de medición, asignar responsables de la recolección, tabulación y presentación de la información.

6. Determinar y asignar recursos

La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y la persona sea el primero usuario y beneficiario de la información. Ese acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación de la medición y el autocontrol.

Los recursos que se emplean en la medición deben ser parte de los recursos que utilizan en el desarrollo del proceso.

2.4. CICLO PHVA DE DEMING ⁽²⁴⁾

2.4.1. Definición del ciclo de Deming

El Ciclo de Deming es una herramienta o modelo que sirve para el mejoramiento continuo de la calidad, también conocida como el Ciclo del PDCA en inglés o Ciclo PHVA en español, La cual cuenta con una secuencia lógica de cuatros pasos que son Planifica, Hacer , Verificar, y Actuar. Que se deberá llevar en forma ordenada para la mejora continua de la calidad con aumento en la eficiencia y eficacia de la empresa, solucionando problemas que puedan existir, disminuyendo los fallos, prevención de los riesgos y la eliminación de las mismas.

2.4.2. Fases del ciclo de Deming

El Ciclo de Deming está compuesto por 4 etapas o fases que son:

(24) <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>.

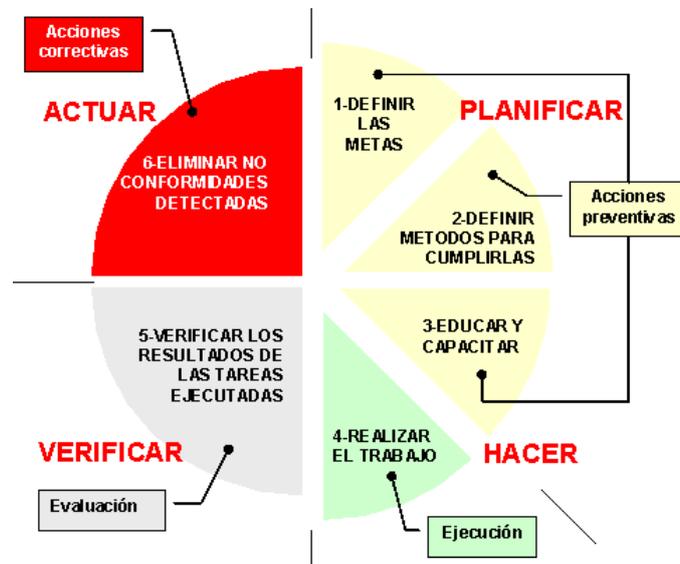


Figura 2.4.2 Ciclo de Deming

1) Planificar: Es la acción preventiva donde se define las metas, y los métodos para cumplirlas. En si esta etapa busca actividades que se deban mejorar y establecer objetivos, procesos que permita alcanzar mejoras para la organización; conviene ejecutar pruebas a pequeñas escalas para probar los resultados.

2) Hacer: es la implementación de los procesos que se establecieron en la planificación. Donde se identifica las oportunidades que se tiene para mejorar, Recolectando datos que servirá en la siguiente etapa. En esta etapa también se deberá implementar las mejoras.

3) Verificar: después de haber pasado un tiempo previsto, se vuelve a recopilar los datos y se analizan, los cuales servirán para comparar con los objetivos y especificaciones anteriores, para verificar y evaluar si se ha producido la mejora que se esperaba. Se deberá monitorear la implementación e informar sobre los resultados obtenidos. En este paso se evalúa la efectividad de los procesos.

4) Actuar: se tomara acciones correctivas, y preventivas donde se eliminara las no conformidades detectadas. Si se detectan errores en la etapa anterior, se realizara un nuevo ciclo con nuevas mejoras, sin son errores insuperable, se abandonara las modificaciones de los procesos.

Como adicional se aplicara una metodología para el análisis y solución de problemas a aquellos subprocesos que necesitan un mejoramiento perenne.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE VIVIENDAS “NUEVO HOGAR S.A.”

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE “NUEVO HOGAR S.A.”

3.1.1. Misión

Nuevo Hogar S.A. es una empresa capacitada para ofrecer a sus clientes un buen servicio en construcción de viviendas, satisfaciendo sus necesidades con inmuebles de excelente calidad, variados diseños y gran funcionalidad. NUEVO HOGAR S.A. es una empresa que trabaja con productos de altos estándares de calidad, la cual brinda a sus clientes la seguridad, honestidad y responsabilidad en los proyectos que realiza, y asesorándolo con responsabilidad y eficacia. Haciendo uso de proyectos multifamiliares que da soluciones innovadoras e integrales para mejorar el estilo de vida de la familia.

3.1.2. Visión

Ser líderes en innovación y consolidarse como una empresa competitiva en el área de la construcción, capaces de satisfacer

plenamente las necesidades de los clientes hasta alcanzar la plenitud de sus expectativas en la ejecución de sus proyectos de construcción.

3.1.3. Objetivos

Nuevo Hogar S.A. desarrolló un plan de estratégico para cumplir las metas que se han propuesto como organización, las cuales se considera para establecer los objetivos estratégicos basados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Los objetivos estratégicos se presentan a continuación en la siguiente

Tabla 3.1.3:

Tabla 3.1.3 *Objetivos Estratégicos*

Objetivo Estratégico de Nuevo Hogar S.A.	
Perspectiva Financiera	Alcanzar un rendimiento del 30% mínimo sobre la inversión de cada vivienda.
	Incremento de 5% en las ventas por los nuevos diseños.
Perspectiva del Cliente	Lograr el 100% el nivel de satisfacción del cliente.
	Optimizar el plazo de entrega de las viviendas.
Perspectiva de Procesos Internos	Establecer un sistema de gestión por procesos.
	Mejorar la eficiencia de los procesos.
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	Promover el trabajo en equipo.
	Capacitar al personal de las áreas claves de la empresa.

Elaborado por: *Katty Espinoza y Sindy Sanaguano*

3.1.4. Matriz FODA



Figura 3.1.4 Matriz FODA de Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.1.5. Políticas Empresariales

La empresa Nuevo Hogar S.A., al tener el compromiso con sus clientes, dispone de los recursos necesarios para aseverar a que los productos son seguros, fiables y cumplen con las especificaciones, normas aplicables a la actividad de construcción y desarrollo inmobiliario de viviendas.

3.1.6. Estrategias

La estrategia que cómo organización se han propuesto para la mejora de la empresa son las siguientes:

- a) Aprovechar el capital con la que cuenta la empresa y utilizarlos para hacer inversiones en terrenos para los futuros proyectos.
- b) Hacer publicidad enfocada en la innovación y la creatividad con la que cuenta la empresa.
- c) Elaborar un plan de entrega de materiales, elaboración de cronogramas más estrictos para reducir eventualidades y atrasos.
- d) Dar a conocer los acabados ya realizados mediante fotos a los clientes, para que puedan apreciar la calidad de las mismas.

3.2. GESTION POR PROCESOS

3.2.1. Definir la cadena de valor

En base al conocimiento que se tiene de la organización Nuevo Hogar S.A. mediante el levantamiento de información, se ha identificado los siguientes procesos con la que cuenta la empresa, entre ellos los procesos estratégico, claves y de apoyo.

A continuación se muestra la Cadena de Valor en la siguiente **Figura**

3.2.1:



Figura 3.2.1 Cadena de Valor

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.2. Mapa de procesos de “NUEVO HOGAR S.A.”

En el mapa de procesos, a diferencia de la cadena de valor se ha incluido y se ha identificado a los procesos estratégicos, claves y de apoyo de una manera gráfica en la que se puede detallar los procesos de una empresa. Véase en la siguiente **figura 3.2.2:**

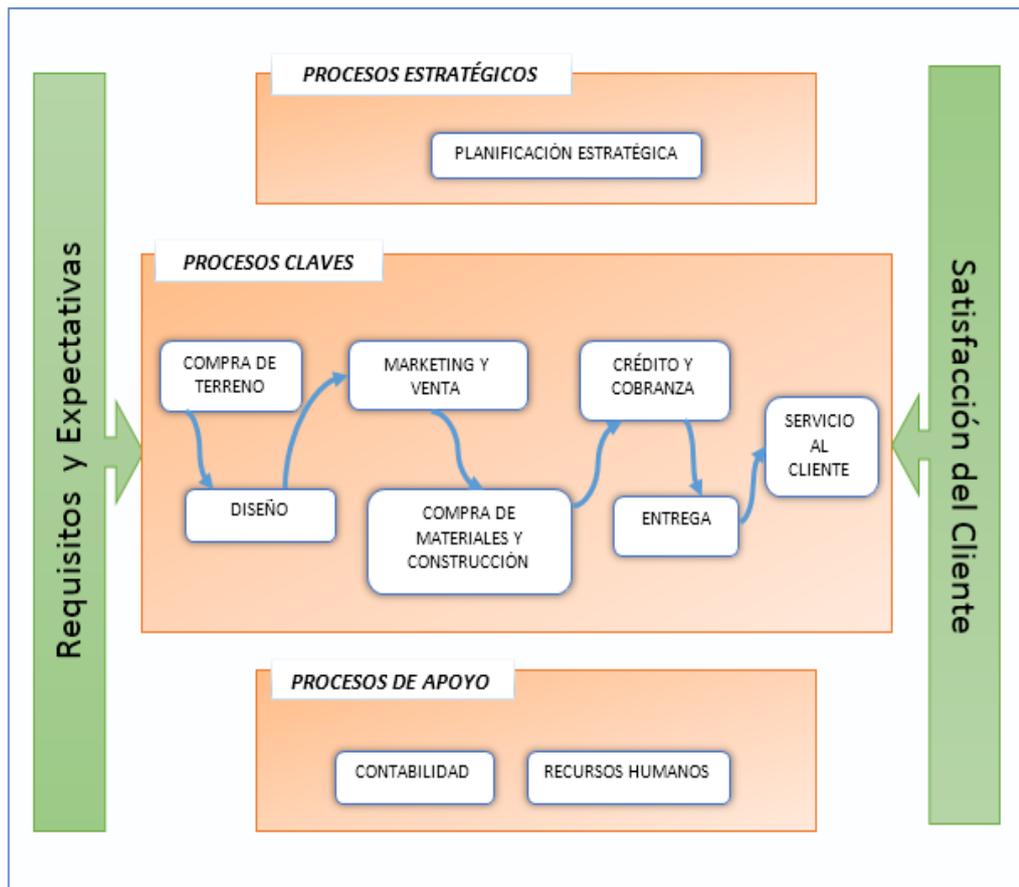


Figura 3.2.2 Mapa de Procesos

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.3. Inventario de procesos y subprocesos de “NUEVO HOGAR S.A.”

Tabla 3.2.3a *Procesos y Subprocesos Claves*

PROCESOS Y SUBPROCESOS CLAVES DE LA EMPRESA NUEVO HOGAR S.A.	
PROCESOS	SUBPROCESOS
Compra de terreno	Compra de terreno
Diseño	Diseño
Marketing y Venta	Marketing y Venta
Compra de Materiales y Construcción	Compra de Materiales
	Construcción de vivienda
Crédito y Cobranza	Crédito y Cobranza
Entrega	Entrega
Servicio al Cliente	Servicio al cliente

Fuente: *Nuevo Hogar S.A.*

Elaborado por: *Katty Espinoza y Sindy Sanaguano*

Tabla 3.2.3b *Procesos y Subprocesos de Apoyo*

PROCESOS Y SUBPROCESOS DE APOYO DE LA EMPRESA NUEVO HOGAR S.A.	
PROCESOS	SUBPROCESOS
Contabilidad	Contabilidad (outsourcing)
Recursos Humanos	Selección de personal
	Nómina

Fuente: *Nuevo Hogar S.A.*

Elaborado por: *Katty Espinoza y Sindy Sanaguano*

Nota: *La organización contrata a profesionales externos para que le lleven la contabilidad.*

3.2.4. Determinación de procesos críticos

Para poder determinar la situación de los procesos y conocer cuáles son los subprocesos que se encuentran en situación crítica con al cumplimiento de los objetivos, utilizaremos como herramienta una

Matriz de Priorización, de manera que se pueda proponer mejoras que tengan un impacto significativo en la empresa.

Se llevó a cabo una reunión con la dirección de la empresa para definir la escala de calificación que se utilizará y los valores han sido asignados según el criterio de la gerencia.

Se presenta la escala a utilizar en la siguiente tabla.

Tabla 3.2.4 Puntaje

Ponderación	Descripción
5	Incidencia muy alta en el logro de los objetivos
4	Incidencia alta
3	Incidencia mediana
2	Incidencia baja
1	No incide

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.5. Matriz de priorización

En base a lo citado anteriormente y como resultado de la matriz de priorización se tiene los siguientes procesos críticos de la empresa “Nuevo Hogar S.A.”. Véase en la **tabla 3.2.5:**

Tabla 3.2.5 *Procesos Críticos*

SUBPROCESOS	TOTAL
Construcción de vivienda	24
Crédito y Cobranza	23
Marketing y Venta	22
Diseño	21

Fuente: Empresa “Nuevo Hogar S.A.”

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

Nota: *En lo que respecta al proceso de construcción, no se pudo realizar el análisis de valor agregado debido a que es un proceso muy complejo, y no se pudo realizar la verificación de las actividades puesto que tomaría más tiempo del asignado para el presente trabajo, por lo que se procedió a realizar el análisis de los 3 siguientes procesos críticos.*

3.2.6. Propuesta de mejoras de los procesos críticos en base a la metodología PHVA.

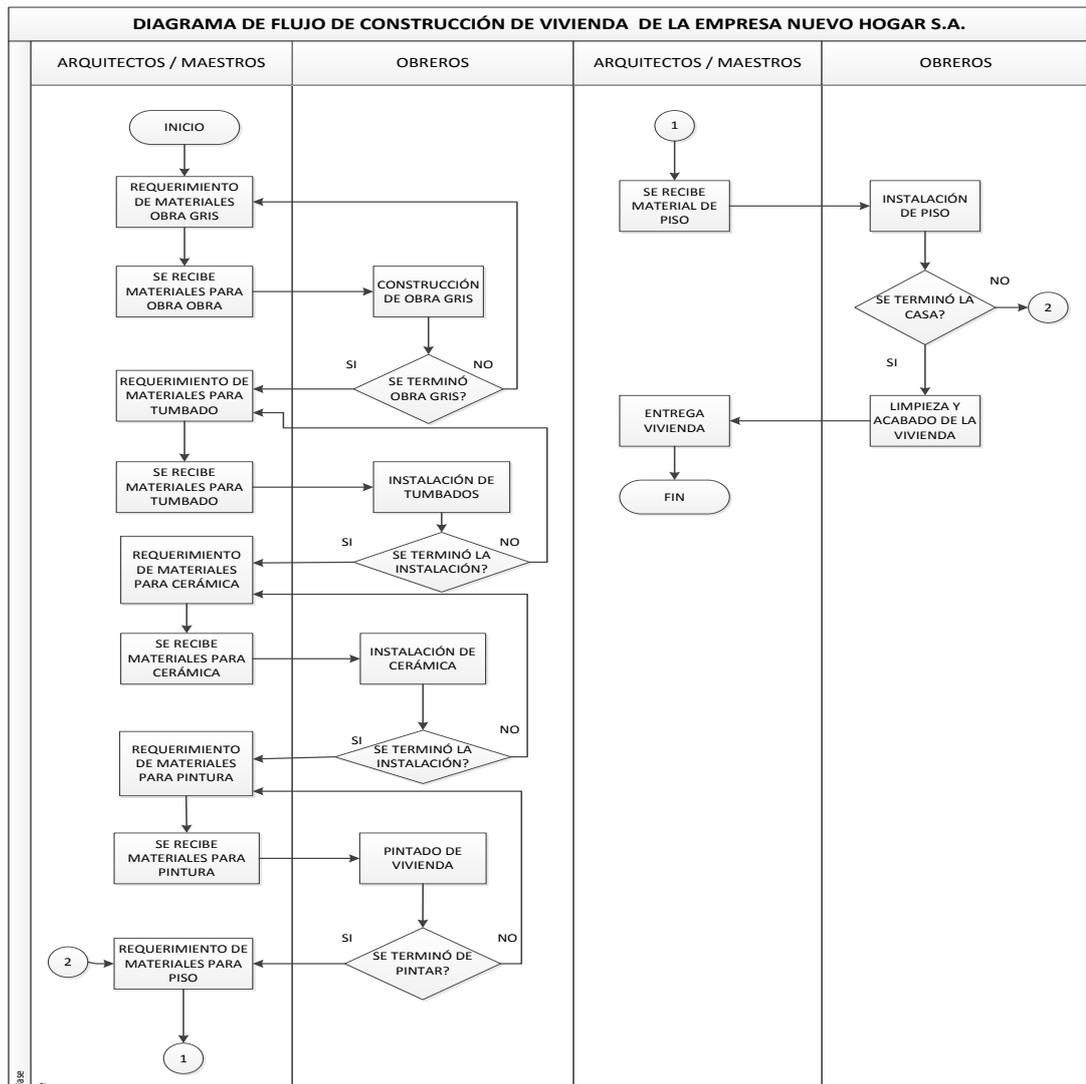
Para tener un mayor conocimiento de la situación actual de la empresa “Nuevo Hogar S.A.”, y así poder dar las conclusiones y mejoras respectivas, se procederá con un levantamiento de información para conocer el flujo de las actividades de cada proceso; tomando en cuenta que la empresa no cuenta con un manual de procesos que nos permita tener esa información actualizada.

Se ha tomado cuatro procesos críticos, de los cuales se analizarán solo los 3 últimos, debido a la complejidad del Subproceso de Construcción.

3.2.7. Análisis de los procesos críticos de Nuevo Hogar S.A.

3.2.7.1. Análisis del proceso de construcción de vivienda

3.2.7.1.1. Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de construcción de vivienda

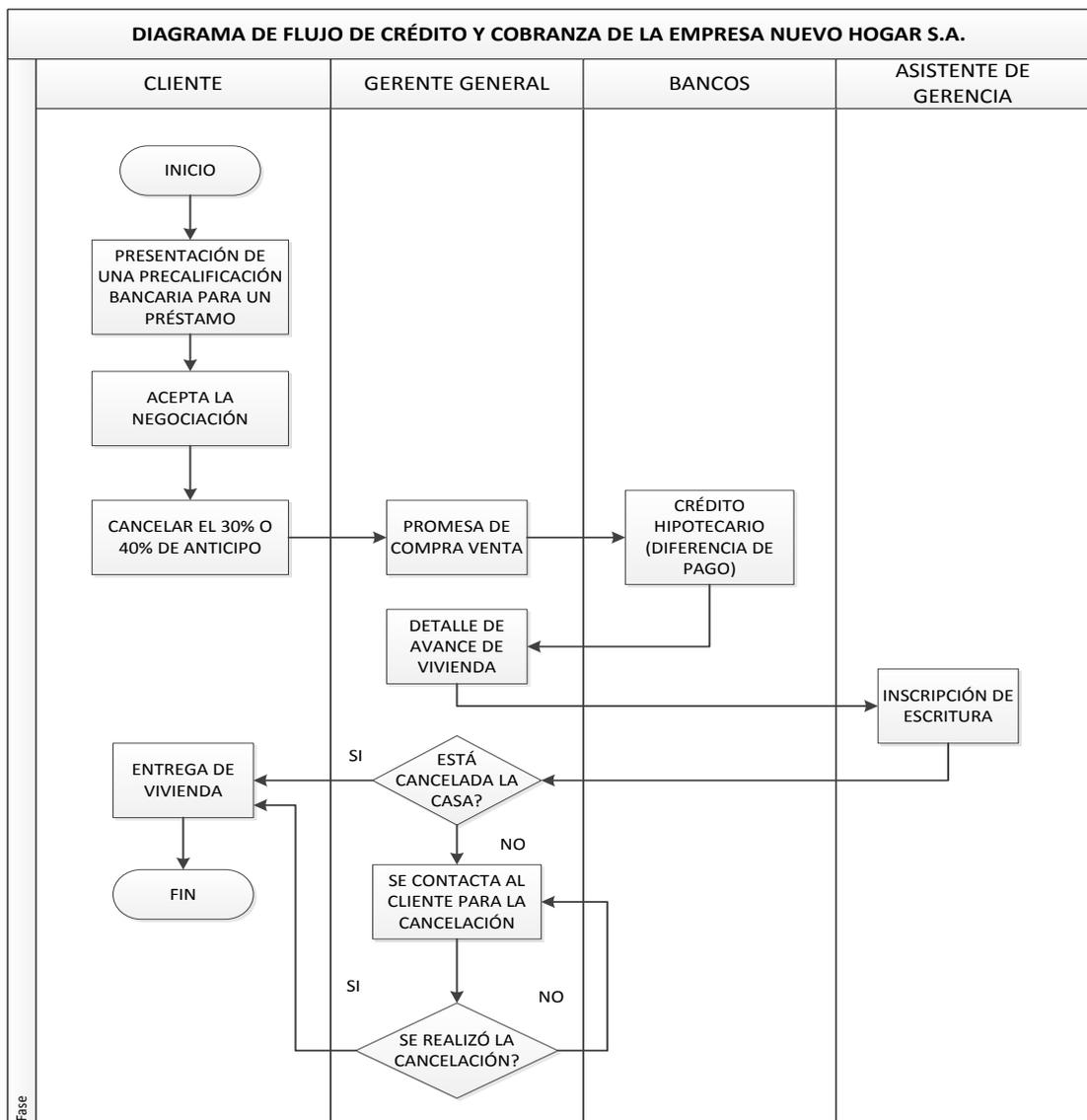


Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.2. Análisis del proceso de crédito y cobranza

3.2.7.2.1. Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de crédito y cobranza



Fuente: Empresa “Nuevo Hogar S.A.”

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.2.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de crédito y cobranza

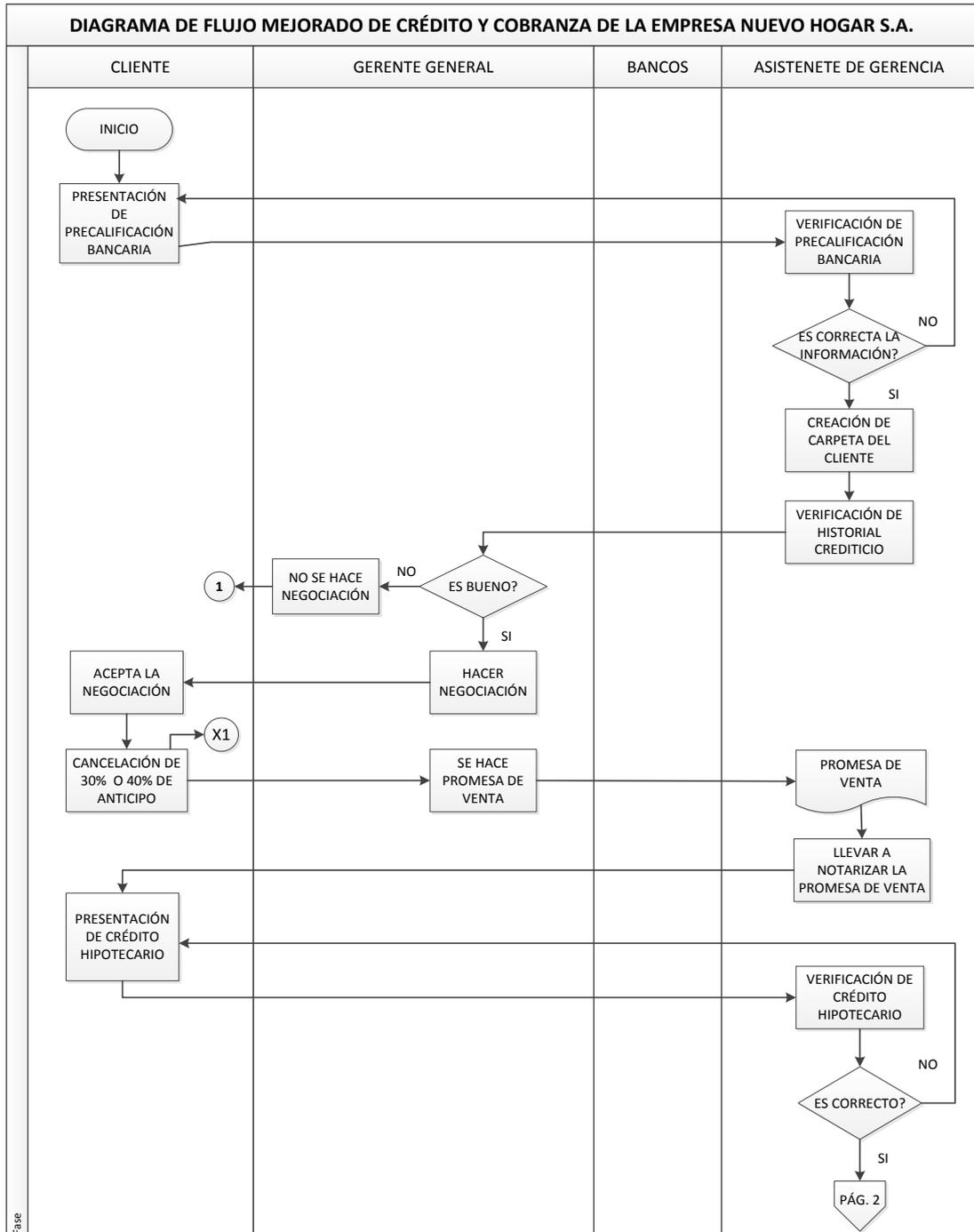
Tabla 3.2.7.2.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de crédito y cobranza

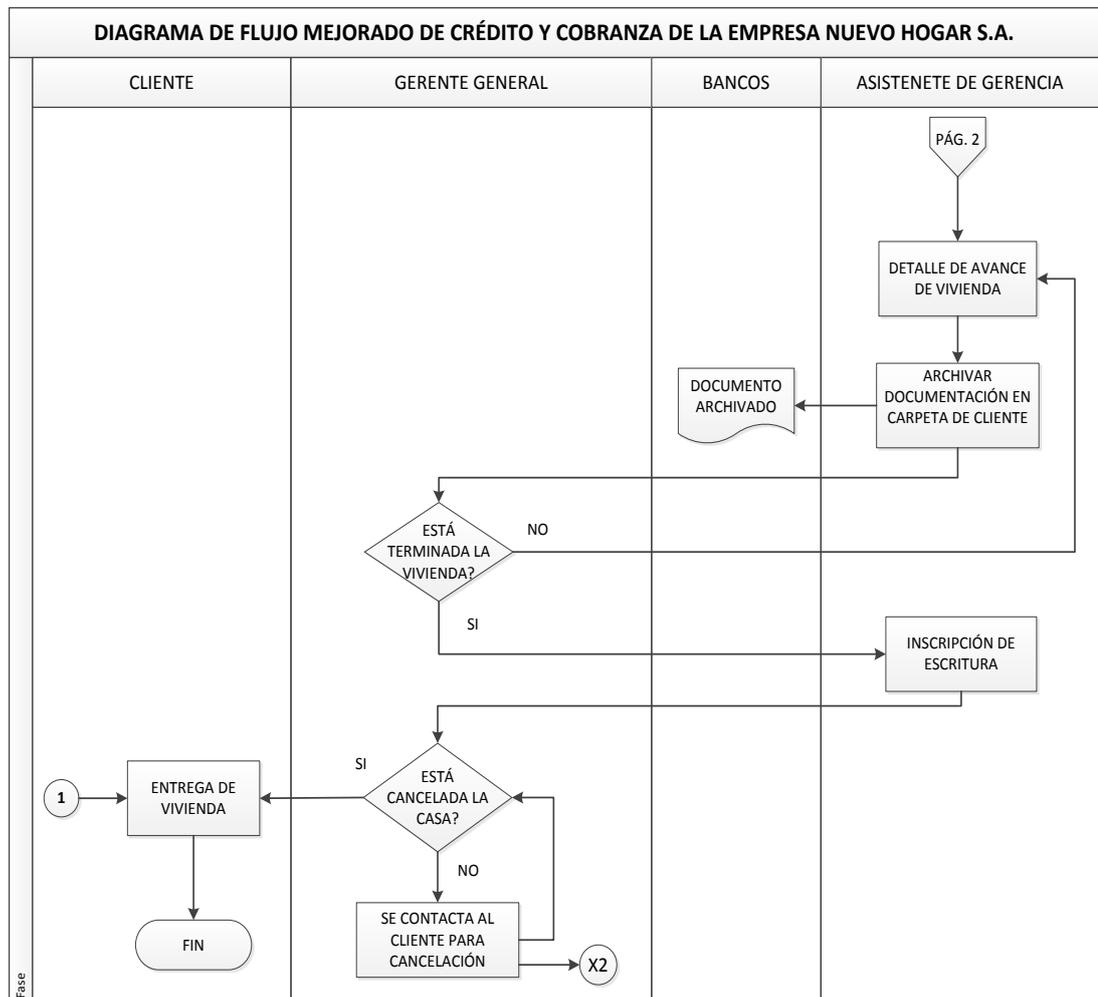
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: CREDITO Y COBRANZA		Fecha:
								Subproceso: Crédito y Cobranza		30-ENE-15
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (horas)	
1			x					Presentación de una precalificación bancaria para un préstamo	0,25	
2	x							Acepta la negociación	1	
3		x						Cancela el 30% o 40% de anticipo	1	
4		x						Promesa de compra venta	1	
5			x					Crédito hipotecario (diferencia de pago)	1	
6						x		Detalle de avance de vivienda	0,5	
7			x					Inscripción de escrituras	2	
8	x							Se contacta al cliente para cancelación	0,5	
9	x							Entrega de vivienda	2	
TIEMPO TOTALES									9,25	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							3	3,5	37,84%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							2	2	21,62%
P	Preparación							3	3,25	35,14%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							1	0,5	5,41%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	Total							9	9,25	100,00%
VA	Valor Agregado								59,46%	
SVA	Sin Valor Agregado								40,54%	

Fuente: Empresa "Nuevo Hogar S.A."

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.2.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso crédito y cobranza





TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X1	Tasa de ventas a créditos	Mide el nivel de ventas a créditos	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Ventas totales}}$	%	trimestral
X2	Rotación de cartera	Mide el tiempo de espera después de recibir el anticipo del pago por las viviendas	$\frac{(\text{Saldo a crédito} \times 360)}{\text{Total de ventas}} / 12$	meses	semestral

Fuente: Empresa “Nuevo Hogar S.A.”

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.2.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de crédito y cobranza

Tabla 3.2.7.2.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de crédito y cobranza

VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: CREDITO Y COBRANZA	Fecha: 30-ENE-15
								Subproceso: Credito y Cobranza	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (HORAS)
1			x					Presentación de precalificación bancaria	0,25
2						x		Verificación de precalificación bancaria	0,25
3	x							Creación de carpeta del cliente	0,5
4	x							Verificación de historial crediticio	0,5
5	x							No se hace negociación	0,5
6	x							Hacer negociación	0,75
7	x							Aceptar la negociación	1
8	x							Cancelación de 30 o 40% de anticipo	1
9	x							Se hace promesa de venta	1
10	x							Lleva a notarizar la promesa de venta	1
11			x					Presentación de crédito hipotecario	0,25
12						x		Verificación de crédito hipotecario	0,25
13						x		Detalle de avance de vivienda	0,5
14							x	Archivar documentación en carpeta de cliente	0,25
15			x					Inscripción de escrituras	2
16	x							Se contacta al cliente para cancelación	0,5
17	x							Entrega de vivienda	2
TIEMPO TOTALES									12,5
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO MEJORADO	
		N°	Tiempo				%		
V.A.C	Valor Agregado Cliente	3	3,5				28,00%		
V.A.E	Valor Agregado Empresa	7	5,25				42,00%		
P	Preparación	3	2,5				20,00%		
E	Espera	0	0				0,00%		
M	Movimiento	0	0				0,00%		
I	Inspección	3	1				8,00%		
A	Archivo	1	0,25				2,00%		
TT	Total	17	12,5				100,00%		
VA			Valor Agregado				70,00%		
SVA			Sin Valor Agregado				30,00%		

Fuente: Empresa "Nuevo Hogar S.A."

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.2.5. Representaciones graficas del análisis de valor agregado del proceso de crédito y cobranza

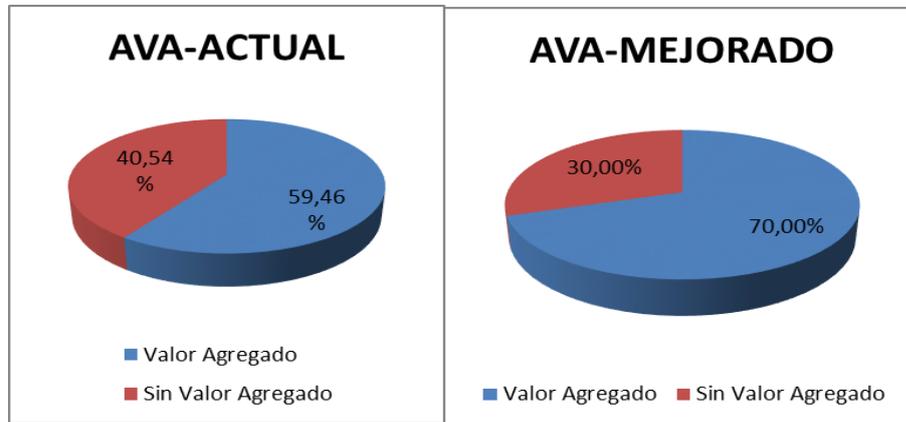


Figura 3.2.7.2.5a Comparación de los valores agregado del proceso actual y mejorado de crédito y cobranza

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

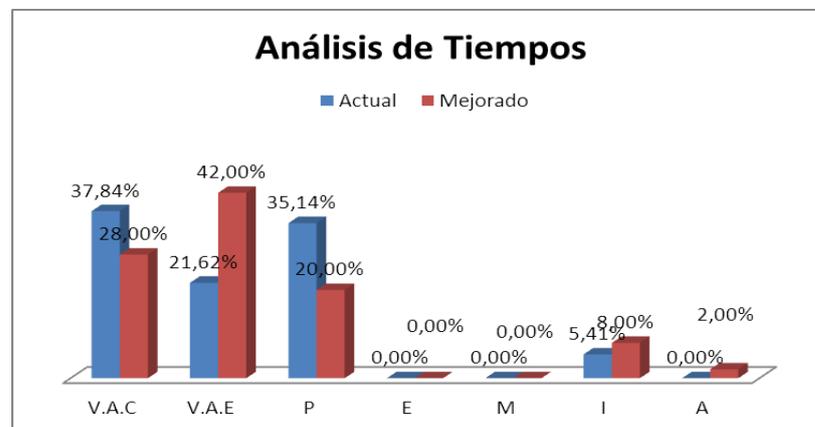
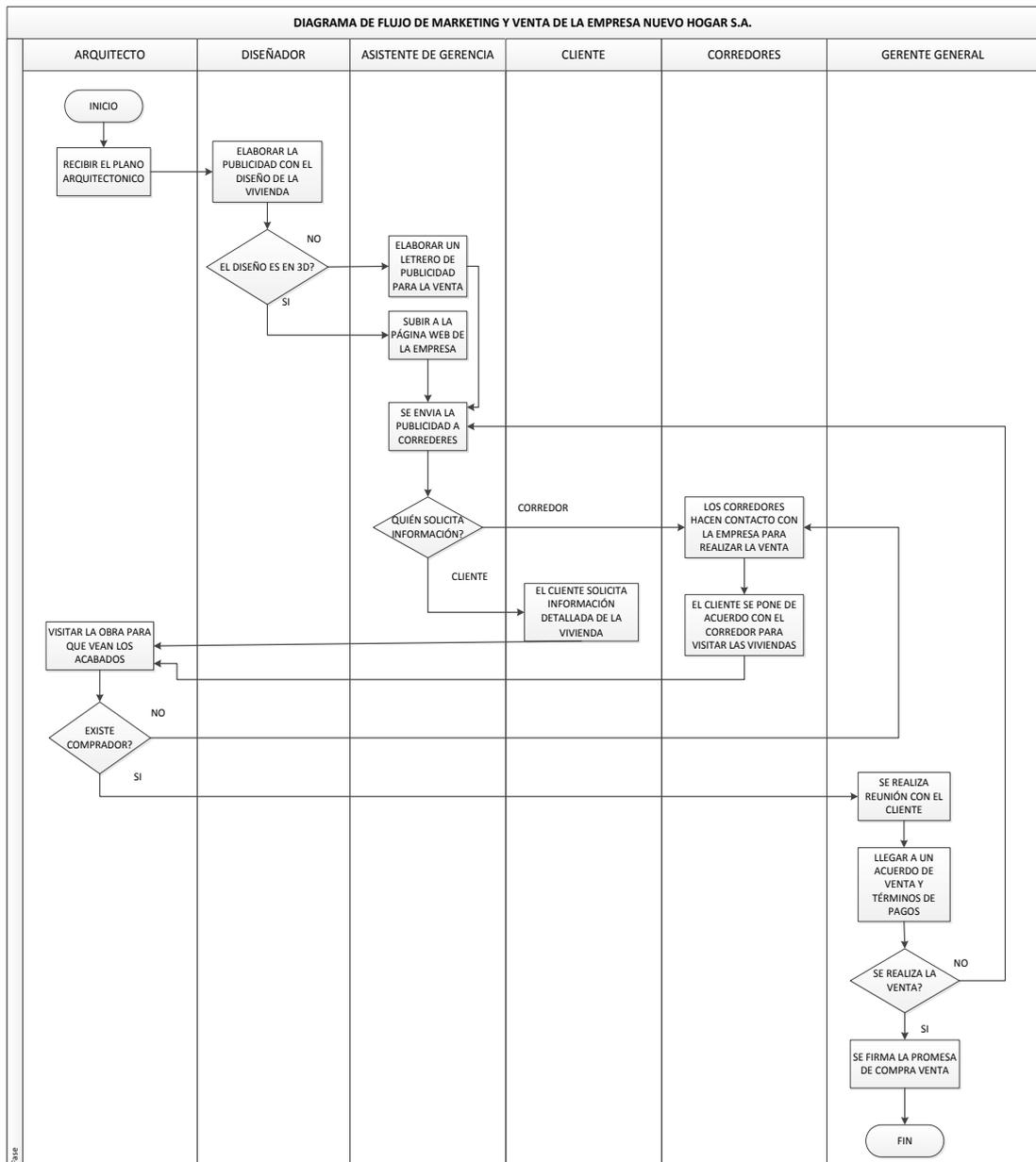


Figura 3.2.7.2.5b Contribución de las actividades del proceso actual y mejorado de crédito y cobranza

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.3. Análisis del proceso de marketing y venta

3.2.7.3.1. Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de marketing y venta



Fuente: Empresa "Nuevo Hogar S.A."

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.3.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de marketing y venta

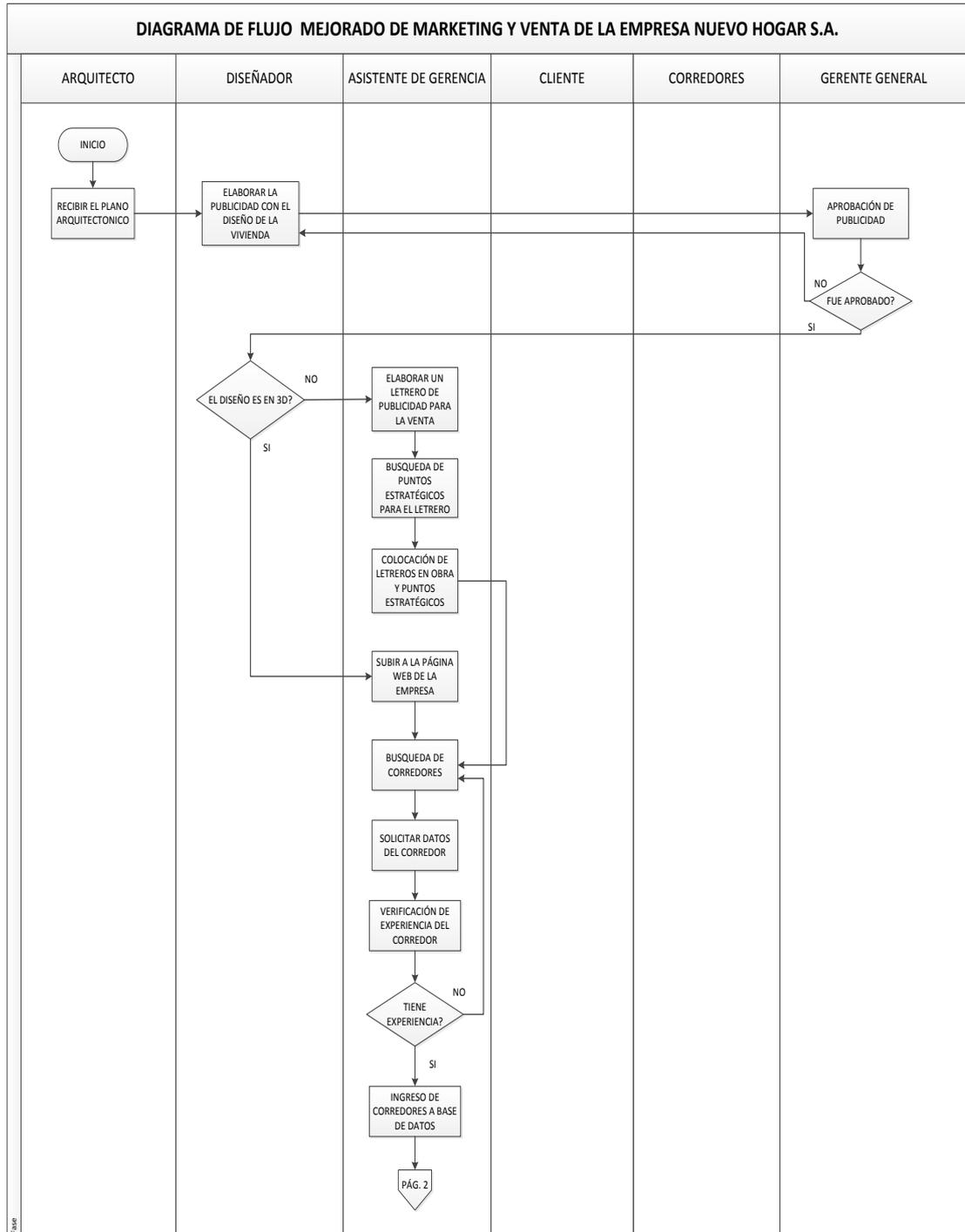
Tabla 3.2.7.3.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de marketing y venta

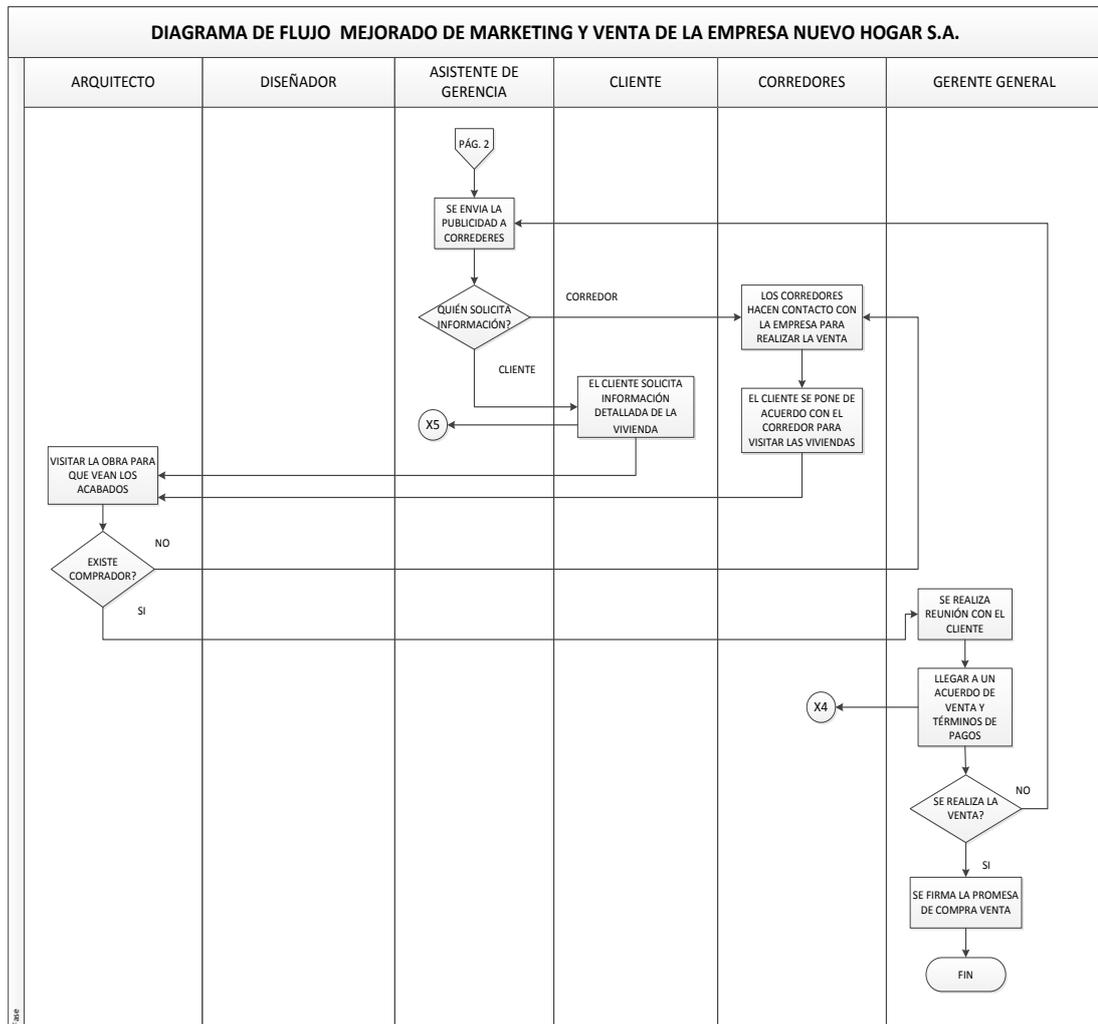
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: MARKETING Y VENTA Subproceso: Marketing y Venta	Fecha: 30-ENE-15		
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (horas)		
1					x			Recibir el plano arquitectonico	0,25		
2	x							Elaborar la publicidad con el diseño de la vivienda	7		
3	x							Elaborar un letrero de publicidad para la venta	7		
4	x							Subir a la página web de la empresa	1		
5	x							Se envia la publicidad a corredores	0,5		
6	x							Los corredores hacen contacto con la empresa para realizar la venta	0,5		
7	x							El cliente solicita información detallada de la vivienda	0,5		
8	x							El cliente se pone de acuerdo con el corredor para visitar las viviendas	0,5		
9						x		Visitar la obra para que vean los acabados	2		
10	x							Se realiza reunión con el cliente	1		
11	x							Llegar a un acuerdo de venta y términos de pagos	0,5		
12	x							Se firma la promesa de compra venta	0,5		
TIEMPO TOTALES									21,25		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES									METODO ACTUAL		
									N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente								2	1	4,71%
V.A.E	Valor Agregado Empresa								8	18	84,71%
P	Preparación								0	0	0,00%
E	Espera								0	0	0,00%
M	Movimiento								1	0,25	1,18%
I	Inspección								1	2	9,41%
A	Archivo								0	0	0,00%
TT	Total								12	21,25	100,00%
VA	Valor Agregado									89,41%	
SVA	Sin Valor Agregado									10,59%	

Fuente: Empresa "Nuevo Hogar S.A."

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.3.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de marketing y venta





TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X4	Incremento de la eficiencia del proceso	Mejorar el proceso de venta	Ventas concretadas/ Ventas planificadas	%	anual
X5	Eficacia de venta	Medir el rendimiento de las ventas a través de las llamada	Cientes que compraron/ Llamadas efectuadas	%	trimestral

Fuente: Empresa “Nuevo Hogar S.A.”

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.3.4. Análisis del valor agregado de la situación mejorada del proceso de marketing y venta

Tabla 3.2.7.3.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de marketing y venta

VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: MARKETING Y VENTA	Fecha: 30-ENE-15	
								Subproceso: Marketing y Venta		
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (HORAS)	
1					x			Recibir el plano arquitectonico	0,25	
2	x							Elaborar la publicidad con el diseño de la vivienda	10	
3	x							Aprobación de publicidad	0,5	
4	x							Elaborar un letrero de publicidad para la venta	10	
5	x							Busqueda de puntos estratégicos para el letrero	2	
6	x							Colocación de letreros en obra y puntos estratégicos	1	
7	x							Subir a la página web de la empresa	1	
8	x							Busqueda de corredores	20	
9	x							Solicitar datos del corredor	1	
10	x							Verificación de experiencia del corredor	1	
11	x							Ingreso de corredores a base de datos	2	
12	x							Se envía la publicidad a corredores seleccionados	0,5	
13	x							Los corredores hacen contacto con la empresa para realizar la venta	0,5	
14	x							El cliente solicita información detallada de la vivienda	0,5	
15	x							El cliente se pone de acuerdo con el corredor para visitar las viviendas	0,5	
16						x		Visitar la obra para que vean los acabados	2	
17	x							Se realiza reunión con el cliente	1	
18	x							Llegar a un acuerdo de venta y términos de pagos	0,5	
19	x							Se firma la promesa de compra venta	0,5	
TIEMPO TOTALES									54,75	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO MEJORADO		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							2	1	1,83%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							15	51,5	94,06%
P	Preparación							0	0	0,00%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							1	0,25	0,46%
I	Inspección							1	2	3,65%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	Total							19	54,75	100,00%
VA	Valor Agregado								95,89%	
SVA	Sin Valor Agregado								4,11%	

Fuente: Empresa "Nuevo Hogar S.A."

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.3.5. Representaciones graficas del análisis de valor agregado del proceso de marketing y venta

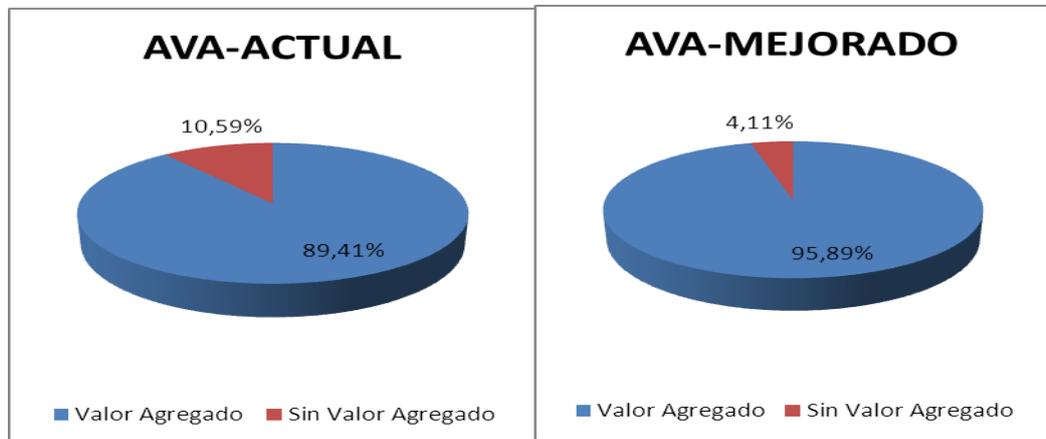


Figura 3.2.7.3.5a Comparación de los valores agregado del proceso actual y mejorado de marketing y venta

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

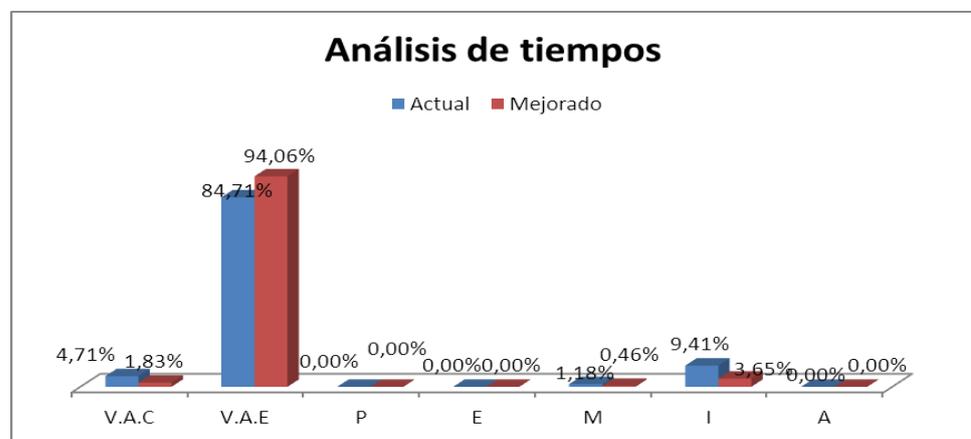
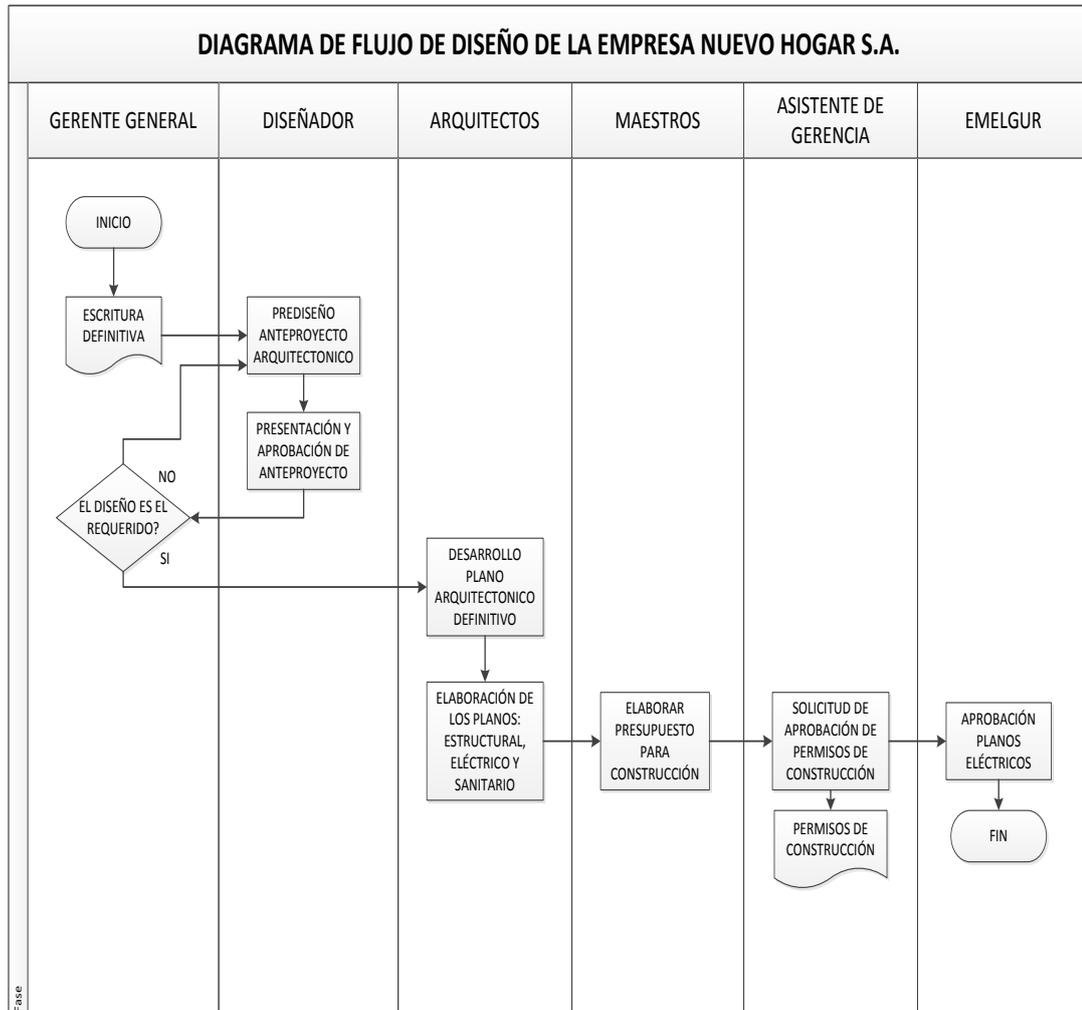


Figura 3.2.7.3.5b Contribución de las actividades del proceso actual y mejorado de marketing y venta

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.4. Análisis del proceso de diseño

3.2.7.4.1. Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de diseño



Fuente: Empresa “Nuevo Hogar S.A.”

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.4.2. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de diseño

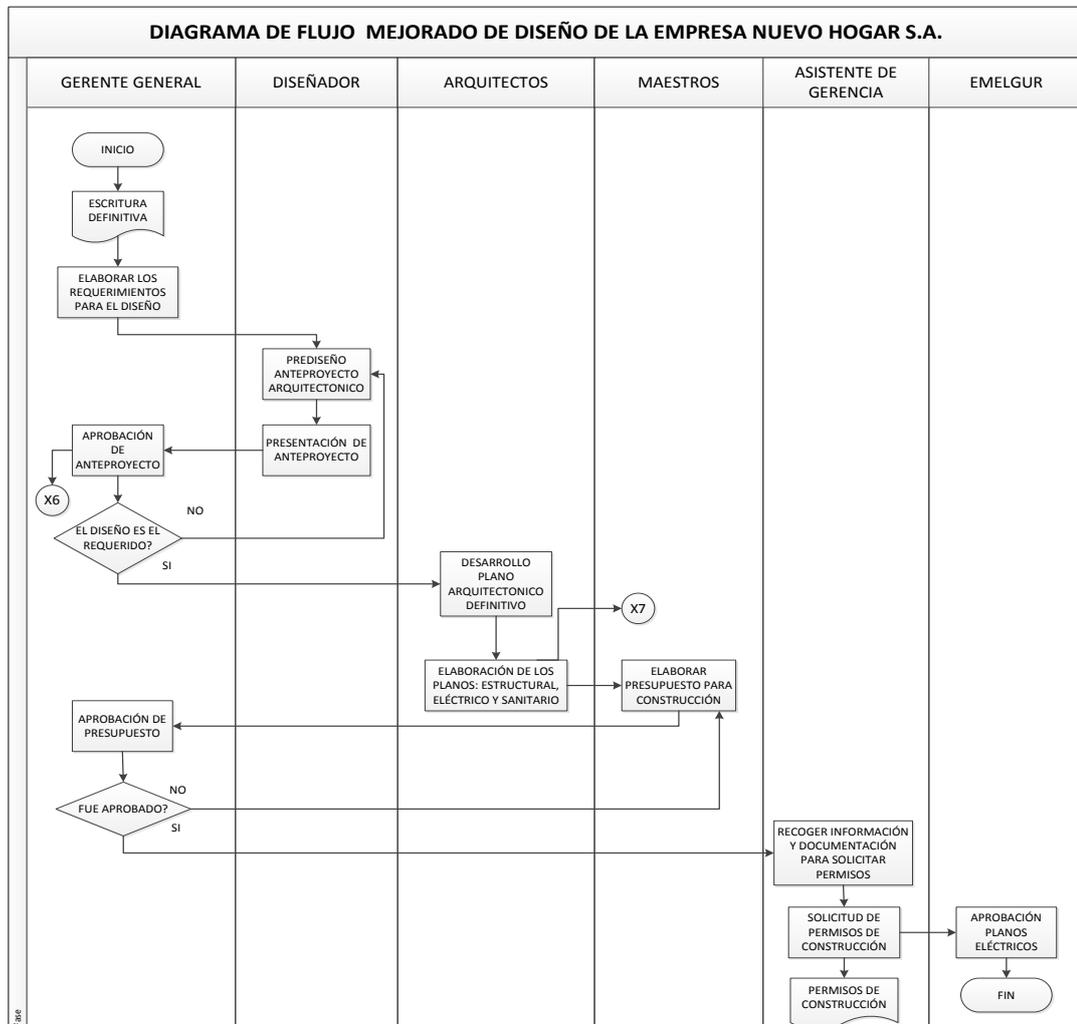
Tabla 2.2.7.4.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de diseño

VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: DISEÑO Subproceso: Diseño	Fecha: 30-ENE-15		
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (horas)		
1		x						Prediseño Anteproyecto Arquitectónico	90		
2		x						Presentación y aprobación de anteproyecto	1		
3		x						Desarrollo plano Arquitectónico definitivo	40		
4		x						Elaboración de los planos: estructural, eléctrico y sanitario	80		
5		x						Elaboración Presupuesto para construcción	10		
6				x				Solicitud de aprobación de permisos de construcción	3		
7				x				Aprobación planos eléctricos	1		
TIEMPO TOTALES									225		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES									METODO ACTUAL		
									N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente								0	0	0,00%
V.A.E	Valor Agregado Empresa								5	221	98,22%
P	Preparación								0	0	0,00%
E	Espera								2	4	1,78%
M	Movimiento								0	0	0,00%
I	Inspección								0	0	0,00%
A	Archivo								0	0	0,00%
TT	Total								7	225	100%
VA	Valor Agregado									98,22%	
SVA	Sin Valor Agregado									1,78%	

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.4.3. Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de diseño



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X6	Tasa de nivel de aprobación	Mide el nivel de aprobación de los diseños que se llegan a realización para la realización del prediseño	total de prediseños anteproyecto aprobados / total de prediseño anteproyecto	%	anual
X7	Tasa de tiempo del diseño	Mide el nivel de cumplimiento en la elaboración del diseño de la vivienda	Tiempo tomado para realizar el diseño / tiempo designado para realizar el diseño	cuantitativo	trimestral

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.4.4. Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de diseño

Tabla 3.2.7.4.4 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de diseño

VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: DISEÑO Subproceso: Diseño		Fecha: 30-ENE-15
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (horas)
1		x						Elaborar los requerimientos para el diseño	2
2		x						Prediseño Anteproyecto Arquitectónico	115
3		x						Presentación de anteproyecto	1
4		x						Aprobación de anteproyecto	2
5		x						Desarrollo plano Arquitectónico definitivo	60
6		x						Elaboración de los planos: estructural, eléctrico y sanitario	120
7		x						Elaborar Presupuesto para construcción	20
8		x						Aprobación de presupuesto	2
9		x						Recoger información y documentación para solicitar permisos	3
10				x				Solicitud de permisos de construcción	2
11				x				Aprobación de planos eléctricos	1
TIEMPO TOTALES									328
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO MEJORADO					
				N°	Tiempo		%		
V.A.C	Valor Agregado Cliente			0	0		0,00%		
V.A.E	Valor Agregado Empresa			9	325		99,09%		
P	Preparación			0	0		0,00%		
E	Espera			2	3		0,91%		
M	Movimiento			0	0		0,00%		
I	Inspección			0	0		0,00%		
A	Archivo			0	0		0,00%		
TT	Total			11	328		100%		
VA	Valor Agregado				99,09%				
SVA	Sin Valor Agregado				0,91%				

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.4.5. Representaciones graficas del análisis de valor agregado del proceso de diseño

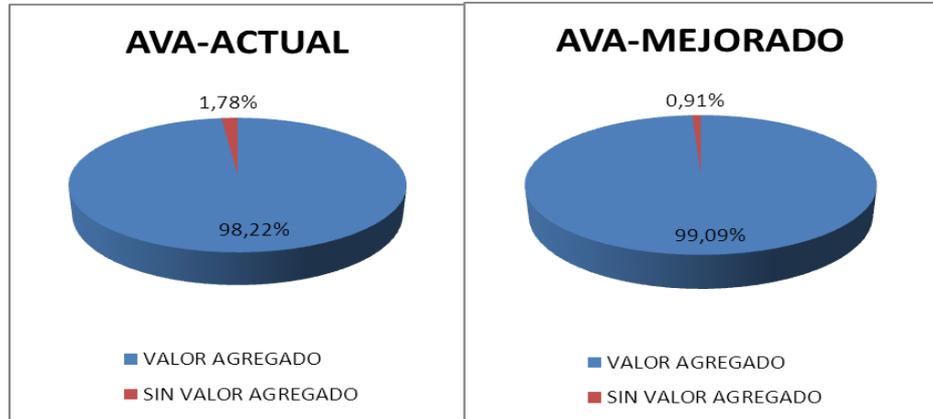


Figura 3.2.7.4.5a Comparación de los valores agregado del proceso actual y mejorado de diseño

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

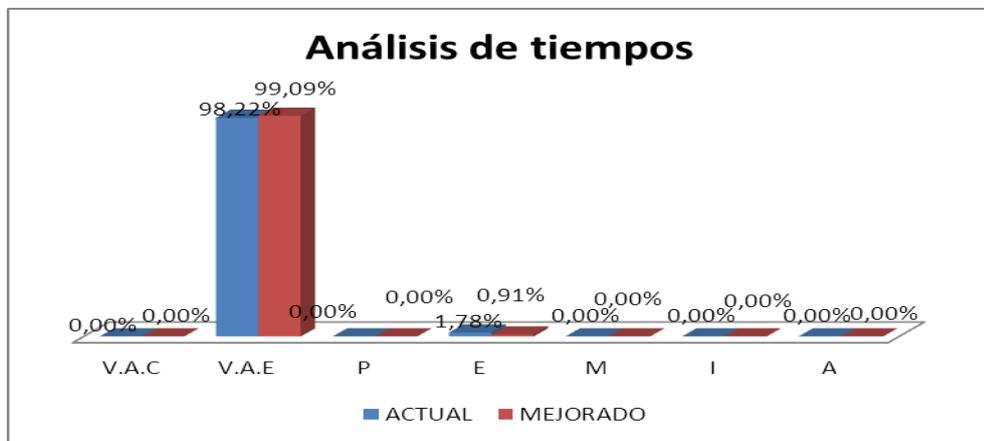


Figura 3.2.7.4.5b Contribución de las actividades del proceso actual y mejorado de diseño

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.5. Análisis del proceso de compra de terreno

3.2.7.5.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de compra de terreno

Tabla 3.2.7.5.1 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de compra de terreno

VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: COMPRA DE TERRENO Subproceso: Compra de Terreno	Fecha: 30-ENE-15		
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (horas)		
1			x					Especificaciones del terreno	2		
2	x							Buscar terreno en venta	45		
3			x					Cotizar 3 terrenos	3		
4		x						Hacer la oferta para la compra del terreno	2		
5		x						Realizar la compra venta del terreno	1		
6			x					Trámites para hacer traspaso del terreno	2		
7		x						Sacar registro de la propiedad en el Municipio para legalizar el terreno	2		
TIEMPO TOTALES									57		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES									METODO ACTUAL		
									N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente								1	45	78,95%
V.A.E	Valor Agregado Empresa								3	5	8,77%
P	Preparación								3	7	12,28%
E	Espera								0	0	0,00%
M	Movimiento								0	0	0,00%
I	Inspección								0	0	0,00%
A	Archivo								0	0	0,00%
TT	Total								7	57	100,00%
VA	Valor Agregado									87,72%	
SVA	Sin Valor Agregado									12,28%	

Fuente: Empresa "Nuevo Hogar S.A."

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.5.2. Representación gráfica del análisis de valor agregado del proceso de compra de terreno

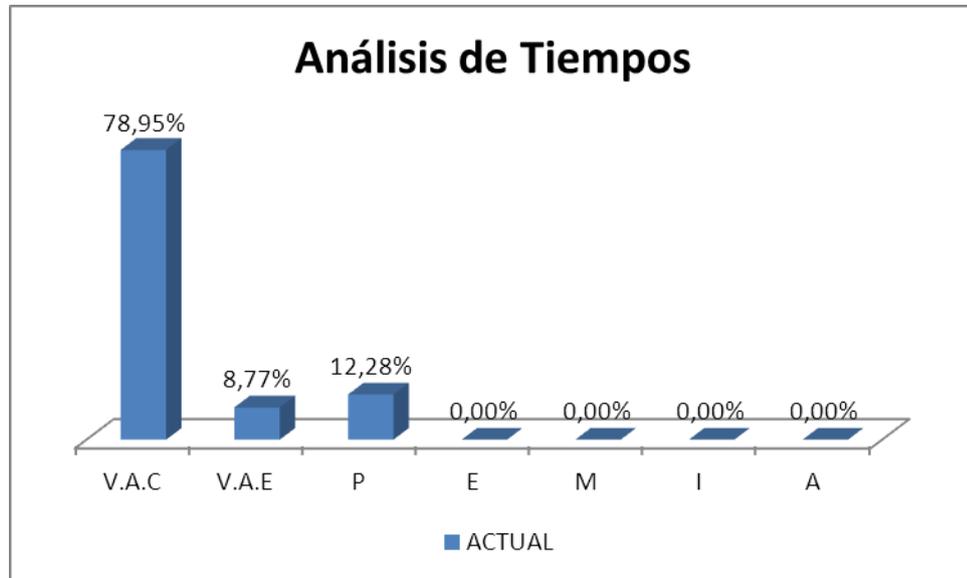


Figura 3.2.7.5.2 Contribución de las actividades del proceso actual de compra de terreno

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.6. Análisis del proceso de compra de materiales

3.2.7.6.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de compra de materiales

Tabla 3.2.7.6.1 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de compra de materiales

VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: COMPRA DE MATERIALES Subproceso: Compra de Materiales	Fecha: 30-ENE-15	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (horas)	
1			x					Duplicado de permisos y planos	2	
2					x			Se entrega planos en Ciudadela para aprobación	1,5	
3					x			Se entrega planos estructural a maestros y arquitectos	0,5	
4			x					Requerimiento de materiales	1	
5	x							Cotización de materiales con proveedores	4	
6	x							Realizar orden de compra	1	
7					x			Proveedor hace entrega en obra	1	
8						x		Se recibe los materiales	1	
9	x							Se realiza el pago	1	
TIEMPO TOTALES									13	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							0	0	0,00%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							3	6	46,15%
P	Preparación							2	3	23,08%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							3	3	23,08%
I	Inspección							1	1	7,69%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	Total							9	13	100,00%
VA	Valor Agregado								46,15%	
SVA	Sin Valor Agregado								53,85%	

Fuente: Empresa "Nuevo Hogar S.A."

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.6.2. Representación gráfica del análisis de valor agregado del proceso de compra de materiales

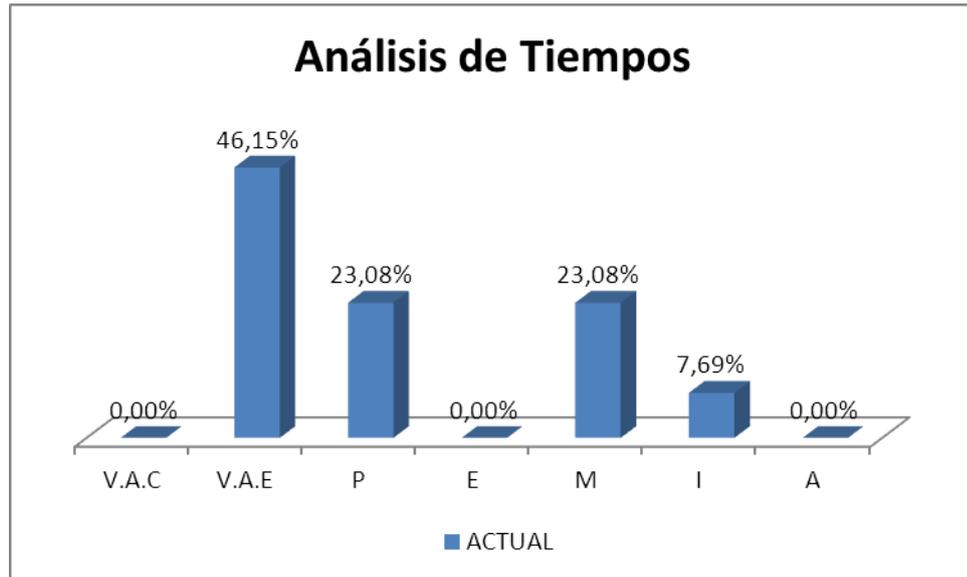


Figura 3.2.7.6.2 Contribución de las actividades del proceso actual de compra de materiales

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.7. Análisis del proceso de entrega

3.2.7.7.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de entrega

Tabla 3.2.7.7.1 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de entrega

VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: ENTREGA Subproceso: Entrega	Fecha: 30-ENE-15	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (horas)	
1		x						Verifica si está cancelada la casa	0,25	
2	x							Entrega escritura y llaves	0,5	
3	x							Revisa la vivienda	2	
4	x							Hacer observaciones	0,5	
5	x							Entrega de vivienda	0,5	
TIEMPO TOTALES									3,75	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							4	3,5	93,33%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							1	0,25	6,67%
P	Preparación							0	0	0,00%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	Total							5	3,75	100,00%
VA	Valor Agregado								100,00%	
SVA	Sin Valor Agregado								0,00%	

Fuente: Empresa "Nuevo Hogar S.A."

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.7.2. Representación gráfica del análisis de valor agregado del proceso de entrega

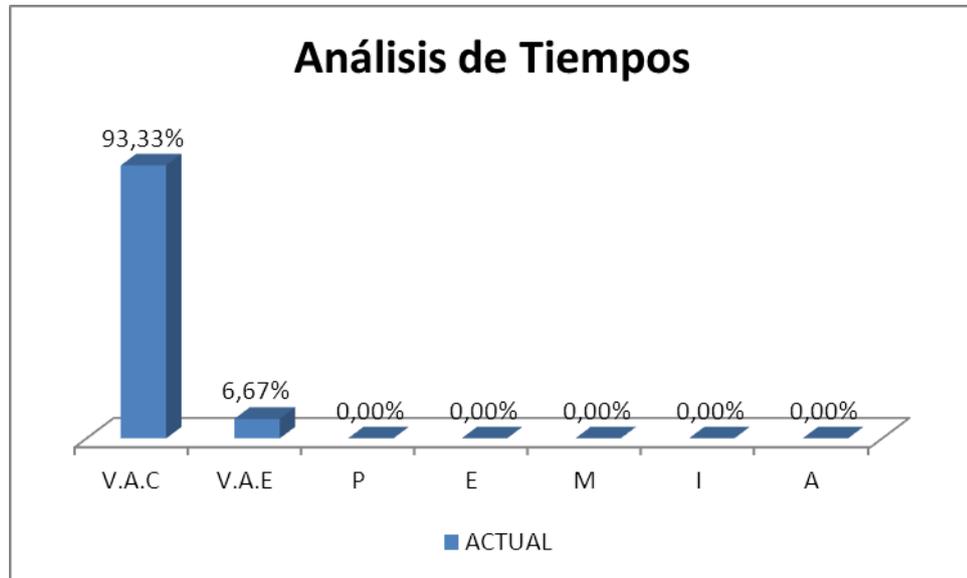


Figura 3.2.7.7.2 Contribución de las actividades del proceso actual de entrega

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.8. Análisis del proceso de servicio al cliente

3.2.7.8.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de servicio al cliente

Tabla 3.2.7.8.1 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de servicio al cliente

VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: SERVICIO AL CLIENTE Subproceso: Servicio al Cliente	Fecha: 30-ENE-15	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (horas)	
1	x							Realizar observaciones	0,5	
2		x						Contacta al arquitecto	0,25	
3		x						Informa las observaciones	0,25	
4						x		Verifica las observaciones	1	
5			x					Planificar tiempo de espera para modificar	0,5	
6		x						Realiza cambios	40	
7	x							Revisa la vivienda	1	
TIEMPO TOTALES									43,5	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							2	1,5	3,45%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							3	40,5	93,10%
P	Preparación							1	0,5	1,15%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							1	1	2,30%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	Total							7	43,5	100,00%
VA	Valor Agregado								93,10%	
SVA	Sin Valor Agregado								6,90%	

Fuente: Empresa "Nuevo Hogar S.A."

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.8.2. Representación gráfica del análisis de valor agregado del proceso de servicio al cliente

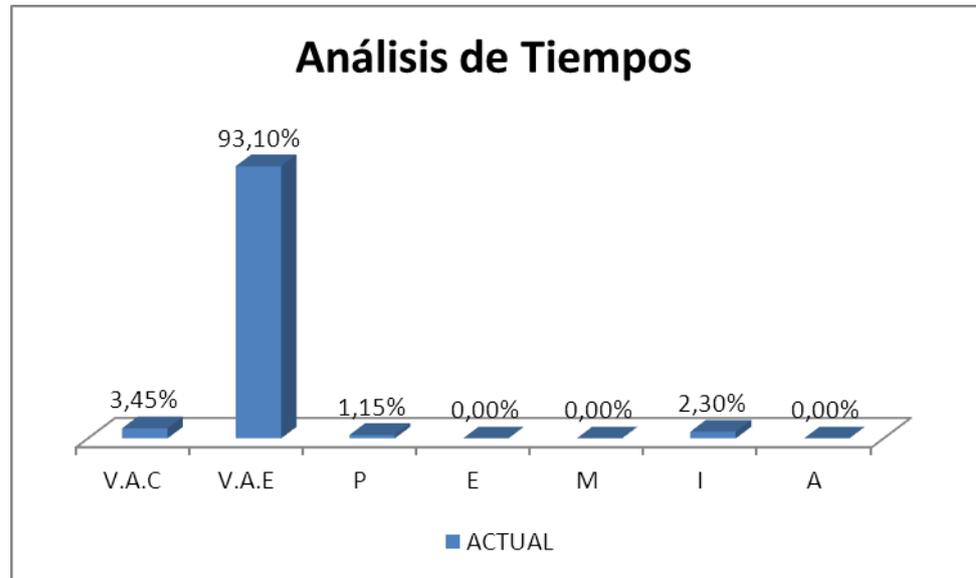


Figura 3.2.7.8.2 Contribución de las actividades del proceso actual de servicio al cliente

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.9. Análisis del proceso de selección de personal

3.2.7.9.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de selección de personal

Tabla 3.2.7.9.1 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de selección de personal

VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: RECURSOS HUMANOS Subproceso: Selección de Personal	Fecha: 30-ENE-15	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (horas)	
1			x					Requisicion de personal	0,5	
2	x							Analiza el requerimiento	0,5	
3	x							Busca al personal capacitado para contratar	10	
4	x							Busca al personal	10	
5	x							Citacion y entrevista	1	
6	x							Explicacion de sueldo, reglamento interno y trabajo a realizar	0,5	
7			x					Elaboracion de contrato	0,7	
8	x							Afiliacion al IESS	2	
9							x	Archivar carpeta	0,25	
TIEMPO TOTALES									25,45	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							0	0	0,00%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							6	24	94,30%
P	Preparación							2	1,2	4,72%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							1	0,25	0,98%
TT	Total							9	25,45	100,00%
VA	Valor Agregado								94,30%	
SVA	Sin Valor Agregado								5,70%	

Fuente: Empresa "Nuevo Hogar S.A."

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.9.2. Representación gráfica del análisis de valor agregado del proceso de selección de personal

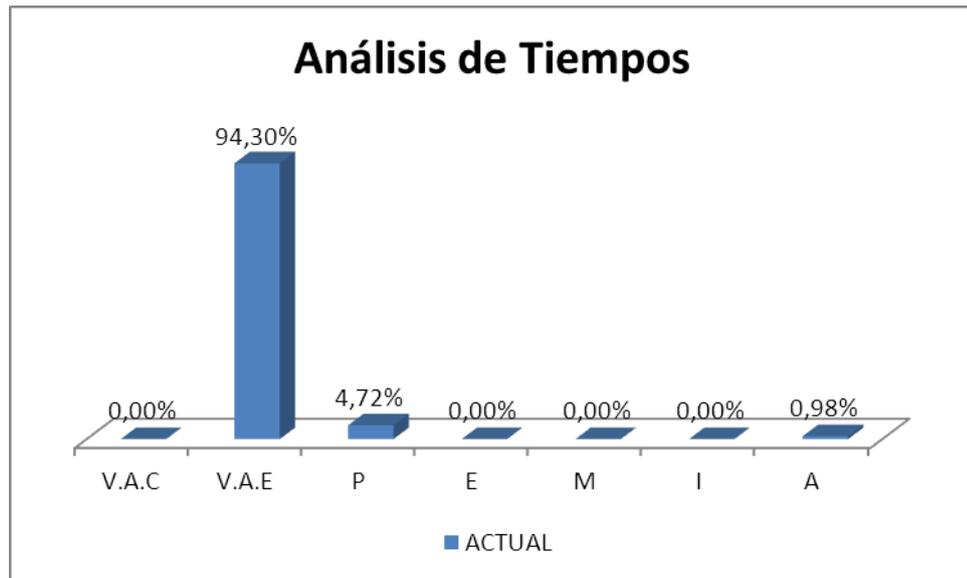


Figura 3.2.7.9.2 Contribución de las actividades del proceso actual de selección de personal

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.10. Análisis del proceso de nómina

3.2.7.10.1. Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de nómina

Tabla 3.2.7.10.1 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de nómina

VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Proceso: RECURSOS HUMANOS Subproceso: Nómina	Fecha: 30-ENE-15	
N°	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF (horas)	
1			x					Recoge informacion	1	
2			x					Elabora la nómina	0,5	
3		x						Se elabora un cheque semanal	1	
4		x						Se elabora un cheque quincenal	1	
5		x						Revisa y Firma los cheques	1	
6		x						Entrega los cheques	0,7	
TIEMPO TOTALES									5,2	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							0	0	0,00%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							4	3,7	71,15%
P	Preparación							2	1,5	28,85%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	Total							6	5,2	100,00%
VA	Valor Agregado								71,15%	
SVA	Sin Valor Agregado								28,85%	

Fuente: Empresa "Nuevo Hogar S.A."

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.7.10.2. Representación gráfica del análisis de valor agregado del proceso de nómina

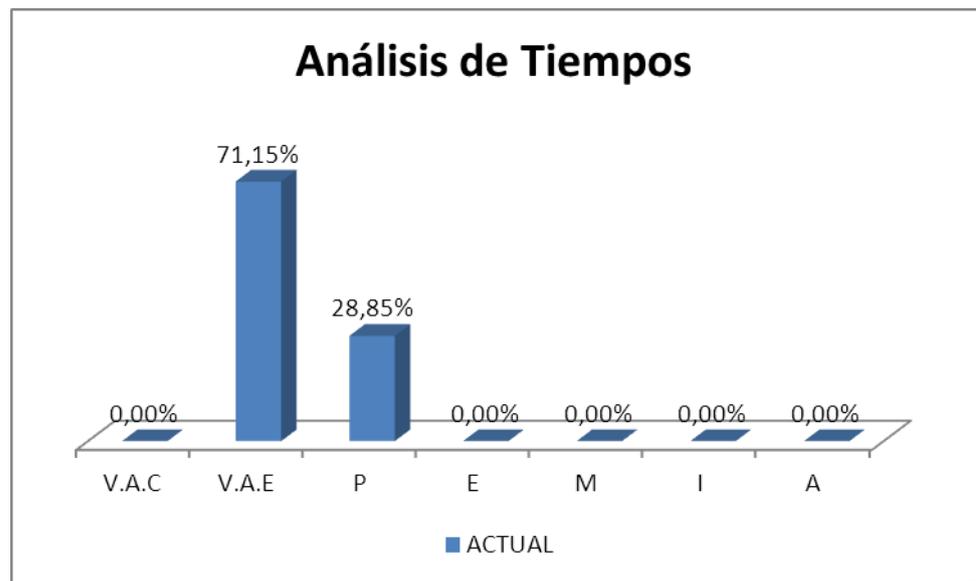


Figura 3.2.7.10.2 Contribución de las actividades del proceso actual de nómina

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.8. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

Basados en la metodología PHVA, en la empresa se han detectado dos problemas generales que tienden a reducir el porcentaje de valor agregado. La cual fue necesario analizar los procesos actuales de la empresa.

En la siguiente tabla se muestra los dos principales problemas que se detectaron en la empresa NUEVO HOGAR S.A.

Tabla 3.2.8 Problemas generales de Nuevo Hogar

No.	PROBLEMAS
1	Atrasos en la ejecución de obra
2	Disminución en las ventas

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Sindy Sanaguano Burgos

3.2.8.1. Análisis de causas-efecto del problema N.1

Se mostrara a continuación en la **figura 3.2.8.1** las posibles causas que se encuentran agrupadas en: Mano de Obra, Materia Prima, Método, Maquinaria y Medio Ambiente. Respecto al problema “Atrasos en la ejecución de obra”.

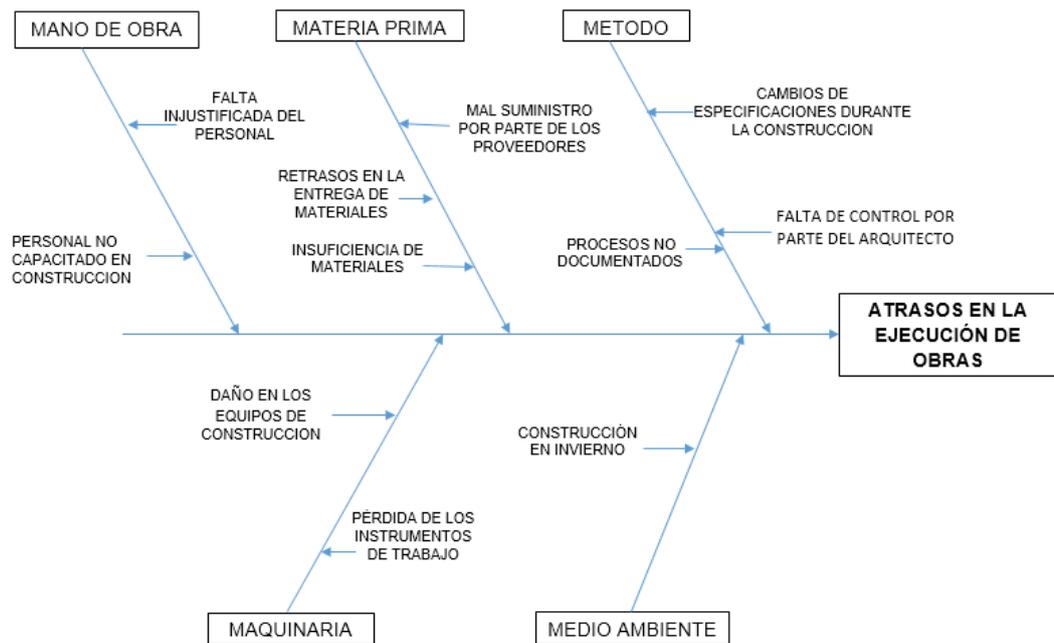


Figura 3.2.8.1 Diagrama Causa-Efecto del problema N°1

Elaborado por: Sindy Sanaguano Burgos

3.2.8.2. Análisis de causas-efecto del problema N.2

En la siguiente **figura 3.2.8.2** se mostrara las posibles causas del problema, “Disminución en las ventas”.

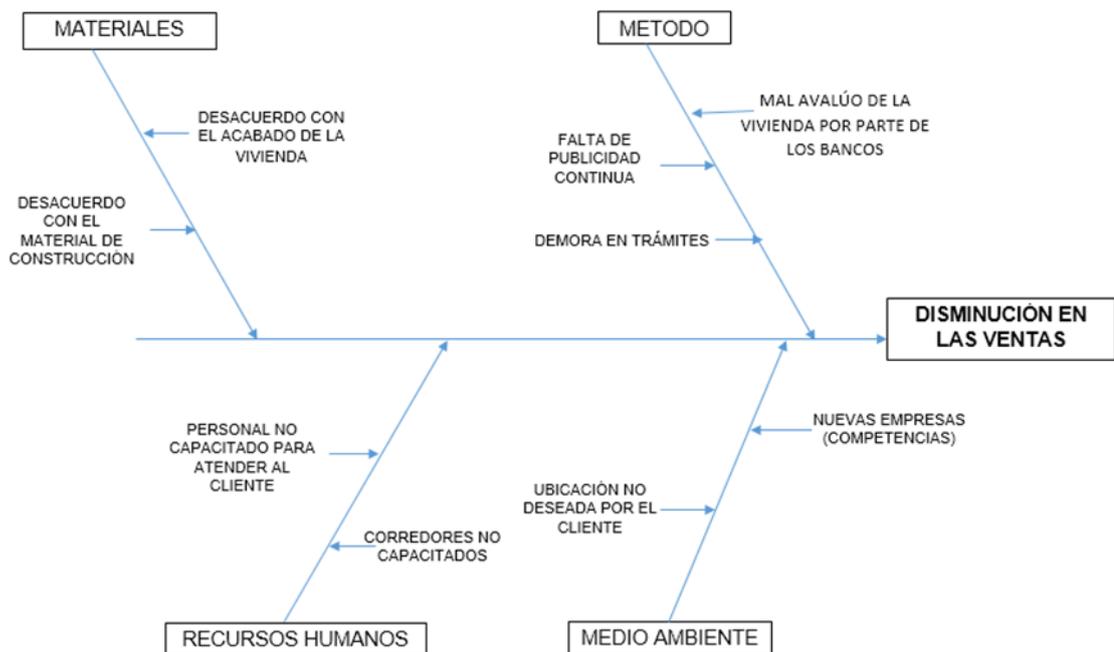


Figura 3.2.8.2 Diagrama Causa-Efecto del problema N°2

Elaborado por: Sindy Sanaguano Burgos

3.2.9. Propuesta de un plan de mejoramiento de los procesos críticos en base a la metodología PHVA

Después de analizar los procesos críticos que se identificaron en la matriz de priorización: Crédito y Cobranza, Marketing y Venta, y Diseño; se realizó el análisis del valor agregado de la situación actual y mejorada de los procesos, los cuales se mostrara los valores en porcentaje, en la siguiente **tabla 3.2.9**:

Tabla 3.2.9a Resultado del análisis de los procesos críticos de Nuevo Hogar S.A.

Proceso	Situación actual	Situación mejorada
Crédito y cobranza	59,46%	70,00%
Marketing y venta	89,41%	95,89%
Diseño	98,22%	99,09%

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

Se puede decir que se ha obtenido una mejora del 6%. Se debe considerar que el proceso de Diseño no era uno de los críticos y se lo analizo debido a la complejidad del proceso de Construcción.

En la siguiente **tabla 3.2.9b**, se hará una breve descripción de los problemas que se ha encontrado en la empresa. La cual muestra una propuesta de mejora mediante la metodología PHVA.

Tabla 3.2.9b Causas a solucionar

CAUSA	DESCRIPCIÓN
Corredores no capacitados	Nuevo Hogar S.A. cuenta con corredores que son vendedores externos de la empresa, por quienes ayuda a conseguir clientes para vender las viviendas. Pero no siempre están capacitados con respecto a ventas o trámites
Falta injustificada del personal	Debido a que la empresa ha crecido también ha aumentado el trabajo la cual requiere la responsabilidad del personal para culminar con la obra, sin embargo no se han tomado las medidas adecuadas para evitar las faltas injustificadas y esto retrasa la culminación de la vivienda
Cambios de especificaciones durante la construcción	La empresa siempre se ha caracterizado por tener los mejores acabados y diseños, sin embargo no todos los clientes tienen los mismos gustos, lo cual piden cambios y esto hace que se retrase la obra y no termine en el tiempo que se había designado.

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.9.1. CAUSA N.1 CORREDORES NO CAPACITADOS

Tabla 3.2.9.1 Tabla de la causa de corredores no capacitados

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	Corredores no capacitados	Buscar a los corredores	Gerente General	Asistente de gerencia	■	■											Reuniones	\$
		Hacer una entrevista a los corredores	Gerente General	Asistente de gerencia			■	■									Entrevista, Reuniones	\$
		Seleccionar a los corredores adecuados	Gerente General	Asistente de gerencia					■	■							Reuniones	\$
		Tener una base de datos con la información de los corredores alegidos	Asistente de gerencia	Asistente de gerencia						■							Documentar información en base de datos	\$
		Estar en contacto con los corredores seleccionados	Asistente de gerencia	Asistente de gerencia							■	■	■				Reuniones	\$
		Designar a persona de la empresa que trabaje en conjunto con el corredor	Persona asignada	Asistente de gerencia										■	■	■	Reuniones	\$

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.9.2. CAUSA N.2 FALTA INJUSTIFICADA DEL PERSONAL

Tabla 3.2.9.2 Tabla de la causa de falta injustificada del personal

# CAUSA	CAUSA	QUÉ?	QUIÉN?	DÓNDE?	CUÁNDO?												CÓMO?	CON QUÉ?	
		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	Falta injustificada del personal	Entrevista	Recursos Humanos	Recursos Humanos	■	■												Entrevista	\$
		Contratación	Recursos Humanos	Recursos Humanos			■											Reuniones de Contrato	\$
		Inducción del personal en la empresa	Recursos Humanos	Recursos Humanos				■										Reuniones, Políticas	\$
		Asignación adecuada al área de trabajo	Recursos Humanos	Recursos Humanos					■									Reuniones	\$
		Llevar un control de asistencia	Arquitecto de Obra	Recursos Humanos						■	■							bitácora de asistencia	\$
		Entrenamiento y Capacitación	Maestro de Obra	Recursos Humanos								■						Reuniones	\$
		Adecuada motivación al personal	Asistente de gerencia	arquitectos residente de obras									■					Reuniones	\$
		Monitoreo del trabajo	Asistente de gerencia	arquitectos residente de obras									■	■				Inspección	\$
		Revisión final del trabajo	Asistente de gerencia	arquitectos residente de obras											■	■		Inspección	\$

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.2.9.3. CAUSA N.3 CAMBIOS DE ESPECIFICACIONES DURANTE LA CONSTRUCCIÓN

Tabla 3.2.9.3 Tabla de la causa de cambios de especificaciones durante la construcción

# CAUSA	CAUSA	QUÉ?	QUIÉN?	DÓNDE?	CUÁNDO?												CÓMO?	CON QUÉ?	
		ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS	
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
3	Cambios de especificaciones durante la construcción	Llegar a un acuerdo sobre las especificaciones de la construcción	Arquitecto de Obra	Residente de obras	■	■												Reuniones, Especificaciones	\$
		Tener un registro de las actividades que se van a realizar	Arquitecto de Obra	Arquitecto de Obra			■											Bitácora de actividades	\$
		Asignación de actividades	Maestro de obra	Arquitecto de Obra				■	■									Manual de Procesos	\$
		Control de cada actividad que se realice	Arquitecto de Obra	Arquitecto de Obra						■	■	■						Inspección	\$
		Llevar un reporte de las actividades ya elaboradas	Arquitecto de Obra	Arquitecto de Obra										■	■			Informes	\$
		Informar al cliente los resultados de los cambios ya realizados	Arquitecto de Obra	Arquitecto de Obra												■	■	Reuniones	\$

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

3.3. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para establecer el control de los procesos de Nuevo Hogar S.A., se han establecido algunos indicadores de gestión que contribuirán en la evaluación continua y oportuna para los procesos críticos de la empresa.

A continuación en la **tabla 3.3**, se muestra los diferentes indicadores que se han diseñado para su mejora.

Tabla 3.3 Tabla de indicadores de gestión

INDICADORES DE LA GESTION DE NUEVO HOGAR S.A.										
PROCESO	SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	No aceptable	Aceptable	Optimo	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
Crédito y Cobranza	Crédito y Cobranza	X1	Tasa de ventas a créditos	Mide el nivel de ventas a créditos	Ventas a crédito / Ventas totales	x < 50%	50% < x < 70%	x > 70%	%	trimestral
		X2	Rotación de cartera	Mide el tiempo de espera después de recibir el anticipo del pago por las viviendas	(Saldo a crédito x 360 / Total de ventas) / 12	x > 7	5 < x < 7	x < 5	meses	semestral
Marketing y Venta	Marketing y Venta	X3	Eficacia en ventas	Mide la eficacia del vendedor relacionando el total de clientes que efectúan la compra, con el total de cliente que visitó durante el trimestre	(total clientes que compraron / total clientes visitados) x 100	x < 10%	10% < x < 20%	x > 20%	%	trimestral
		X4	Incremento de la eficiencia del proceso	Mejorar el proceso de venta	Ventas concretadas / Ventas planificadas	x < 50%	50% < x < 70%	x > 70%	%	anual
		X5	Eficacia de venta	Medir el rendimiento de las ventas a través de las llamadas	Clientes que compraron / Llamadas efectuadas	x < 10%	10% < x < 20%	x > 20%	%	trimestral
Diseño	Diseño	X6	Tasa de nivel de aprobación	Mide el nivel de aprobación de los diseños que se llegan a proponer para la realización del prediseño	total de prediseños anteproyecto aprobados / total de prediseño anteproyecto	x < 60%	60% < x < 80%	x > 80%	%	anual
		X7	Tasa de tiempo del diseño	Mide el nivel de cumplimiento en la elaboración del diseño de la vivienda	Tiempo tomado para realizar el diseño / tiempo designado para realizar el diseño	x > 1	0.6 < x < 1	x < 0.6	cuantitativo	trimestral

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

En base a la finalización del presente trabajo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- a. Nuevo Hogar S.A. es una empresa que a pesar de haber cerrado sus actividades por un tiempo debido a situaciones personales de la propietaria, ha sabido ganar nuevamente su espacio en el mercado inmobiliario con su principal arma que es tratar a cada cliente como único y poniendo lo mejor de ella en cada trabajo, a pesar de esto la ausencia de manuales causa un poco de desconocimiento en las actividades de sus empleados, haciendo que estos fallen en sus labores diarias.
- b. Se evidenció el exceso de trabajo en los empleados, puesto que se cuenta con poco personal administrativo, y hay empleados que hacen más de una actividad que no es relacionada a su cargo, lo que ocasiona retrasos y fallas en el desempeño de las funciones.
- c. La empresa, a pesar de tener una base de datos de corredores con los que ha trabajado, presenta falencias al no tener un control sobre la experiencia de cada uno de ellos, puesto que al ser corredores novatos o no capacitados, ocasionan la pérdida de clientes.

- d. En el presente trabajo se ha desarrollado una cadena de valor y mapa de procesos, los cuales permitirán a la empresa reconocer mejor sus procesos.
- e. El manual de procesos será de gran utilidad al personal nuevo, permitiendo una autoinducción y al personal actual que posee la empresa puesto que le ayudará a conocer mejor como realizar sus actividades diarias.
- f. Se analizaron los procesos críticos de la empresa Nuevo Hogar S.A., mediante la metodología PHVA, análisis de la situación actual y los valores agregados de cada uno, dejando visibles las deficiencias y abriendo camino a las posibles mejoras para aumentar el nivel de eficiencia y la satisfacción del cliente.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda en base al trabajo realizado lo siguiente:

- a. Mediante este diseño mejorar la relación del personal haciendo que cada uno adopte como propios los objetivos y metas a alcanzar.
- b. Establecer indicadores de gestión en cada proceso, tomando como referencia los diseñados en el presente proyecto, lo cual le permitirá medir el desempeño de cada uno.
- c. Los indicadores de gestión serán un medio de control para la verificación del cumplimiento de los procesos.
- d. Reasignar las actividades acordes al puesto de trabajo y funciones del cargo, para evitar exceso de carga de trabajo en los empleados.
- e. Contratar personal para el desarrollo de las actividades que sean reasignadas.
- f. Realizar una preselección en lo que respecta a los corredores, y crear una base de datos, para un mejor control de quienes colaboran con la empresa y si están o no capacitados.
- g. Elaborar un manual de políticas y procedimientos, tomando como base la información detallada en este trabajo.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Libro Beltrán Jaramillo. Indicadores de gestión/ herramienta para lograr la competitividad/ 2da. Edición/ autor: Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo.
- [2] Libro concepto de administración estratégica/ novena edición/ autor: Fred R. David.
- [3] Libro Gestión por procesos, José Antonio Pérez Velásquez, 4ta edición.
- [4] <http://thesmadruga2.blogspot.com/2013/04/la-direccion-estrategica.html>
- [5] <http://www.contabilidadyfinanzas.com/propositos-y-objetivos-en-el-direccionamiento-estrategico.html>
- [6] http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/
- [7] <http://www.clubensayos.com/Negocios/Como-Definir-Mision-Vision-Y/1464319.html>
- [8] <https://jcvalda.wordpress.com/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
- [9] <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>
- [10] <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/ciclo-phva/>
- [11] <http://www.een.edu/blog/el-ciclo-de-deming-y-como-aplicarlo-en-una-pyme.html>

- [12] <http://www.modernizacionsecretarias.gov.co/index.php/caracteristicas-de-un-indicador-de-gestion>
- [13] <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- [14] <http://fcp.uncu.edu.ar/claroline/backends/download.php?url=L1VOSURBRF81LV9TSVNURU1BU19ERV9JTkZPUk1BQ0IPTi9CZWx0cmFuX0phcmFtaWxsby5JbmRpY2Fkb3Jlc19kZV9HZXN0aW9uLnBkZg%3D%3D&cidReset=true&cidReq=SCG>
- [15] <http://www.oocities.org/es/jehutdonadelli/BSC/Foro/Perspectivasdelbsc1.htm>
- [16] <http://definicion.mx/proceso/>
- [17] <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>
- [18] http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- [19] <http://www.arpcalidad.com/los-beneficios-de-la-gestin-por-procesos/>
- [20] <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%208%20porter%202.pdf>
- [21] <http://www.monografias.com/trabajos16/mapas-proceso-estrategicos/mapas-proceso-estrategicos.shtml>
- [22] http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo
- [23] <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

- [24] <http://www.monografias.com/trabajos83/analisis-riesgo/analisis-riesgo.shtml>
- [25] <http://gerenciasocial.org/Default.aspx?tabid=136>
- [26] <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/2417/Capitulo5.pdf>
- [27] <https://www.civittas.com/analisis-de-riesgos-el-metodo-cuantitativo-mixto/>
- [28] http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio
- [29] <http://www.monografias.com/trabajos98/gestion-por-procesos/gestion-por-procesos.shtml>
- [30] <http://es.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>
- [31] http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa
- [32] http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos
- [33] <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=diagrama%20de%20flujo%20funcional>
- [34] <https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>

6. ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO:	CÓDIGO:
	SUBPROCESO:	CÓDIGO:
	MISIÓN:	
EDICIÓN N°:	ELABORADO POR: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano	

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS	RESPONSABLE

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

ANEXO 2**FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO:	CÓDIGO:
	SUBPROCESO:	CÓDIGO:
MISIÓN:		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

ANEXO 3

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

 <p>Nuevo Hogar S.A.</p>	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO:	CÓDIGO:
	PROPIETARIO DEL PROCESO:	FECHA:
EDICIÓN N°:		

RECURSOS		
Infraestructura:	Talento Humano:	Hardware y Software:

Proveedores

Proceso

Clientes

Entradas

Salidas

Indicadores

Objetivos

Registro Anexos

Controles

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

ANEXO 4
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE NUEVO HOGAR S.A.										
PROCESOS	SUBPROCESOS	PERSPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA DEL CLIENTE		PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO		TOTAL
		Alcanzar un rendimiento del 30% mínimo sobre la inversión de cada vivienda.	Incremento de 5% en las ventas por los nuevos diseños.	Lograr el 100% el nivel de satisfacción del cliente.	Optimizar el plazo de entrega de las viviendas.	Establecer un sistema de gestión por procesos.	Mejorar la eficiencia de los procesos.	Promover el trabajo en equipo.	Capacitar al personal de las áreas claves de la empresa.	
Compra de terreno	Compra de terreno	5	2	2	1	2	2	1	1	16
Diseño	Diseño	4	5	5	1	2	2	1	1	21
Marketing y Venta	Marketing y venta	3	5	3	3	2	1	1	4	22
Compra de Materiales y Construcción	Compra de materiales	4	2	4	2	2	2	1	1	18
	Construcción de vivienda	3	3	4	4	2	2	3	3	24
Crédito y Cobranza	Crédito y Cobranza	2	3	3	5	2	2	2	4	23
Entrega	Entrega	1	2	5	5	1	2	2	2	20
Servicio al cliente	Servicio al cliente	1	3	4	2	2	2	2	4	20
Recursos Humanos	Selección de personal	1	1	2	2	2	2	4	4	18
	Nómina	4	2	2	1	2	2	3	3	19

Fuente: Nuevo Hogar S.A.

Elaborado por: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

6.1. MANUAL DE PROCESOS

Nuevo Hogar S.A.



Nuevo Hogar



MANUAL DE PROCESOS

Pág. 1 de 75

**CODIGO
NH-MP-01**

MANUAL DE PROCESOS “NUEVO HOGAR S.A.” 2015

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 2 de 75
TABLA DE CONTENIDO	CODIGO NH-MP-01

PARTE I – FUNDAMENTOS

- 1.1 Introducción
- 1.2 Estructura Organizacional
- 1.3 Misión
- 1.4 Visión
- 1.5 Simbología Empleada
- 1.6 Objetivo del Manual
- 1.7 Justificación del Manual
- 1.8 Metodología

PARTE II – MAPA DE PROCESOS

PARTE III – PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

PROCESOS CLAVES

- 3.1 Proceso de Compra de Terreno
- 3.2 Proceso de Diseño

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 3 de 75
TABLA DE CONTENIDO	CODIGO NH-MP-01

3.3 Proceso de Marketing y Venta

3.4 Proceso de Compra de Materiales y Construcción

3.4.1 Proceso de Compra de Materiales

3.4.2 Proceso de Construcción

3.5 Proceso de Crédito y Cobranza

3.6 Proceso de Entrega

3.7 Proceso de Servicio al Cliente

PROCESOS DE APOYO

3.8 Proceso de Recursos Humanos

3.8.1 Selección de Personal

3.8.2 Nómina

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 4 de 75
I.FUNDAMENTOS	CODIGO NH-MP-01

1.1 INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos principales de un Sistema de Control Interno, son los procesos de gestión, de ahí la necesidad de que sean plasmados en manuales de modo que estén a disposición de quien los necesite a modo de consulta permanente, dentro de la empresa, para lograr un mejor desempeño por parte de los trabajadores de “Nuevo Hogar S.A.”.

Tomando como base lo dicho anteriormente, se ha preparado este Manual de Procesos, el mismo que contiene las principales actividades y tareas que se suscitan dentro de “Nuevo Hogar S.A.”. Las actividades de cada procesos son descritas con cada herramienta necesaria para la construcción por fases de este Manual, soportando cada uno de los procesos como son: Compra de Terreno, Diseño, Marketing y Venta, Compra de materiales y Construcción, etc.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 5 de 75
I.FUNDAMENTOS	CODIGO NH-MP-01

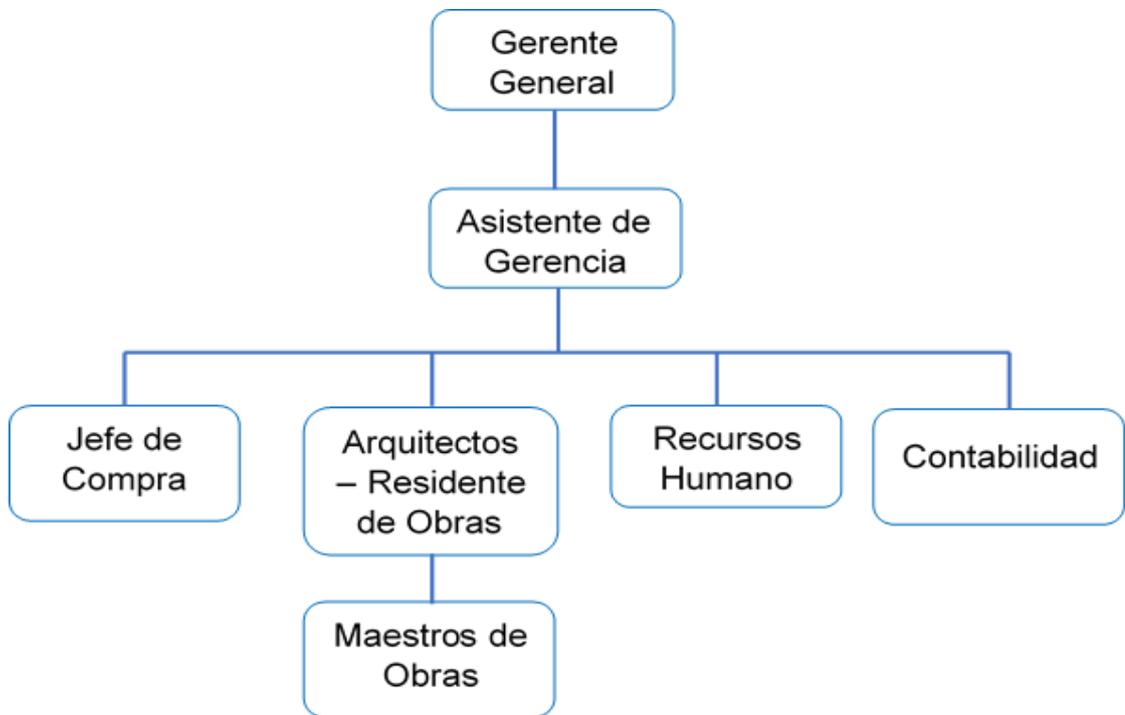
La principal función que cumple este Manual es permitir que las actividades y procedimientos por área, sean totalmente entendibles de modo que el personal de “Nuevo Hogar S.A.” así como el personal externo tenga claro cómo funciona cada proceso.

Este Manual debe actualizarse cuando se crea conveniente para un mejor uso del mismo.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 6 de 75
I.FUNDAMENTOS	CODIGO NH-MP-01

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 7 de 75
I.FUNDAMENTOS	CODIGO NH-MP-01

1.3 MISION

Nuevo Hogar S.A. es una empresa capacitada para ofrecer a sus clientes un buen servicio en construcción de viviendas, satisfaciendo sus necesidades con inmuebles de excelente calidad, variados diseños y gran funcionalidad. NUEVO HOGAR S.A. es una empresa que trabaja con productos de altos estándares de calidad, la cual brinda a sus clientes la seguridad, honestidad y responsabilidad en los proyectos que realizamos, y asesorándolo con responsabilidad y eficacia. Haciendo uso de proyectos multifamiliares que da soluciones innovadoras e integrales para mejorar el estilo de vida de la familia.

1.4 VISION

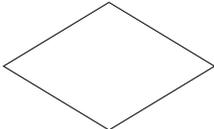
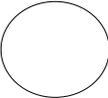
Ser líderes en innovación y consolidarse como una empresa competitiva en el área de la construcción, capaces de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes hasta alcanzar la plenitud de sus expectativas en la ejecución de sus proyectos de construcción.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 8 de 75
I.FUNDAMENTOS	CODIGO NH-MP-01

1.5 SIMBOLOGIA EMPLEADA

A continuación se detalla gráficamente, para una mejor comprensión, la simbología utilizada en el levantamiento de la información de los procesos que se llevan a cabo en “Nuevo Hogar S.A.”:

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indica el inicio de un proceso.
	En un Diagrama de Flujo representa una actividad o tarea.
	En un Diagrama de Flujo representa la decisión que se debe tomar.
	Conector, es utilizado para unir una entrada o salida de un proceso a otro.
	Documento: representa información o documentos escritos generados en un proceso.
	Indica la terminación de un proceso.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág. 9 de 75
I.FUNDAMENTOS	CODIGO NH-MP-01

1.6 OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo principal de este manual es brindar a “Nuevo Hogar S.A.” un documento que muestre sus procesos, su estructura, misión y visión, y cada una de las actividades claves y de apoyo, con la finalidad que se convierta en una herramienta de trabajo que contribuya a que se cumplan la misión y objetivos de la empresa.

Este manual también fue desarrollado para que “Nuevo Hogar S.A.” cuente con un documento que le permita tener un estándar en la ejecución del trabajo en cada una de las áreas.

El Manual de Procesos fue pensado para que esté al alcance de todas las personas que se encuentran vinculadas con “Nuevo Hogar S.A.” y se convierte en un documento de apoyo para el cumplimiento de las responsabilidades y actividades asignadas, siendo también una herramienta de control, para cuantificar en base a indicadores el desempeño de cada uno de sus procesos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.10 de 75
I.FUNDAMENTOS	CODIGO NH-MP-01

Así mismo, el manual cuenta con representaciones gráficas, que permitirán un mayor entendimiento sobre los procesos que en la actualidad desarrolla “Nuevo Hogar S.A.”.

Como herramienta de control, este manual debe ser revisado y actualizado de forma periódica.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.11 de 75
I.FUNDAMENTOS	CODIGO NH-MP-01

1.6 JUSTIFICACION DEL MANUAL

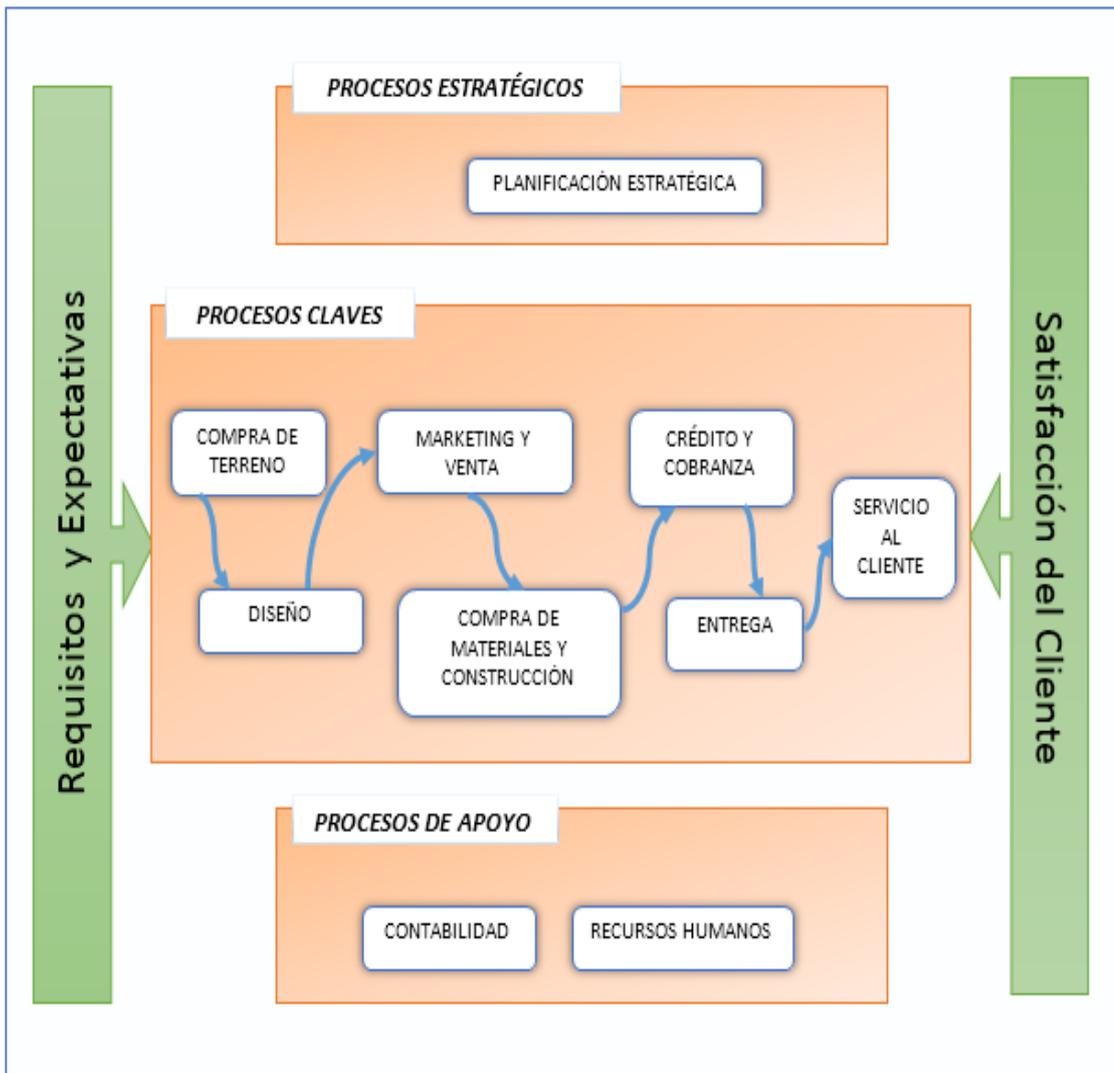
Debido a que los manuales son la base de un Sistema de Calidad y aportan al mejoramiento continuo en las organizaciones, es importante mencionar que no basta solo con eso, sino que se necesita también la predisposición del personal para tomar actitudes que permitan llevar a cabo un cambio en la manera en que las cosas se realizan.

1.7 METODOLOGÍA

Para la realización de este manual se llevó a cabo reuniones con el personal, para así recoger información sobre cómo se realizan actualmente las actividades y tareas de cada proceso, así como también mejoras que permitan lograr una mayor satisfacción del cliente.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.12 de 75
II.MAPA DE PROCESOS	CODIGO NH-MP-01



Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.13 de 75
III.PROCESOS CLAVES Y DE APOYO	CODIGO NH-MP-01

En este capítulo se encuentran los Procesos Claves y los de Apoyo.

Los procesos claves, son aquellos que contienen las actividades principales del giro del negocio de “Nuevo Hogar S.A”.

Los procesos de apoyo, son aquellos que como su nombre lo indica brindan apoyo al desarrollo de las actividades de los procesos claves.

PROCESOS CLAVES

PROCESOS	NOMENCLATURA
Proceso de Compra de terreno	A
Proceso de Diseño	B
Proceso de Marketing y Venta	C
Proceso de Compra de Materiales y Construcción	D
Proceso de Crédito y Cobranzas	E
Proceso de Entrega	F
Proceso de Servicio al Cliente	G

PROCESOS DE APOYO

PROCESOS	NOMENCLATURA
Proceso de Contabilidad	
Proceso de Recursos Humanos	H

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.14 de 75
3.1 PROCESO DE COMPRA DE TERRENO	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION

El proceso de Compra de terreno se refiere a la búsqueda de terrenos en base a las especificaciones dadas por la gerencia, para proceder con la compra del mismo, y los tramites de legalización.

ENTRADAS

Especificaciones técnicas: La gerente da las especificaciones sobre el terreno, medidas, ubicación, etc.

SALIDAS

Terreno legalizado: El terreno comprado y legalizado a nombre de la empresa.

RECURSOS

- **Infraestructura:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con una oficina ubicada en Samborondón La oficina está distribuida de modo que cuenta con sala de reunión, escritorio de gerencia, escritorio de asistente, escritorio de jefe de compras y la recepción.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.15 de 75
3.1 PROCESO DE COMPRA DE TERRENO	CODIGO NH-MP-01

- **Hardware y software:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con aproximadamente 6 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 6 teléfonos, y programas de computación.
- **Talento Humano:** Gerente General, Asistente de Gerencia.

CONTROLES DEL PROCESO

Leyes municipales: Presentar la documentación necesaria para la inscripción de las escrituras.

Políticas de la empresa: Buscar mínimo 3 terrenos para poder tomar la decisión de la compra.

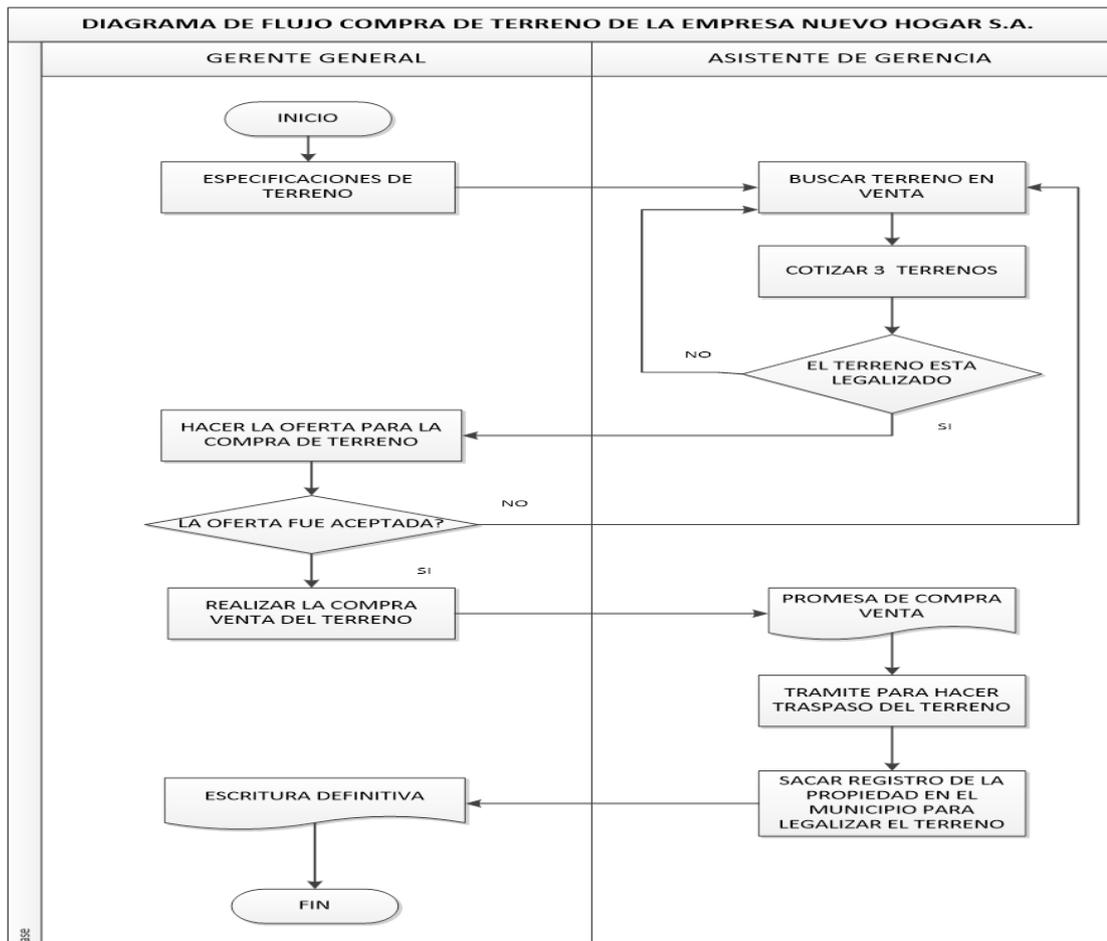
El terreno debe estar sin problemas legales al momento de ser adquirido.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3.1 PROCESO DE COMPRA DE TERRENO

CODIGO
NH-MP-01

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X8	Nivel de aceptación de terrenos	Mide el porcentaje de aceptación de los terrenos en base a las especificaciones	total de terrenos que cumplen especificaciones / total de terrenos visitados	%	semestral
X9	Tasa de tiempo de búsqueda	Mide el porcentaje de tiempo que se utiliza para la búsqueda de los terrenos	Tiempo tomado para realizar búsqueda / tiempo designado para realizar la búsqueda	%	semestral

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.17 de 75
3.1 PROCESO DE COMPRA DE TERRENO	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: COMPRA DE TERRENO	CÓDIGO: A
	SUBPROCESO: Compra de Terreno	CÓDIGO: AA
	MISIÓN: Realizar la compra del terreno	
EDICIÓN N°: 01	ELABORADO POR: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano	

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS	RESPONSABLE
1	Especificaciones de Terreno	Gerencia General	Se elaboran las especificaciones tecnicas del terreno a comprar.	Medidas del terreno, ubicación, etc	Gerente General
2	Buscar terreno en venta	Gerencia General	Se busca los terrenos en base a las especificaciones establecidas	Lista de terrenos encontrados	Asistente de Gerencia
3	Cotizar 3 terrenos	Gerencia General	Se procede a cotizar los 3 terrenos que cumplen las características	Se detalla si el terreno está legalizado	Asistente de Gerencia
4	Hacer la oferta para la compra del terreno	Gerencia General	Se procede ha realizar la oferta para proseguir con la compra del terreno	Ofertas realizadas al vendedor	Gerente General
5	Realizar la compra venta del terreno	Gerencia General	Se procede a realizar la compra venta del terreno una vez aceptada la oferta	Se genera la promesa de compra venta	Gerente General
6	Trámite para hacer traspaso del terreno	Gerencia General	Se procede con la recoleccion de la documentacion para realizar el cambio de propietario	Documentación del vendedor y comprador.	Asistente de Gerencia
7	Sacar registro de la propiedad en el municipio para legalizar terreno	Gerencia General	Se procede a ir al municipio a solicitar el registro de la propiedad para legalizar el terreno	Registro de la propiedad	Asistente de Gerencia

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.18 de 75
3.1 PROCESO DE COMPRA DE TERRENO	CODIGO NH-MP-01

 Nuevo Hogar S.A.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: COMPRA DEL TERRENO	CÓDIGO: A
	SUBPROCESO: Compra del terreno	CÓDIGO: AA
MISIÓN: Realizar la compra del Terreno		

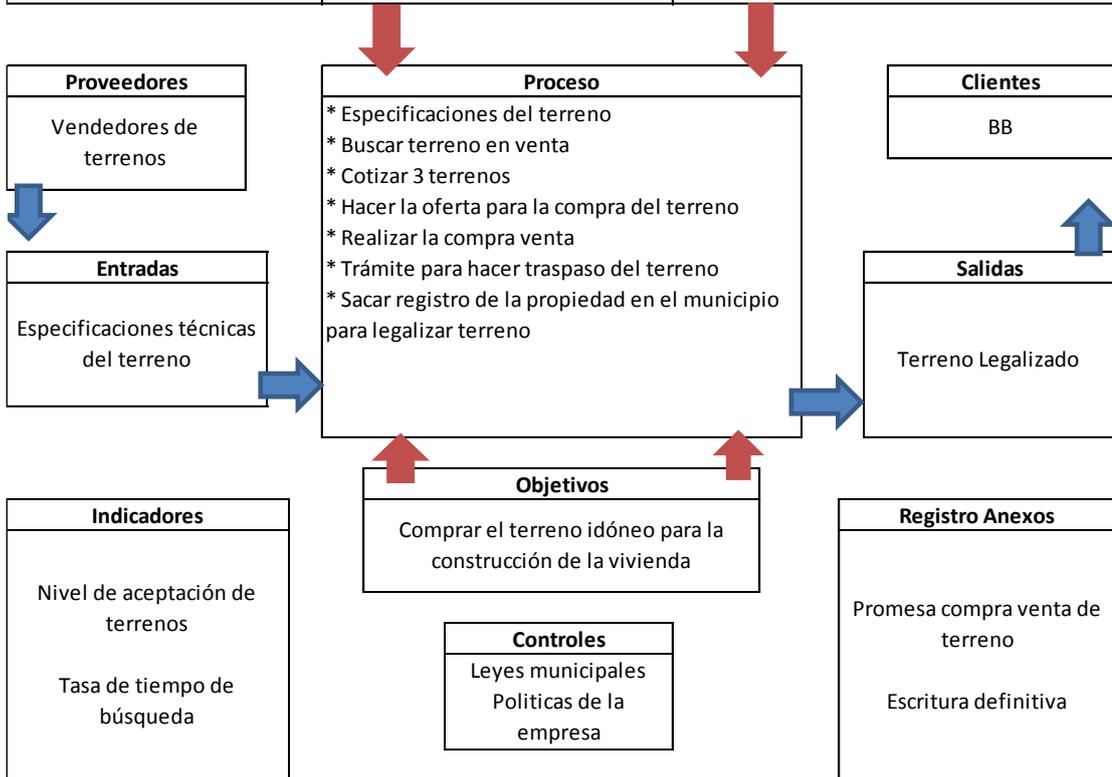
PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Vendedores de terrenos	Información (especificaciones técnicas)	La gerencia recibe la información sobre terrenos en venta y procede ha hacer la oferta y legalizar documentos de propiedad	Terreno legalizado	BB	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.19 de 75
3.1 PROCESO DE COMPRA DE TERRENO	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: COMPRA DEL TERRENO CÓDIGO: A PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General	
	EDICIÓN N°: 01	FECHA:
RECURSOS		
Infraestructura: oficinas	Talento Humano: Gerente General y Asistente de Gerencia	Hardware y Software: Computadores, copiadora, teléfonos.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.20 de 75
3.2 PROCESO DE DISEÑO	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION

En este proceso se realizan los diseños en 3D y de los planos arquitectónicos y su aprobación para proceder con los respectivos permisos.

ENTRADAS

Especificaciones: se reciben las especificaciones de parte de la Gerente General sobre el diseño requerido.

Escritura definitiva: la escritura es el documento con el cual se da inicio al proceso.

SALIDAS

Planos: se preparan los planos arquitectónicos, estructurales, eléctricos y sanitarios.

Permisos: se procede a solicitar permisos municipales para construcción y a Emelgur sobre planos eléctricos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.21 de 75
3.2 PROCESO DE DISEÑO	CODIGO NH-MP-01

RECURSOS

- **Infraestructura:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con una oficina ubicada en Samborondón La oficina está distribuida de modo que cuenta con sala de reunión, escritorio de gerencia, escritorio de asistente, escritorio de jefe de compras y la recepción.
- **Hardware y software:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con aproximadamente 6 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 6 teléfonos, y programas de computación.
- **Talento Humano:** Diseñador, gerente general, arquitectos, asistente de gerencia.

CONTROLES DEL PROCESO

Leyes municipales: cumplimiento de requisitos para obtención de permisos municipales para construcción.

Políticas de la empresa: Los diseños deben ser aprobados por la gerente.

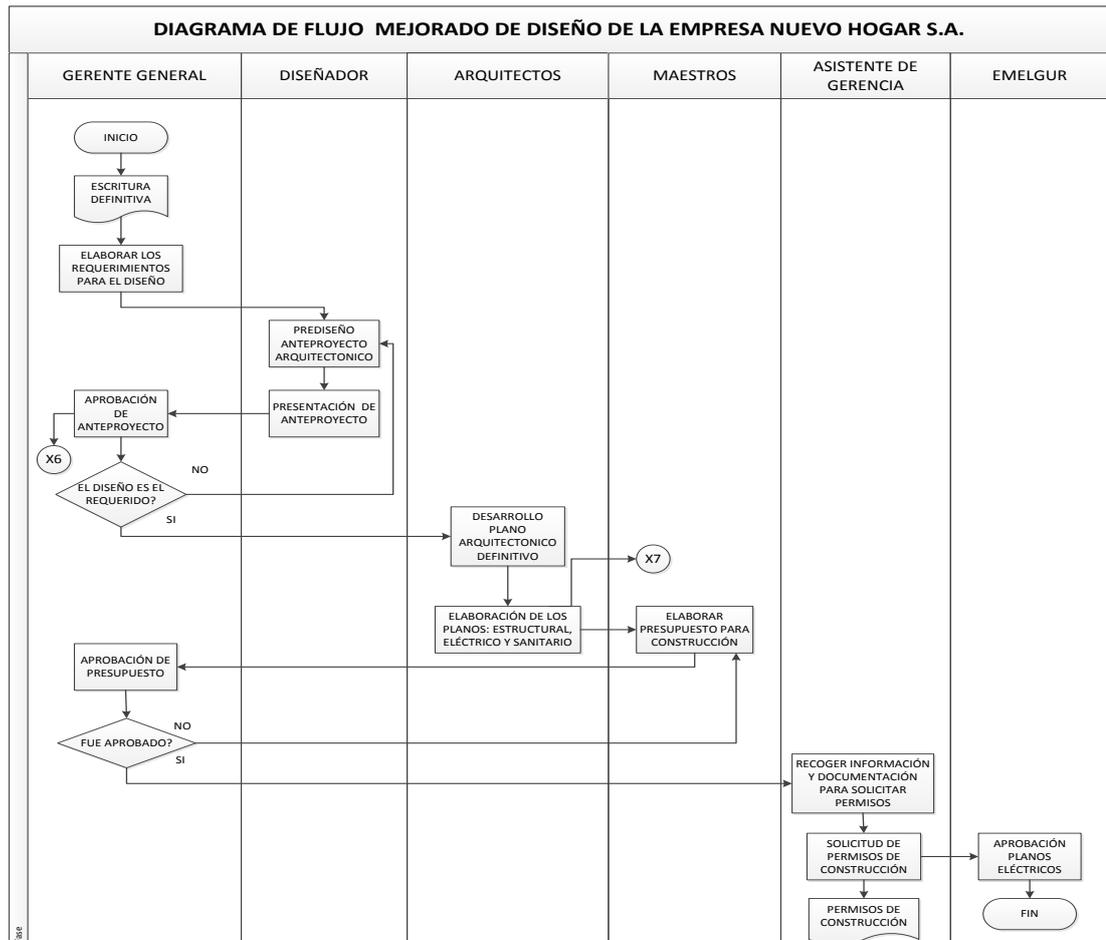
Estar listo en un plazo no mayor a 30 días.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3.2 PROCESO DE DISEÑO

CODIGO
NH-MP-01

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X6	Tasa de nivel de aprobación	Mide el nivel de aprobación de los diseños que se llegan a proponer para la realización del prediseño	total de prediseños anteproyecto aprobados / total de prediseño anteproyecto	%	anual
X7	Tasa de tiempo del diseño	Mide el nivel de cumplimiento en la elaboración del diseño de la vivienda	Tiempo tomado para realizar el diseño / tiempo designado para realizar el diseño	cuantitativo	trimestral

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.23 de 75
3.2 PROCESO DE DISEÑO	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: DISEÑO SUBPROCESO: Diseño MISIÓN: Elaborar los planos arquitectónicos y estructurales, eléctricos y sanitarios	CÓDIGO: B CÓDIGO: BA
	EDICIÓN N°: 01	ELABORADO POR: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Elaborar los requerimientos para el diseño	Gerencia General	La gerente proporciona los requisitos con los cuales quiere que se construya la casa	Requisitos	Gerente general
2	Prediseño anteproyecto arquitectónico	Diseño	Se procede con la elaboración del prediseño del anteproyecto arquitectónico	Anteproyecto arquitectónico	Diseñador
3	Presentación de anteproyecto	Diseño	Se hace la presentación del anteproyecto ante la gerente general	Anteproyecto arquitectónico	Diseñador
4	Aprobación de anteproyecto	Gerencia General	Se hace la aprobación del anteproyecto	Aprobación de anteproyecto	Gerente general
5	Desarrollo plano arquitectónico definitivo	Diseño	Se procede con la elaboración del plano definitivo arquitectónico	Plano arquitectónico definitivo	Arquitectos
6	Elaboración de los planos estructurales, eléctrico y sanitario.	Diseño	Se solicita la elaboración de los planos estructurales, eléctricos y sanitarios a las personas encargadas.	Planos estructurales, eléctricos y sanitarios	Arquitectos
7	Elaborar presupuesto para construcción	Construcción	Se pide la elaboración del presupuesto en base a los planos.	Presupuesto de construcción	Maestros de Obra
8	Aprobación de presupuesto	Gerencia General	Se procede a la aprobación del presupuesto	Aprobación de presupuesto	Gerente general
9	Recoger información y documentación para solicitar permisos	Gerencia General	Aquí se recopila la información y documentación necesaria para poder realizar trámite de permisos	Documentación	Asistente de gerencia
10	Solicitud de permisos de	Gerencia General	Se prepara la documentación para solicitar los permisos de	Permisos de construcción	Asistente de gerencia
11	Aprobación planos	Emelgur	Se solicita aprobación de planos a Emelgur	Aprobación planos eléctricos	Asistente de gerencia

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.24 de 75
3.2 PROCESO DE DISEÑO	CODIGO NH-MP-01

 Nueve Hogar S.A.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: DISEÑO	CÓDIGO: B
	SUBPROCESO: Diseño	CÓDIGO: BA
MISIÓN: Elaborar los planos arquitectónicos y estructurales, eléctricos y sanitarios		

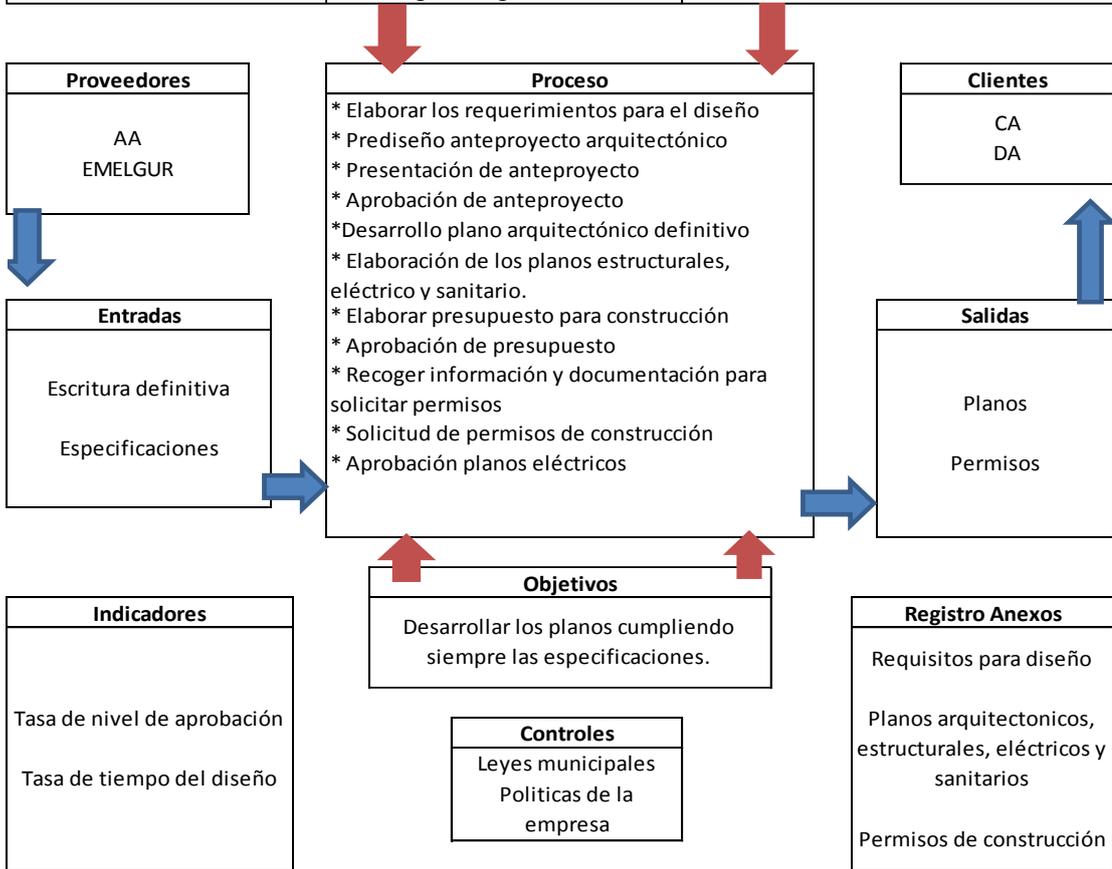
PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso AA		Escritura definitiva Especificaciones de vivienda	Se realizan los diseños de los planos arquitectónicos, estructurales, eléctricos y sanitarios, los mismos que deben ser aprobados y en base a los cuales se elabora el presupuesto para la construcción y se obtienen los permisos para iniciar la obra.	Planos arquitectónicos, estructurales, eléctricos y sanitarios. Permisos de construcción Presupuesto	Maestros de Obra Proceso CA - DA	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.25 de 75
3.2 PROCESO DE DISEÑO	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: DISEÑO	CÓDIGO: B
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Diseñador	FECHA:
EDICIÓN N°: 01		
RECURSOS		
Infraestructura: oficinas	Talento Humano: Diseñador, Arquitectos y maestros de obra, gerente general	Hardware y Software: Computadores, copiadora, teléfonos.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.26 de 75
3.3 PROCESO DE MARKETING Y VENTA	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION

En este proceso se realiza la publicidad de la vivienda a construirse y asimismo la promoción para la venta por los diferentes medios que posee la empresa.

ENTRADAS

Planos: Con los planos en 3D se procede a las publicidades para la venta de la vivienda.

SALIDAS

Letreros: Se los elabora en base a los planos y se ubican en la obra.

Video Recorrido de la vivienda: se envía a los corredores y se sube a la página web de la empresa.

RECURSOS

- **Infraestructura:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con una oficina ubicada en Samborondón. La oficina está distribuida de modo que cuenta con

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.27 de 75
3.3 PROCESO DE MARKETING Y VENTA	CODIGO NH-MP-01

Sala de reunión, escritorio de gerencia, escritorio de asistente, escritorio de jefe de compras y la recepción.

- **Hardware y software:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con aproximadamente 6 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 6 teléfonos, y programas de computación.
- **Talento Humano:** Diseñador, asistente de gerencia, corredores.

CONTROLES DEL PROCESO

Leyes municipales: Cambios de propietarios del bien a vender.

Políticas de la empresa: Los corredores deben tener un mínimo de 1 año de experiencia en las ventas de bienes raíces.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

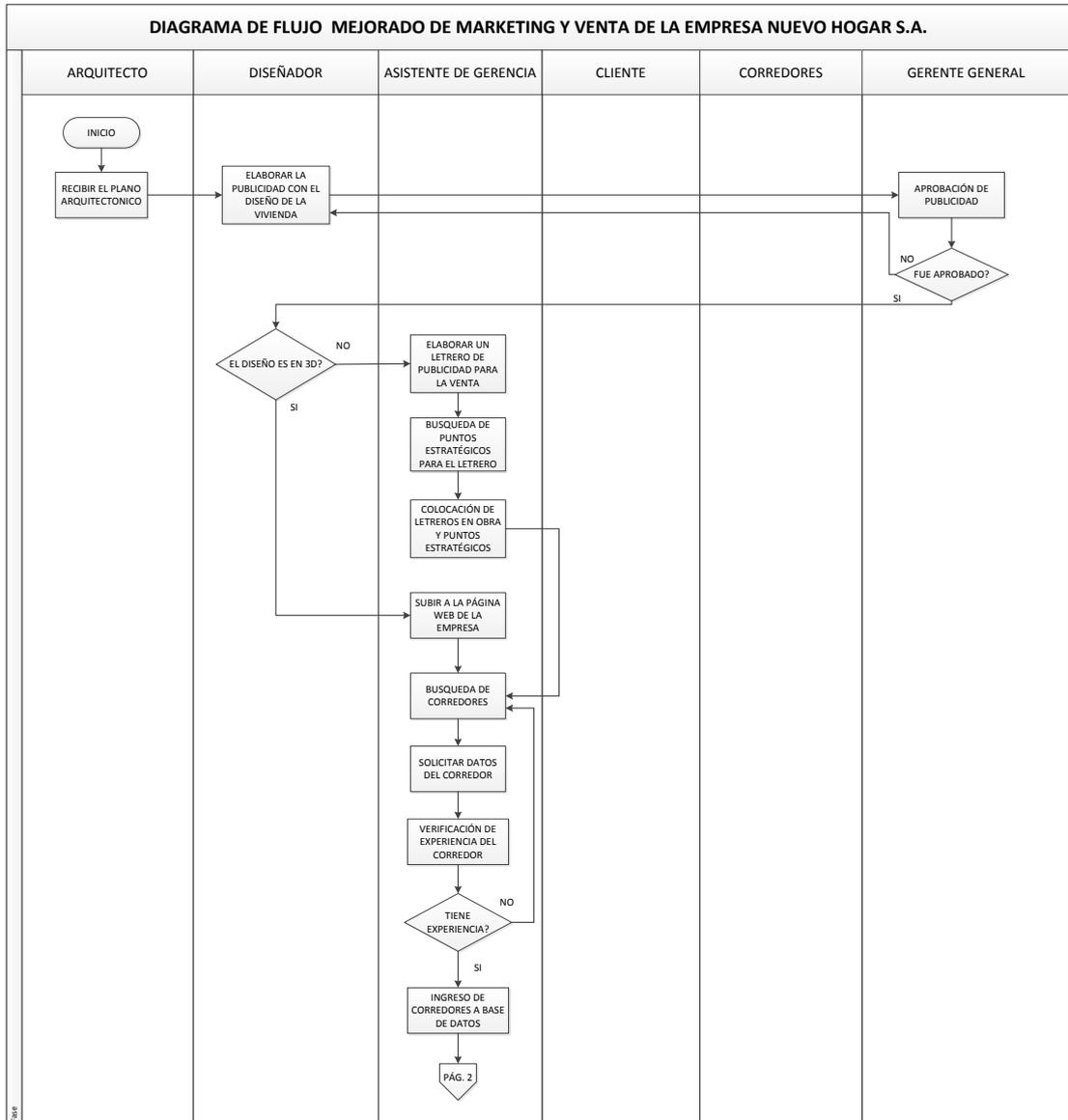
MANUAL DE PROCESOS

Pág.28 de 75

3.3 PROCESO DE MARKETING Y VENTA

**CODIGO
NH-MP-01**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

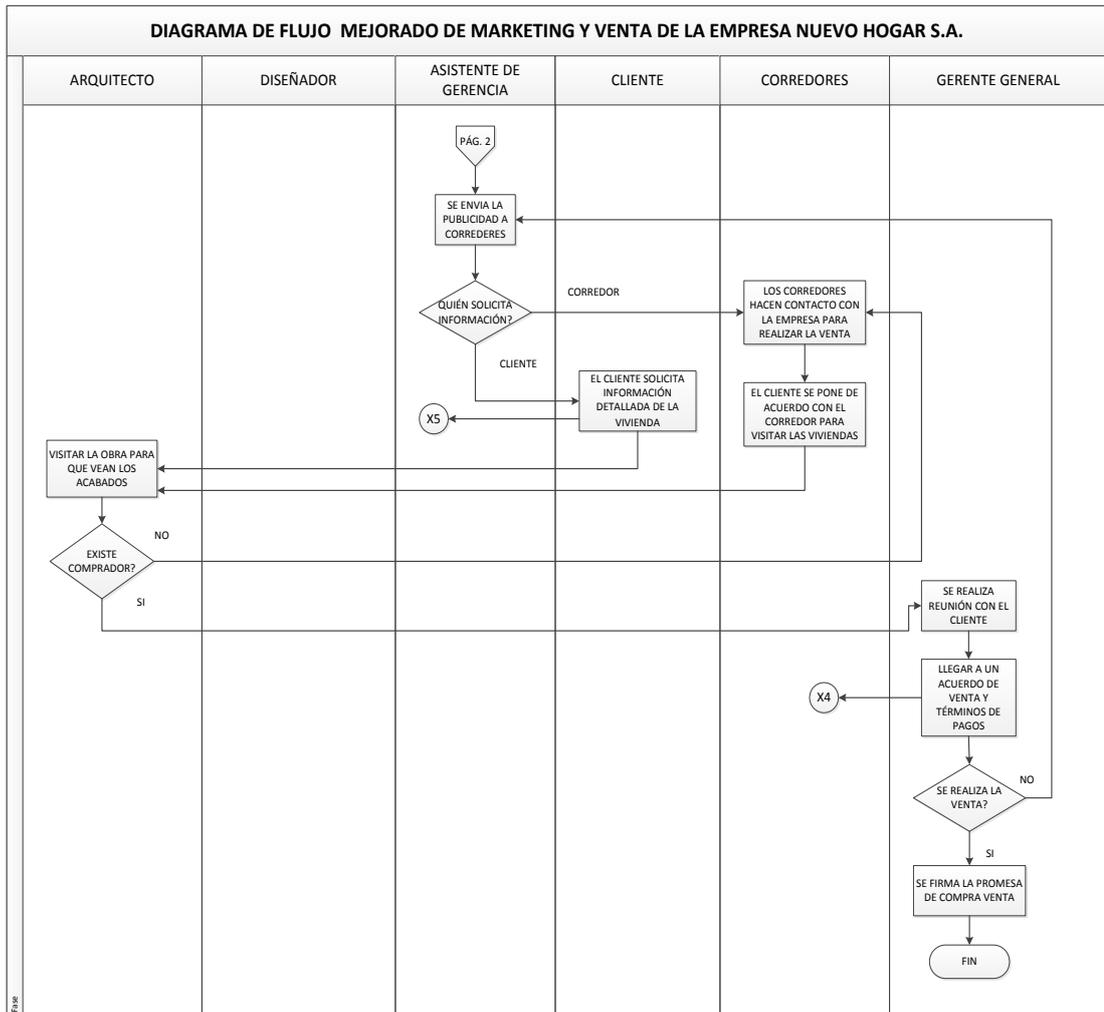


Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3.3 PROCESO DE MARKETING Y VENTA

CODIGO NH-MP-01

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X4	Incremento de la eficiencia del proceso	Mejorar el proceso de venta	Ventas concretadas/ Ventas planificadas	%	anual
X5	Eficacia de venta	Medir el rendimiento de las ventas a través de las llamadas	Cientes que compraron/ Llamadas efectuadas	%	trimestral

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS

Pág.30 de 75

3.3 PROCESO DE MARKETING Y VENTA

**CODIGO
NH-MP-01**

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: MARKETING Y VENTA SUBPROCESO: Marketing y Venta MISIÓN: Elaborar la publicidad sobre la vivienda y realizar la venta EDICIÓN N°: 01	CÓDIGO: C CÓDIGO: CA ELABORADO POR: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibir el plano arquitectónico	Diseño	Se recibe el plano arquitectónico definitivo.	Plano arquitectónico	Arquitecto
2	Elaborar la publicidad con el diseño de la vivienda	Diseño	Se elabora la publicidad en base al diseño de la vivienda	Publicidad	Diseñador
3	Aprobación de publicidad	Gerencia general	Se aprueba la publicidad.	Aprobación de publicidad	Gerente general
4	Elaborar un letrero de publicidad para la venta	Gerencia general	Se procede con la elaboración del letrero de la publicidad de la vivienda para la venta	Letreros	Asistente de gerencia
5	Busqueda de puntos estratégicos para el letrero	Gerencia general	Se busca sitios o lugares que sean estratégicos para conseguir clientes y así ubicar los letreros	Puntos Estratégicos	Asistente de gerencia
6	Colocación de letreros en obra y puntos estratégicos	Gerencia general	Se colocan los letreros en la obra y en los puntos estratégicos encontrados	Colocación de letreros	Asistente de gerencia
7	Subir a la página web de la empresa	Gerencia general	Se sube la publicidad a la página web de la empresa.	Publicidad en página web de la empresa	Asistente de gerencia
8	Busqueda de corredores	Gerencia general	Se busca en el medio a corredores de bienes	Busqueda de corredores	Asistente de gerencia
9	Solicitar datos del corredor	Gerencia general	Una vez encontrados se les pide información de su experiencia	Solicitar datos del corredor	Asistente de gerencia
10	Verificación de experiencia del corredor	Gerencia general	Se verifica que la experiencia sea la deseada	Verificación de experiencia del corredor	Asistente de gerencia
11	Ingreso de corredores a base de datos	Gerencia general	Se los ingresa a la base de datos de la empresa para enviar luego la información de las viviendas	Ingreso de corredores a base de datos	Asistente de gerencia
12	Se envía la publicidad a corredores seleccionados	Gerencia general	Se envía la información de la publicidad a los corredores que han sido seleccionados	Envío de publicidad a los corredores	Asistente de gerencia
13	Los corredores hacen contacto con la empresa para realizar la venta	Ventas	Cada corredor se contacta con la empresa para llevar a cabo la venta con el posible cliente.	Contacto con la empresa para realizar venta	Corredores
14	El cliente se pone de acuerdo con el corredor para visitar las viviendas	Ventas	El corredor junto con el cliente concuerdan en una visita para conocer la vivienda	Contacto con la empresa para solicitar información detallada	Corredores
15	El cliente solicita información detallada de la vivienda	Cliente	El cliente contacta a la empresa para pedir información sobre la vivienda	Contacto con la empresa para solicitar información detallada	Cliente
16	Visitar la obra para que vean los acabados	Ventas	Se visita la obra para ver los acabados y demás características de la vivienda	Visitar la obra para que vean los acabados	Arquitecto
17	Se realiza reunión con el cliente	Gerencia general	Se realiza una reunión con el cliente en las oficinas.	Reunión con el cliente	Gerente general
18	Llegar a un acuerdo de venta y términos de contrato	Gerencia general	Se explica los términos del contrato de venta y se llega a un acuerdo con el cliente.	Acuerdo de venta y términos de contrato	Gerente general
19	Se firma la promesa de compra venta	Gerencia general	Se procede con la firma de la promesa de compra venta de la	Promesa de compra venta	Gerente general

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.31 de 75
3.3 PROCESO DE MARKETING Y VENTA	CODIGO NH-MP-01

 Nueve Hogar S.A.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: MARKETING Y VENTA	CÓDIGO: C
	SUBPROCESO: Marketing y Venta	CÓDIGO: CA
MISIÓN: Elaborar la publicidad sobre la vivienda y realizar la venta		

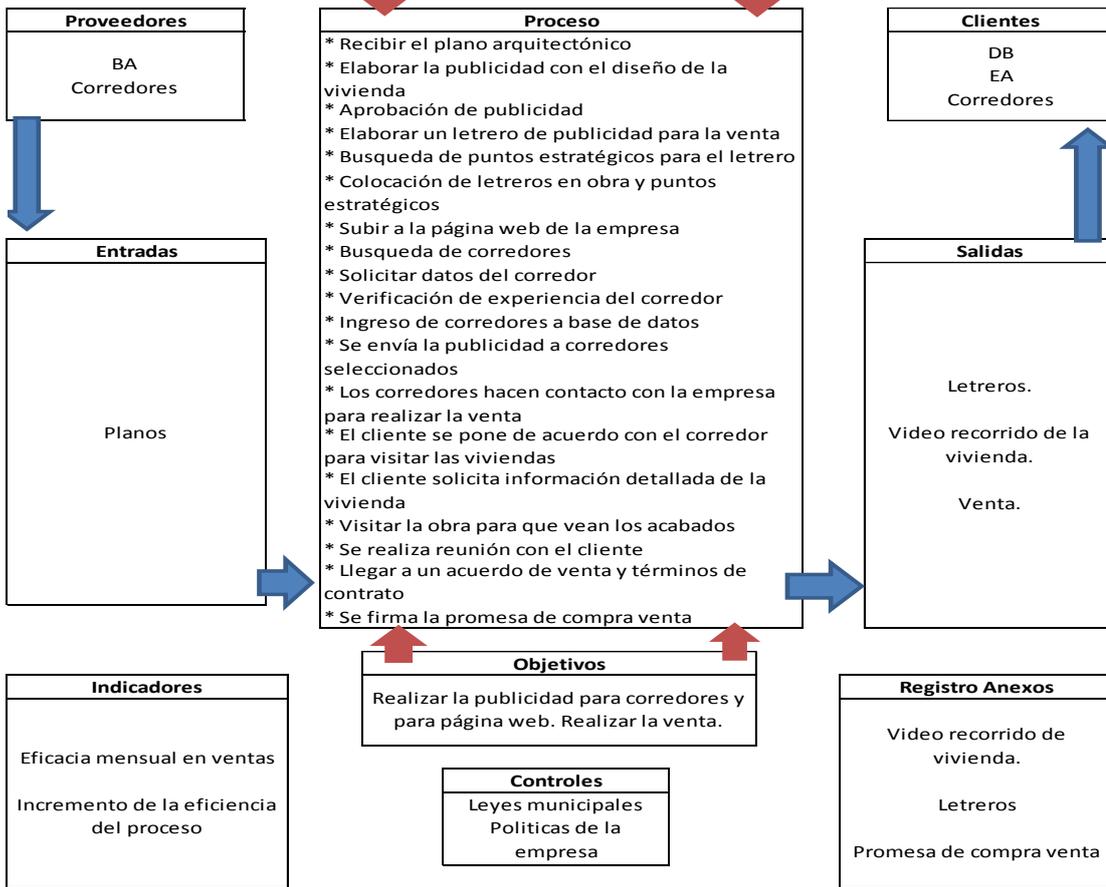
PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso BA	Corredores	Plano arquitectónico	Se prepara la publicidad sea en 3D para subir a la página web de la empresa o en los letreros para ubicarlos en la obra. Se envía la información a los corredores y se espera al cliente para realizar la venta.	Letreros de publicidad para el terreno. Letrero de permiso de construcción	Maestros de Obra Proceso DB Promesa de compra venta Proceso EA	Corredores

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.32 de 75
3.3 PROCESO DE MARKETING Y VENTA	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: MARKETIG Y VENTA	CÓDIGO: C
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Asistente de Gerencia	FECHA:
EDICIÓN N°: 01		
RECURSOS		
Infraestructura: oficinas	Talento Humano: Gerente General, Asistente de Gerencia, Diseñador, Arquitectos,	Hardware y Software: Computadores, copiadora, teléfonos.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.33 de 75
3.4.1 PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION

En este proceso se procede a realizar la compra de los materiales que serán necesarios para la construcción de la vivienda.

ENTRADAS

Requerimiento: Se realiza el requerimiento de los materiales acorde a la fase de construcción en la que se encuentre.

SALIDAS

Materiales: Se entrega los materiales en obra una vez realizada la compra.

RECURSOS

- **Infraestructura:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con una oficina ubicada en Samborondón La oficina está distribuida de modo que cuenta con sala de reunión, escritorio de gerencia, escritorio de asistente, escritorio de jefe de compras y la recepción.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.34 de 75
3.4.1 PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES	CODIGO NH-MP-01

- **Hardware y software:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con aproximadamente 6 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 6 teléfonos, y programas de computación.
- **Talento Humano:** Asistente de gerencia, arquitectos y maestros de obra.

CONTROLES DEL PROCESO

Leyes tributarias: Se debe cumplir con las leyes del SRI en lo que se refiera a pagos en cheques, retenciones, etc.

Políticas de la empresa: Verificar siempre los costos de los materiales antes de realizar la compra. Los pagos a proveedores son después de 7 días laborables.

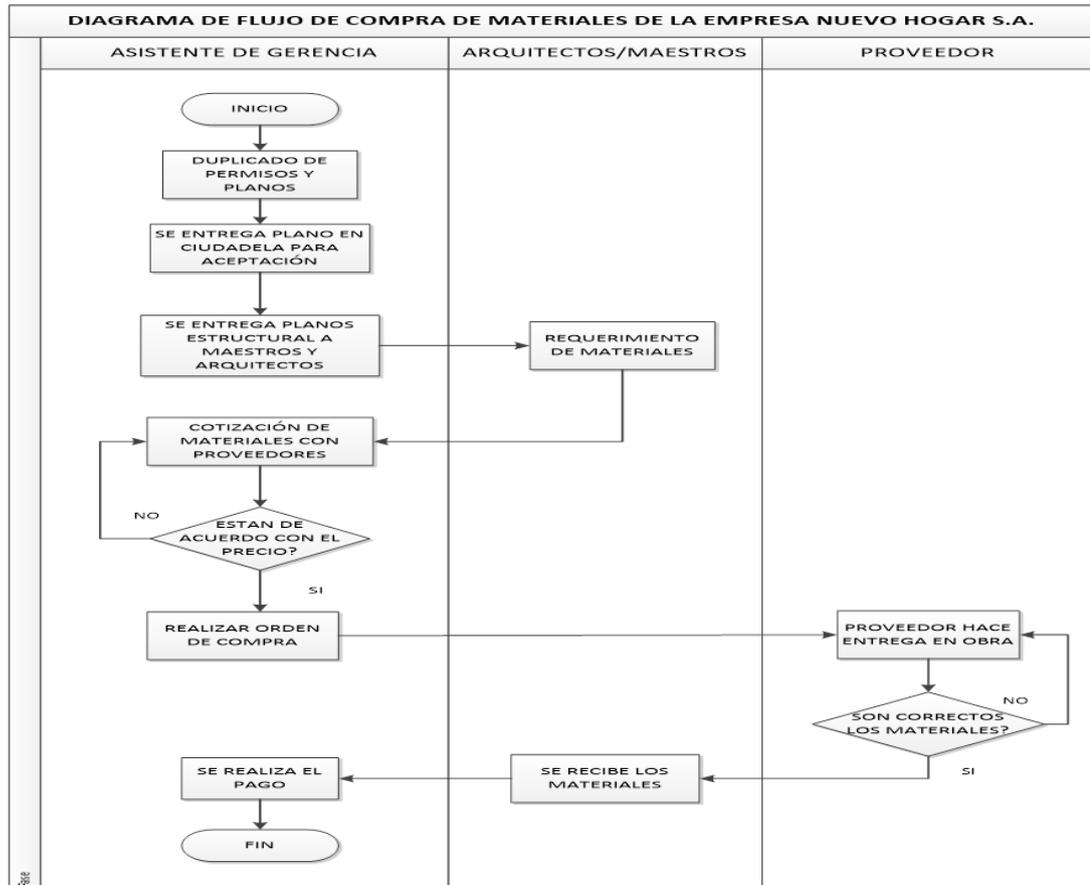
Políticas del Proveedor: Entregar los materiales dos días después de la compra.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3.4.1 PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES

CODIGO
NH-MP-01

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X12	Rotación de inventarios	Mide la cantidad de materia prima utilizada en cada mes	materia prima utilizada en el mes / inventario de materia prima	%	mensual
X13	Nivel de cumplimiento de proveedores	Mide el nivel de cumplimiento por parte de los proveedores en las entregas de los pedidos	(Pedidos recibidos a destiempos / Total de pedidos recibidos)x100	%	mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.36 de 75
3.4.1 PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

 <p>Nuevo Hogar S.A.</p>	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: COMPRA DE MATERIALES Y CONSTRUCCIÓN	CÓDIGO: D
	SUBPROCESO: Compra de materiales	CÓDIGO: DA
MISIÓN: Realizar la compra de los materiales cumpliendo con los requisitos solicitados		
EDICIÓN N°: 01	ELABORADO POR: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Duplicado de permisos y planos	Gerencia General	Se realiza un duplicado de los planos y permisos.	Permisos y planos notarizados	Asistente de gerencia
2	Se entrega plano en Ciudadela para aceptación	Gerencia General	Se procede a entregar los planos arquitectónicos, estructurales, sanitarios y eléctricos en la Ciudadela donde se construirá la vivienda para su aceptación.	Aceptación de planos por parte de la Ciudadela	Asistente de gerencia
3	Se entrega planos estructurales a maestros y arquitectos	Gerencia General	Se hace entrega de los planos estructurales a los arquitectos y maestros de obra.	Planos estructurales	Maestros y Arquitectos de obra
4	Requerimiento de materiales	Construcción	Los maestros y arquitectos de obra proceden a realizar un listado con los materiales necesarios para comenzar la obra.	Requerimiento de materiales	Maestros y Arquitectos de obra
5	Cotización de materiales con proveedores	Compras	Se procede a realizar las cotizaciones con los proveedores	Cotización	Asistente de gerencia
6	Realizar orden de compra	Compras	Se procede con la realización de la orden de compra	Orden de compra	Asistente de gerencia
7	Proveedor hace entrega en obra	Construcción	En obra se verifica los materiales	Verificación de materiales	Proveedor
8	Se recibe los materiales	Construcción	Si los materiales son los correctos se procede a la recepción de los mismos en obra	Recepción de materiales	Maestros y Arquitectos de obra
9	Se realiza el pago	Gerencia General	Una vez recibidos los materiales se procede con el pago al proveedor	Pago a proveedor	Asistente de gerencia

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.37 de 75
3.4.1 PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES	CODIGO NH-MP-01

 Nuevo Hogar S.A.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: COMPRA DE MATERIALES Y CONSTRUCCIÓN	CÓDIGO: D
	SUBPROCESO: Compra de materiales	CÓDIGO: DA
MISIÓN: Realizar la compra de los materiales cumpliendo con los requisitos solicitados		

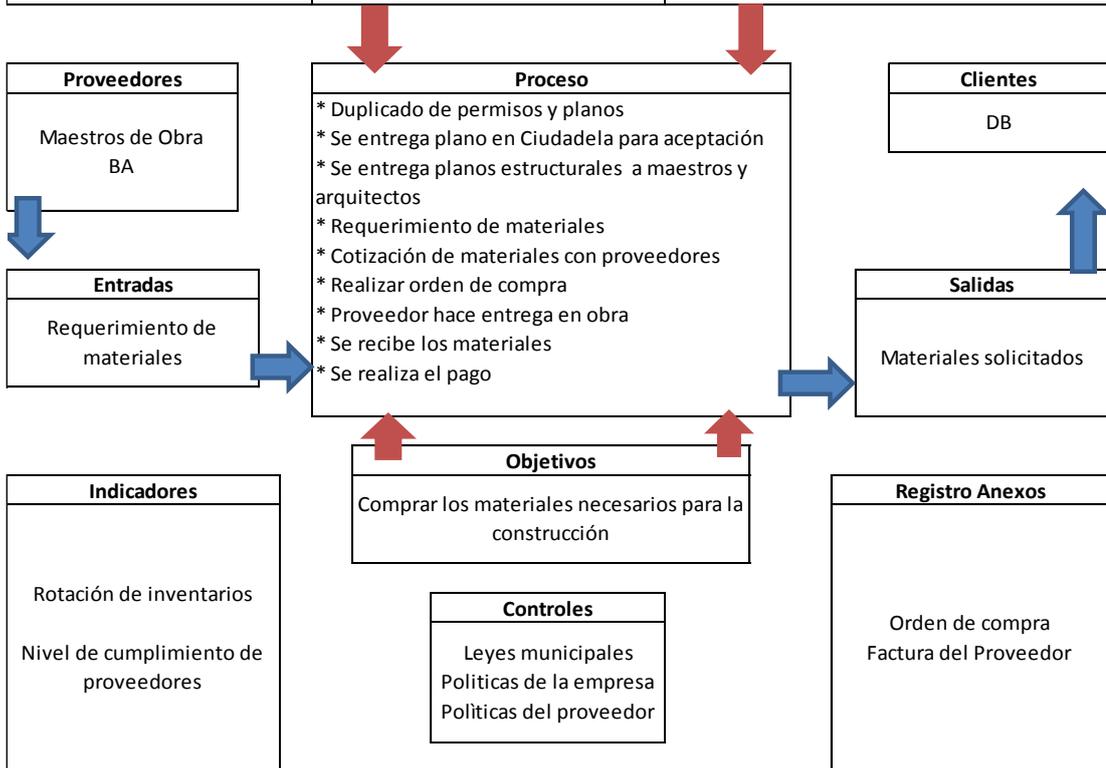
PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Maestros de Obra Proceso BA	Proveedores	Pedido de materiales	Se recibe el requerimiento de materiales y se realiza la compra de los mismos y se procede con la recepcion en Obra.	Materiales comprados.	Maestros de obra y Arquitectos Proceso DB	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.38 de 75
3.4.1 PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

 <p>Nuevo Hogar S.A.</p>	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: COMPRA DE MATERIALES Y CONSTRUCCION	CÓDIGO: D
	PROPIETARIO DEL PROCESO:	Asistente de gerencia
	EDICIÓN N°: 01	FECHA:
RECURSOS		
Infraestructura: oficinas	Talento Humano: Asistente de Gerencia, arquitectos y maestros de obra.	Hardware y Software: Computadores, copiadora, teléfonos.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.39 de 75
3.4.2 PROCESO DE CONSTRUCCION DE VIVIENDA	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION

Este es el proceso más complejo y principal de la empresa “Nuevo Hogar S.A.”, ya que en este se construye la vivienda cumpliendo con cada especificación detallada en los procesos anteriores.

ENTRADAS

Materiales: Se recibe los materiales en obra una vez realizada la requisición.

SALIDAS

Vivienda: Se termina la construcción de la vivienda.

RECURSOS

- **Infraestructura:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con una oficina ubicada en Samborondón La oficina está distribuida de modo que cuenta con sala de reunión, escritorio de gerencia, escritorio de asistente, escritorio de jefe de compras y la recepción.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.40 de 75
3.4.2 PROCESO DE CONSTRUCCION DE VIVIENDA	CODIGO NH-MP-01

- **Hardware y software:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con aproximadamente 6 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 6 teléfonos, y programas de computación.
- **Talento Humano:** Arquitectos y maestros de obra, obreros.

CONTROLES DEL PROCESO

Leyes municipales: Se debe cumplir los requisitos establecidos en los permisos de construcción y los establecidos por las ciudadelas donde se construye.

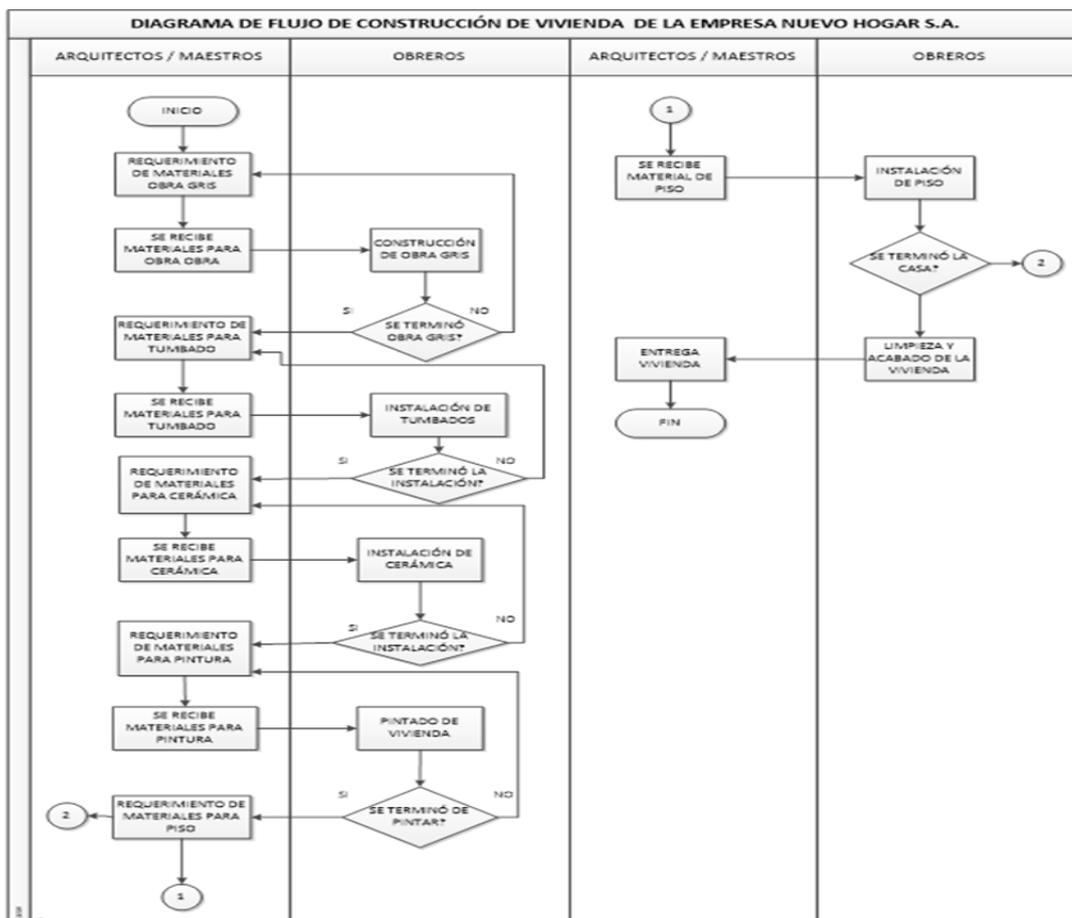
Políticas de la empresa: Los obreros deben cumplir sus horarios de trabajo y avisar con anticipación en caso de faltar o permisos que requieran.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3.4.2 PROCESO DE CONSTRUCCION DE VIVIENDA

CODIGO NH-MP-01

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X10	Ausentismo	Mide las horas de ausentismo de los obreros en relacion a las horas trabajadas	total de horas hombre ausentes / total de horas hombre trabajadas	%	trimestral
X11	Productividad de mano de obra	Mide el nivel de productividad de los obreros	Producción / horas hombres trabajadas	%	trimestral

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.42 de 75
3.4.2 PROCESO DE CONSTRUCCION	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: COMPRA DE MATERIALES Y CONSTRUCCIÓN	CÓDIGO: D
	SUBPROCESO: Construcción de vivienda	CÓDIGO: DB
MISIÓN: Construir la vivienda acorde a lo establecido en los planos y diseños.		
EDICIÓN N°: 01	ELABORADO POR: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Requerimiento de materiales obra gris	Construcción	Se hace el requerimiento de los materiales necesarios para la obra gris	Requerimiento de materiales obra gris	Arquitectos y maestros de obra
2	Se recibe materiales para obra gris	Construcción	Se recibe los materiales en obra para la Obra gris	Materiales para Obra gris	Arquitectos y maestros de obra
3	Construcción de Obra gris	Construcción	Se empieza la construcción de todo lo que es la obra gris (desde pilares hasta paredes enlucidas)	Construcción de Obra gris	Obreros
4	Requerimiento de materiales para tumbado	Construcción	Se hace el requerimiento de los materiales necesarios para el tumbado	Requerimiento de materiales para tumbado	Arquitectos y maestros de obra
5	Se recibe materiales para tumbado	Construcción	Se recibe los materiales en obra para el tumbado	Materiales para tumbado	Arquitectos y maestros de obra
6	Instalación de tumbado	Construcción	Se empieza la instalación del tumbado	Instalación de tumbado	Obreros
7	Requerimiento de materiales para cerámica	Construcción	Se hace el requerimiento de los materiales necesarios para la cerámica	Requerimiento de materiales para cerámica	Arquitectos y maestros de obra
8	Se recibe materiales para cerámica	Construcción	Se recibe los materiales en obra para la cerámica	Materiales para cerámica	Arquitectos y maestros de obra
9	Instalación de cerámica	Construcción	Se empieza la instalación de la cerámica	Instalación de cerámica	Obreros
10	Requerimiento de materiales para pintura	Construcción	Se hace el requerimiento de los materiales necesarios para el pintado de vivienda	Requerimiento de materiales para pintura	Arquitectos y maestros de obra
11	Se recibe materiales para pintura	Construcción	Se recibe los materiales en obra para el pintado de vivienda	Materiales para pintura	Arquitectos y maestros de obra
12	Pintado de vivienda	Construcción	Se empieza el pintado de vivienda.	Pintado de vivienda	Obreros
13	Requerimiento de materiales para piso	Construcción	Se hace el requerimiento de los materiales necesarios para piso	Requerimiento de materiales para piso	Arquitectos y maestros de obra
14	Se recibe materiales para piso	Construcción	Se recibe los materiales en obra para piso	Materiales para piso	Arquitectos y maestros de obra
15	Instalación de piso	Construcción	Se empieza la instalación de piso.	Instalación de piso	Obreros
16	Limpieza y acabados de la vivienda	Construcción	Se procede con los acabados de la vivienda y la limpieza de la misma.	Limpieza y acabados	Obreros
17	Entrega de vivienda	Construcción	Se procede con la entrega de la vivienda.	Entrega de vivienda	Arquitectos y maestros de obra

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.43 de 75
3.4.2 PROCESO DE CONSTRUCCION DE VIVIENDA	CODIGO NH-MP-01

 Nuevo Hogar S.A.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: COMPRA DE MATERIALES Y CONSTRUCCIÓN	CÓDIGO: D
	SUBPROCESO: Construcción de vivienda	CÓDIGO: DB
MISIÓN: Construir la vivienda acorde a lo establecido en los planos y diseños.		

PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Maestros de obra y Arquitectos Proceso DA	Proveedores	Materiales	Se reciben los materiales en la obra y se empieza a trabajar por fases primero fase de obra gris, luego ceramica, pisos, pintado, tumbado, acabados. Se solicitan los materiales a medida que se termina cada fase.	Vivienda	Gerente general Proceso FA	Cliente

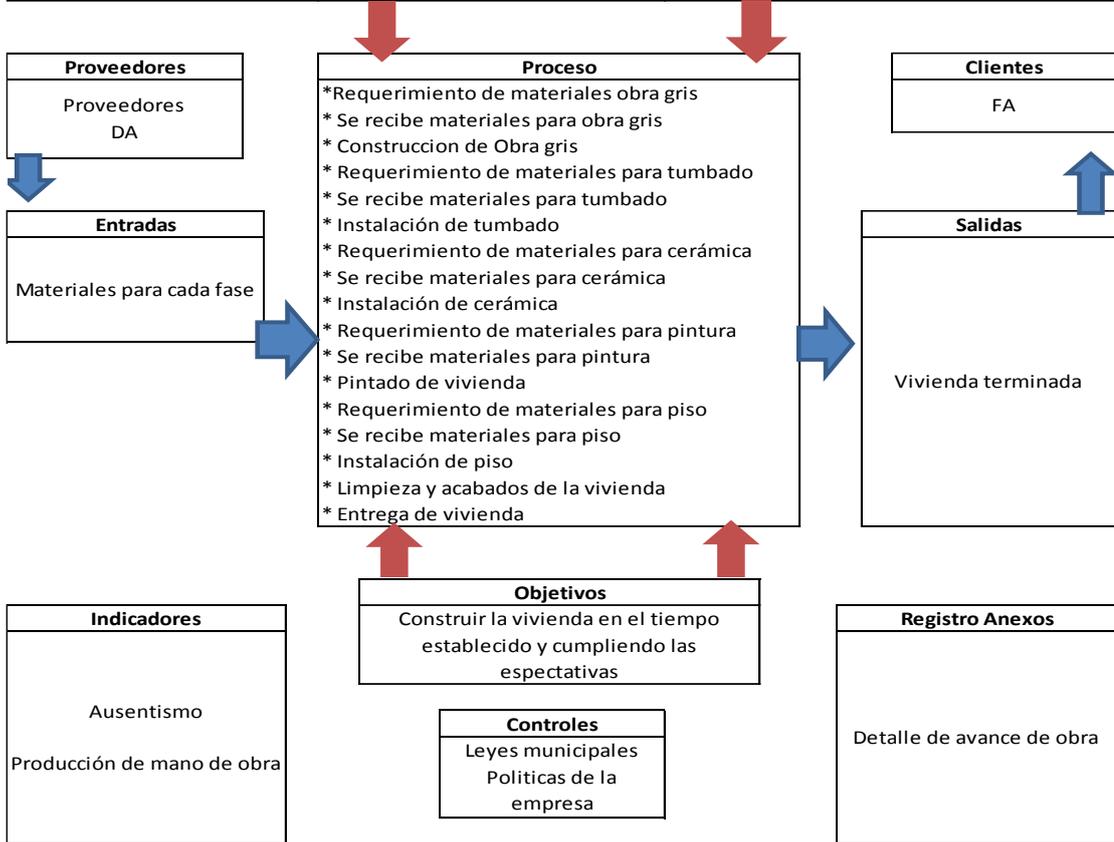
Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.44 de 75
3.4.2 PROCESO DE CONSTRUCCION DE VIVIENDA	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

 <p>Nuevo Hogar S.A.</p>	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: COMPRA DE MATERIALES Y CONSTRUCCION CÓDIGO: D	
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Arquitectos y maestros de Obra	
EDICIÓN N°: 01	FECHA:	

RECURSOS		
Infraestructura: obra	Talento Humano: Arquitectos y maestros de obra, asistente de gerencia y obreros	Hardware y Software: Computadores, teléfonos.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.45 de 75
3.5 PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION

En este proceso se realiza la parte del crédito y cobranzas a los clientes, se planifica las formas de pago y los plazos.

ENTRADAS

Precalificación bancaria: se pide al cliente o interesado en la vivienda una precalificación bancaria para un préstamo hipotecario.

Crédito hipotecario: una vez decididos las formas de pago y los plazos se pide la información sobre el crédito hipotecario.

SALIDAS

Escrituras: una vez cancelada la vivienda se entrega al cliente los documentos de propiedad de la misma.

RECURSOS

- **Infraestructura:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con una oficina ubicada en Samborondón La oficina está distribuida de modo que

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.46 de 75
3.5 PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CODIGO NH-MP-01

Cuenta con sala de reunión, escritorio de gerencia, escritorio de asistente, escritorio de jefe de compras y la recepción.

- **Hardware y software:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con aproximadamente 6 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 6 teléfonos, y programas de computación.
- **Talento Humano:** Asistente de gerencia, gerente general, bancos (externo).

CONTROLES DEL PROCESO

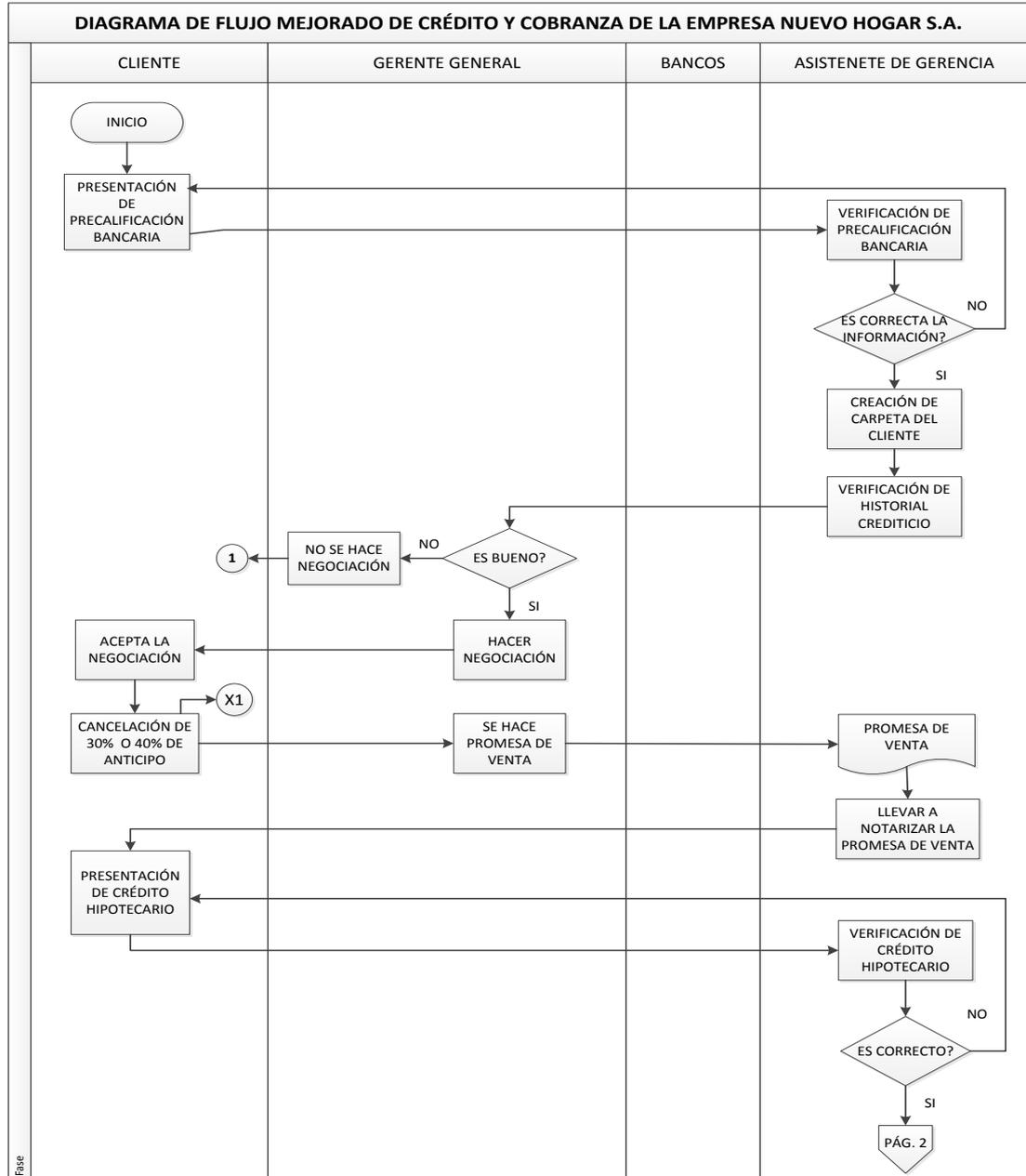
Políticas de la empresa: El cliente debe tener solvencia económica, verificada en la precalificación bancaria.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3.5 PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

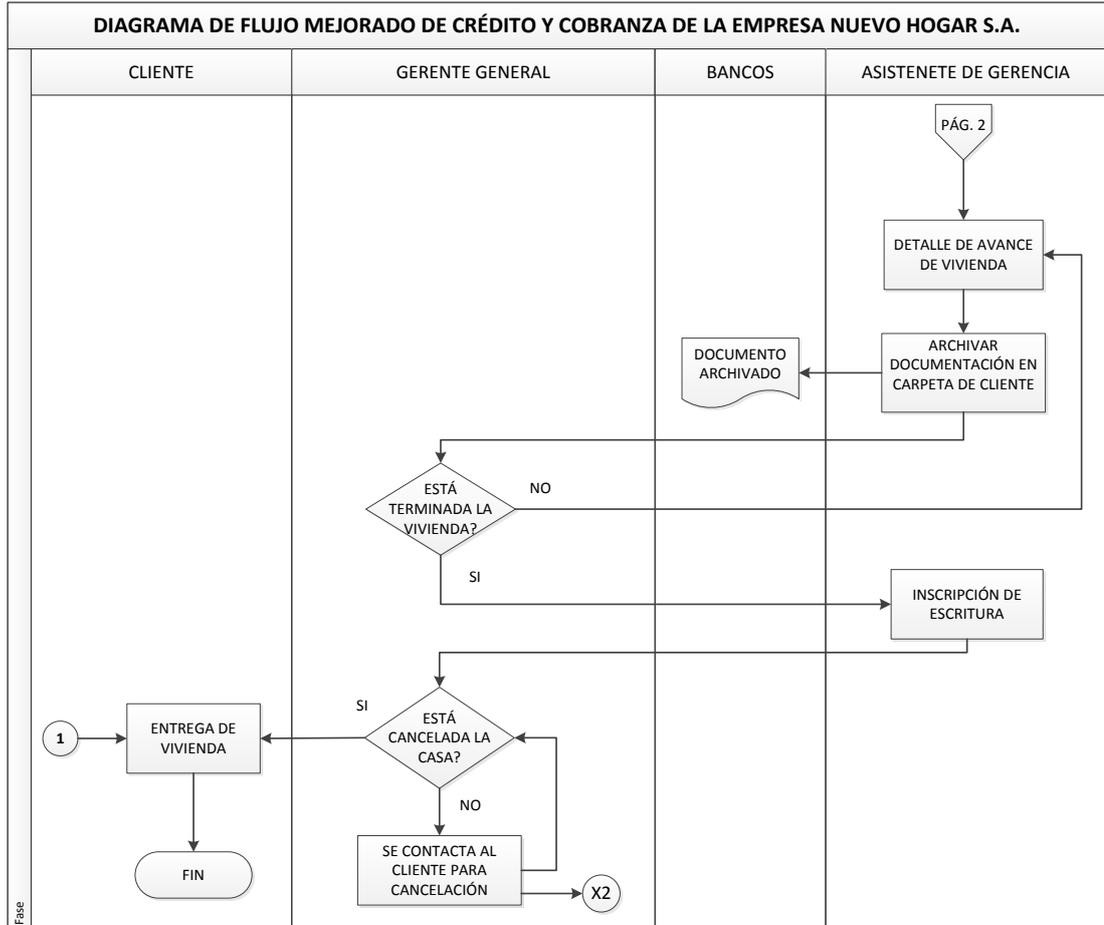
CODIGO
NH-MP-01

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X1	Tasa de ventas a créditos	Mide el nivel de ventas a créditos	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Ventas totales}}$	%	trimestral
X2	Rotación de cartera	Mide el tiempo de espera después de recibir el anticipo del pago por las viviendas	$\frac{(\text{Saldo a crédito} \times 360)}{\text{Total de ventas}} / 12$	meses	semestral

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.49 de 75
3.5 PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: CRÉDITO Y COBRANZAS	CÓDIGO: E
	SUBPROCESO: Crédito y Cobranzas	CÓDIGO: EA
MISIÓN: Llevar a cabo análisis sobre los créditos a otorgarse y la cobranzas respectiva del bien vendido.		
EDICIÓN N°: 01	ELABORADO POR: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Presentación de una precalificación bancaria para un préstamo	Cliente	Se solicita al cliente una precalificación bancaria para un préstamo por parte del banco	Precalificación bancaria	Cliente
2	Verificación de precalificación bancaria	Gerencia general	Se valida la información presentada por parte del cliente con el banco.	Validación de información	Asistente de gerencia
3	Creación de carpeta del cliente	Gerencia general	Se crea la carpeta del cliente con la información entregada al inicio del proceso	Carpeta del cliente	Asistente de gerencia
4	Verificación de historial crediticio	Gerencia general	En base a la información entregada se procede a verificar el historial crediticio del cliente para ver si esta en central de riesgo	Historial Crediticio	Asistente de gerencia
5	No se hace negociación	Gerencia general	No se hace negociación en caso de estar en central de riesgo	Oferta de venta	Gerente general
6	Hacer negociación	Gerencia general	Se hace la oferta al cliente sobre la vivienda	Oferta de venta	Gerente general
7	Acepta la negociación	Cliente	El cliente decide si acepta o no la negociación	Aceptación de oferta	Cliente
8	Cancelación de 30% o 40% de anticipo	Cliente	El cliente debe entregar un anticipo que dependerá del porcentaje de avance de la obra	Cancelación de anticipo	Cliente
9	Se hace promesa de venta	Gerencia general	Se realiza la promesa de venta con el cliente	Promesa de venta	Gerente general
10	Lleva a notarizar la promesa de venta	Gerencia general	Se lleva a notarizar la respectiva promesa de venta	Promesa de venta notarizada	Asistente de gerencia
11	Presentación de crédito hipotecario	Cliente	Se solicita al cliente un préstamo hipotecario con el banco	Préstamo hipotecario	Cliente
12	Verificación de préstamo hipotecario	Gerencia general	Se valida la información presentada por parte del cliente con el banco.	Validación de información	Asistente de gerencia
13	Detalle de avance de vivienda	Gerencia general	Se genera un detalle del avance de la obra.	Detalle de avance de vivienda	Asistente de gerencia
14	Archivar documentación en carpeta de cliente	Gerencia general	Se archiva toda la documentación del cliente en la carpeta respectiva	Carpeta del cliente	Asistente de gerencia
15	Inscripción de escrituras	Gerencia general	Se procede con los trámites para la inscripción de la escritura	Inscripción de escrituras	Asistente de gerencia
16	Se contacta al cliente para cancelación	Gerencia general	Se contacta al cliente para recordar y cobrar la diferencia existente en los pagos de la vivienda	Cancelación total de vivienda	Gerente general
17	Entrega de vivienda	Gerencia general	Se procede con la entrega de la vivienda	Entrega de vivienda	Gerente general

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.50 de 75
3.5 PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CODIGO NH-MP-01

 Nuevo Hogar S.A.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: CRÉDITO Y COBRANZAS	CÓDIGO: E
	SUBPROCESO: Crédito y cobranzas	CÓDIGO: EA
MISIÓN: Llevar a cabo análisis sobre los créditos a otorgarse y la cobranzas respectiva del bien vendido.		

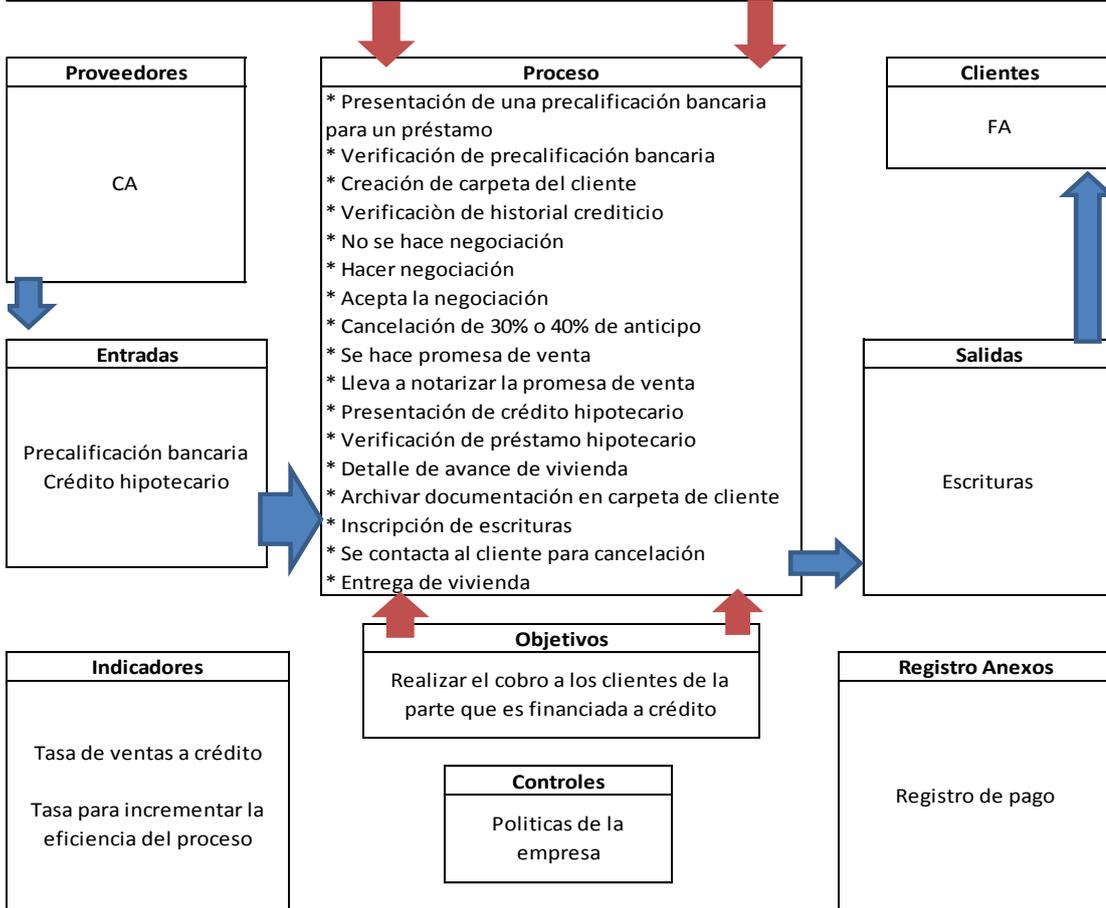
PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Promesa de compra venta Proceso CA	Bancos	Precalificación bancaria Préstamo hipotecario	Se solicita la precalificación bancaria al cliente y se hacen negociaciones sobre la venta de la vivienda, se establece formas de pago y se solicita que el cliente tenga un crédito hipotecario que garantice el pago de la deuda.	Pago de la vivienda	Gerente General Proceso FA	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.51 de 75
3.5 PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: CRÉDITO Y COBRANZAS	CÓDIGO: E
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General	FECHA:
EDICIÓN N°: 01		
RECURSOS		
Infraestructura: oficinas	Talento Humano: Gerente General y Asistente de Gerencia	Hardware y Software: Computadores, copiadora, teléfonos.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.52 de 75
3.6 PROCESO DE ENTREGA	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION

En este proceso se procede con la entrega de la vivienda al cliente, en este proceso el cliente puede hacer observaciones que luego serán solucionadas en otro proceso.

ENTRADAS

Pago: se verifica si la vivienda está totalmente cancelada.

SALIDAS

Vivienda: Se entrega al cliente la vivienda terminada, junto con llaves y documentos de propiedad.

RECURSOS

- **Infraestructura:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con una oficina ubicada en Samborondón La oficina está distribuida de modo que cuenta con sala de reunión, escritorio de gerencia, escritorio de asistente, escritorio de jefe de compras y la recepción.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.53 de 75
3.6 PROCESO DE ENTREGA	CODIGO NH-MP-01

- **Hardware y software:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con aproximadamente 6 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 6 teléfonos, y programas de computación.
- **Talento Humano:** gerente general, secretaria, asistente gerencia, arquitecto de obra.

CONTROLES DEL PROCESO

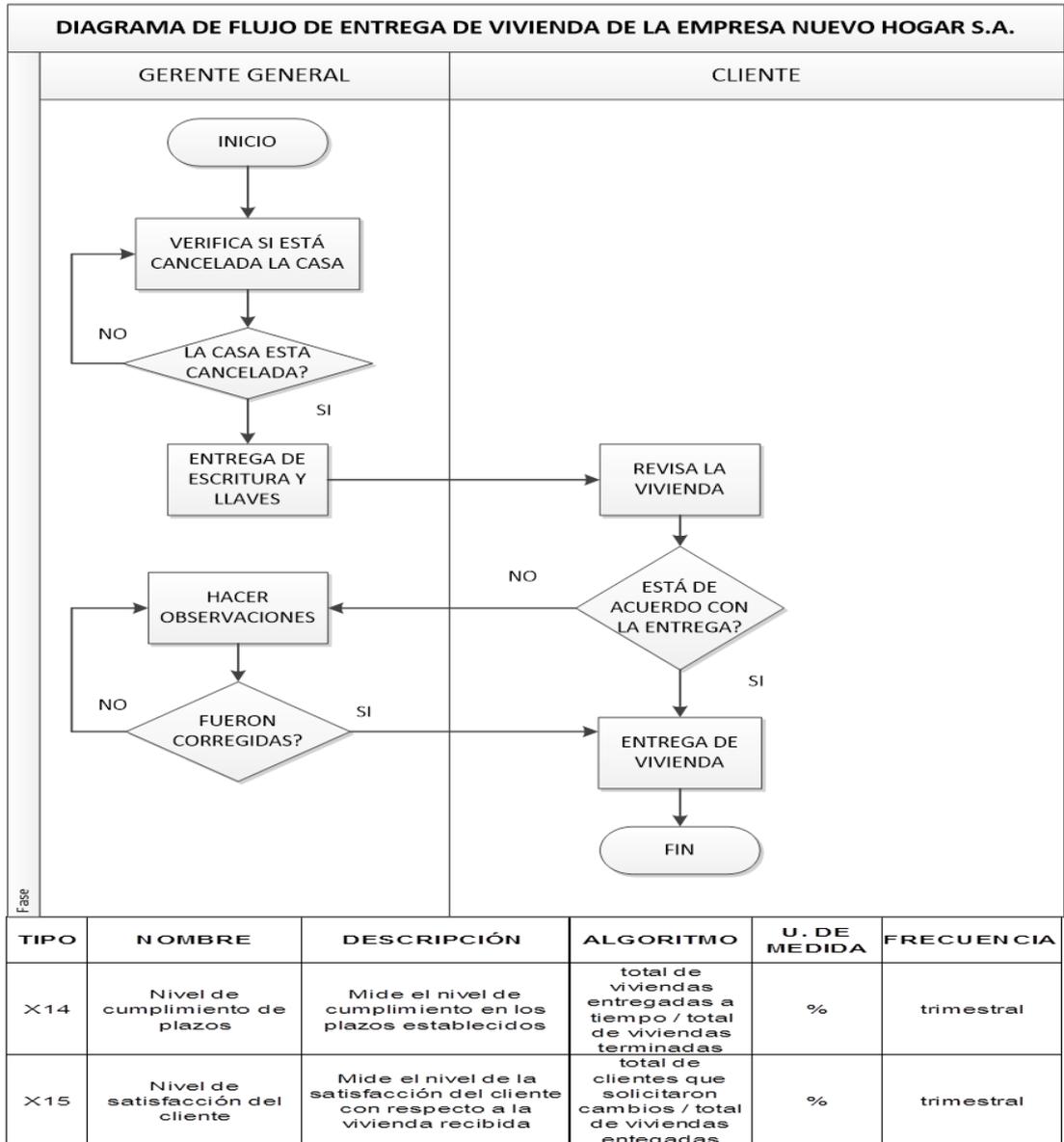
Leyes municipales: Cumplir los requisitos para realizar el cambio de propietarios.

Políticas de la empresa: La vivienda debe estar 100% cancelada para que pueda ser entregada a su propietario.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.54 de 75
3.6 PROCESO DE ENTREGA	CODIGO NH-MP-01

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.55 de 75
3.6 PROCESO DE ENTREGA	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: ENTREGA	CÓDIGO: F
	SUBPROCESO: Entrega	CÓDIGO: FA
	MISIÓN: Realizar la entrega del bien vendido al cliente	
EDICIÓN N°: 01	ELABORADO POR: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano	

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Verifica si está cancelada la casa	Gerencia general	Se procede a verificar si la vivienda está cancelada en su totalidad	Verificación de saldos	Gerente general
2	Entrega de escrituras y llaves	Gerencia general	Una vez que la vivienda ha sido cancelada se procede con la entrega de las llaves y las escrituras	Llaves y escrituras de vivienda	Gerente general
3	Revisa la vivienda	Cliente	El cliente revisa la vivienda para ver si todo está acorde a lo solicitado.	Revisión de vivienda	Cliente
4	Hacer observaciones	Gerencia general	Una vez que se ha hecho las revisiones por parte del cliente, se hacen observaciones sobre fallas que haya podido encontrar	Observaciones sobre fallas	Gerente general
5	Entrega de vivienda	Gerencia general	Una vez hechas las correcciones se procede con la entrega de la vivienda al cliente	Entrega de vivienda	Gerente general

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.56 de 75
3.6 PROCESO DE ENTREGA	CODIGO NH-MP-01

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: ENTREGA	CÓDIGO: F
	SUBPROCESO: Entrega	CÓDIGO: FA
MISIÓN: Realizar la entrega del bien vendido al cliente		

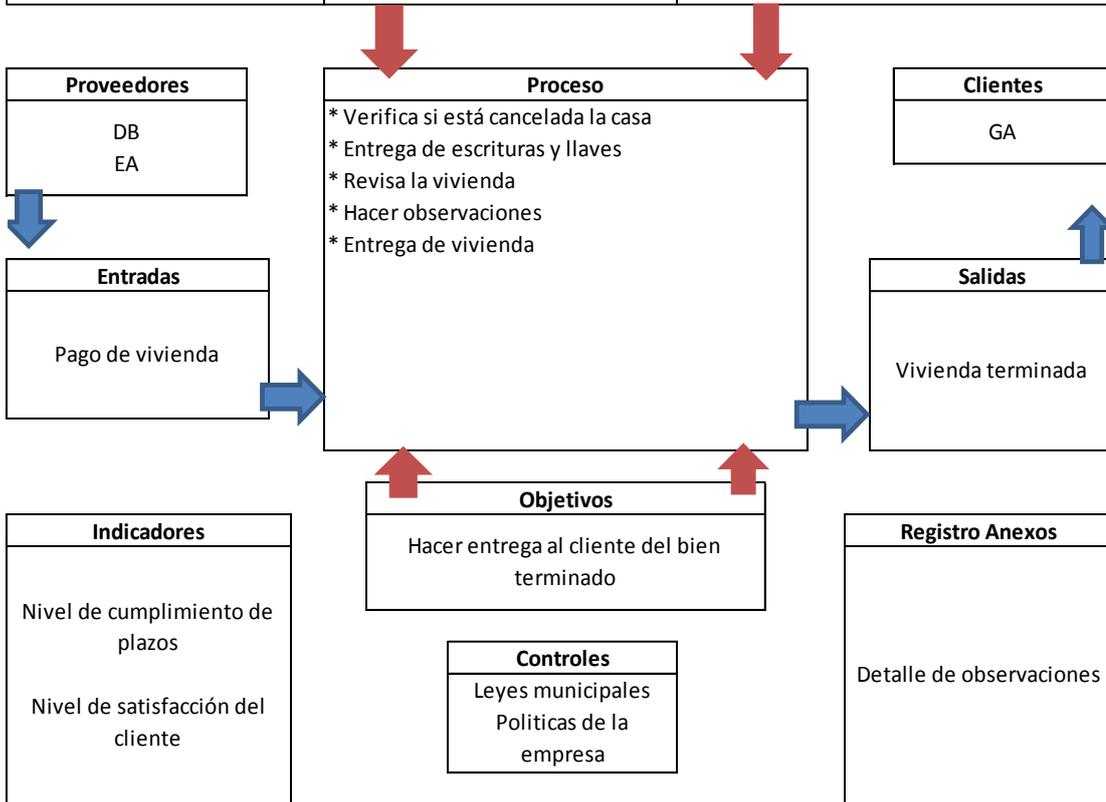
PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerente general Procesos DB- EA		Información sobre saldos	Una vez verificado que la vivienda está cancelada se procede con la entrega al cliente, y se hacen observaciones en caso de que el cliente no esté satisfecho con el bien.	Vivienda	Detalle de Observaciones Proceso GA	Cliente

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.57 de 75
3.6 PROCESO DE ENTREGA	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

 Nuevo Hogar S.A.	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: ENTREGA	CÓDIGO: F
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General	FECHA:
EDICIÓN N°: 01		
RECURSOS		
Infraestructura: OBRA	Talento Humano: Gerente General y Asistente de Gerencia	Hardware y Software: Computadores, copiadora, teléfonos.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.58 de 75
3.7 PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION

En este proceso se realiza la atención al cliente en lo que respecta a sugerencias y comentarios o reclamos que el cliente tenga hacia la empresa y se procede a direccionar las mismas.

ENTRADAS

Reclamo: se reciben las observaciones o sugerencias de los clientes.

SALIDAS

Cambios: específicamente se informa las novedades y se procede a que el área involucrada realice los cambios solicitados en la vivienda.

RECURSOS

- **Infraestructura:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con una oficina ubicada en Samborondón La oficina está distribuida de modo que cuenta con sala de reunión, escritorio de gerencia, escritorio de asistente, escritorio de jefe de compras y la recepción.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.59 de 75
3.7 PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO NH-MP-01

- **Hardware y software:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con aproximadamente 6 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 6 teléfonos, y programas de computación.
- **Talento Humano:** Secretaria, Arquitectos y maestros de obra, obreros.

CONTROLES DEL PROCESO

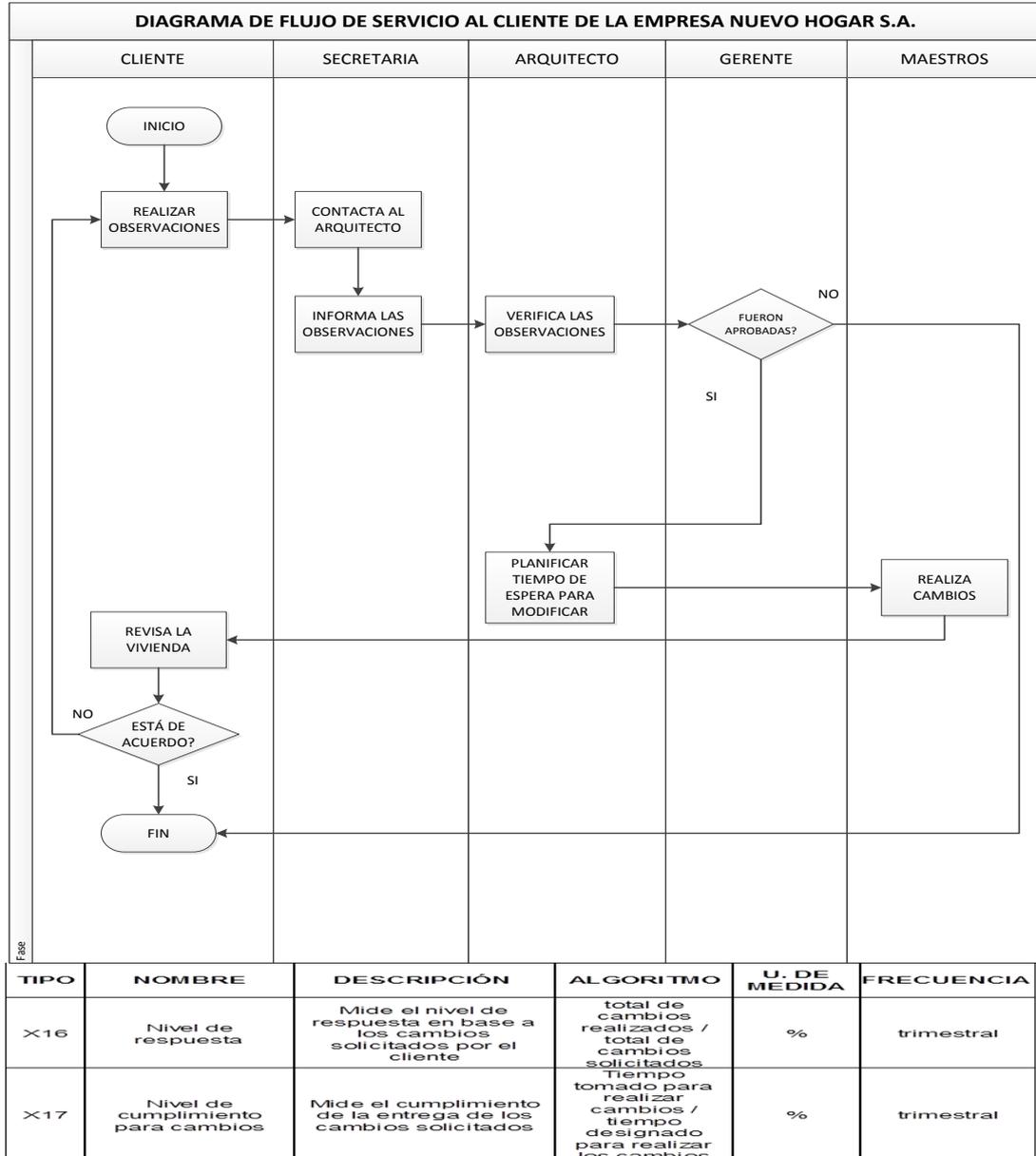
Políticas de la empresa: Realizar los cambios por observaciones en un lapso no mayor a 30 días.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3.7 PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

**CODIGO
NH-MP-01**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.61 de 75
3.7 PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

 <p>Nuevo Hogar S.A.</p>	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE SUBPROCESO: Servicio al Cliente MISIÓN: Recibir las observaciones de los clientes y direccionarlas para sus mejoras	CÓDIGO: G CÓDIGO: GA
	EDICIÓN N°: 01	ELABORADO POR: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Realizar observaciones	Cliente	El cliente hace las observaciones sobre las fallas encontradas en la vivienda.	Detalle de observaciones	Cliente
2	Contacta al Arquitecto	Secretaría	Se contacta al arquitecto de obra.	Reunión con el arquitecto de obra	Secretaria
3	Informa las observaciones	Secretaría	Se informa al arquitecto sobre las observaciones hechas por el cliente	Informar observaciones	Secretaria
4	Planificar tiempo de espera para modificar	Construcción	Se planifica el tiempo que el cliente deberá esperar para que se realicen los cambios	Tiempo de espera	Arquitecto de Obra
5	Realiza Cambios	Construcción	Los maestros proceden a realizar los cambios junto con los obreros	Realizar Cambios	Maestros de Obra
6	Revisa la vivienda	Cliente	Se vuelve a revisar y ver si se está conforme con los cambios	Verificación de cambios	Cliente

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.62 de 75
3.7 PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO NH-MP-01

 Nuevo Hogar S.A.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE	CÓDIGO: G
	SUBPROCESO: Servicio al Cliente	CÓDIGO: GA
MISIÓN: Recibir las observaciones de los clientes y direccionarlas para sus mejoras		

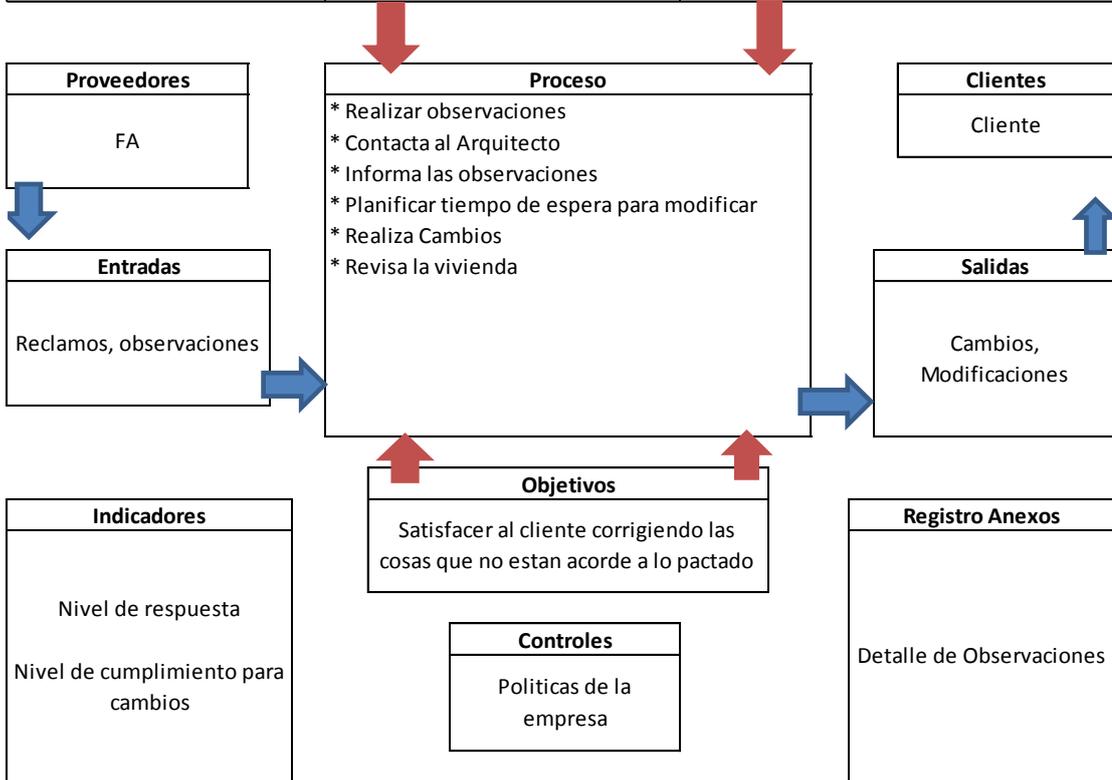
PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerente general	Cliente	Detalle de Observaciones	Una vez recibidas las observaciones encontradas sobre fallas en la vivienda, se procede a direccionarlas con el arquitecto para planificación de tiempo de espera para realizar los cambios	Vivienda		Cliente
Proceso FA						

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.63 de 75
3.7 PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

 Nuevo Hogar S.A.	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE	CÓDIGO: G
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Secretaria	
EDICIÓN N°: 01	FECHA:	
RECURSOS		
Infraestructura: obra	Talento Humano: Gerente General, Secretaria, Arquitecto y maestro de obra	Hardware y Software: Computadores, copiadora, teléfonos.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.64 de 75
3.8.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION

En este proceso se realiza la búsqueda del personal solicitado por cada área, sea para la obra o para la administración.

ENTRADAS

Requerimiento: El área solicita la contratación de personal.

SALIDAS

Contrato: Se culmina con la contratación del personal requerido.

RECURSOS

- **Infraestructura:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con una oficina ubicada en Samborondón La oficina está distribuida de modo que cuenta con sala de reunión, escritorio de gerencia, escritorio de asistente, escritorio de jefe de compras y la recepción.

-

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.65 de 75
3.8.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	CODIGO NH-MP-01

- **Hardware y software:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con aproximadamente 6 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 6 teléfonos, y programas de computación.
- **Talento Humano:** Asistente gerencia, Secretaria, Gerente general.

CONTROLES DEL PROCESO

Leyes del Ministerio de Trabajo: Se realiza la contratación cumpliendo con lo establecido por el Ministerio en el Código de Trabajo.

Leyes de Seguridad Social: Se realiza los trámites para la afiliación del empleado al Seguro Social.

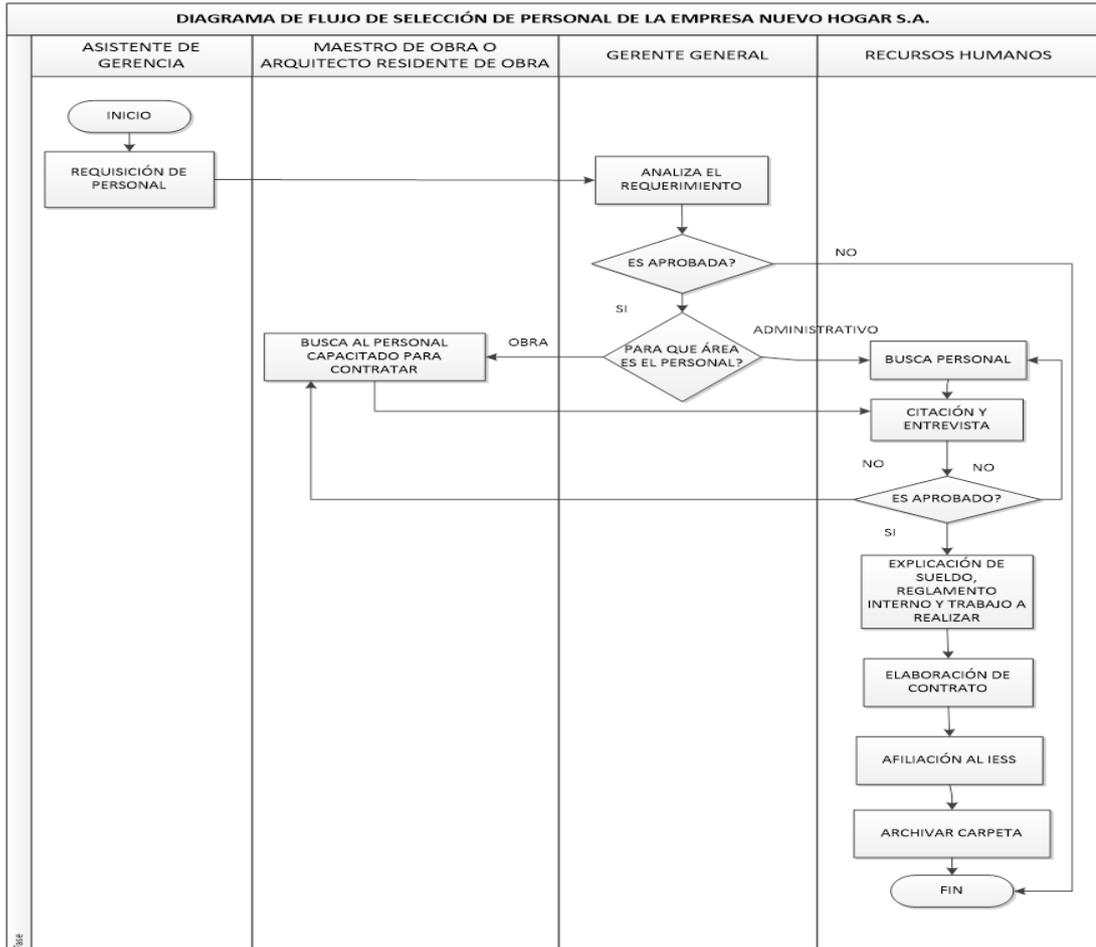
Políticas de la empresa: Los maestros de obra son los encargados de buscar al personal de obra.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

3.8.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

CODIGO
NH-MP-01

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA
X18	Índice de tipos de trabajo	Mide que porcentaje de empleados corresponde a cada tipo de trabajo	número de empleados de obra / número de empleados administrativos	%	trimestral
X19	Nivel de efectividad	Mide la efectividad en la búsqueda de personal nuevo	Total de aspirantes contratados / total aspirantes entrevistados	%	trimestral

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.67 de 75
3.8.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

 Nuevo Hogar S.A.	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS SUBPROCESO: Selección de Personal MISIÓN: Seleccionar personal que cumpla con los requerimientos de cada área.	CÓDIGO: H CÓDIGO: HA
	EDICIÓN N°: 01	ELABORADO POR: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Requisición de personal	Área solicitante	Se recibe el requerimiento de personal por parte del área solicitante.	Requerimiento de personal	Asistente de gerencia
2	Analiza el requerimiento	Gerencia general	La gerencia analiza el pedido de personal y aprueba	Aprobación de requerimiento	Gerente general
3	Busca personal	Recursos Humanos	Se procede con la búsqueda del personal requerido	Búsqueda de personal	Recursos Humanos
4	Busca al personal capacitado para contratar	Construcción	Se procede directamente a buscar personal capacitado en construcción.	Búsqueda de personal	Maestros y arquitectos de obra
5	Citación y entrevista	Recursos Humanos	Se realizan las entrevistas a los escogidos.	Entrevistas.	Recursos Humanos
6	Explicación de sueldo, reglamento interno y trabajo a realizar	Recursos Humanos	Se procede a indicar al aspirante la información detallada del puesto.	Detalles del puesto	Recursos Humanos
7	Elaboración de contrato	Recursos Humanos	Se elabora el contrato para el escogido.	Contrato de trabajo	Recursos Humanos
8	Afiliación al IESS	Recursos Humanos	Se procede con los requisitos para afiliarse al empleado u obrero al seguro social	Afiliación al IESS	Recursos Humanos
9	Archivar carpeta	Recursos Humanos	Se archiva la información del empleado u obrero	Archivo de información	Recursos Humanos

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.68 de 75
3.8.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	CODIGO NH-MP-01

 Nueve Hogar S.A.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO: H
	SUBPROCESO: Selección de personal	CÓDIGO: HA
MISIÓN: Seleccionar personal que cumpla con los requerimientos de cada área.		

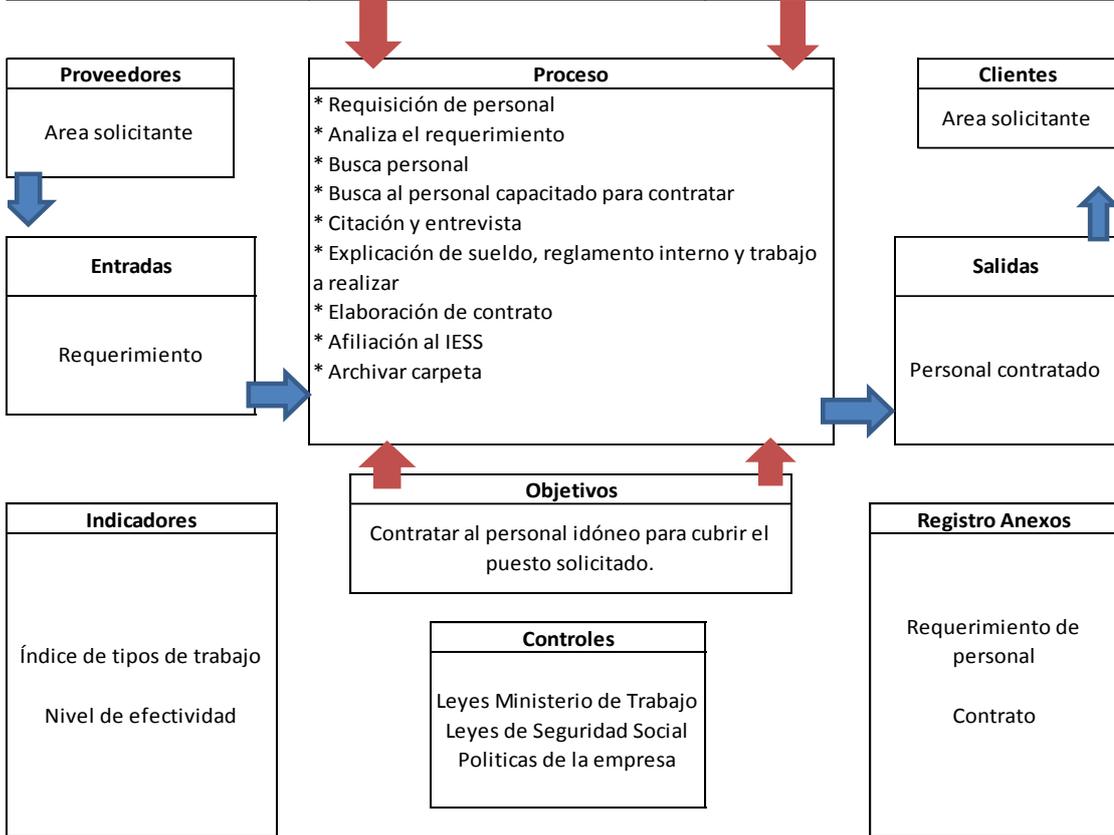
PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Área solicitante		Requerimiento de persona	Se realiza la búsqueda de personal ya sea para obra o para la parte administrativa de la empresa, se hacen entrevistas y se realiza la contratación y luego la afiliación al IESS y se finaliza con el archivo de la documentación del nuevo trabajador.	Contratación de personal	Área solicitante	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.69 de 75
3.8.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

 Nuevo Hogar S.A.	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO: HA
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Recursos Humanos	
	EDICIÓN N°: 01	FECHA:
RECURSOS		
Infraestructura: oficinas	Talento Humano: Gerente General y Recursos Humanos	Hardware y Software: Computadores, copiadora, teléfonos.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.70 de 75
3.8.2 PROCESO DE NÓMINA	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION

En este proceso se realizan los roles de pago y se procede con la elaboración de los cheques para el pago tanto a los obreros como al personal administrativo.

ENTRADAS

Roles de pago: En base a los días trabajados se procede a realizar el rol de cada empleado.

SALIDAS

Cheque: Se entrega a cada empleado el cheque con el pago correspondiente a la semana en el caso de los obreros o a la quincena en el caso del área administrativa.

RECURSOS

- **Infraestructura:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con una oficina ubicada en Samborondón La oficina está distribuida de modo que

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.71 de 75
3.8.2 PROCESO DE NÓMINA	CODIGO NH-MP-01

cuenta con sala de reunión, escritorio de gerencia, escritorio de asistente, escritorio de jefe de compras y la recepción.

- **Hardware y software:** “Nuevo Hogar S.A.” cuenta con aproximadamente 6 computadores, 1 copiadora, 1 fax, 6 teléfonos, y programas de computación.
- **Talento Humano:** Asistente gerencia, gerente general, arquitectos y maestros de obra.

CONTROLES DEL PROCESO

Leyes del Ministerio de trabajo: Se realizan los roles de pago cumpliendo con las disposiciones del Código de Trabajo.

Políticas de la empresa: El pago de los obreros se realiza los viernes de cada semana. El pago al área administrativa se realiza quincena y fin de mes.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

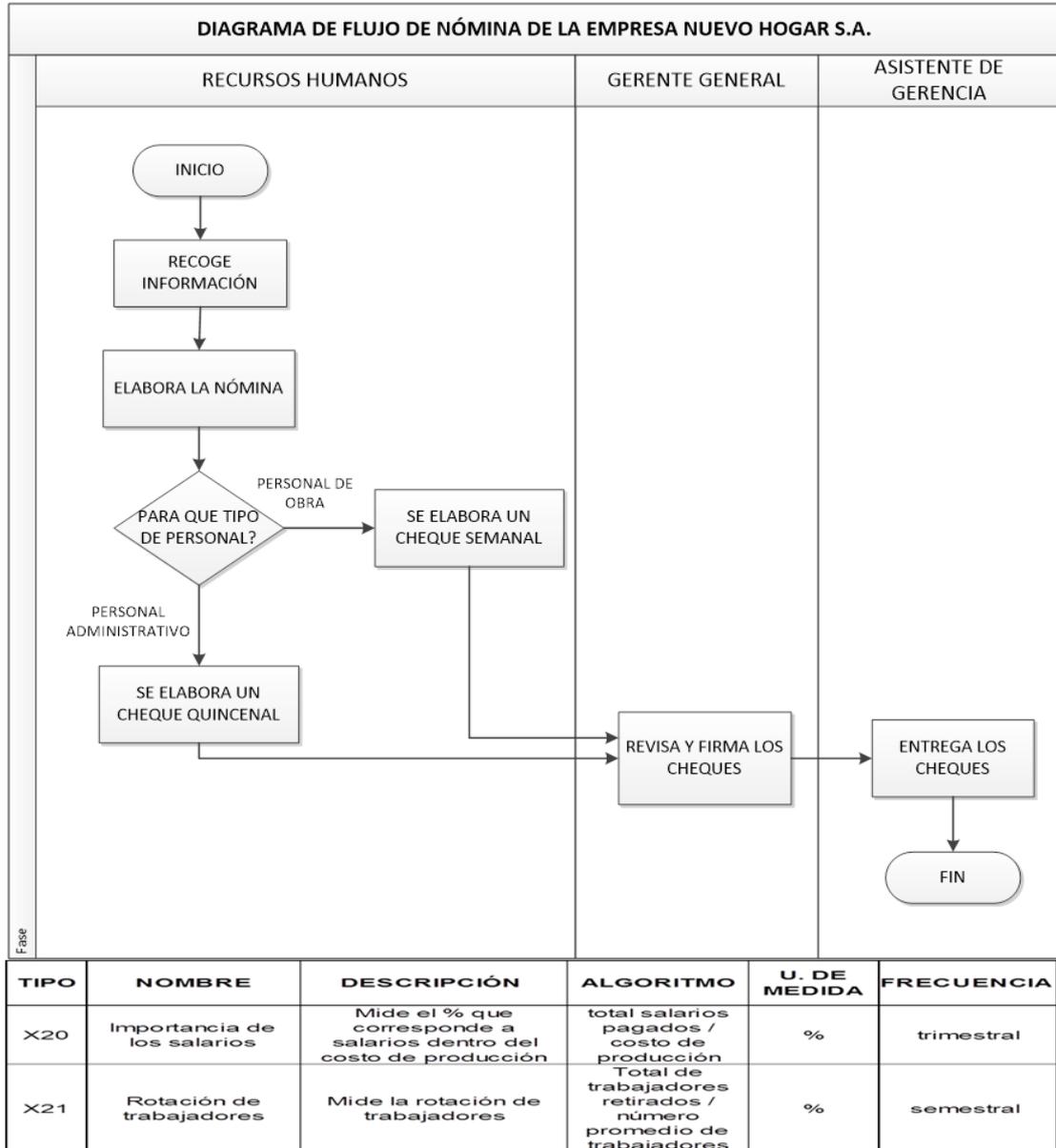
MANUAL DE PROCESOS

Pág.72 de 75

3.8.2 PROCESO DE NÓMINA

CODIGO
NH-MP-01

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.73 de 75
3.8.2 PROCESO DE NÓMINA	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS SUBPROCESO: Nómina MISIÓN: Realizar el pago a los empleados.	CÓDIGO: H CÓDIGO: HB
	EDICIÓN N°: 01	ELABORADO POR: Katty Espinoza y Sindy Sanaguano

N°	Actividad	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recoge información	Recursos Humanos	Se recoge la información sobre los días trabajados de los empleados y obreros	Información sobre asistencia	Recursos Humanos
2	Elabora la nómina	Recursos Humanos	Se elabora la nómina del mes	Rol de pago	Recursos Humanos
3	Se elabora un cheque semanal	Recursos Humanos	En el caso de los obreros la forma de pago es semanal, por lo que se generan los cheques cada viernes	Cheques	Recursos Humanos
4	Se elabora un cheque quincenal	Recursos Humanos	En el caso de los trabajadores administrativos, la forma de pago es quincenal, por lo que se generan los cheques cada quincena.	Cheques	Recursos Humanos
5	Revisa y firma los cheques	Gerencia general	Se procede a la revisión y firma de los cheques de los empleados y obreros	Firma de los cheques	Gerente general
6	Entrega de cheques	Gerencia general	Se procede con la entrega de los cheques a cada empleado en las oficinas de la empresa	Entrega de cheques	Asistente de gerencia

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.74 de 75
3.8.2 PROCESO DE NÓMINA	CODIGO NH-MP-01

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO: H
	SUBPROCESO: Nómina	CÓDIGO: HB
MISIÓN: Realizar el pago a los empleados.		

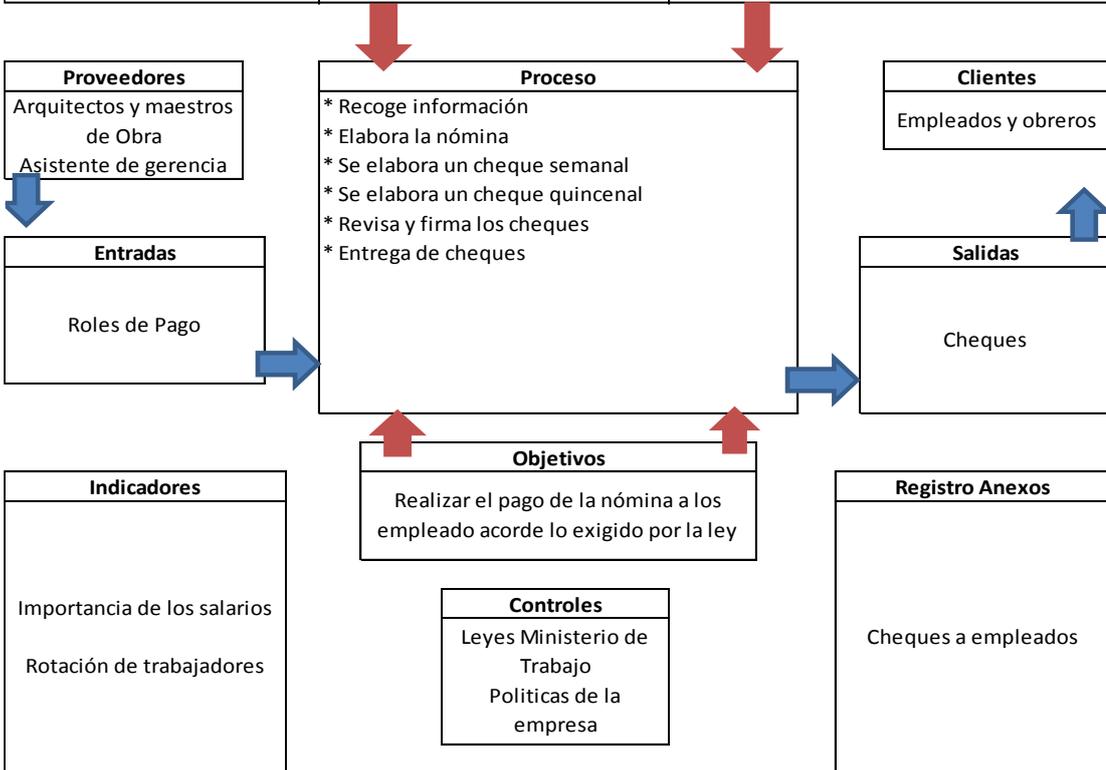
PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	CLIENTE	
Interno	Externo				Interno	Externo
Arquitectos y maestros de obra		Detalle de Asistencias	Se realiza el rol de pagos con el detalle de las asistencias y se procede a generar los cheques y la entrega de los mismos a los empleados y obreros	Pago de rol	Empleados y obreros	
Asistente de gerencia						

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE PROCESOS	Pág.75 de 75
3.8.2 PROCESO DE NÓMINA	CODIGO NH-MP-01

DESCRIPCION DEL PROCESO

	DESCRIPCION DEL PROCESO	
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO: HB
	PROPIETARIO DEL PROCESO: Recursos Humanos	FECHA:
EDICIÓN N°: 01		
RECURSOS		
Infraestructura: oficinas	Talento Humano: Gerente General y Recursos Humanos	Hardware y Software: Computadores, copiadora, teléfonos.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Elaborado	Revisado	Aprobado
Katty Espinoza, Sindy Sanaguano		
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha: