ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

"Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa radiodifusora en la ciudad de Guayaquil"

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

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN AUDITORIA Y CONTADURIA PUBLICA AUTORIZADA

Presentado por

Alejandro Daniel Delvicier Pacheco

Karem Nickoll Vélez Jiménez

Guayaquil - Ecuador
2015

AGRADECIMIENTO

Agradezco inmensamente a Dios por darme vida para cumplir esta gran meta, en segundo lugar a mi madre Mónica Jiménez por ser un pilar fundamental en mi vida, al igual que toda mi familia.

Karem Vélez Jiménez

Agradezco a Dios por darme fuerzas y paciencia en esta etapa de mi vida, a mis padres Marisol Pacheco y José Delvicier que supieron guiarme y apoyarme en la consecución de este gran logro al igual que toda mi familia

Alejandro Delvicier Pacheco

DEDICATORIA

A Dios, por darme fortaleza para cumplir esta meta.

A mis padres y abuelos por la confianza puesta en mí, y el apoyo que siempre me brindaron.

Karem Vélez Jiménez

Dedico este trabajo a Dios por darme la oportunidad de conseguir este logro.

A mis padres, a mis hermanos y a mis abuelitas por estar siempre presentes en cada uno de mis logros a lo largo de mi vida.

Alejandro Delvicier Pacheco

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MAE. Julio Aguirre Mosquera
PROYECTO DE GRADUACIÓN
(DENTRO DE UNA MATERIA DE MALLA)

MIM. Alex Moreno Salazar
DELEGADO

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este proyecto de graduación, nos corresponde; y el patrimonio intelectual al mismo a la "Escuela Politécnica del Litoral"

Alejandro Delvicier

Alejandro Delvicier Pacheco

Karem Vélez

Karem Vélez Jiménez

RESUMEN

El presente proyecto está orientado al Diseño de un Modelo de Sistema de Gestión por Procesos para una Empresa Radiodifusora en la ciudad de Guayaquil, la iniciativa de este trabajo nace de la necesidad de organizar las operaciones de una compañía cuyo entorno es muy dinámico, en especial por parte de los entes de control.

El levantamiento de información, los manuales de procesos y demás fundamentos derivados serán puestos a disposición a la dirección de la entidad como una alternativa viable para una eficiente gestión de sus recursos y por ende el cumplimiento de los objetivos.

En la primera parte se obtiene un conocimiento general de la industria radiodifusora ecuatoriana y el gran dinamismo que posee la compañía debido a los requisitos regulatorios impuestos por las entidades gubernamentales. Además se puede indagar en ciertos aspectos generales que son necesarios para entender el giro del negocio y los objetivos que persigue el mismo.

Por medio de una investigación bibliográfica también se recopilaron los conceptos básicos utilizados en el presente estudio y conforman ahora el marco conceptual del presente proyecto

Las prácticas y la metodología escogidas fueron incluidas en la sección de ejecución, desde el levantamiento de la cadena de valor, la identificación de los procesos de la empresa, su clasificación entre estratégicos, claves y de apoyo.

Luego a través de una matriz de priorización se definieron los procesos claves, que serán estudiados a profundidad con la propuesta PDCA.

La documentación de la empresa es escasa y sus procesos no están documentados, para poder aplicar la metodología escogida se visitó la empresa con frecuencia para recopilar la información necesaria para elaborar diagramas de flujo y análisis de valor agregado de los procesos críticos.

Posteriormente por medio de reuniones con el personal administrativo se pudo establecer planes de mejora para la causa raíz de los problemas identificados en los procesos críticos.

Finalmente se detallan como se cumplen los objetivos estratégicos del presente trabajo y se propone un manual de procesos como herramienta de gestión para la entidad.

ÍNDICE GENERAL

1 Contenido

CAPÍTULO 1 1

1.1. ANTECEDENTES 1

1.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 3

1.1.2. SERVICIOS 3

1.1.3. REQUISITOS LEGALES Y REGULATORIOS 4

1.2. ANÁLISIS DE RIESGO 7

1.3. JUSTIFICACIÓN 9

1.4. OBJETIVOS 10

1.4.1. OBJETIVO GENERAL 10

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 10

CAPÍTULO 2 11

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 11

2.1.1. MISIÓN 11

2.1.2. VISIÓN 11

2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 12

2.1.3.1. DEFINICIÓN 12

2.1.3.2. CARACTERÍSTICAS 12

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS 13

2.2.1. DEFINICIÓN 13

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO 13

2.2.3. VENTAJAS DE ENFOQUE A PROCESOS 13

2.3. CADENA DE VALOR 13

2.3.1. DEFINICIÓN 13

2.4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE 14

2.4.1. DEFINICIÓN 14

2.4.2. CRITERIO DE PROCESOS CLAVE 14

2.4.3. CRITERIO DE PROCESOS DE APOYO 14

2.5. MAPA DE PROCESOS 14

2.5.1. TIPOS DE PROCESOS 14
2.5.1.1. Procesos Estratégicos 15
2.5.1.2. Procesos claves 15
2.5.1.3. Procesos de Apoyo 15
2.6. MAPA DE PROCESOS 15
2.7. FLUJO DE PROCESOS 16
2.7.1. DEFINICIÓN 16
2.7.2. COMO SE ELABORAN 16
2.7.3. TIPOS DE FLUJOS 16
2.7.4. SIMBOLOGÍA 17
2.8. ANÁLISIS VALOR AGREGADO 18
2.8.1. DEFINICIÓN 18
2.9. INDICADORES DE GESTIÓN 20
2.9.1. DEFINICIÓN 20
2.9.2. TIPOS DE INDICADORES 21
2.9.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES 21
2.9.4. EL CICLO DE GESTION PDCA 22
2.10. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO 23
2.10.1. DEFINICIÓN 23
2.11. METODOLOGÍA 5W 1H 24
2.12. MANUALES DE PROCESOS 25
2.12.1. DEFINICIÓN 25
CAPÍTULO 3 26
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 26
3.1.1. MISIÓN 26
3.1.2. VISIÓN 26
3.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 27
3.2. CADENA DE VALOR 27
3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES Y DE APOYO 28
3.4. MAPA DE PROCESOS 29
3.5. DETERMINACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS 30

3.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA DE LOS PROCESOS 32
3.6.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS 32
3.6.1.1. Venta de espacio radial 33
3.6.2.1.1. Diagrama de flujo actual venta de espacio radial 33
3.6.2.1.1. Análisis valor agregado actual venta de espacio radial 34
3.6.2.1.2. Diagrama de Flujo mejorado venta de espacio radial 35
3.6.2.1.3. Análisis valor agregado mejorado venta de espacio radial 36
3.6.2.1.4. Cuadro comparativo de venta de espacio radial 37
3.6.1.2. Producción 38
3.6.2.2.1 Diagrama de flujo actual de producción 38
3.6.2.2.2 Análisis valor agregado actual de producción 39
3.6.2.2.3 Diagrama de flujo mejorado de producción 40
3.6.2.2.4 Análisis valor agregado mejorado de producción 41
3.6.2.2.5 Cuadro comparativo de producción 42
3.6.1.3. Facturación y cobranzas 43
3.6.2.3.1. Diagrama de flujo actual de facturación y cobranza 43
3.6.2.3.2. Análisis valor agregado actual de facturación y cobranza 44
3.6.2.3.3. Diagrama de flujo mejorado de facturación y cobranza 45
3.6.2.3.4. Análisis valor agregado mejorado de facturación y cobranza 46
3.6.2.3.5. Cuadro comparativo de facturación y cobranza 47
3.6.1.4. Venta de cuñas publicitarias 48
3.6.1.4.1. Diagrama de Flujo actual de ventas de cuñas 48
3.6.1.4.2. Análisis valor agregado actual de ventas de cuñas 49
3.6.1.4.3. Diagrama de Flujo mejorado de ventas de cuñas 50
3.6.1.4.4. Análisis valor agregado mejorado de ventas de cuñas 51
3.6.1.4.5. Cuadro comparativo de ventas de cuñas 52
3.6.1.5. Programación 53
3.6.1.5.1. Diagrama de flujo actual de programación 53
3.6.1.5.2. Análisis valor agregado actual de programación 54

3.6.1.5.3. Diagrama de flujo mejorado de programación 55
3.6.1.5.4. Análisis de valor agregado mejorado de programación 56
3.6.1.5.5. Cuadro comparativo de programación 57
3.6.1.6. Operación de cabina 58
3.6.1.6.1. Diagrama de flujo actual de operación 58
3.6.1.6.2. Análisis de valor agregado actual de operación 59
3.6.1.6.3. Diagrama de flujo mejorado de operación 60
3.6.1.6.4. Análisis de valor agregado mejorado de operación 61
3.6.1.6.5. Cuadro comparativo de operación 62
3.6.1.7. Servicio al cliente 63
3.6.1.7.1. Diagrama de flujo actual de servicio al cliente 63
3.6.1.7.2. Análisis de valor agregado actual de servicio al cliente 64
3.6.1.7.3. Diagrama de flujo mejorado de servicio al cliente 65
3.6.1.7.4. Análisis de valor agregado mejorado de servicio al cliente 66
3.6.1.7.5. Cuadro comparativo de servicio al cliente 67
3.6.1.8. Capacitación 68
3.6.1.8.1. Diagrama de flujo actual de capacitación 68
3.6.1.8.2. Análisis de valor agregado actual de capacitación 69
3.6.1.8.3. Diagrama de flujo mejorado de capacitación 70
3.6.1.8.4. Análisis de valor agregado mejorado de capacitación 71
3.6.1.8.5. Cuadro comparativo de capacitación 72
3.6.1.9. Gestión de pagos 73
3.6.1.9.1. Diagrama de flujo actual de gestión de pagos 73
3.6.1.9.2. Análisis de valor agregado actual de gestión de pago 74
3.6.1.9.3. Diagrama de flujo mejorado de gestión de pagos 75
3.6.1.9.4. Análisis de valor agregado mejorado de gestión de pago 76
3.6.1.9.5. Cuadro comparativo de gestión de pagos 77
3.6.1.10. Contabilidad 78
3.6.1.10.1. Diagrama de flujo actual de contabilidad 78
3.6.1.10.2. Análisis de valor agregado actual de contabilidad 79

3.6.1.10.3. Diagrama de flujo mejorado de contabilidad 80
3.6.1.10.4. Análisis de valor agregado mejorado de contabilidad..... 81
3.6.1.10.5. Cuadro comparativo de contabilidad 82
3.6.1.11. Requisitos legales 83
3.6.1.11.1. Diagrama de flujo actual de requisitos legales 83
3.6.1.11.2. Análisis de valor agregado actual de requisitos legales..... 84
3.6.1.11.3. Diagrama de flujo mejorado de requisitos legales 85
3.6.1.11.4. Análisis de valor agregado mejorado de requisitos legales..... 86
3.6.1.11.5. Cuadro comparativo de requisitos legales 87
3.6.2. INDICADORES 88
3.6.2.1. Proceso de Venta 88
3.6.2.1.1. Evolución de ingresos 88
3.6.2.1.2. Efectividad en venta de espacios 89
3.6.2.2. Proceso de Programación 90
3.6.2.2.1. Eficiencia en producción 90
3.6.2.2.2. Cumplimiento de parrilla 91
3.6.2.3. Proceso de Facturación y Cobranza 92
3.6.2.3.1. Efectividad en cobranzas 92
3.6.2.3.2. Normativa en facturación 93
3.7. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO 94
3.7.1. Cartera no recuperada 94
3.7.2. Incumplimiento de programación 95
3.7.3. Falta de clientes 96
3.8. APLICACIÓN DE LA TECNICA 5W Y 1H PARA EL ANÁLISIS DE LAS CAUSAS 97
3.8.1. Falta de segregación de funciones 98
3.8.2. Ajustes de programación a última hora 99
3.8.3. Personal insuficiente 100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 101
4.1. CONCLUSIONES 101
4.2. RECOMENDACIONES 103

BIBLIOGRAFÍA..... 105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Requisitos legales de índole mundial y regional 5
Tabla 2: Requisitos legales de Carácter Nacional 5
Tabla 3: Requisitos Legales Complementarios 6
Tabla 4: Análisis de riesgo 9
Tabla 5: Diagrama de análisis de valor agregado 19
Tabla 6 Diagrama modelo para análisis valor agregado 20
Tabla 7 5w 1h 25
Tabla 8 Procesos Claves 29
Tabla 9 Procesos de Apoyo 29
Tabla 10 Calificación 30
Tabla 11 Procesos Críticos 31
Tabla 12: Ventas de Espacio Actual 34
Tabla 13: Venta de espacios Mejorado 36
Tabla 14: Proceso de Producción Actual 39
Tabla 15: Producción Mejorado 41
Tabla 16: Proceso Facturación y Cobranza Actual 44
Tabla 17: Facturación y cobranzas Mejorado 46
Tabla 18: Ventas de Cuñas Actual 49
Tabla 19: Venta de cuñas Mejorado 51
Tabla 20: Proceso Programación Actual 54
Tabla 21: Programación Mejorado 56
Tabla 22: Proceso de Operación Actual 59
Tabla 23: Operación de cabina Mejorado 61
Tabla 24: Proceso Servicio al Cliente Actual 64
Tabla 25: Servicio al Cliente Mejorado 66
Tabla 26: Proceso de Capacitación de Actual 69
Tabla 27: Capacitación Mejorado 71
Tabla 28: Proceso Gestión de Pago Actual 74
Tabla 29: Gestión de pagos Mejorados 76
Tabla 30: Proceso de Contabilidad Actual 79
Tabla 31: Contabilidad Mejorado 81
Tabla 32: Proceso de Requisitos Legales Actual 84
Tabla 33: Requisitos legales Mejorado 86
Tabla 34: Indicador Evolución de Ingresos 88
Tabla 35: Indicador Efectividad en Venta de Espacios 89
Tabla 36: Indicador Efectividad en Venta de Espacios 90
Tabla 37: Indicador Cumplimiento de Parrilla 91
Tabla 38: Indicador Efectividad en Cobranzas 92
Tabla 39: Indicador Normativa en Facturación 93

Tabla 40 Falta de segregación de funciones 98
Tabla 41 Ajustes de programación a última hora 99
Tabla 42 Personal insuficiente 100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Organigrama estructural Empresa Radiodifusora S.A. 3
Ilustración 2: Simbología Diagrama de Flujo 18
Ilustración 3: Ciclo PDCA 22
Ilustración 4: Ejemplo de Diagrama Causa y Efecto 24
Ilustración 5: Cadena de valor RADIODIFUSORA S.A. 28
Ilustración 6 Mapa de Procesos 30
Ilustración 7: Venta de Programas Actual 33
Ilustración 8: Ventas de Espacio (Valor Agregado Actual) 34
Ilustración 9: Flujo mejorado de Venta de Espacios 35
Ilustración 10: Proceso Venta de Espacio Mejorado 36
Ilustración 11 Cuadro Comparativo Ventas de Espacio 37
Ilustración 17: Producción Actual 38
Ilustración 18: Proceso de Producción (Valor Agregado Actual) 39
Ilustración 19: Flujo mejorado de producción 40
Ilustración 20: Proceso de Producción Mejorados 41
Ilustración 21 Cuadro Comparativo PRODUCCIÓN 42
Ilustración 32: Facturación y Cobranza Actual 43
Ilustración 33: Proceso de Facturación y Cobranza Actual 44
Ilustración 34: Flujo mejorado de Facturación y Cobranzas 45
Ilustración 35: Facturación y Cobranza Mejorado 46
Ilustración 36 Cuadro Comparativo Facturación y Cobranza 47
Ilustración 12: Venta de Cuñas Actual 48
Ilustración 13: Ventas de cuñas (Valor Agregado Actual) 49
Ilustración 14: Flujo mejorado de venta de cuñas 50
Ilustración 15: Proceso Ventas de Cuñas Mejorado 51
Ilustración 16 Cuadro comparativo Ventas de Cuñas 52
Ilustración 22: Programación Actual 53
Ilustración 23: Proceso Programación Actual 54
Ilustración 24: Flujo mejorado de programación 55
Ilustración 25: Proceso de Programación Mejorado 56
Ilustración 26 Cuadro Comparativo Programación 57
Ilustración 27: Operación de Cabina Actual 58
Ilustración 28: Proceso de Operación Actual 59
Ilustración 29: Flujo mejorado de operación de cabina 60
Ilustración 30: Operación de Cabina Mejorado 61
Ilustración 31 Cuadro Comparativo de Operación de Cabina 62
Ilustración 37: Servicio al Cliente Actual 63

Ilustración 38: Proceso Servicio al Cliente Actual 64
Ilustración 39: Flujo mejorado de servicio al cliente 65
Ilustración 40: Servicio al Cliente Mejorado 66
Ilustración 41 Cuadro Comparativo de Servicio al Cliente 67
Ilustración 42: Capacitación Actual 68
Ilustración 43: Proceso de Capacitación Actual 69
Ilustración 44; Flujo mejorado de Capacitación 70
Ilustración 45: Capacitación Mejorado 71
Ilustración 46 Cuadro Comparativo de Capacitación 72
Ilustración 47: Gestión de Pagos Actual 73
Ilustración 48: Proceso de Gestión de Pago Actual 74
Ilustración 49 flujo mejorado de Gestión de Pagos 75
Ilustración 50: Gestión de Pagos Mejorados 76
Ilustración 51 Cuadro Comparativo Gestión de Pago 77
Ilustración 52: Contabilidad Actual 78
Ilustración 53: Proceso de Contabilidad Actual 79
Ilustración 54: Flujo mejorado de Contabilidad 80
Ilustración 55: Contabilidad Mejorado 81
Ilustración 56 Cuadro Comparativo de Contabilidad 82
Ilustración 57: Requisitos Legales Actual 83
Ilustración 58: Proceso de Requisito Legal Actual 84
Ilustración 59: Flujo mejorado Requisitos Legales 85
Ilustración 60: Requisitos Legales Mejorados 86
Ilustración 61 Cuadro Comparativo Requisitos Legales 87
Ilustración 62: Ishikawa Cartera no Recuperada 94
Ilustración 63: Ishikawa Incumplimiento de Programación 95
Ilustración 64: Ishikawa Falta de Clientes 96

INTRODUCCIÓN

En un mundo tan cambiante rebasando lo económico, tecnológico, cultural y social; exigiendo innovación día tras día, diseñando nuevas metodologías que son exigidas a todas las empresas sin importar su actividad, teniendo en cuenta las solicitudes y necesidades de los clientes.

Este documento propone un diseño de sistema de gestión por procesos, para una empresa dedicada a la transmisión de radio, la cual no cuenta con procesos establecidos y normalizados; de esta manera mejorará su situación actual.

La propuesta de mejora presentada cuenta con métodos y herramientas que ayudara a la empresa a realizar evaluaciones para una puntual toma de decisiones por Dirección.

El proyecto se ha desarrollado con la información brindada por la empresa y los conocimientos adquiridos a través de la carrera e investigaciones realizadas.

CAPÍTULO 1

1.1. ANTECEDENTES

El retorno a la democracia en el año 1979 inicia una nueva era en la industria en los medios de comunicación que habían alcanzado su auge en la década de los 70's; a pesar de las precedentes dictaduras y gobiernos militares, específicamente el ámbito de la radiodifusión en la década de los 80’s se caracterizó por el éxodo masivo de emisoras a Frecuencia Modulada (FM), en detrimento de la ya popularizada Amplitud Modulada (AM).

El paso de los años ha ratificado a la radio como un medio de comunicación de difusión masiva, considerado de gran aceptación a pesar de su convivencia con la TV y adaptabilidad por ser un accesorio de gran valor en los equipos de última tecnología (Automóviles, Smartphone, etc.), además de ser al menor costo y más flexible debido a que requiere de la participación de sus radio-escuchas.

Los inicios de Radio XYZ se remontan al año 1998 con el alquiler de la frecuencia AM y la emisión de programación por 12 horas diarias entre las 08:00 y las 20:00 en el norte de la ciudad de Guayaquil, por parte de un reconocido grupo cristiano.

Debido a la aceptación del medio por parte de la población cristiana guayaquileña, en los meses posteriores se compró la emisora y así, la transmisión fue extendida a 24 horas, y la cabina radial fue trasladada al centro de la ciudad de la urbe porteña.

Radio XYZ fue un ministerio del grupo cristiano mencionado hasta el año 2011 en que pasa a ser administrada independientemente por Empresa Radiodifusora S.A. se ve en la necesidad de reestructurar sus procesos que hasta entonces eran dependientes de recursos pertenecientes a su anterior administración.

1.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

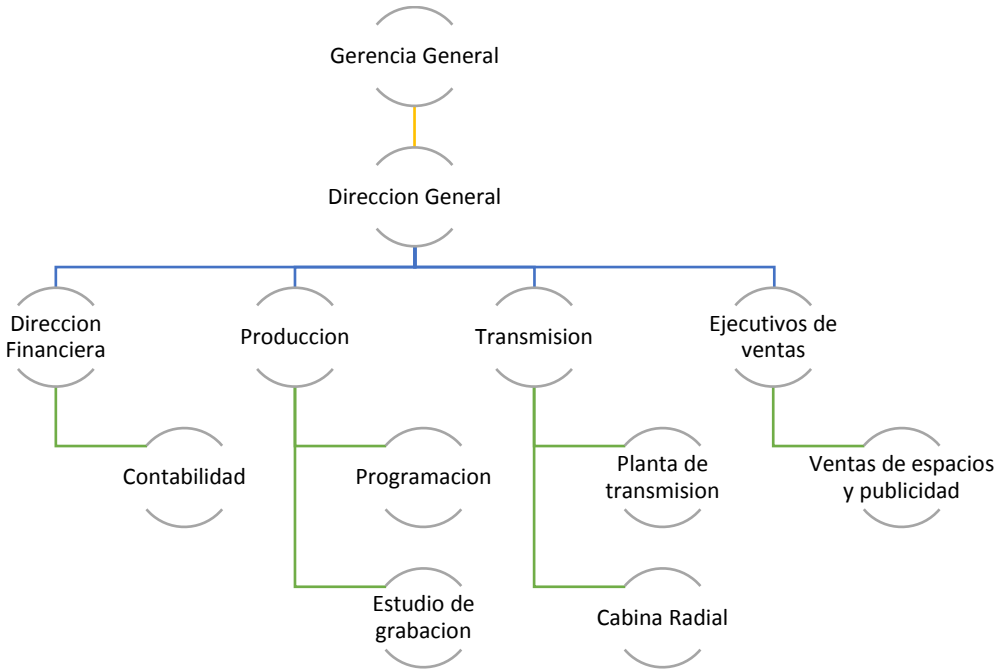


Ilustración 1: Organigrama estructural Empresa Radiodifusora S.A.

Fuente: Empresa Radiodifusora

1.1.2. SERVICIOS

Entre los servicios que brinda Empresa Radiodifusora S.A. destacan las ventas de cuñas publicitarias y de espacios radiales, alineados siempre a la misión y visión de la entidad constituyen la principal fuente de ingresos de la entidad.

El origen y el mensaje de cada cuña solicitada es revisada con el objetivo de asegurar que el contenido de la misma está acorde a la imagen que la radiodifusora quiere mostrar a su público. La contratación de espacios radiales sigue un esquema similar necesitándose en este caso una reunión

con el Gerente General y la Directora del medio para definir detalles tales como la duración del programa, fechas de pago, publicidad asociada, etc.

Además, Empresa Radiodifusora S.A. brinda servicio de producción de cuñas publicitarias y programas sin valor adicional, asegurando que el material transmitido sea de calidad.

1.1.3. REQUISITOS LEGALES Y REGULATORIOS

Como todo sector económico, los medios de comunicación deben acogerse a varios requisitos legales tanto nacionales como internacionales para poder ejecutar su labor. Sin ningún impedimento o sanción por parte de un ente de control.

Tanto nacional como internacionalmente existen entidades encargadas de velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los medios de comunicación, siendo el ámbito nacional el más cambiante e impredecible por la cantidad de regulaciones que han sido aprobadas y entes de control que han sido creado en los últimos años por el gobierno de turno.

Existen ciertos convenios y cartas emitidos por organismos internacionales que son acogidos por los medios de comunicación y que están contenidos en la Tabla 1, los requisitos en cuestión se encuentran estrechamente relacionados a los derechos fundamentales que poseen los seres humanos de expresar su pensamiento libremente

Requisitos Regulatorios - Legales	Alcance	Entidad
Carta internacional de los derechos humanos Art 19.- Derecho a la libertad de expresión Año de expedición 1948	Mundial	Organización de las Naciones Unidas
Pacto de San José (Convención Americana de Derechos Humanos) Año de expedición 1969	Continental	Organización de Estados Americanos (CIDH)

Tabla 1: Requisitos legales de índole mundial y

Fuente: Legislación Internacional

Cabe mencionar que a nivel nacional, en la República del Ecuador rigen varias medidas normativas que regulan la actividad principal de los medios y que se encuentran en constante evolución. Varias de las leyes promulgadas en el país son relativamente nuevas y se hace necesario monitorear este aspecto periódicamente, en la tabla 2 se muestran las leyes directamente vinculadas a la actividad principal del medio en vigencia.

Requisitos Regulatorios - Legales	Alcance	Entidad	Proposito
Constitucion de la Republica del Ecuador 2008	Nacional	Asamblea Nacional	Libertad de expresion
Ley Organica de Comunicación 2008	Nacional	Cordicom	Regulacion de medios y contenidos
Ley de Radiodifusion y TV 1975	Nacional	Supercom	Entorno de ambito de medios
Reglamento a la Ley de Radiodifusion y TV 1995	Nacional	Supercom	Aclaratoria de Ley, conceptos generales
Reglamento para el Registro Publico de Medios de Comunicación 2014	Nacional	Cordicom	Registro anual de parrilla de programacion
Ley Organica de Participacion Ciudadana y Control Social 2010	Nacional	CPCCS	Obligatoriedad de rendicion de cuentas anual

Tabla 2: Requisitos legales de Carácter Nacional

Fuente: Leyes Nacionales

Empresa Radiodifusora S.A. también debe guiarse por leyes complementarias que regulan su vida institucional, en diferentes aspectos tales como el financiero, el tributario y el laboral tal como se muestra en la tabla 3.

Requisitos Regulatorios - Legales	Alcance	Entidad	Proposito
Leyes Tributarias: Codigo Tributario, LORTI, y reglamentos complementarios	Nacional	SRI	IVA, Impuesto a la Renta
Ley de Compañias	Nacional	Superintendencia de Compañias	Informacion financiera
Ley de Entidades Financieras	Nacional	Superintendencia de Bancos	Programacion de pagos mediante el Sistema financiero
Leyes Laborales	Nacional	IESS	Afiliaciones

Tabla 3: Requisitos Legales Complementarios
Fuente: Leyes societarias

1.2. ANÁLISIS DE RIESGO

PROCESOS	FACTORES DE RIESGO	RIESGO	INDICES		NIVEL DEL RIESGO		EFECTO
			PROBABILIDAD	IMPACTO			
VENTA	FALTA DE RECURSOS	INACTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO	2	3	6	Alto	INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
		BAJA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO	3	1	3	Medio	DISMINUCION EN EL NUMERO DE CONTRATOS
	PROCEDIMIENTOS MAL DEFINIDOS	DESORGANIZACION	3	2	6	Alto	LABORES REPETIDAS Y PERDIDA DE TIEMPO
	AUSENCIA DE REGISTRO DE CONTRATOS	PERDIDA DE INFORMACIÓN DE CONTRATOS	2	1	2	Bajo	IMPOSIBILIDAD DE SEGUIMIENTOS
PROGRAMACIÓN	FALTA DE CAPACITACIÓN	AVERIA DE EQUIPO POR MALA MANIPULACION	1	2	2	Bajo	INSUFICIENCIA DE IMPLEMENTOS DE TRABAJO
	FALTA DE BITACORAS	PLANIFICACION INADECUADA DE ACTIVIDADES	2	1	2	Bajo	FUNCIONES SON CUMPLIDAS PARCIALMENTE
		INEXISTENCIA DE REGISTRO DE CUÑAS PRODUCIDAS	3	1	3	Medio	CUÑAS INEXISTENTES
	INCUMPLIMIENTO EN LA PRODUCCION	AJUSTES DE PROGRAMACION A ULTIMA HORA	1	2	2	Bajo	INCUMPLIMIENTO DE PARRILLA DE PROGRAMACION
		INFORMACIÓN NO ENVIADA A CABINA	2	3	6	Alto	PAUTAJE NO SE ACTUALIZA
		INTERMITENCIAS EN LA TRANSMISION	1	3	3	Medio	MALA CALIDAD DE SONIDO

OPERADORES	OPERADORES NO CAPACITADOS	MAL USO DE IMPLEMENTOS DE TRABAJO	2	2	4	Medio	AVERIAS O DAÑOS PERMANENTES EN EQUIPOS
		DESMOTIVACION DE OPERADORES	3	1	3	Bajo	BAJOS INDICES DE PRODUCTIVIDAD
	EQUIPOS OBSOLETOS Y CONEXIONES DEFECTUOSAS	EQUIPOS OBSOLETOS	2	1	2	Bajo	FALLAS EN LA TRANSMICIÓN
		SEÑAL DE INTERNET INTERMITENTE	1	1	1	Bajo	RECLAMOS POR PARTE DE CONTRATANTES
		FALLAS EN LA OPERACIÓN DE PROGRAMACION EN VIVO	1	2	2	Bajo	RECLAMOS DE CONTRATANTES
	APAGONES EN LA PLANTA	DAÑOS EN LOS EQUIPOS	1	3	3	Medio	INTERRUPCION DEL SERVICIO
FACTURACIÓN Y COBRANZA	AUSENCIA DE BASE DE DATOS DE CLIENTES	NO SE COBRA CON REGULARIDAD	3	3	9	Alto	COBROS TARDIOS
	FALTA DE REGISTROS	DESCONOCIMIENTO DE MONTOS A COBRAR	2	3	6	Alto	COBROS INDEBIDOS
		INCUMPLIMIENTO EN PAGO DE ESPACIOS	2	3	6	Alto	AFECTACION A LA PLANIFICACION DE PAGO DE OBLIGACIONES
	NEGLIGENCIA O DESCUIDO	REGISTROS CONTABLES INCORRECTOS	1	3	3	Medio	PRESENTACION DE INFORMACION CONTABLE INADECUADA
	FALTA DE CONOCIMIENTO DE LAS LEYES	COMPROBANTES MAL ELABORADOS	2	3	6	Alto	MULTAS
SERVICIO AL CLIENTE	FALTA DE UN SISTEMA EFICIENTE	RECLAMOS NO ATENDIDOS A TIEMPO	1	2	2	Bajo	POCA CREDIBILIDAD
		BUROCRATIZACION	2	1	2	Bajo	IMPOSIBILIDAD DE COMUNICARSE CON DIRECCION
		PETICIONES NO TRANSMITIDAS	1	1	1	Bajo	DISCONFORMIDAD DEL PUBLICO

TALENTO HUMANO	INCUMPLIMIENTO DE LAS LEYES	BAJO PORCENTAJE DE PERSONAL AFILIADO	2	2	4	Medio	MULTAS
CONTABILIDAD	SISTEMA DE ARCHIVOS DEFICIENTE	PERDIDA DE INFORMACION	1	3	3	Medio	FALTA DE CREDIBILIDAD DE INFORMACION FINANCIERA
		AJUSTES INCORRECTOS	1	3	3	Medio	SUSTRACCION DE DINERO
	FUNCIONES NO SE ENCUENTRAN SEGREGADAS	DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES	3	3	9	Alto	PÉRDIDAS DE RECURSOS
	MALA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	INCUMPLIMIENTO DE PLAZOS DE DECLARACIONES	3	3	9	Alto	SANCIONES
CUMPPLIMIENTOS DE REQUISITOS LEGALES PARA LA RADIODIFUSION	DESACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN DE PROGRAMACIÓN	DEMORA EN LA ATENCION DE REQUERIMIENTOS DE ENTES REGULATORIOS	1	3	3	Medio	PÉRDIDA DE FRECUENCIA
	LEYES CAMBIANTES	INCUMPLIMIENTO DE PAGO AL SAYCE	2	3	6	Alto	Multas
GESTION DE PAGOS	MALA PLANIFICACIÓN	PROTESTOS DE CHEQUES	2	3	6	Alto	Cierre de la cuenta
	FALTA DE RECURSOS	SOBREGIROS EN CUENTA	2	1	2	Bajo	BAJA LA CALIFICACIÓN CREDITICIA

Tabla 4: Análisis de riesgo
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

1.3. JUSTIFICACIÓN

El proyecto está orientado a solucionar los principales problemáticas de la empresa, en este caso un medio de comunicación, que se ocasionan debido a la falta de documentación, orden y necesidad de cumplir con las obligaciones que impone el gobierno.

Se busca proponer un plan de mejora para la compañía, que le ayude a ser más eficiente para responder ante las necesidades y requerimientos que exige su entorno.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseño de un modelo de Sistema de Gestión por Procesos a Radiodifusora S.A. con la finalidad de definir y formalizar sus actividades.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Levantar y analizar los procesos de la empresa
b) Definir objetivos Estratégicos
c) Definir cadena de valor
d) Identificar procesos claves y de apoyo
e) Determinar procesos críticos y propuestas de mejora
f) Proponer indicadores de gestión a los procesos
g) Elaborar manuales de procesos acordes a la actividad de la entidad

CAPÍTULO 2

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1.1. MISIÓN

Es la descripción de la razón de ser de la compañía, es decir la descripción de su actividad y sus objetivos a corto plazo.

2.1.2. VISIÓN

Describe el estado al que quiere llegar la compañía una vez alcanzados sus objetivos a corto plazo, éste término se asocia directamente con los objetivos a largo plazo.

2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.1.3.1. DEFINICIÓN

A diferencia de los objetivos financieros que se enfocan en la consecución de beneficios económicos, los objetivos estratégicos están orientados al logro de eficiencia, disminución de tiempos y mejora de la totalidad de procesos de la compañía.

2.1.3.2. CARACTERÍSTICAS

De preferencia los objetivos estratégicos deben las siguientes características[1]:

- Cualitativos
- Medibles
- Realistas
- Comprensibles
- Desafiantes
- Jerárquicos
- Alcanzables
- Congruentes

[1] Administración Estratégica, Fred R. David, Pearson Education, 14ta Edición

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS

2.2.1. DEFINICIÓN

Es una herramienta administrativa que se centra en el análisis de los procesos internos de la empresa, y la búsqueda de oportunidades de mejora, sea esta en tiempos, eficiencia o valor agregado[2].

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO

Los procesos son un conjunto de actividades relacionadas con una secuencia lógica, que convierten entradas en resultados. Es decir un proceso debe ser ordenado, eficiente, enfocado a los resultados, debe tener al menos un input y un output.

2.2.3. VENTAJAS DE ENFOQUE A PROCESOS

A diferencia del enfoque financiero, el enfoque a procesos permite evaluar áreas de la compañía de un modo más global, es decir que el enfoque a procesos se refiere a revisar todos los aspectos de la empresa que no necesariamente están ligados a objetivos financieros de las mismas.

2.3. CADENA DE VALOR

2.3.1. DEFINICIÓN

Conjunto de procesos interrelacionados que buscan un fin en común, en este caso la consecución de objetivos de la compañía, es decir engloba los

[2] Organización De Empresas, Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Mcgraw-Hill Interamericana Editores S.A. De C.V. Decíma Tercera Edición.

procesos que hacen posible la prestación de servicio y la satisfacción del consumidor.

2.4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE

2.4.1. DEFINICIÓN

Es la identificación de aquellos procesos que están estrechamente relacionados a la satisfacción del cliente externos y proveedores externos.

2.4.2. CRITERIO DE PROCESOS CLAVE

Criterios de gran importancia, que están estrechamente relacionados a la actividad de la compañía y que permiten que la misma desarrolle sus actividades y cumpla con sus obligaciones[3].

2.4.3. CRITERIO DE PROCESOS DE APOYO

Son aquellos procesos que no son fundamentales para cumplir con la satisfacción de los requerimientos de los elementos externos a la empresa, pero son necesario para la realización del servicio o bien

2.5. MAPA DE PROCESOS

2.5.1. TIPOS DE PROCESOS

En un mapa de procesos la división de los procesos es la siguiente:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Claves

[3] Administración Estratégica, Fred R. David, Pearson Education, 14ta Edición

- Procesos de Apoyo

2.5.1.1. Procesos Estratégicos

Son aquellos que evalúan, controlan y realizan seguimiento para el cumplimiento de las metas propuestas, para la toma de decisiones y planes de mejora eficaces.

2.5.1.2. Procesos claves

Son los que transforman los recursos obtenidos en el bien o servicio que la empresa ofrece a sus clientes.

2.5.1.3. Procesos de Apoyo

Proporcionan el talento humano y recursos necesarios para el cumplimiento de los procesos.

2.6. MAPA DE PROCESOS

Es una herramienta de comunicación, el cual ayuda a la mejor visualización de los procesos llevados a cabo en una empresa y la relación entre las partes interesadas, debido a la cantidad de información que se posea de la compañía dependerá la calidad del mapa de proceso, es decir que se encuentren todos los procesos y la visualización de sus iteraciones que existen entre los procesos estratégicos, claves y de apoyo, como están

trabajando y permitiendo realizar cambios de mejora para una mayor coordinación[4].

2.7. FLUJO DE PROCESOS

2.7.1. DEFINICIÓN

Los flujos de procesos son representaciones gráficas que brindan una imagen clara y concisa de las actividades realizadas dentro de un proceso, es utilizado para el análisis funcional y determinar si es necesaria una acción de mejora, debido a que muestra todas las actividades es más fácil situar el control o área de mejora.

2.7.2. COMO SE ELABORAN

Para su realización se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir el principio y el fin del proceso
2. Definir las actividades que se realizan en el proceso
3. Ubicar esas actividades de manera secuencial
4. Colocar la simbología adecuada acorde a las necesidades de cada actividad
5. Revisar el diagrama el cual debe ser correcto y eficiente.

2.7.3. TIPOS DE FLUJOS

[4] Organización De Empresas, Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Mcgraw-Hill Interamericana Editores S.A. De C.V Décima Tercera Edición

Vertical

Describe las actividades de un proceso, cuya secuencia es de arriba hacia abajo, es considerada como un gráfico de análisis de proceso.

Horizontal

Está orientado a determinar cuál es la persona involucrada en las actividades del proceso.

De Bloques

Su finalidad es la integración de los procesos, es decir una secuencia de tareas realizadas de manera macro.

2.7.4. SIMBOLOGÍA

La ilustración 2 muestra los símbolos más utilizados para la diagramación de los procesos[5].

[5] Organización De Empresas, Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Mcgraw-Hill Interamericana Editores S.A. De C.V Décima Tercera Edición

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

Ilustración 2: Simbología Diagrama de Flujo
Fuente: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. MEXICO FINCOWSKY, E. B. (2005).

2.8. ANÁLISIS VALOR AGREGADO

2.8.1. DEFINICIÓN

El análisis de valor agregado es una herramienta que mide la eficiencia de los procesos, se establece que un proceso es un conjunto de actividades que generan valor, el cual es la percepción del cliente sobre la capacidad de un producto o servicio para satisfacer su necesidad[6].

Realizado para eliminar las actividades que no son necesarias en el proceso o que no agregan valor al mismo, para que se ejecute de forma eficiente con

[6] Organización De Empresas, Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Mcgraw-Hill Interamericana Editores S.A. De C.V Décima Tercera Edición

el menor costo posible y mejorar aquellas actividades restantes que no agregan valor, por esa razón para determinar si la actividad agrega valor o no al proceso utilizamos el siguiente diagrama[7]:

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSMITIVA	ELIMINAR

Tabla 5: Diagrama de análisis de valor agregado
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

[7] Herramientas Para El Análisis Y Mejora De Procesos, Programa Especial De Mejora A La Gestión En La Administración Federal (2008-2012).

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
TIEMPOS TOTALES										0
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE									
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA									
P	PRPARACIÓN									
E	ESPERA									
M	MOVIMIENTO									
I	INSPECCION									
A	ARCHIVO									
TT	TOTAL									
VA	VALOR AGREGADO									
SVA	SIN VALOR AGREGADO									

Tabla 6 Diagrama modelo para análisis valor agregado
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez
Incluimos el formato utilizado para el análisis

2.9. INDICADORES DE GESTIÓN

2.9.1. DEFINICIÓN

Son herramientas administrativas que ayudan a medir de manera cuantificable o cualificable el desempeño de los procesos para el cumplimiento de objetivos.

Son utilizados continuamente para determinar el desempeño y resultados, hacia la toma de decisiones y realizar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

2.9.2. TIPOS DE INDICADORES

Existe una gran variedad de indicadores per los que más resaltan son los de eficiencia y eficacia.

Eficiencia

Mide el logro de los resultados que se han propuesto.

Eficacia

Mide el nivel de ejecución del proceso, es decir la utilización de recursos para llevar a cabo el proceso.

2.9.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Las características para que un indicador sea eficiente y eficaz, y que brinde un buen resultado el cual servirá para la toma de decisiones son:

Medible

Todo indicador debe ser medible, esta medición puede realizarse en términos de grado o de frecuencia.

Entendible

El indicador de gestión debe ser fácilmente reconocible para las personas que trabajan con este.

Controlable

El indicador debe ser controlable desde la estructura de la empresa.

2.9.4. EL CICLO DE GESTION PDCA

El ciclo PDCA es también conocido como el "Ciclo de Deming", el cual está basado en estrategias de mejora continua de la calidad en 4 pasos (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Ilustración 3: Ciclo PDCA
Fuente: www.spanishpmo.com

Esta herramienta no es tan complicada para entender es decir, los pasos a seguir son los siguientes:

- Planificar como conseguir lo que quiero lograr en la empresa.
- Realizar las acciones que planifique realizar.
- Realizar la verificación si las acciones se están cumpliendo de acuerdo a la planificación realizada.
- Se implementa los cambios pertinentes para evitar los mismos errores y el ciclo empieza nuevamente, introduciendo mejoras para la continuación del proceso.

2.10. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

2.10.1. DEFINICIÓN

La finalidad de esta herramienta es analizar las posibles causas, las cuales se selecciona las principales y se documentan, dando así con el origen que ocasionan impedimentos para la realización continúa del procedimiento.

Una vez detectada la causa raíz del problema debe ser eliminada con la participación de todas las personas involucradas y así poseer procesos de calidad en la compañía[8].

[8] Herramientas Para El Análisis Y Mejora De Procesos, Programa Especial De Mejora A La Gestión En La Administración Federal (2008-2012).

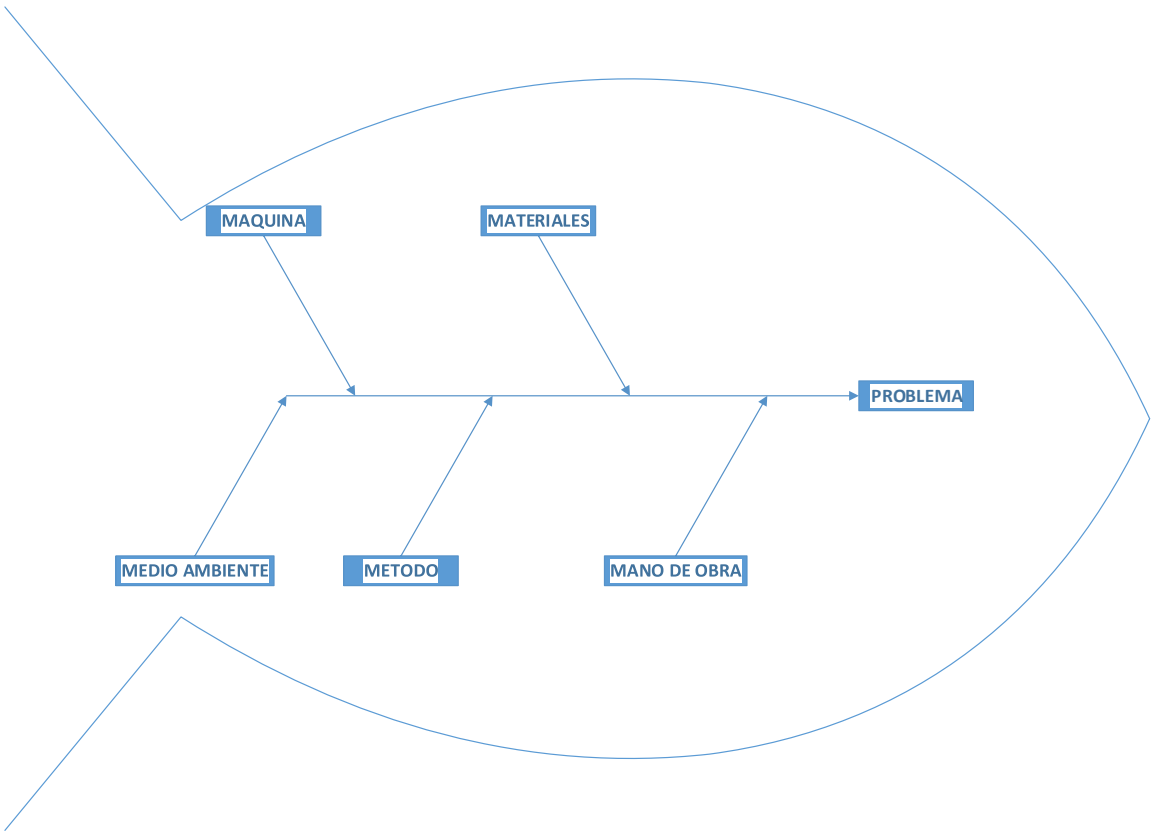


Ilustración 4: Ejemplo de Diagrama Causa y Efecto
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

2.11. METODOLOGÍA 5W 1H

5w 1h es una herramienta utilizada por las empresas que buscan soluciones a los principales problemas que aquejan a la compañía, su metodología se fundamenta en buscar las causas que se consideran de mayor riesgo por

cada problema encontrado y realizar preguntas lógicas que pueden establecer posibles soluciones[9].

A continuación el modelo a utilizarse para el análisis

Que?			Quien?	Donde?	Cuando?								Como?	Con que?
					Mes1				Mes 2					
# Causa	Causa	Actividad secuencial	Responsable	Area	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	Instrumentos de trabajo	Recursos

Tabla 7 5w 1h
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

2.12. MANUALES DE PROCESOS

2.12.1. DEFINICIÓN

Son documentos que sirven para la comunicación y la coordinación de la información en la organización, el cual es utilizado para transmitir instrucciones o lineamientos necesarios para el cumplimiento de las tareas.

[9] Herramientas Para El Análisis Y Mejora De Procesos, Programa Especial De Mejora A La Gestión En La Administración Federal (2008-2012).

CAPÍTULO 3

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1. MISIÓN

"Alcanzar a los perdidos con el evangelio de transformación a toda criatura, fortalecer a los creyentes a través de mensajes y predicadores selectos, orientar la opinión pública".

3.1.2. VISIÓN

"Establecer una estación de radio en cada provincia y llevar el evangelio al mundo.".

3.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Financiera

- Incrementar ingresos
- Manejo eficiente de activos
- Disminuir costos

Cliente

- Dar satisfacción al cliente y fidelizar a los clientes estratégicos
- Incrementar la participación en el mercado mediante la captación de nuevos clientes

Procesos Internos

- Incrementar la eficiencia
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto

Aprendizaje y Crecimiento

- Lograr concienciar a la empresa de la necesidad de capacitar a su personal, tanto para mejorar sus operaciones como para cumplir el requisito legal de profesionalización del personal operativo.

3.2. CADENA DE VALOR

Basándonos en la investigación realizada a la empresa RADIODIFUSORA S.A se propone la siguiente cadena de valor, identificando actividades

primarias de importancia para la satisfacción del cliente, y las actividades secundarias o de apoyo que ayudan a su realización.

Ilustración 5: Cadena de valor RADIODIFUSORA S.A.
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

En el levantamiento de información se identificaron los procesos claves y de apoyo con sus correspondientes subprocesos, concluyendo de la siguiente manera.

PROCESOS CLAVES	
PROCESO	**SUBPROCESO**
VENTAS	VENTAS DE PROGRAMA
	VENTAS DE CUÑA
PROGRAMAS	PRODUCCION
	PROGRAMACIÓN
OPERACIÓN	OPERARIOS
FACTURACIÓN Y COBRANZA	FACTURACIÓN Y COBRANZA
SERVICIO AL CLIENTE	SERVICIO AL CLIENTE

Tabla 8 Procesos Claves
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

PROCESOS DE APOYO	
PROCESO	**SUBPROCESO**
TALENTO HUMANO	CAPACITACIÓN
CONTABILIDAD	GESTIÓN DE PAGOS
	CONTABILIDAD
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES	CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES

Tabla 9 Procesos de Apoyo
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.4. MAPA DE PROCESOS

En la ilustración 6 se muestra el mapa de procesos propuestos para la empresa el cual se ve reflejado la interacción entre ellos para llegar a un fin que es la satisfacción del cliente.

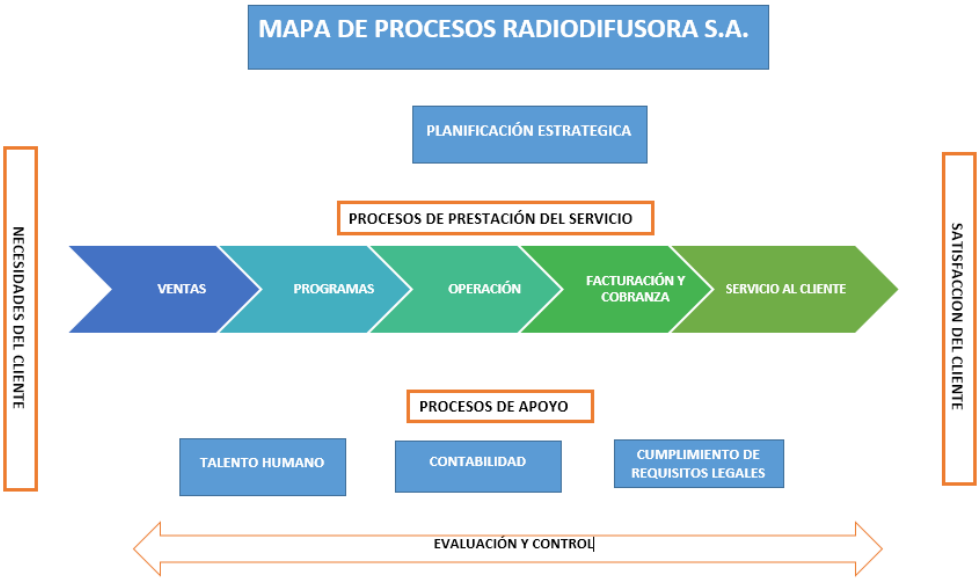


Ilustración 6 Mapa de Procesos
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.5. DETERMINACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

En base a los objetivos estratégicos, se procedió a realizar una identificación de procesos críticos, con el fin de determinar 3 que se encuentren en mayor riesgo y poder efectuar las mejoras correspondientes, mediante la elaboración de la matriz de priorización (Tabla 9), para la cual se estableció el grado de aportación que los subprocesos contribuyen para el cumplimiento de esos objetivos.

APORTACIÓN	CALIFICACIÓN
Aportación muy alta	5
Aportación alta	4
Aportación media	3
Poca aportación	2
Muy poca aportación	1
No existe aportación	0

Tabla 10 Calificación
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

PERSPECTIVA	FINANCIERA			CLIENTE		PROCESOS INTERNOS		APRENDIZAJE Y CRECIMIEMTO	
OBJETIVOS / SUBPROCESOS	Incrementar ingresos	Manejo eficiente de activos	Disminuir costos	Dar satisfacción al cliente y fidelizar a los clientes estratégicos	Incrementar la participación en el mercado mediante la captación de nuevos clientes	Incrementar la eficiencia operacional	Incrementar el uso eficiente del presupuesto	Necesidad de capacitación	TOTAL
VENTAS DE PROGRAMA	5	0	0	5	5	3	3	5	26
VENTAS DE CUÑA	5	0	0	4	5	1	3	4	22
PRODUCCION	5	4	4	5	5	5	5	5	38
PROGRAMACIÓN	4	1	1	4	1	3	2	5	21
OPERARIOS	3	3	2	3	2	4	2	3	22
FACTURACIÓN Y COBRANZA	5	3	3	4	4	4	3	4	30
SERVICIO AL CLIENTE	3	0	0	0	0	0	0	5	8
NOMINA	0	0	0	0	0	4	0	3	7
CONTABILIDAD	0	2	2	0	0	0	0	3	7
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES	0	0	0	0	0	0	0	3	3
PROVEEDORES	1	0	5	0	0	0	0	3	9

Tabla 11 Procesos Críticos
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA DE LOS PROCESOS

3.6.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Para un mejor análisis de la situación actual de la empresa se procedió a realizar un flujo para cada subproceso, obteniendo los siguientes resultados.

En base al cuadro de procesos críticos se procede a analizar los tres principales procesos los cuales son considerados de mayor riesgo esta herramienta de análisis valor agregado nos ayuda a identificar si el proceso aporta de manera significativa al desarrollo de la empresa e implementar una posible solución a los mismos.

3.6.1.1. Venta de espacio radial

3.6.2.1.1. Diagrama de flujo actual venta de espacio radial

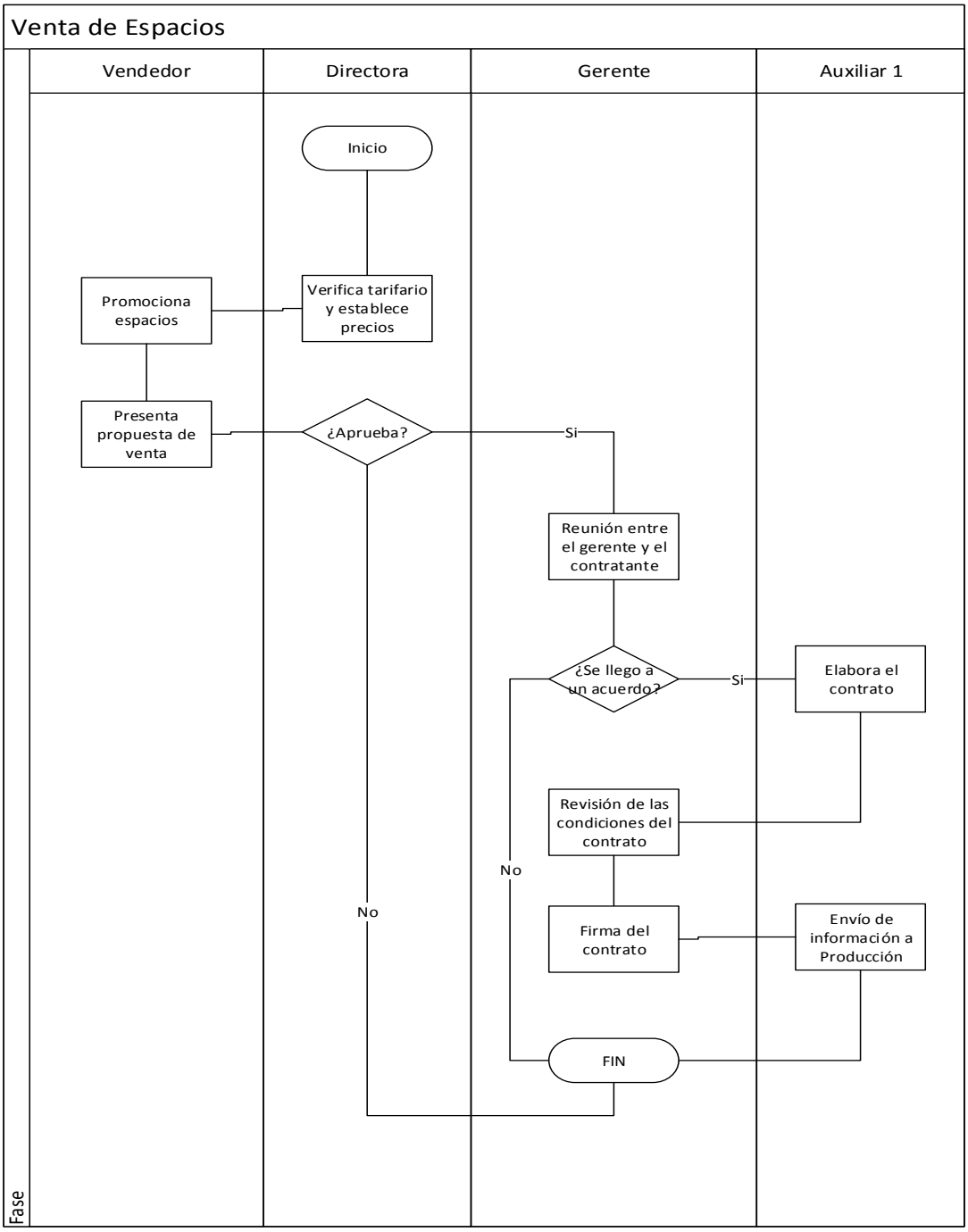


Ilustración 7: Venta de Programas Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.1.1. Análisis valor agregado actual venta de espacio radial

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Ventas		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Ventas de Espacio		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1		X						VERIFICAR TARIFARIO Y ESTABLECE PRECIOS		5
2		X						PROMOCIONAR ESPACIOS		300
3	X							PRESENTAR PROPUESTAS A DIRECCION		80
4	X							REUNION ENTRE GERENTE Y CONTRATANTE		30
5			X					ELABORAR EL CONTRATO		70
6						X		REVISIÓN DE LAS CONDICIONES DEL CONTRATO		40
7		X						FIRMA DEL CONTRATO		2
8					X			ENVIO DE INFORMACIÓN A PRODUCCION		20
TIEMPOS TOTALES										547
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	110	20%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	307	56%
P	PREPARACIÓN							1	70	13%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							1	20	4%
I	INSPECCION							1	40	7%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							8	547	100%
VA	VALOR AGREGADO								417	76%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								130	24%

Tabla 12: Ventas de Espacio Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	76%
SIN VALOR AGREGADO	24%

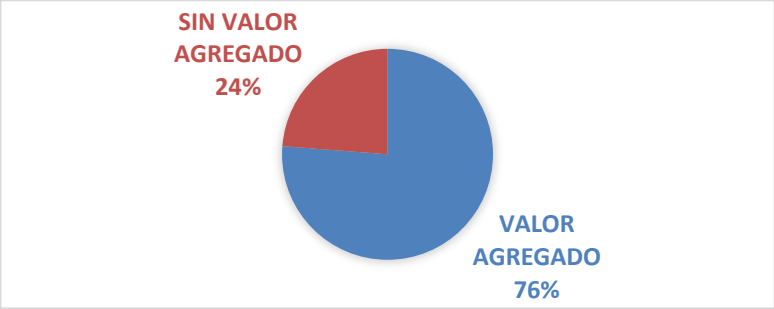


Ilustración 8: Ventas de Espacio (Valor Agregado Actual)
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.1.2. Diagrama de Flujo mejorado venta de espacio radial

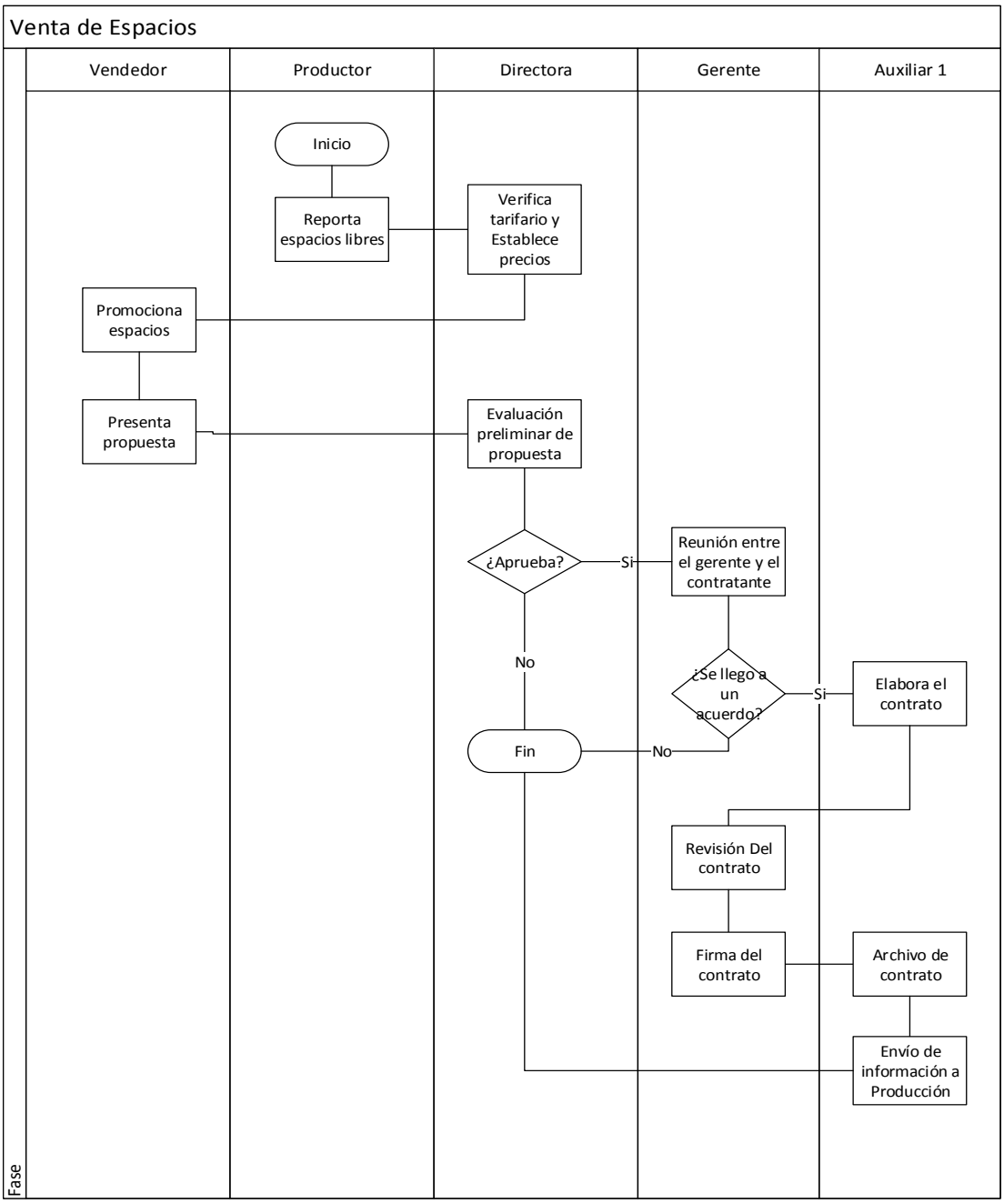


Ilustración 9: Flujo mejorado de Venta de Espacios
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.1.3. Análisis valor agregado mejorado venta de espacio radial

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: Ventas		FECHA: 26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO: Ventas de Espacio		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1			X					REPORTA ESPACIOS LIBRES		2
2		X						VERIFICA TARIFARIO Y ESTABLECE PRECIOS		3
3		X						PROMOCIONA ESPACIOS		360
4	X							PRESENTA PROPUESTA		120
5			X					EVALUACION PRELIMINAR DE PRESUPUESTA		60
6	X							REUNION ENTRE EL GERENTE Y CONTRATANTE		10
7			X					ELABORA EL CONTRATO		10
8						X		REVISION DEL CONTRATO		4
9		X						FIRMA DEL CONTRATO		2
10							X	ARCHIVO DE CONTRATO		2
11					X			ENVIO DE INFORMACIÓN A PRODUCCIÓN		2
TIEMPOS TOTALES										575
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	130	23%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	365	63%
P	PREPARACIÓN							3	72	13%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							1	2	0%
I	INSPECCION							1	4	1%
A	ARCHIVO							1	2	0%
TT	TOTAL							11	575	100%
VA	VALOR AGREGADO								495	86%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								80	14%

Tabla 13: Venta de espacios Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	86%
SIN VALOR AGREGADO	14%

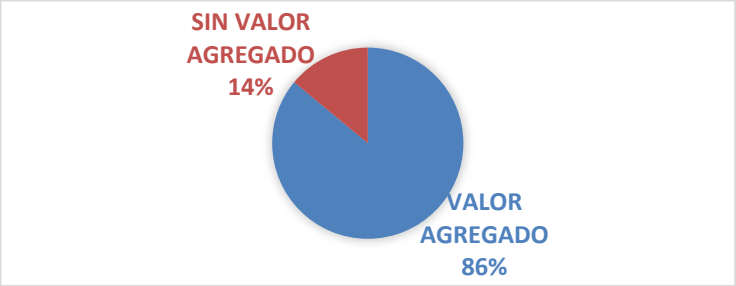


Ilustración 10: Proceso Venta de Espacio Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.1.4. Cuadro comparativo de venta de espacio radial

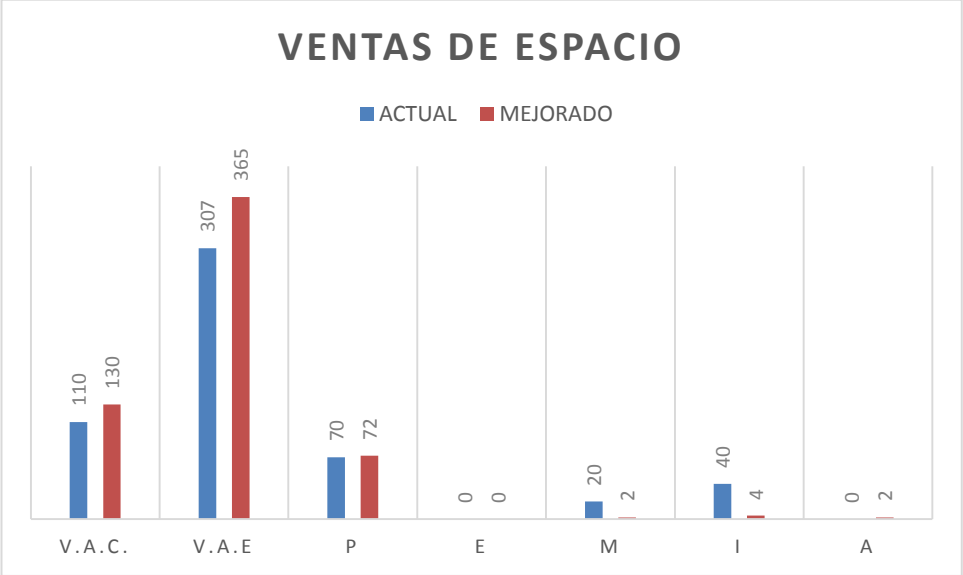


Ilustración 11 Cuadro Comparativo Ventas de Espacio
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.2. Producción

3.6.2.2.1 Diagrama de flujo actual de producción

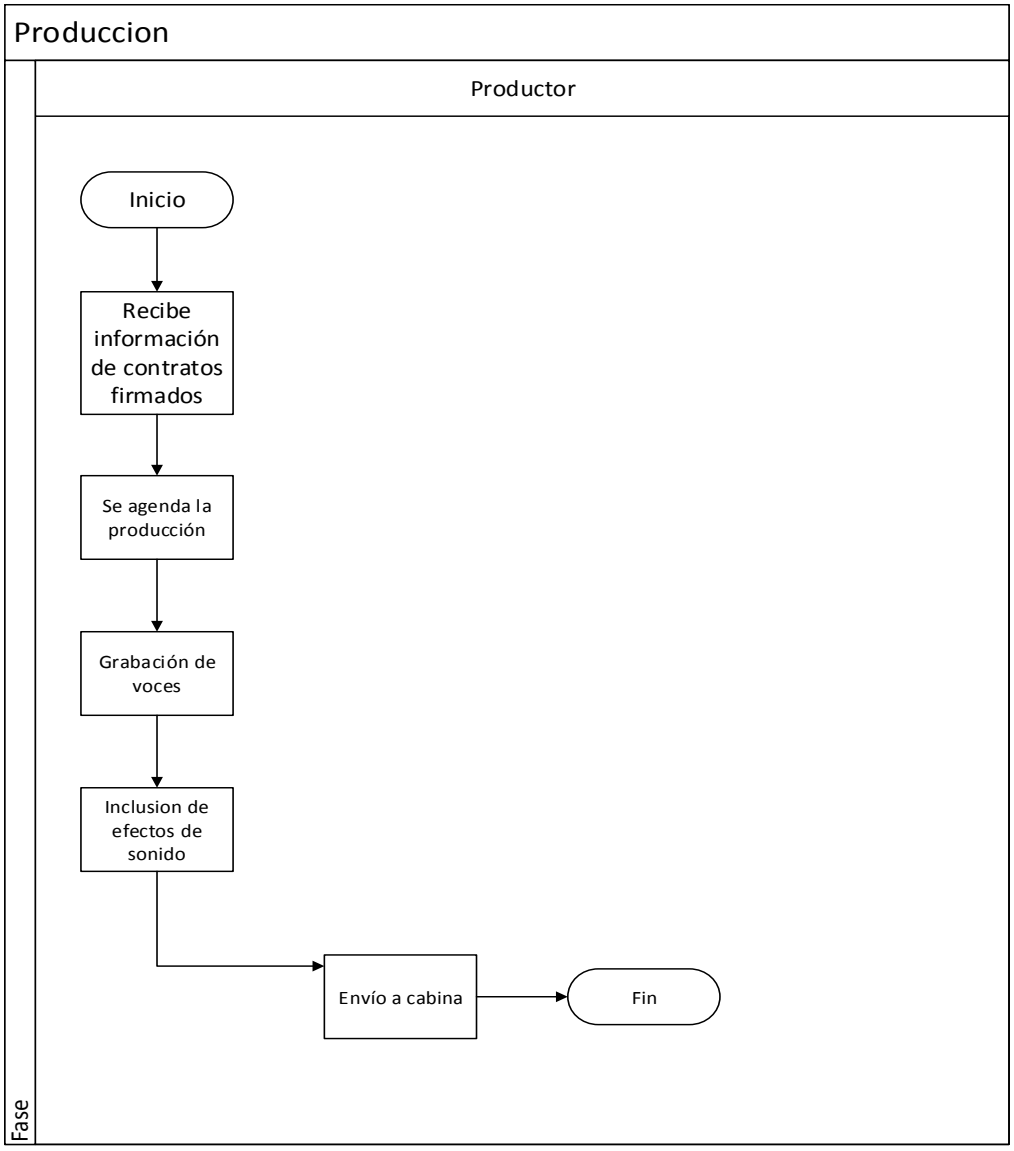


Ilustración 12: Producción Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.2.2 Análisis valor agregado actual de producción

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Producción		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Producción		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1					X			RECIBE INFORMACIÓN		2
2			X					SE AGENDA LA PRODUCCIÓN		10
3	X							GRABACIÓN DE VOCES		5
4	X							INCLUSIÓN DE EFECTOS DE SONIDO		5
5					X			ENVIO A CABINA		2
TIEMPOS TOTALES										24
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	10	42%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							0	0	0%
P	PREPARACIÓN							1	10	42%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							2	4	17%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							0		0%
TT	TOTAL							5	24	100%
VA	VALOR AGREGADO								10	42%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								14	58%

Tabla 14: Proceso de Producción Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	42%
SIN VALOR AGREGADO	58%

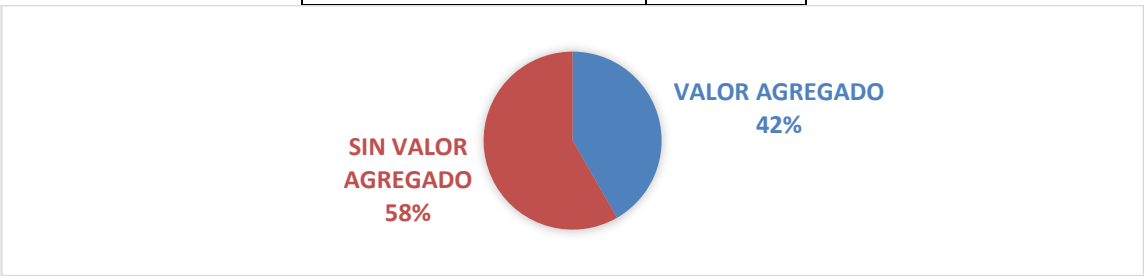


Ilustración 13: Proceso de Producción (Valor Agregado Actual)
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.2.3 Diagrama de flujo mejorado de producción

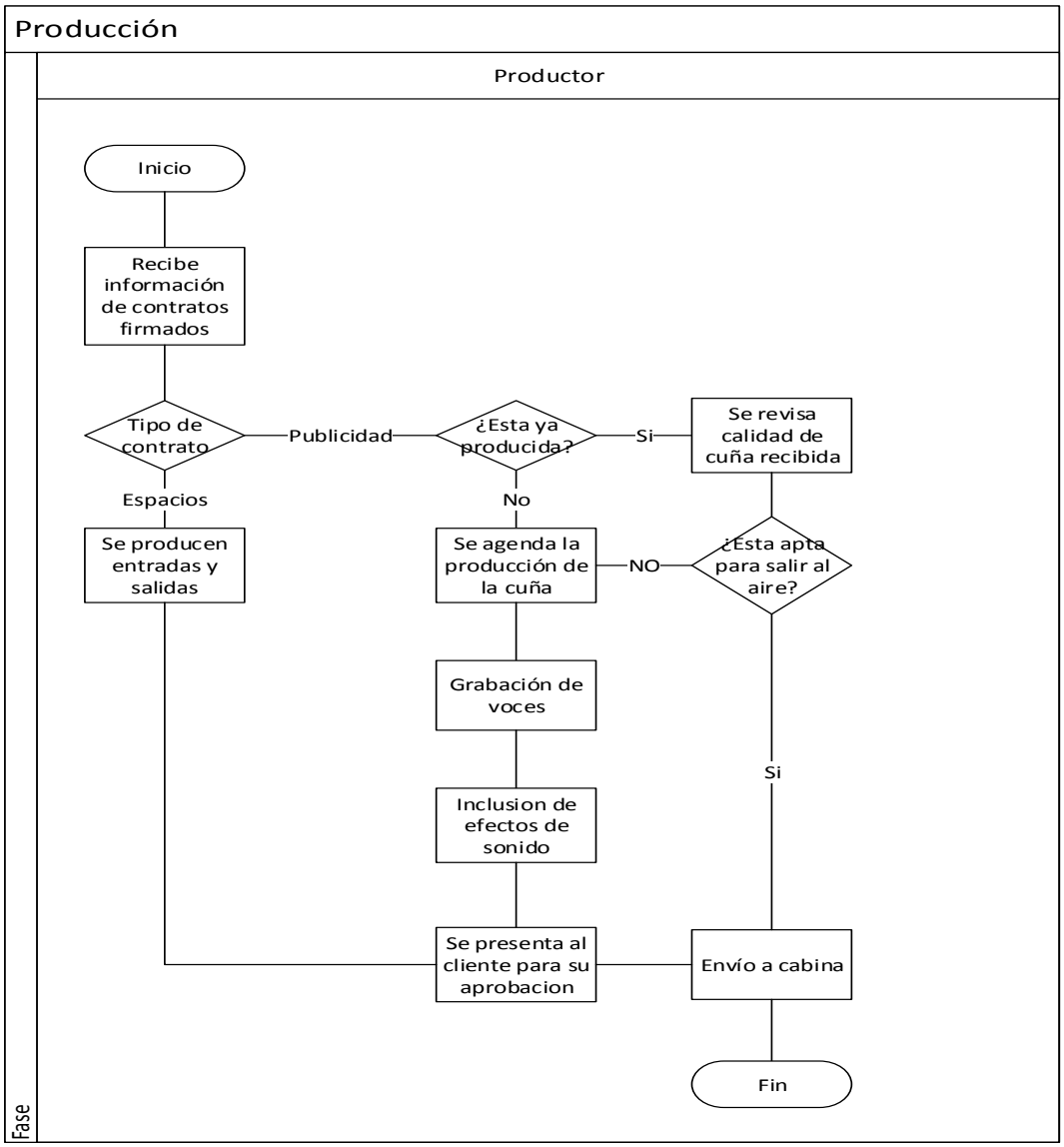


Ilustración 14: Flujo mejorado de producción
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.2.4 Análisis valor agregado mejorado de producción

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Producción		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Producción		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1					X			RECIBE INFORMACIÓN		2
2			X					SE PRODUCEN ENTRADAS Y SALIDAS		4
3						X		SE REVISA LA CALIDAD DE CUÑA RECIBIDA		2
4			X					SE AGENDA LA PRODUCCIÓN		4
5	X							GRABACIÓN DE VOCES		10
6	X							INCLUSIÓN DE EFECTOS DE SONIDO		10
7	X							SE PRESENTA AL CLIENTE PARA SU APROBACIC		5
8					X			ENVIO A CABINA		2
TIEMPOS TOTALES										39
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							3	25	64%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							0	0	0%
P	PREPARACIÓN							2	8	21%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							2	4	10%
I	INSPECCION							1	2	5%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							8	39	100%
VA	VALOR AGREGADO								25	64%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								14	36%

Tabla 15: Producción Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	64%
SIN VALOR AGREGADO	36%

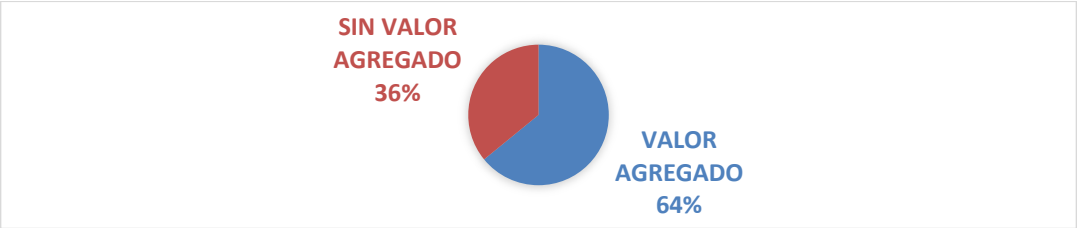


Ilustración 15: Proceso de Producción Mejorados
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.2.5 Cuadro comparativo de producción

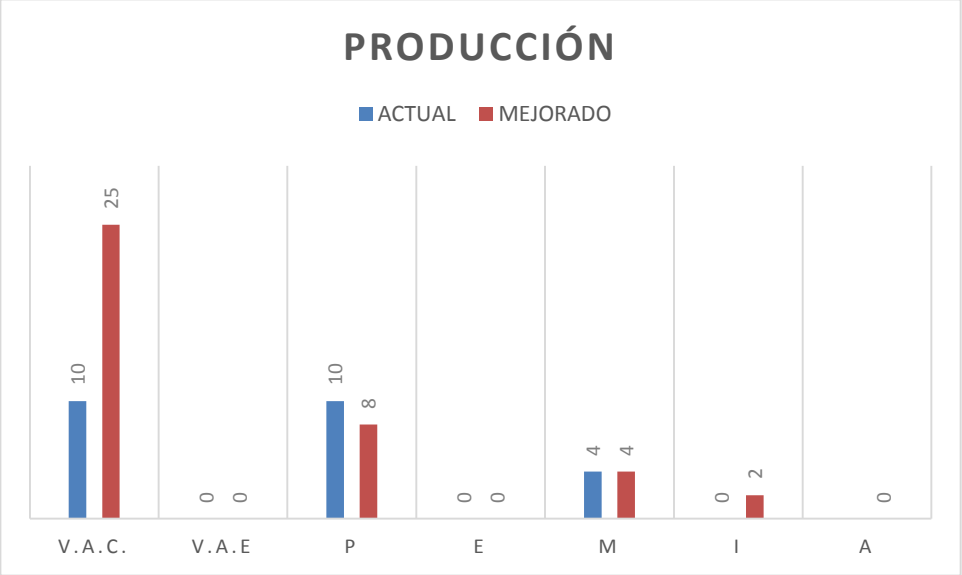


Ilustración 16 Cuadro Comparativo PRODUCCIÓN
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.3. Facturación y cobranzas

3.6.2.3.1. Diagrama de flujo actual de facturación y cobranza

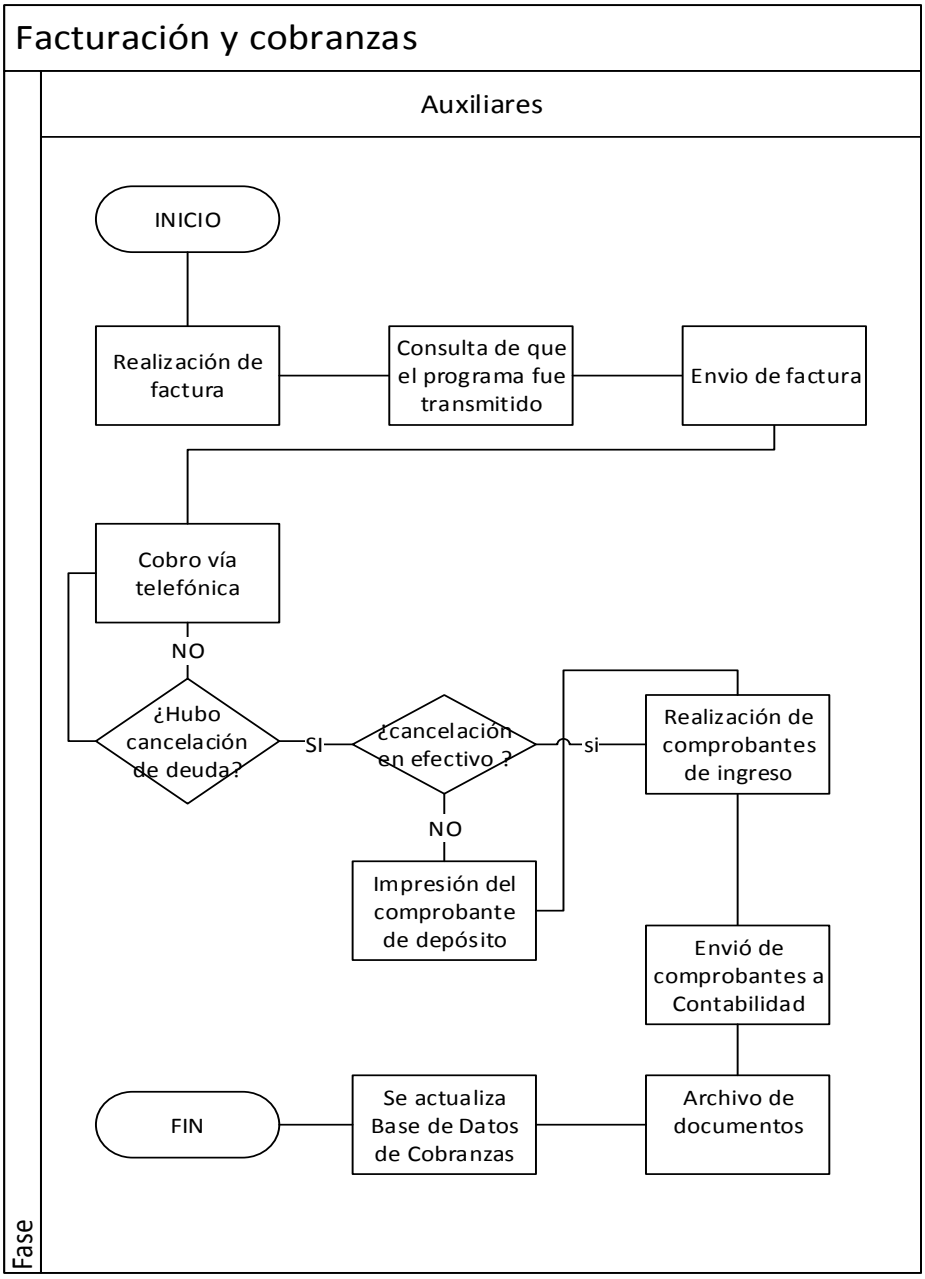


Ilustración 17: Facturación y Cobranza Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.3.2. Análisis valor agregado actual de facturación y cobranza

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: Facturación y Cobranza		FECHA: 26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO: Facturación y Cobranza		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1			X					REALIZACIÓN DE FACTURA		3
2			X					CONSULTA DE QUE EL PROGRAMA FUE TRANSMITIDO		10
3					X			ENVIO DE FACTURA		2
4	X							COBRO VIA TELEFONICA		5
5			X					REALIZACIÓN DE COMPROBANTES DE INGRESO		2
6					X			ENVIO DE COPIAS DE LOS COMPROBANTES A CONTABILIDAD		2
7							X	ARCHIVO DE DOCUMENTOS		2
8		X						ACTUALIZA BASE DE DATOS DE COBRANZA		2
9			X					IMPRESIÓN DEL COMPROBANTE DE DEPÓSITO		2
TIEMPOS TOTALES										30
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	5	17%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	2	7%
P	PRPARACIÓN							4	17	57%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							2	4	13%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							1	2	7%
TT	TOTAL							9	30	100%
VA	VALOR AGREGADO								7	23%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								23	77%

Tabla 16: Proceso Facturación y Cobranza Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	23%
SIN VALOR AGREGADO	77%

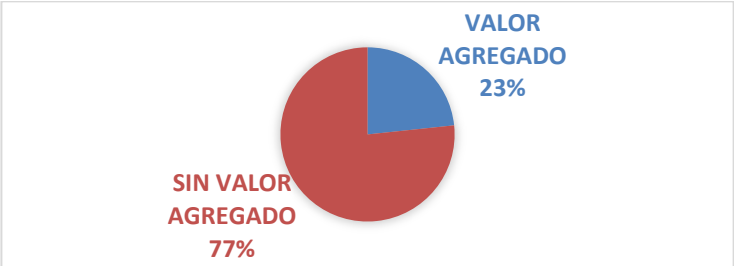


Ilustración 18: Proceso de Facturación y Cobranza Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.3.3. Diagrama de flujo mejorado de facturación y cobranza

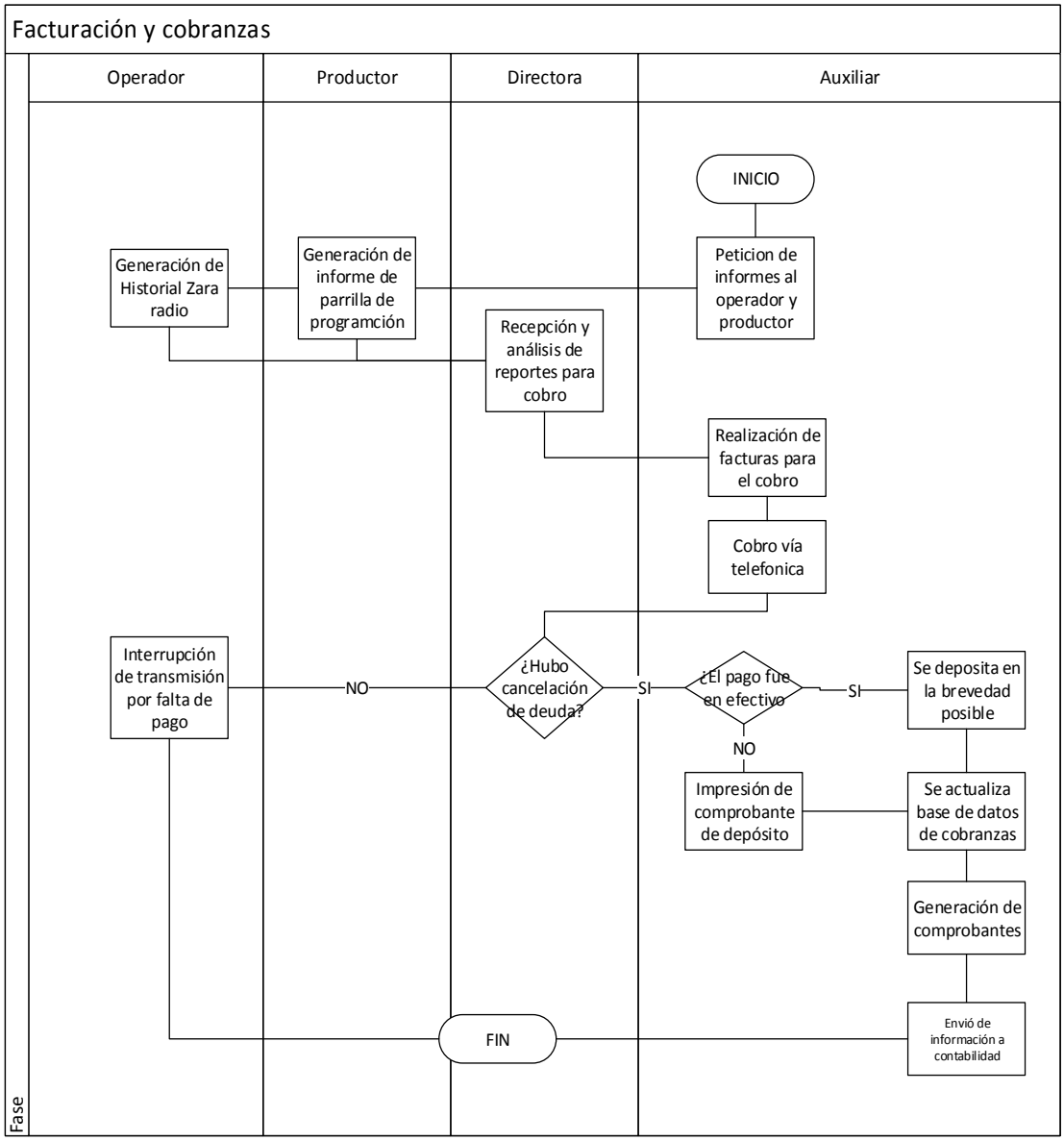


Ilustración 19: Flujo mejorado de Facturación y Cobranzas
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.3.4. Análisis valor agregado mejorado de facturación y cobranza

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: Facturación y Cobranza		FECHA: 26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO: Facturación y Cobranza		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1			X					PETICION DE INFORMES AL OPERADOR Y PRODUCTOR		3
2			X					GENERACION DE INFORME DE PARRILLA DE PROGRAMACION		3
3			X					GENERACION DE HISTORIAL ZARA RADIO		3
4					X			RECEPCION DE REPORTES PARA COBRO		2
5			X					REALIZACION DE FACTURA		2
6	X							COBRO VIA TELEFONICA		5
7			X					SE DEPOSITA EN LA BREVEDAD POSIBLE		2
8			X					IMPRESIÓN DE COMPROBANTE DE DEPOSITO		2
9		X						SE ACTUALIZA BASE DE DATOS DE COBRANZAS		5
10			X					GENERACION DE COMPROBANTES		2
11		X						INTERRUPCIÓN DE TRANSMISION POR FALTA DE PAGO		4
12					X			ENVIO DE INFORMACIÓN A CONTABILIDAD		2
TIEMPOS TOTALES										35
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	5	14%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	9	26%
P	PREPARACIÓN							7	17	49%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							2	4	11%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							12	35	100%
VA	VALOR AGREGADO								14	40%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								21	60%

Tabla 17: Facturación y cobranzas Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	40%
SIN VALOR AGREGADO	60%

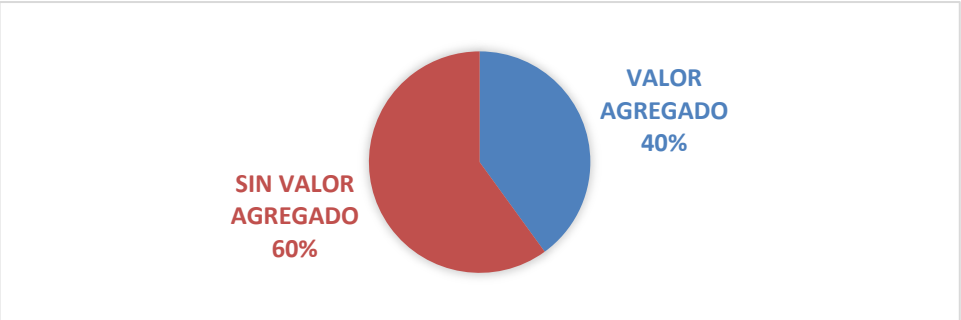


Ilustración 20: Facturación y Cobranza Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.3.5. Cuadro comparativo de facturación y cobranza

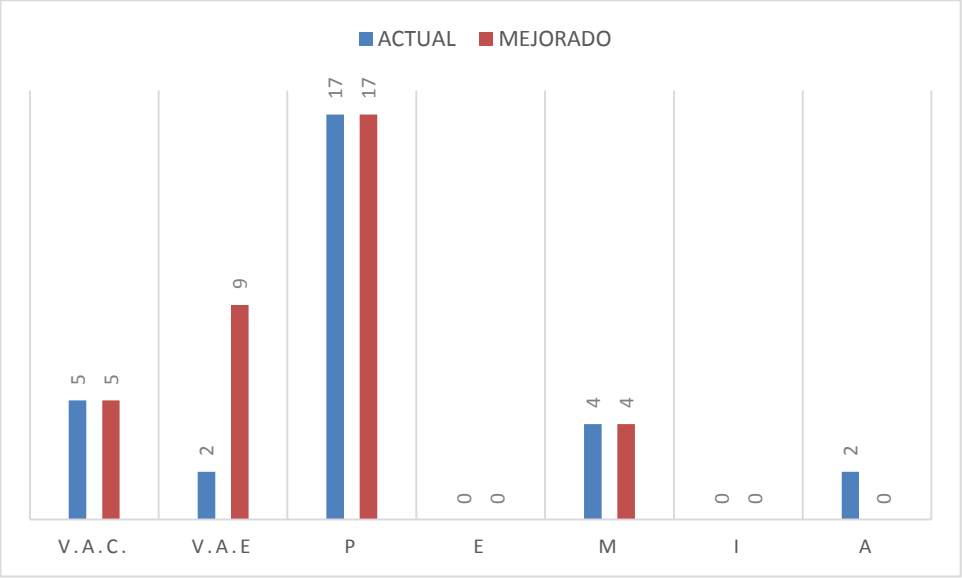


Ilustración 21 Cuadro Comparativo Facturación y Cobranza
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

A continuación se muestran los procesos restantes con su análisis de valor agregado y la propuesta de mejora para cada uno de los mismos, lo cual consideramos importantes mostrarlos para un mayor visón del estado en la que se encuentra la empresa.

3.6.1.4. Venta de cuñas publicitarias

3.6.1.4.1. Diagrama de Flujo actual de ventas de cuñas

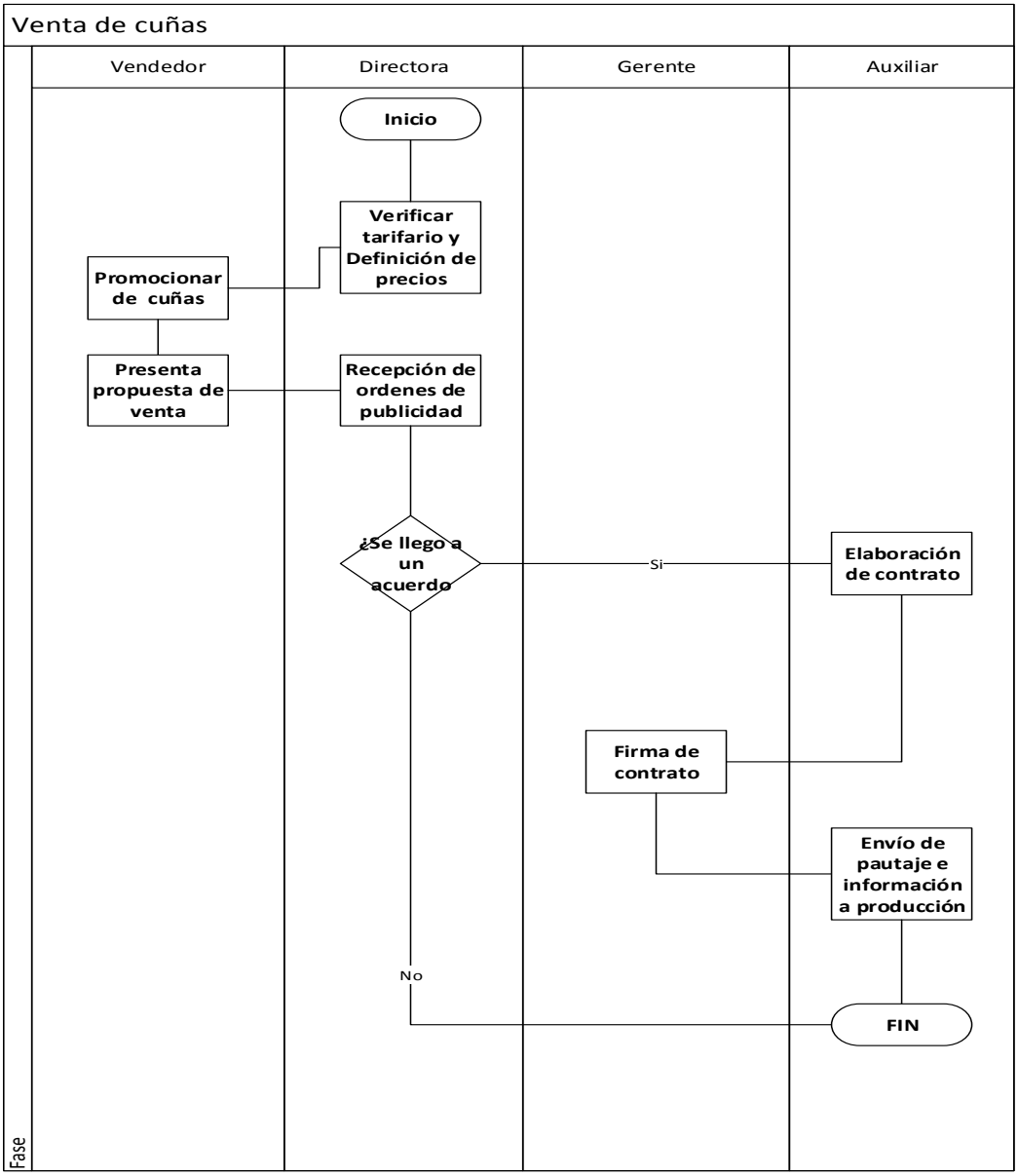


Ilustración 22: Venta de Cuñas Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.4.2. Análisis valor agregado actual de ventas de cuñas

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Ventas		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Ventas de Cuñas		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1		X						VERIFICAR TARIFARIO Y DEFINIR PRECIOS BASE		2
2	X							PROMOCIÓN DE CUÑAS		360
3	X							PRESENTAR PROPUESTA A DIRECCION		70
4					X			RECEPCIÓN DE ORDEN DE PUBLICIDAD		5
5			X					ELABORACIÓN DE CONTRATO		25
6		X						FIRMA DE CONTRATO		5
7					X			ENVIO A PRODUCCIÓN		20
TIEMPOS TOTALES										487
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	430	88%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	7	1%
P	PRPARACIÓN							1	25	5%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							2	25	5%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							7	487	100%
VA	VALOR AGREGADO								437	90%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								50	10%

Tabla 18: Ventas de Cuñas Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	90%
SIN VALOR AGREGADO	10%

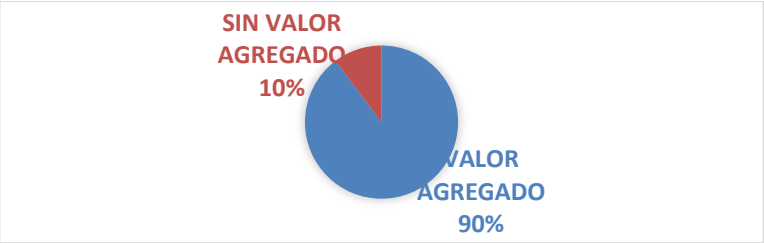


Ilustración 23: Ventas de cuñas (Valor Agregado Actual)
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.4.3. Diagrama de Flujo mejorado de ventas de cuñas

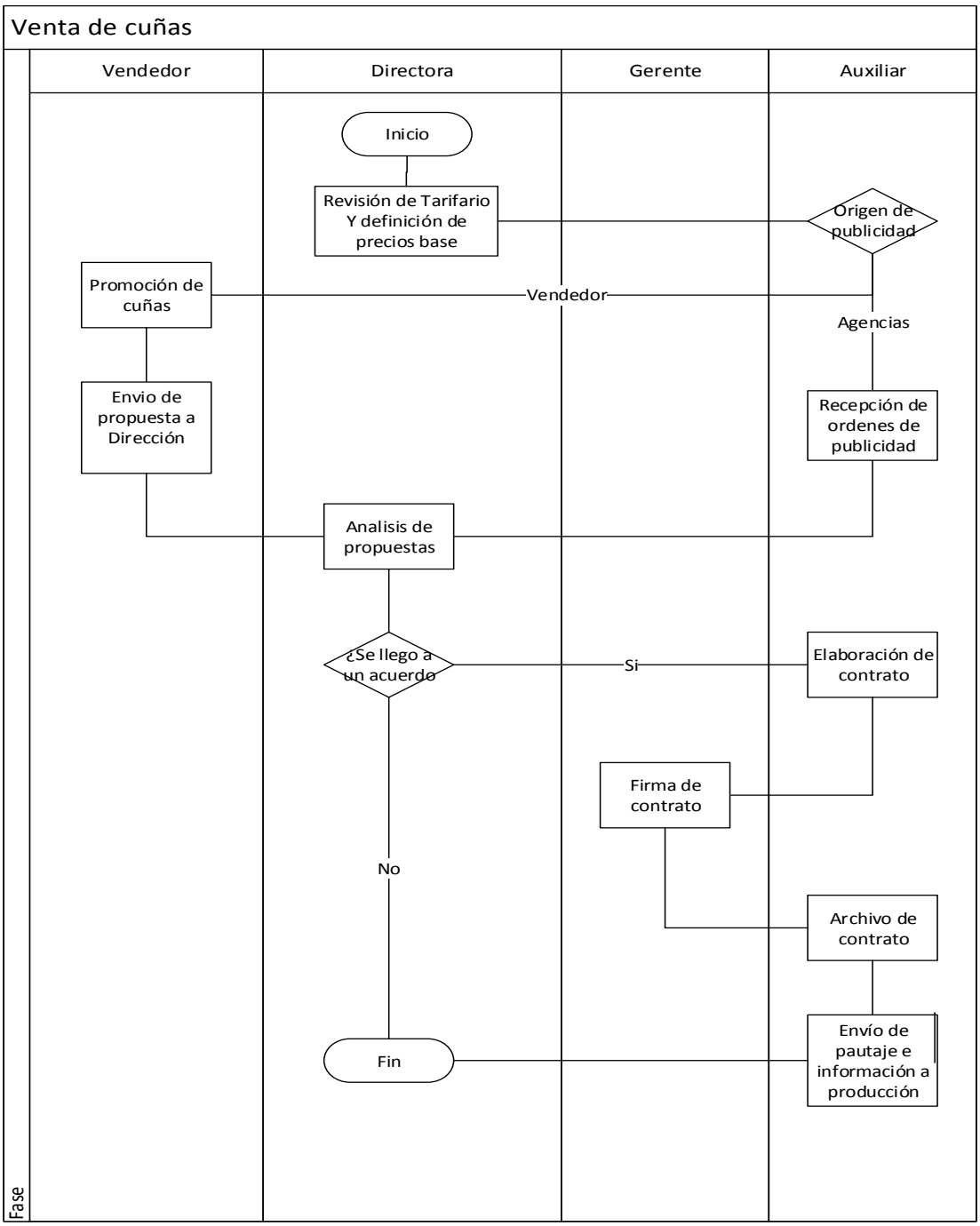


Ilustración 24: Flujo mejorado de venta de cuñas
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.4.4. Análisis valor agregado mejorado de ventas de cuñas

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Ventas		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Ventas de Cuñas		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1		X						CONSULTA DE TARIFARIO Y DEFINIR PRECIOS		5
2	X							PROMOCIÓN DE CUÑAS		360
3	X							PRESENTAR PROPUESTA A DIRECCION		120
4					X			RECEPCIÓN DE ORDEN DE PUBLICIDAD		2
5						X		ANALISIS DE PROPUESTAS		5
6			X					ELABORACIÓN DE CONTRATO		10
7		X						FIRMA DE CONTRATO		3
8							X	ARCHIVO DE CONTRATO		2
9					X			ENVIO DE PAUTAJE E INFORMACION A PRODU		2
TIEMPOS TOTALES										509
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	480	94%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	8	2%
P	PREPARACIÓN							1	10	2%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							2	4	1%
I	INSPECCION							1	5	1%
A	ARCHIVO							1	2	0%
TT	TOTAL							9	509	100%
VA	VALOR AGREGADO								488	96%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								21	4%

Tabla 19: Venta de cuñas Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	96%
SIN VALOR AGREGADO	4%

Ilustración 25: Proceso Ventas de Cuñas Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.4.5. Cuadro comparativo de ventas de cuñas

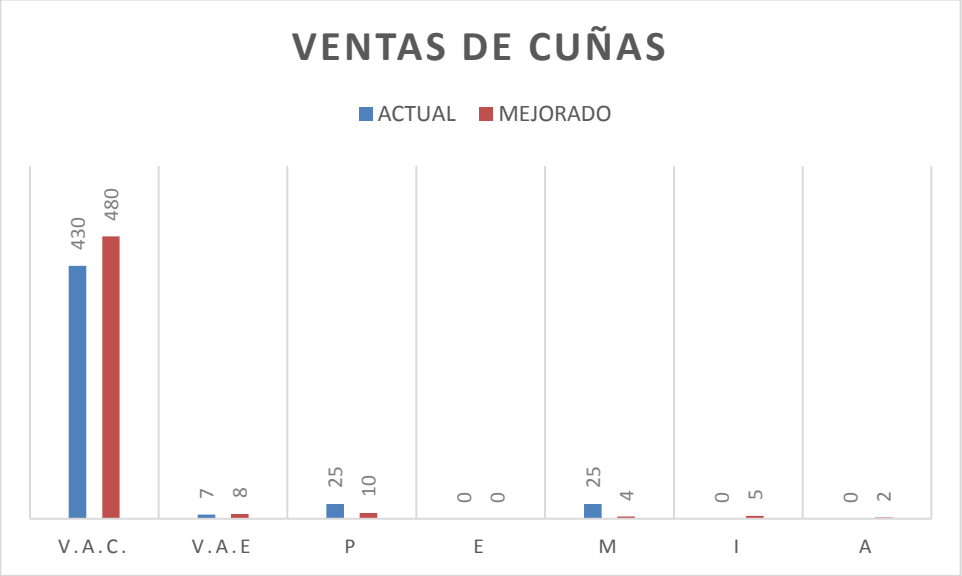


Ilustración 26 Cuadro comparativo Ventas de Cuñas
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.5. Programación

3.6.1.5.1. Diagrama de flujo actual de programación

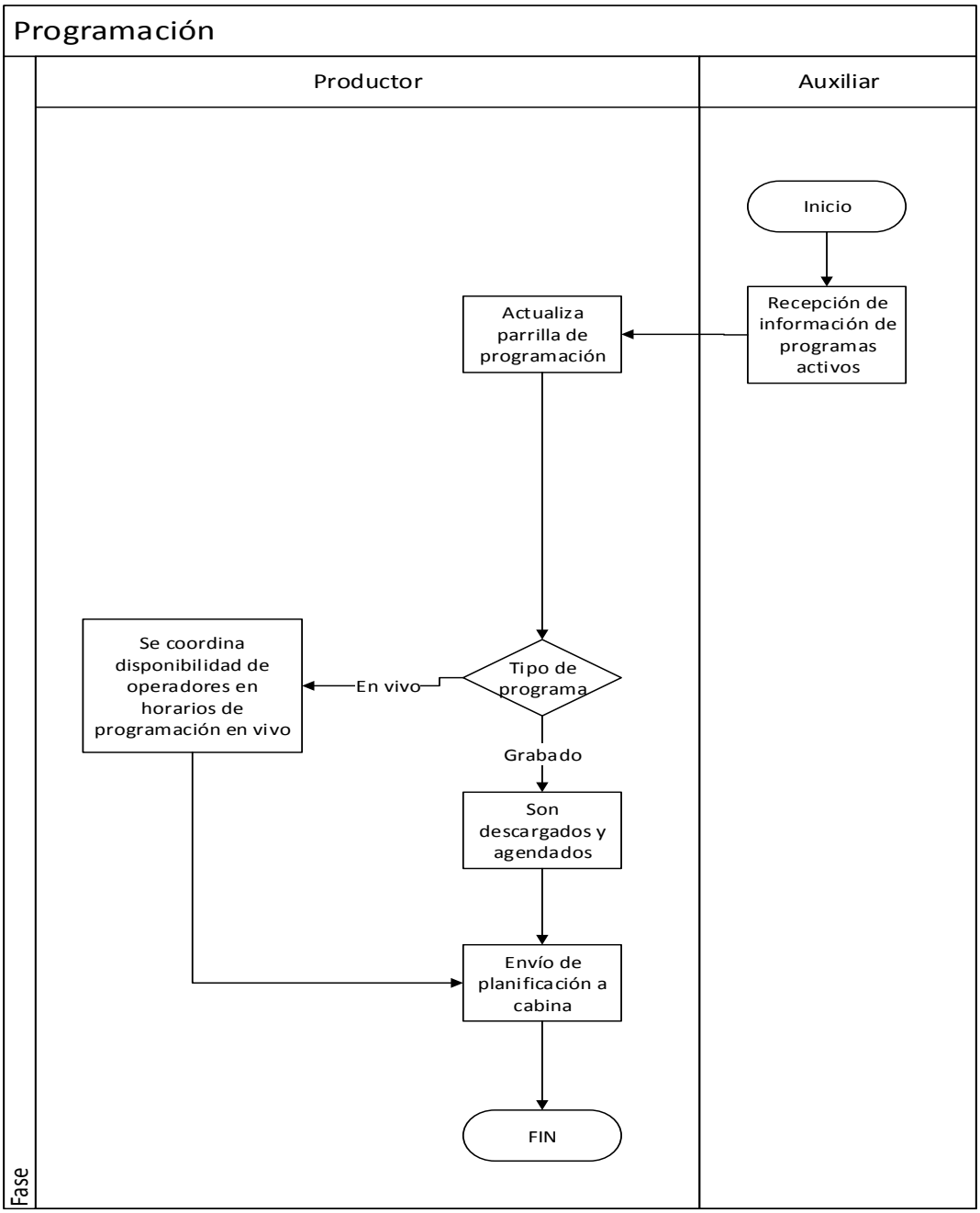


Ilustración 27: Programación Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.5.2. Análisis valor agregado actual de programación

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Producción		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Programación		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1					X			RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DE PROGRAMAS		2
2		X						ACTUALIZACIÓN DE PARRILLA DE PROGRAMACIÓN		5
3			X					COORDINAR DISP. DE OPERADORES EN HORA DE PROGRAMACIÓN		5
4			X					PROGRAMAS SON DESCARGADOS Y AGREGADOS		10
5					X			ENVIO DE PLANIFICACIÓN A CABINA		2
TIEMPOS TOTALES										24
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	5	21%
P	PREPARACIÓN							2	15	63%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							2	4	17%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							5	24	100%
VA	VALOR AGREGADO								5	21%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								19	79%

Tabla 20: Proceso Programación Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	21%
SIN VALOR AGREGADO	79%

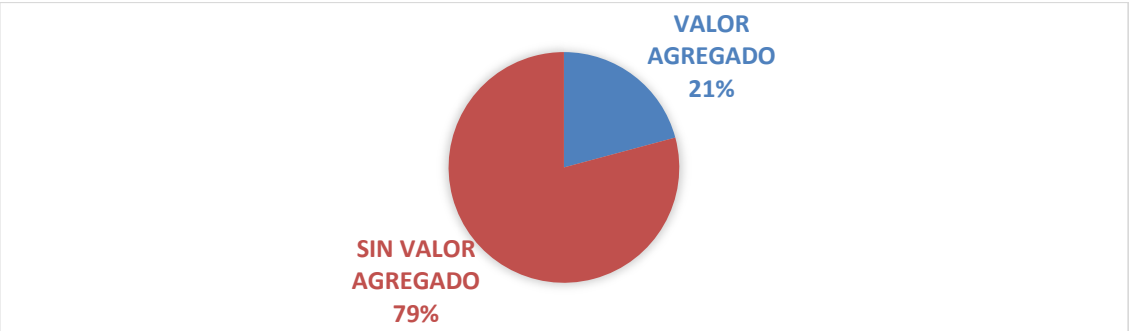


Ilustración 28: Proceso Programación Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.5.3. Diagrama de flujo mejorado de programación

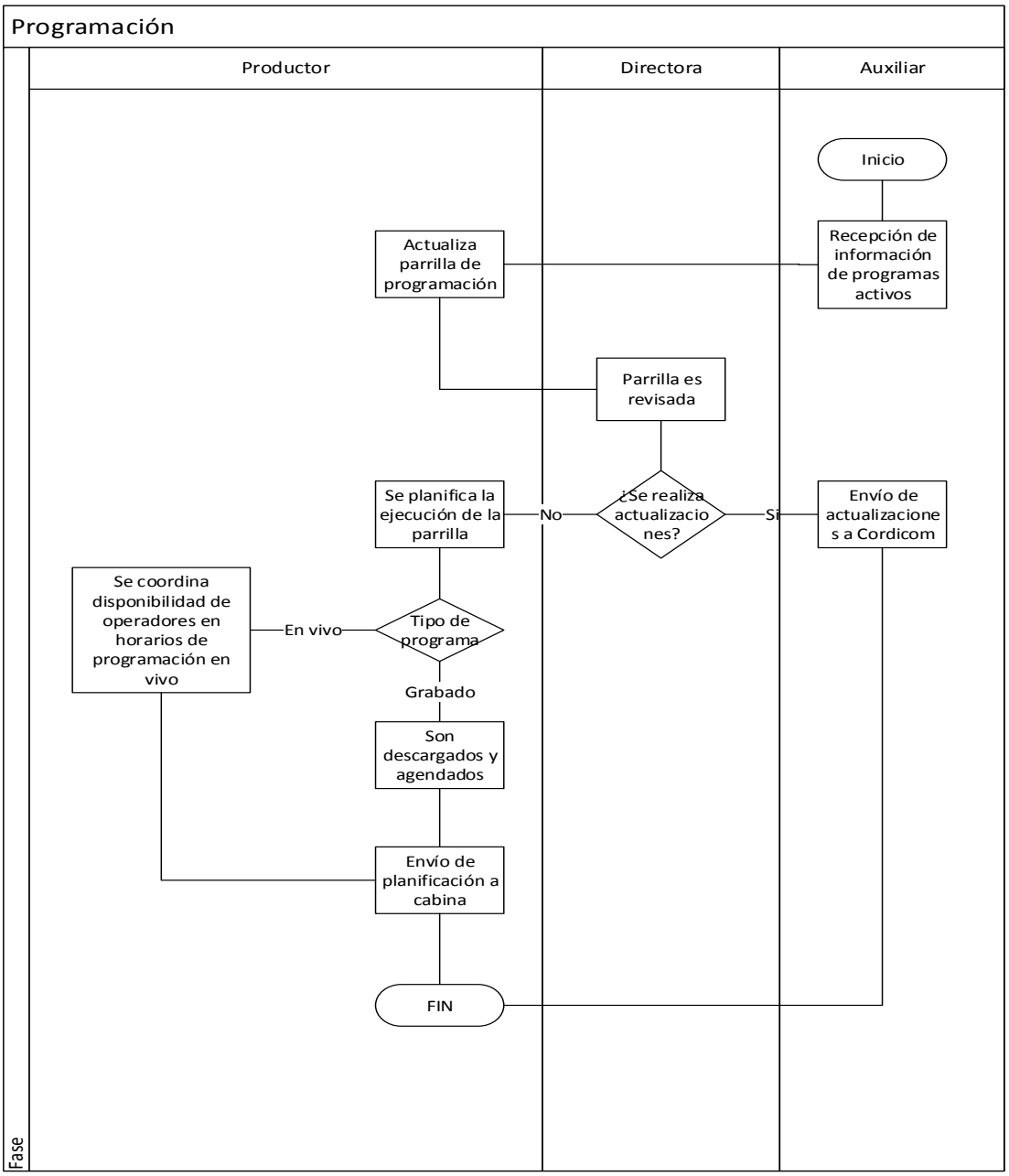


Ilustración 29: Flujo mejorado de programación
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.5.4. Análisis de valor agregado mejorado de programación

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: Producción		FECHA: 26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO: Programación		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1					X			RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DE PROGRAMAS ACTIVOS		2
2		X						ACTUALIZACIÓN DE PARRILLA DE PROGRAMACIÓN		15
3						X		PARRILLA ES REVISADA		3
4					X			ENVIO DE ACTUALIZACIONES A LA CORDICOM		2
5		X						SE PLANIFICA LA EJECUCION DE PARRILLA		6
6			X					COORDINAR DISP. DE OPERADORES EN HORA DE PROGRAMACIÓN		3
7			X					PROGRAMAS SON DESCARGADOS Y AGREGADOS		4
8					X			ENVIO DE PLANIFICACIÓN A CABINA		2
TIEMPOS TOTALES										37
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	21	57%
P	PRPARACIÓN							2	7	19%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							3	6	16%
I	INSPECCION							1	3	8%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							8	37	100%
VA	VALOR AGREGADO								21	57%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								16	43%

Tabla 21: Programación Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	57%
SIN VALOR AGREGADO	43%

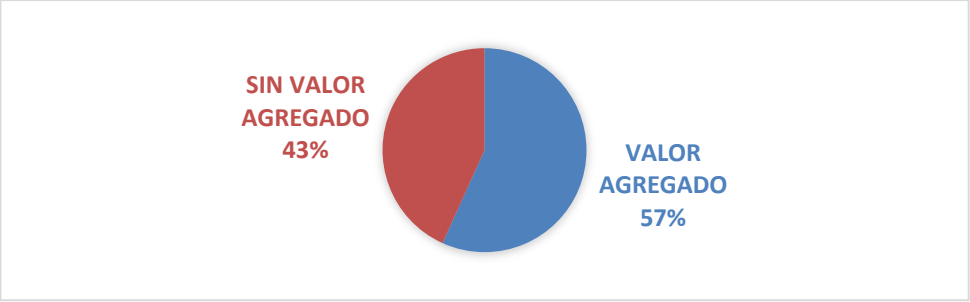


Ilustración 30: Proceso de Programación Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.5.5. Cuadro comparativo de programación

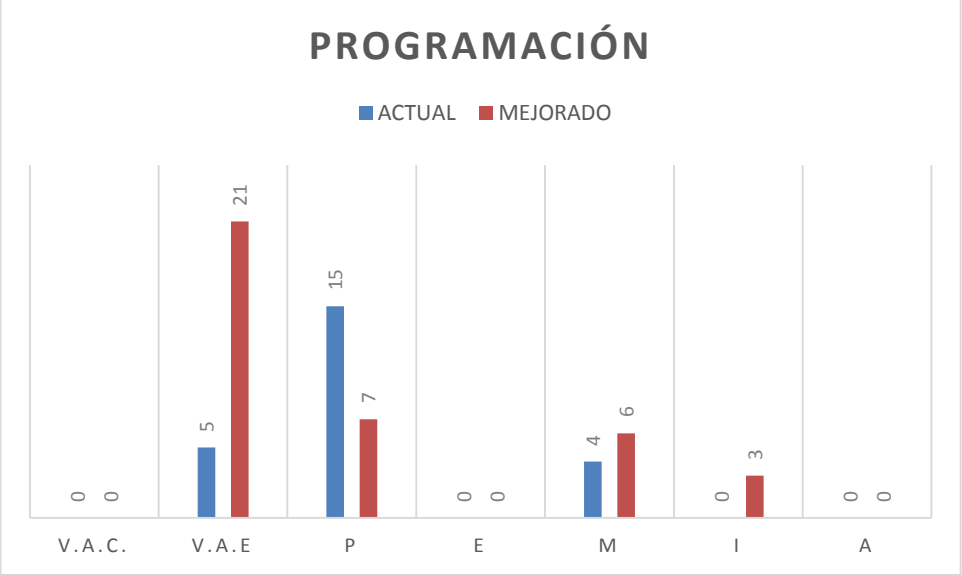


Ilustración 31 Cuadro Comparativo Programación
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.6. Operación de cabina

3.6.1.6.1. Diagrama de flujo actual de operación

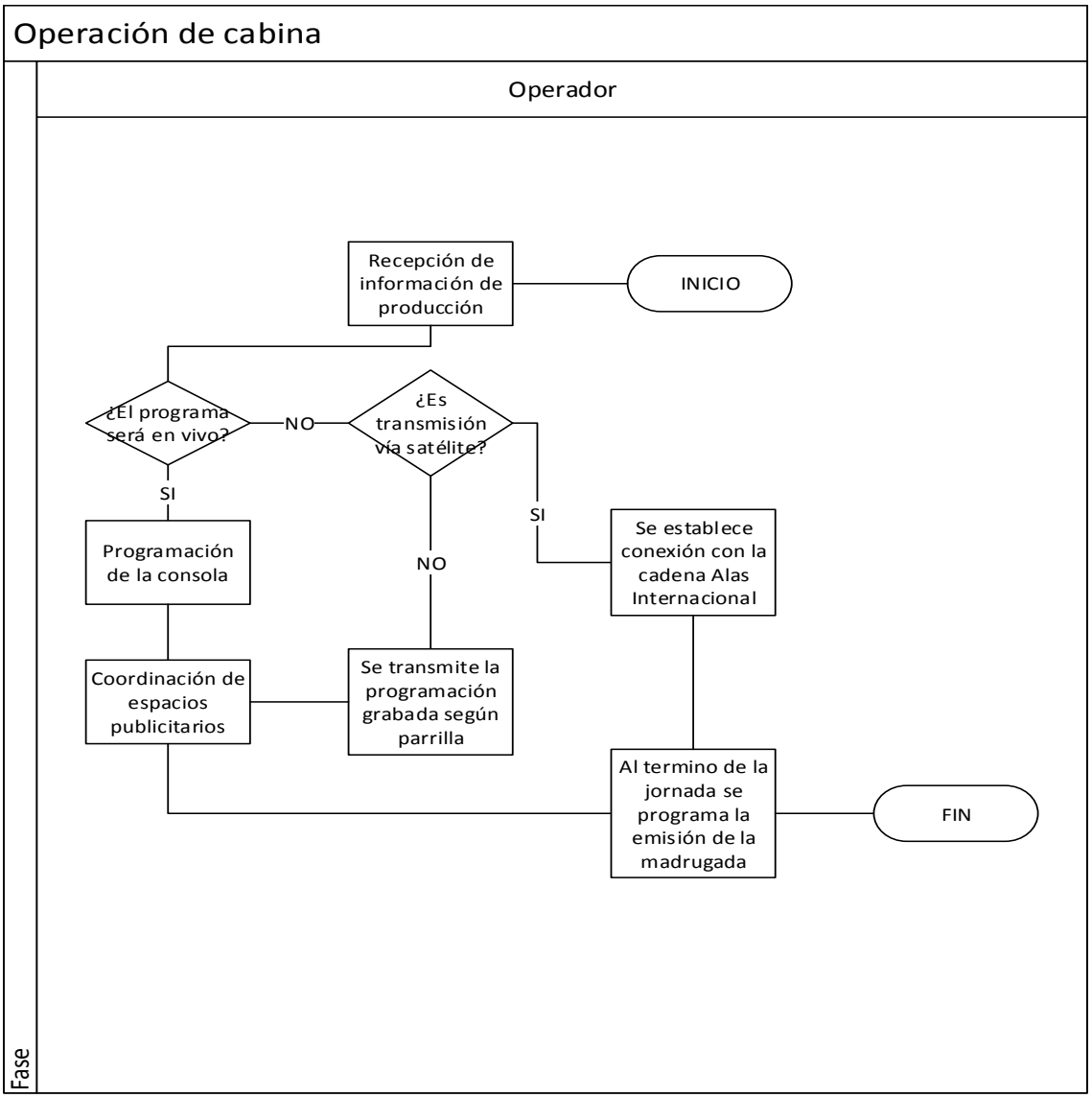


Ilustración 32: Operación de Cabina Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.6.2. Análisis de valor agregado actual de operación

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Operación		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Operación		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1					X			RECEPCION DE INFORMACION DE PROGRAMACION		2
2		X						PROGRAMACION DE LA CONSOLA		5
3		X						SE ESTABLECE CONEXIÓN CON RED ALAS INTERNACIONAL		5
4	X							SE TRASMITEN PROGRAMACION GRABADA SEGÚN PARRILLA		3
5			X					COORDINACION DE ESPACIOS PUBLICITARIOS		10
6			X					AL TERMINO DE LA JORNADA SE PROGRAMA LA EMISION DE LA MADRUG		5
TIEMPOS TOTALES										30
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	3	10%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	10	33%
P	PREPARACIÓN							2	15	50%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							1	2	7%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							6	30	100%
VA	VALOR AGREGADO								13	43%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								17	57%

Tabla 22: Proceso de Operación Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	43%
SIN VALOR AGREGADO	57%

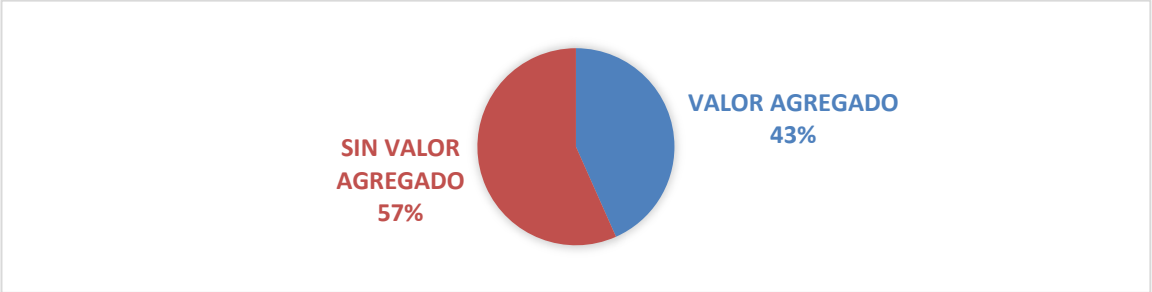


Ilustración 33: Proceso de Operación Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.6.3. Diagrama de flujo mejorado de operación

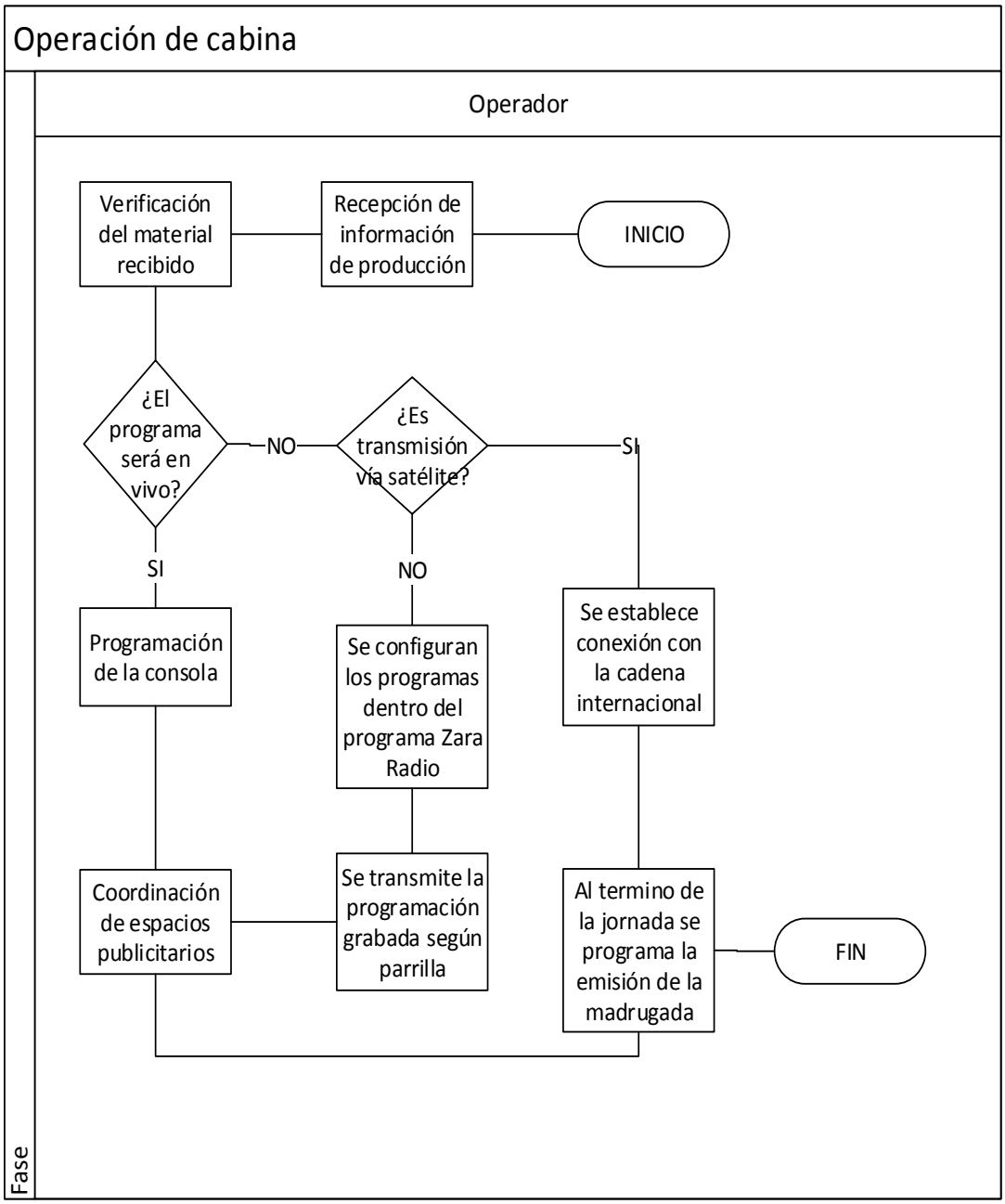


Ilustración 34: Flujo mejorado de operación de cabina
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.6.4. Análisis de valor agregado mejorado de operación

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Operación		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Operación		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1					X			RECEPCION DE INFORMACION DE PROGRAMACION		2
2			X					VERIFICACION DEL MATERIAL RECOGIDO		2
3		X						PROGRAMACION DE LA CONSOLA		10
4		X						SE CONFIGURAN LOS PROGRAMAS DENTRO DE ZARA RADIO INTERNACIO		5
5		X						SE ESTABLECE CONEXIÓN CON RED ALAS INTERNACIONAL		3
6	X							SE TRASMITEN PROGRAMACION GRABADA SEGÚN PARRILLA		4
7			X					COORDINACION DE ESPACIOS PUBLICITARIOS		2
8			X					AL TERMINO DE LA JORNADA SE PROGRAMA LA EMISION DE LA MADRUGA		5
TIEMPOS TOTALES										33
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	4	12%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	18	55%
P	PREPARACIÓN							3	9	27%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							1	2	6%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							8	33	100%
VA	VALOR AGREGADO								22	67%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								11	33%

Tabla 23: Operación de cabina Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	67%
SIN VALOR AGREGADO	33%

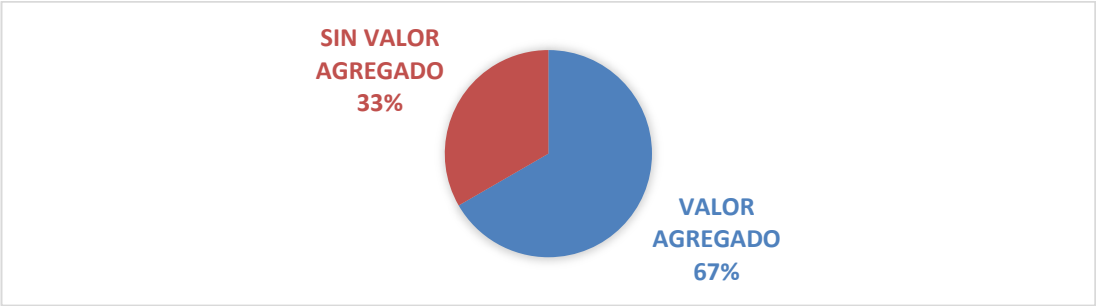


Ilustración 35: Operación de Cabina Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.6.5. Cuadro comparativo de operación

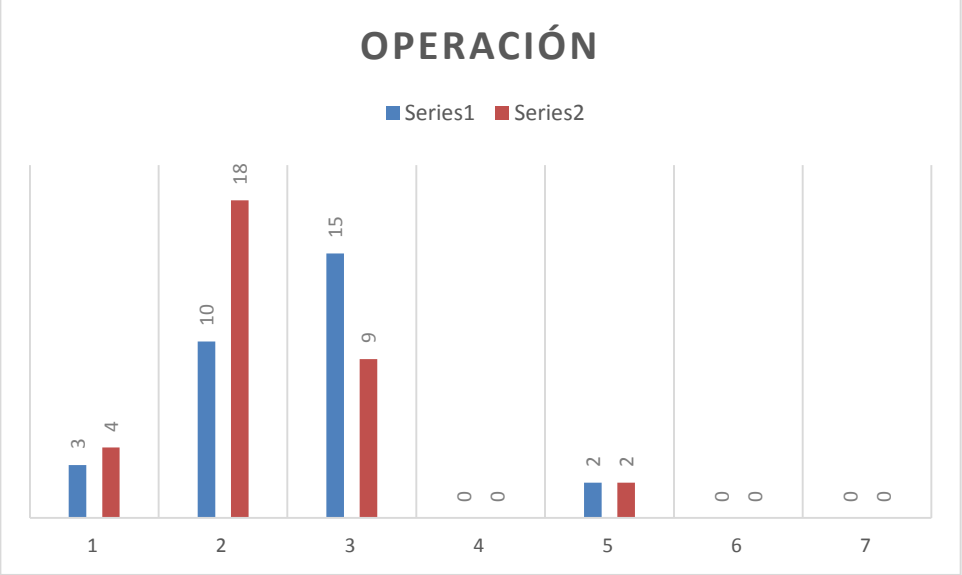


Ilustración 36 Cuadro Comparativo de Operación de Cabina
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.7. Servicio al cliente

3.6.1.7.1. Diagrama de flujo actual de servicio al cliente

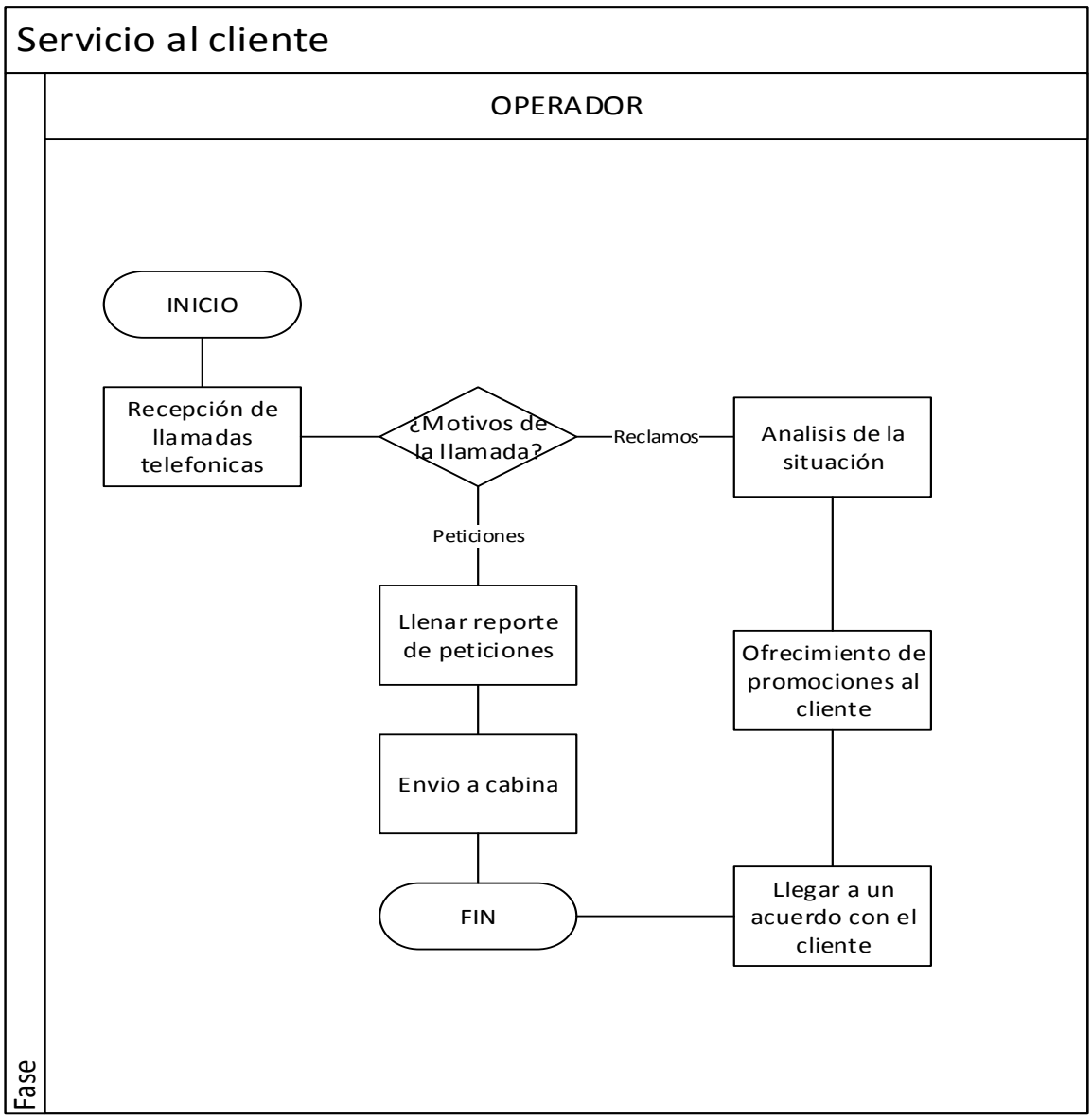


Ilustración 37: Servicio al Cliente Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.7.2. Análisis de valor agregado actual de servicio al cliente

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
								PROCESO: Servicio al Cliente	FECHA: 26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO: Servicio al Cliente	
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO.(min)
1	X							RECEPCION DE LLAMADAS PARA CONSULTAS Y RECLAMOS	2
2			X					ANALISIS DE LA SITUACIÓN	5
3	X							OFRECIMIENTO DE PROMOCIONES	2
4	X							LLEGAR A UN ACUERDO CON EL CLIENTE	5
5			X					LLENAR REPORTE DE PETICIONES	3
6					X			ENVIO A CABINA	2
TIEMPOS TOTALES									19

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	9	47%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACIÓN	2	8	42%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	1	2	11%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	6	19	100%
VA	VALOR AGREGADO		9	47%
SVA	SIN VALOR AGREGADO		10	53%

Tabla 24: Proceso Servicio al Cliente Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	47%
SIN VALOR AGREGADO	53%

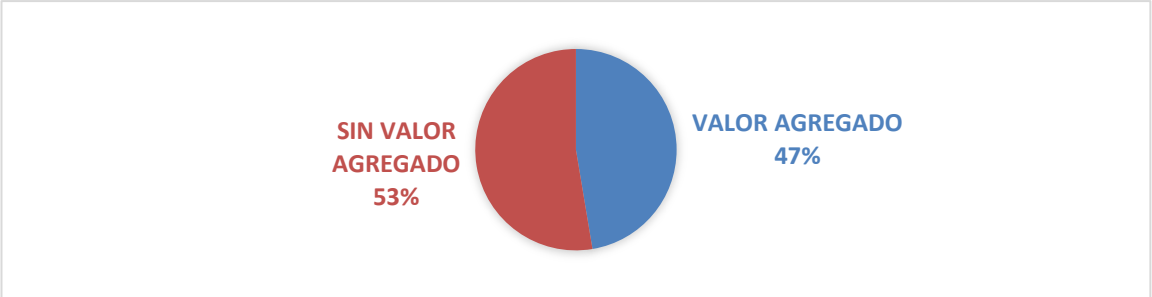


Ilustración 38: Proceso Servicio al Cliente Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.7.3. Diagrama de flujo mejorado de servicio al cliente

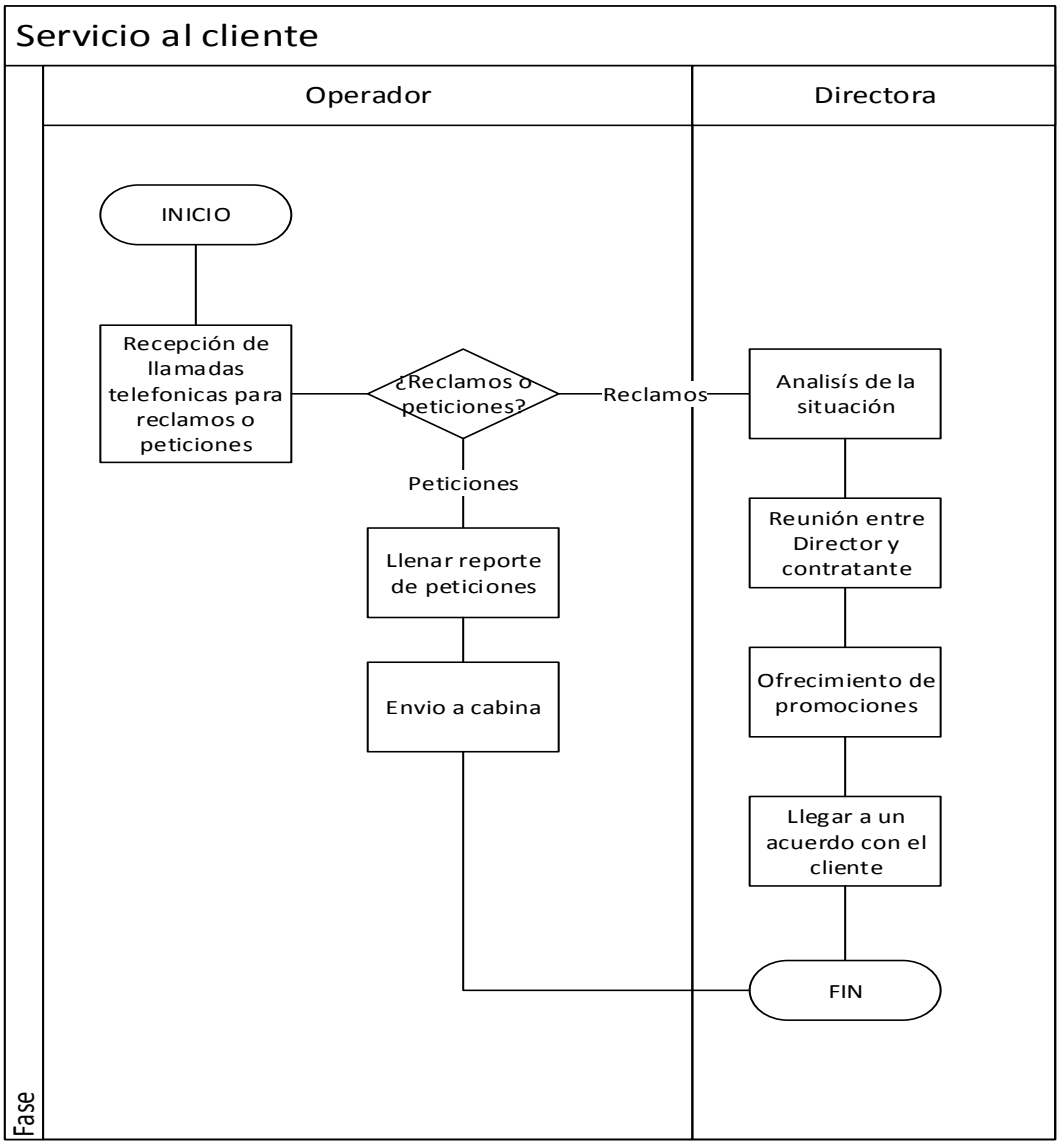


Ilustración 39: Flujo mejorado de servicio al cliente
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.7.4. Análisis de valor agregado mejorado de servicio al cliente

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: Servicio al Cliente		FECHA: 26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO: Servicio al Cliente		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1	X							RECEPCION DE LLAMADAS PARA CONSULTAS Y RECLAMOS		2
2			X					ANALISIS DE LA SITUACIÓN		4
3	X							REUNION EMTRE EL CONTRATANTE Y DIRECTOR		10
4	X							OFRECIMIENTO DE PROMOCIONES		4
5	X							LLEGAR A UN ACUERDO CON EL CLIENTE		4
6			X					LLENAR REPORTE DE PETICIONES		2
7					X			ENVIO A CABINA		2
TIEMPOS TOTALES										28
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							4	20	71%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							0	0	0%
P	PREPARACIÓN							2	6	21%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							1	2	7%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							7	28	100%
VA	VALOR AGREGADO								20	71%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								8	29%

Tabla 25: Servicio al Cliente Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	71%
SIN VALOR AGREGADO	29%

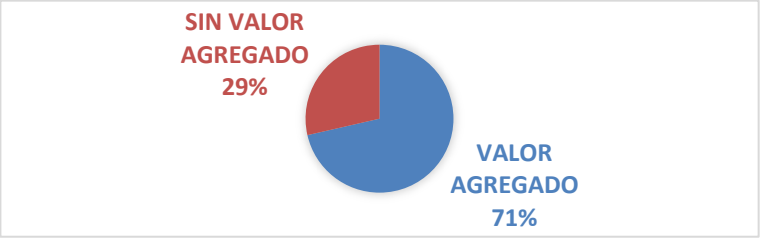


Ilustración 40: Servicio al Cliente Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.7.5. Cuadro comparativo de servicio al cliente

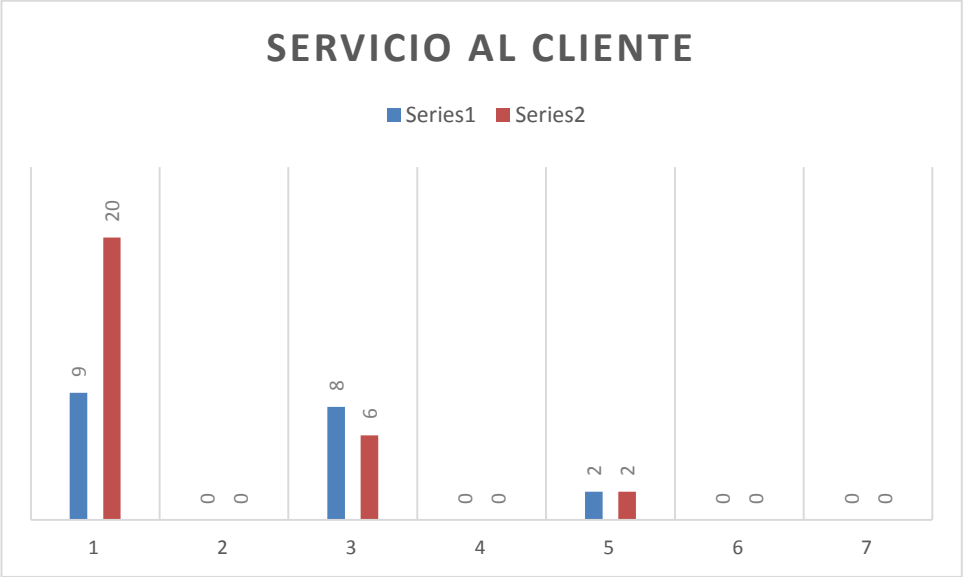


Ilustración 41 Cuadro Comparativo de Servicio al Cliente
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.8. Capacitación

3.6.1.8.1. Diagrama de flujo actual de capacitación

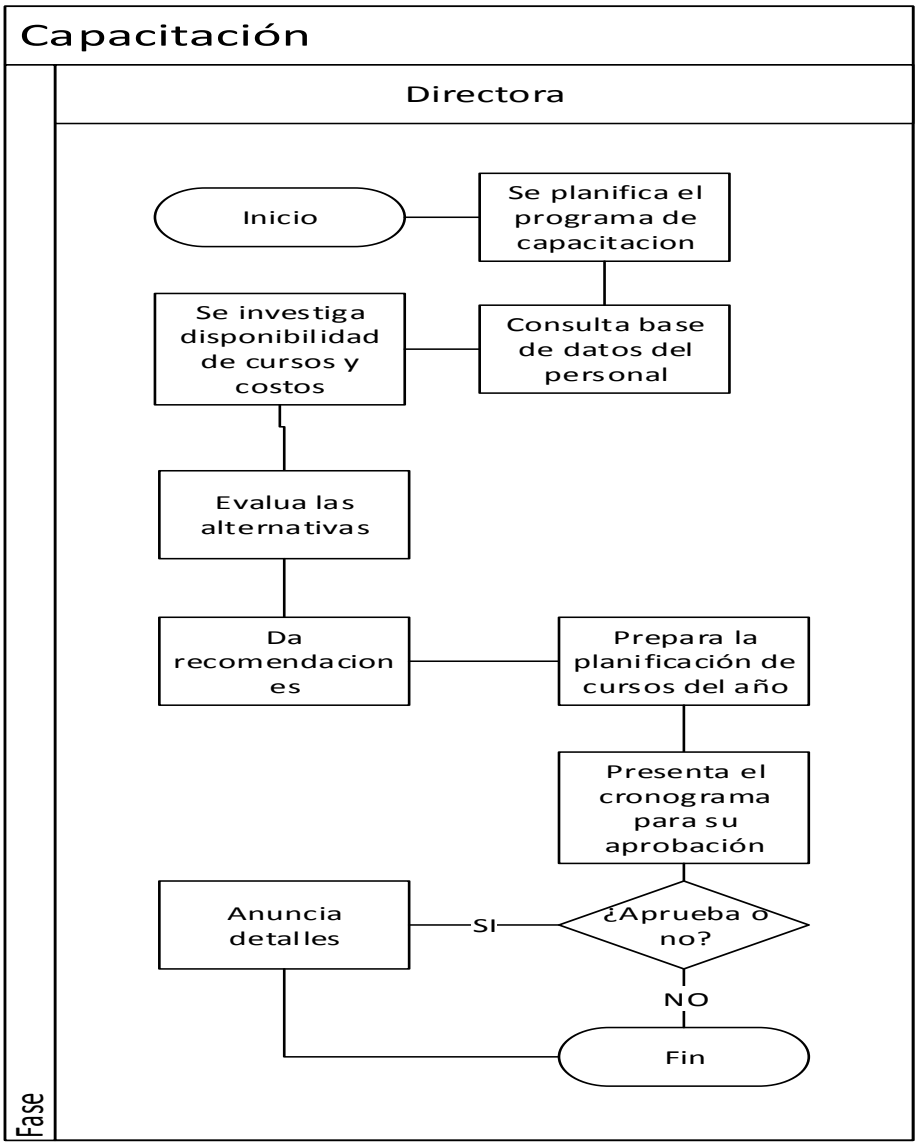


Ilustración 42: Capacitación Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.8.2. Análisis de valor agregado actual de capacitación

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Capacitación		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Capacitación		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1			X					SE PLANIFICA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		3
2						X		CONSULTA BASE DE DATOS DE PERSONAL		2
3		X						SE INVESTIGA DISPONIBILIDAD DE CURSOS Y COSTOS		5
4						X		EVALUA LAS ALTERNATIVAS		10
5			X					DA RECOMENDACIONES		2
6			X					PREPARA LA PLANIFICACION DE CURSOS DEL AÑO		10
7			X					PRESENTA EL CRONOGRAMA PARA SU APROBACION		5
8		X						APRUEBA EL CRONOGRAMA Y ANUNCIA DETALLES		3
TIEMPOS TOTALES										40
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	8	20%
P	PRPARACIÓN							4	20	50%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							0	0	0%
I	INSPECCION							2	12	30%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							8	40	100%
VA	VALOR AGREGADO								8	20%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								32	80%

Tabla 26: Proceso de Capacitación de Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	20%
SIN VALOR AGREGADO	80%

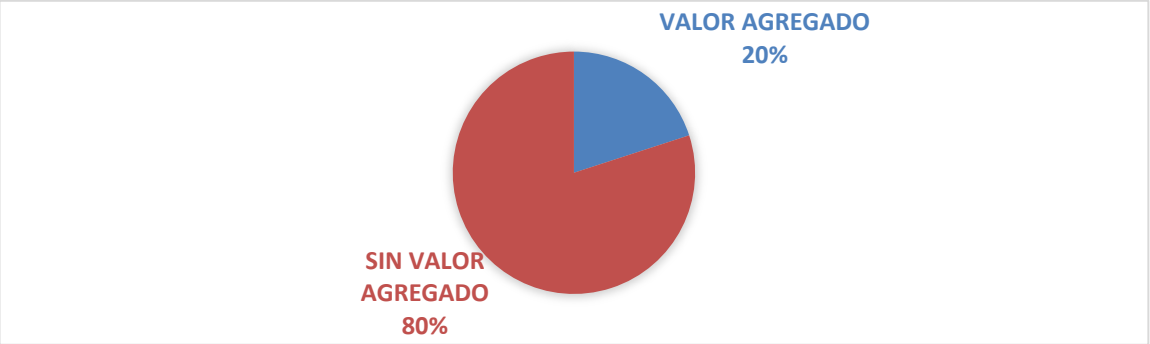


Ilustración 43: Proceso de Capacitación Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.8.3. Diagrama de flujo mejorado de capacitación

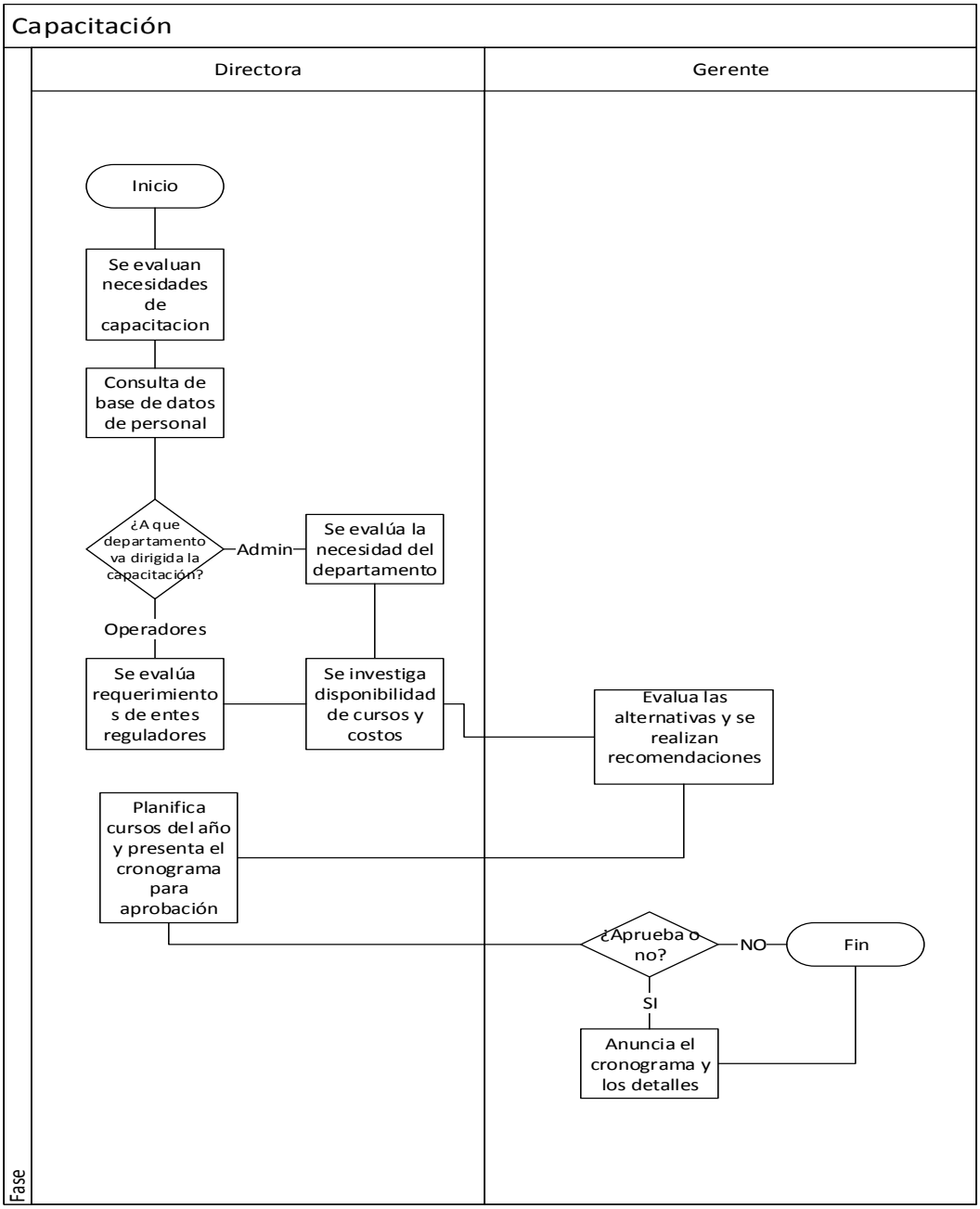


Ilustración 44; Flujo mejorado de Capacitación
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.8.4. Análisis de valor agregado mejorado de capacitación

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Capacitación		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Capacitación		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1			X					SE EVALUAN NECESIDADES DE CAPACITACION		5
2						X		CONSULTA DE BASE DE DATOS DE PERSONAL		2
3		X						SE EVALUAN NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO		5
4		X						SE EVALUAN REQUERIMIENTOS DE ENTES REGULATORIOS		5
5		X						SE INVESTIGA DISPONIBILIDAD DE CURSOS Y COSTOS		7
6			X					EVALUA ALTERNATIVAS Y SE REALIZAN RECOMENDACIONES		2
7			X					PLANIFICA CURSOS DEL AÑO Y PRESENTA EL CRONOGRAMA PAR		4
8		X						ANUNCIA EL CORNOGRAMA Y ANUNCIO DETALLES		2
TIEMPOS TOTALES										32
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	19	59%
P	PREPARACIÓN							3	11	34%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							0	0	0%
I	INSPECCION							1	2	6%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							8	32	100%
VA	VALOR AGREGADO								19	59%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								13	41%

Tabla 27: Capacitación Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	59%
SIN VALOR AGREGADO	41%

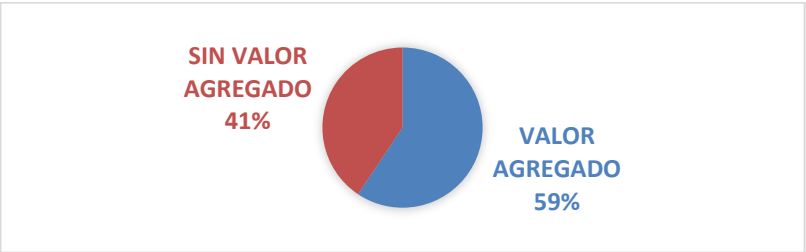


Ilustración 45: Capacitación Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.8.5. Cuadro comparativo de capacitación

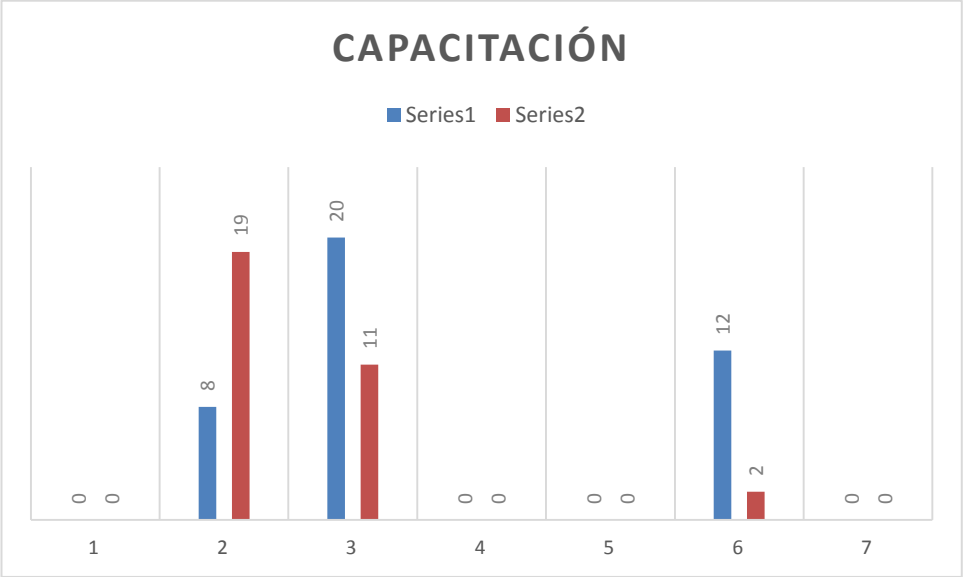


Ilustración 46 Cuadro Comparativo de Capacitación
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.9. Gestión de pagos

3.6.1.9.1. Diagrama de flujo actual de gestión de pagos

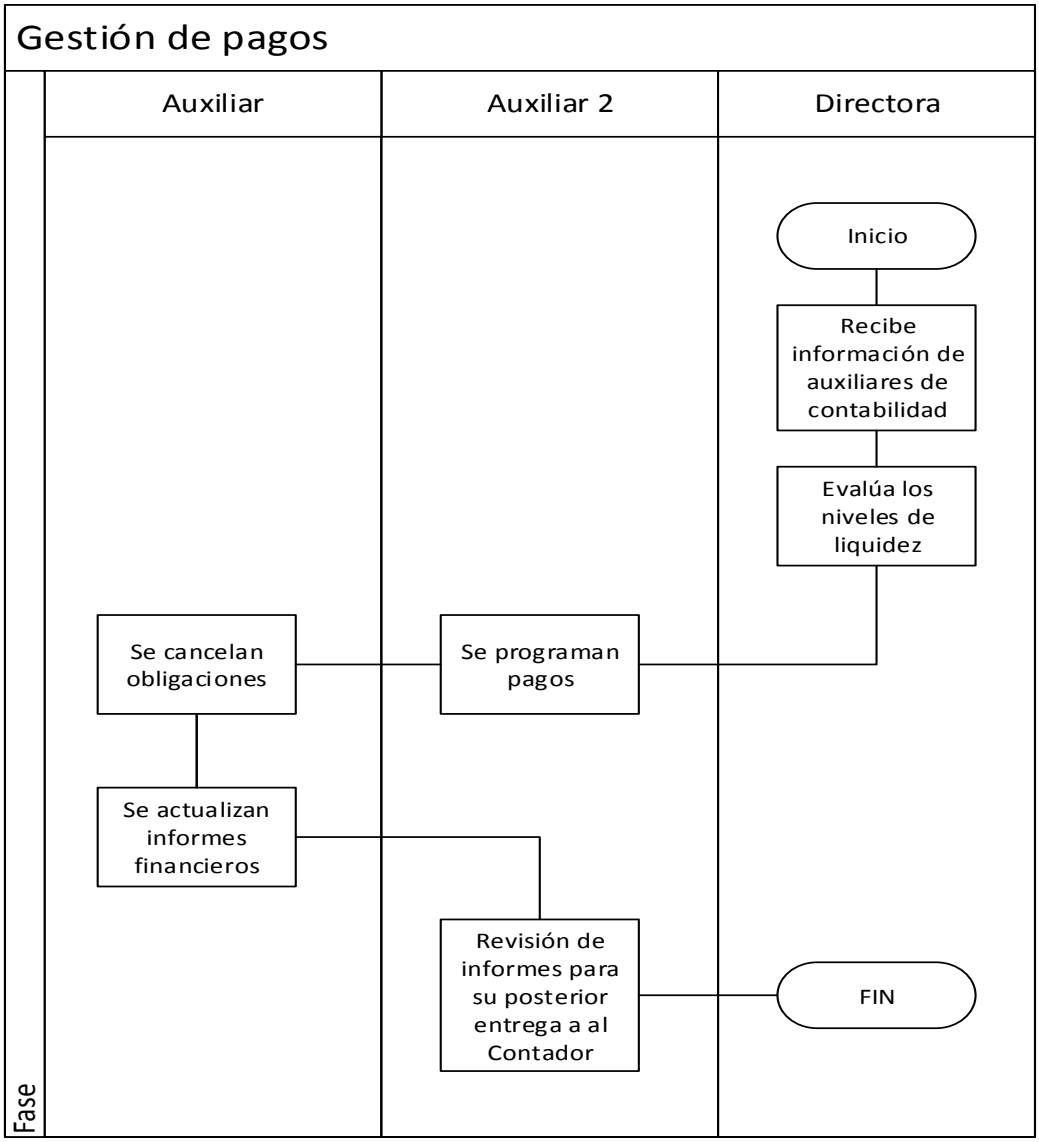


Ilustración 47: Gestión de Pagos Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.9.2. Análisis de valor agregado actual de gestión de pago

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Gestión de Pago		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Gestión de Pago		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1					X			RECIBE INFORMACION DE AUXILIARES DE CONTABILIDAD		2
2						X		EVALUA LOS NIVELES DE LIQUIDEZ		2
3			X					SE PROGRAMAN PAGOS		5
4		X						SE CANCELAN OBLIGACIONES		3
5			X					SE ACTUALIZAN INFORMES FINANCIEROS		5
6						X		REVISIÓN DE INFORMES PARA SU POSTERIOR ENTREGA A AL CON		2
TIEMPOS TOTALES										19
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	3	16%
P	PRPARACIÓN							2	10	53%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							1	2	11%
I	INSPECCION							2	4	21%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							6	19	100%
VA	VALOR AGREGADO								3	16%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								16	84%

Tabla 28: Proceso Gestión de Pago Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	16%
SIN VALOR AGREGADO	84%

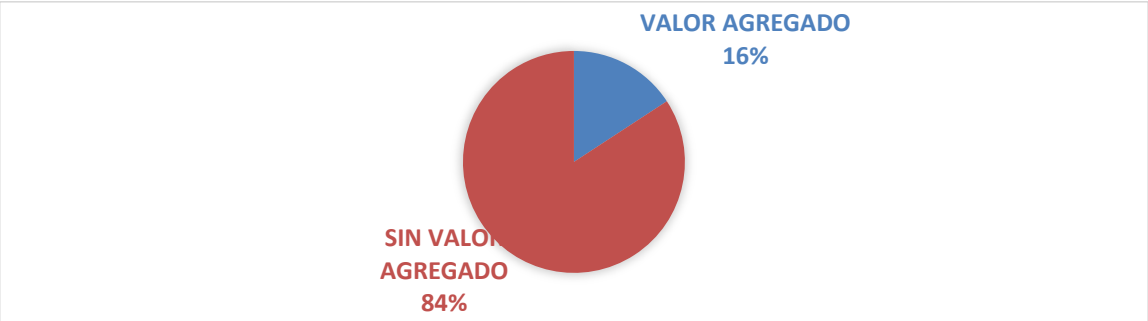


Ilustración 48: Proceso de Gestión de Pago Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.9.3. Diagrama de flujo mejorado de gestión de pagos

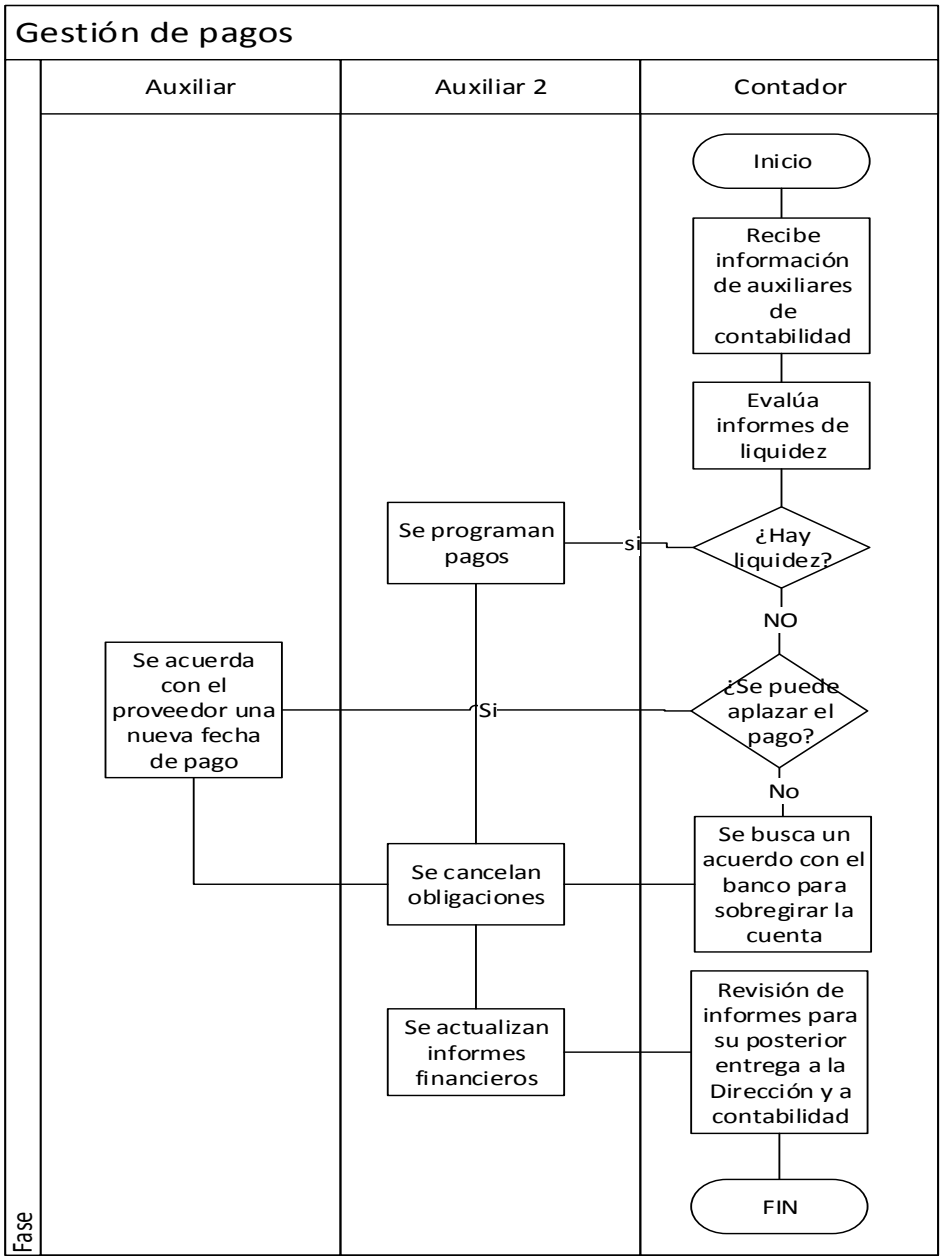


Ilustración 49 flujo mejorado de Gestión de Pagos
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.9.4. Análisis de valor agregado mejorado de gestión de pago

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Gestion de Pago		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Gestion de Pago		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1					X			RECIBE INFORMACION DE AUXILIARES DE CONTABILIDAD		2
2						X		EVALUA LOS NIVELES DE LIQUIDEZ		2
3			X					SE PROGRAMAN PAGOS		4
4		X						SE ACUERDA CON EL PROVEEDOR UNA NUEVA FECHA DE PAGO		3
5		X						SE BUSCA UN ACUERDO CON EL BANCO PARA SOBREGIRAR LA CU		3
6		X						SE CANCELAN OBLIGACIONES		2
7			X					SE ACTUALIZAN INFORMES FINANCIEROS		2
8						X		REVISIÓN DE INFORMES PARA SU POSTERIOR ENTREGA A AL CON		2
TIEMPOS TOTALES										20
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	8	40%
P	PREPARACIÓN							2	6	30%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							1	2	10%
I	INSPECCION							2	4	20%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							8	20	100%
VA	VALOR AGREGADO								8	40%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								12	60%

Tabla 29: Gestión de pagos Mejorados
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	40%
SIN VALOR AGREGADO	60%

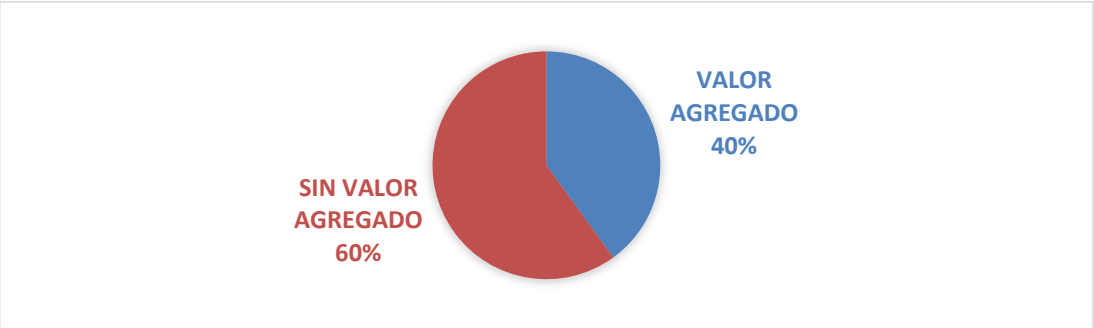


Ilustración 50: Gestión de Pagos Mejorados
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.9.5. Cuadro comparativo de gestión de pagos

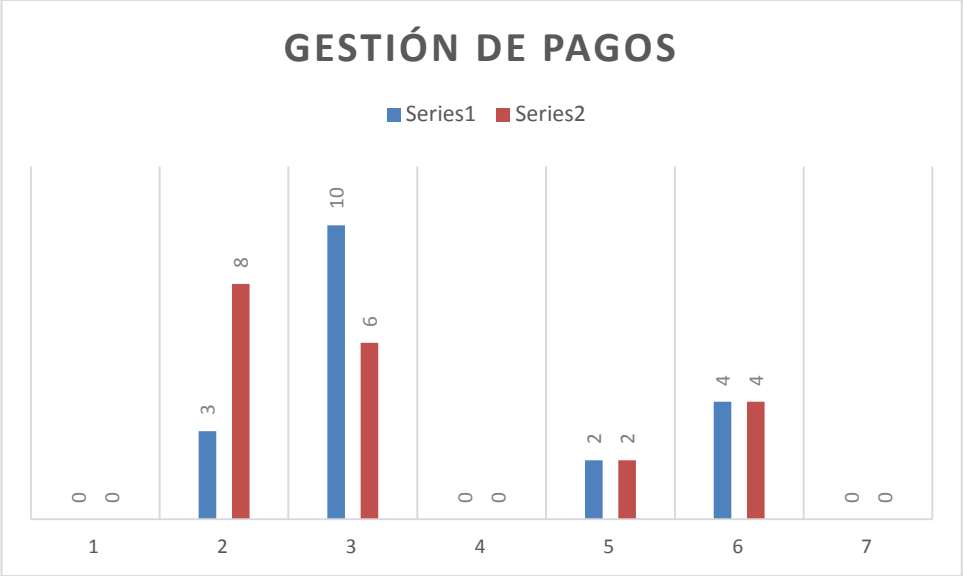


Ilustración 51 Cuadro Comparativo Gestión de Pago
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.10. Contabilidad

3.6.1.10.1. Diagrama de flujo actual de contabilidad

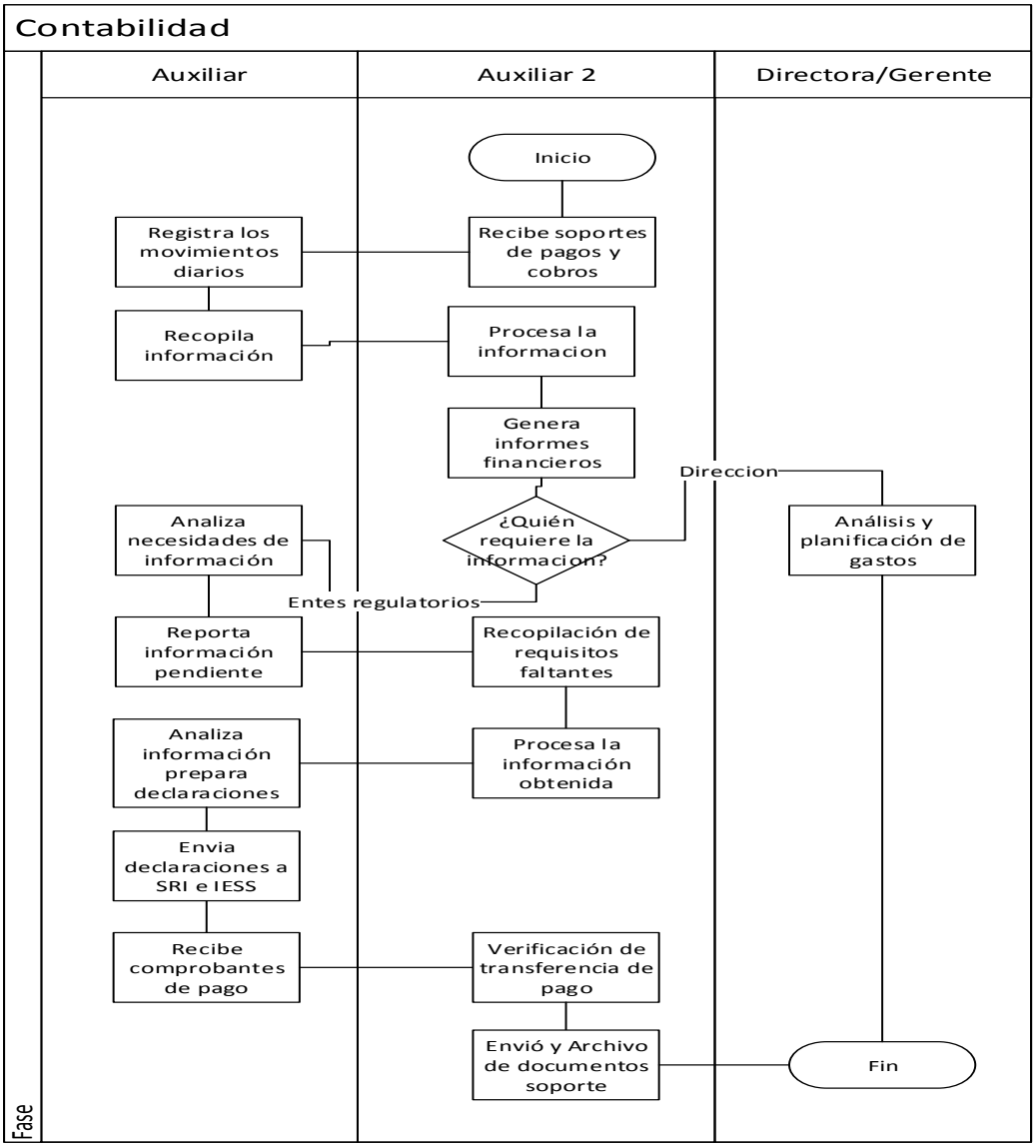


Ilustración 52: Contabilidad Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.10.2. Análisis de valor agregado actual de contabilidad

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
								PROCESO: Contabilidad	FECHA: 26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO: Contabilidad	
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO.(min)
1					X			RECIBE SOPORTES DE PAGOS Y COBROS	2
2			X					REGISTRA MOVIMIENTOS DIARIOS	3
3			X					RECOPILA INFORMACIÓN	3
4			X					PROCESA LA INFORMACIÓN OBTENIDA	15
5		X						GENERA INFORMES FINANCIEROS	5
6			X					ANALIZA NECESIDADES DE INFORMACIÓN	2
7			X					REPORTA INFORMACIÓN PENDIENTE	3
8			X					RECOPILACION DE REQUISITOS FALTANTES	3
9			X					PROCESA LA INFORMACIÓN OBTENIDA	45
10			X					ANALIZA INFORMACION PREPARA DECLARACIONES	3
11		X						ENVIA DECLARACIONES A SRI E IESS	4
12					X			RECIBE COMPROBANTES DE PAGO	4
13						X		VERIFICACION DE TRANSFERENCIA DE PAGO	3
14					X			ENVIO Y ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE SOPORTE	2
15		X						ANALISIS Y PLANIFICACION DE GASTOS	4
TIEMPOS TOTALES									101

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	13	13%
P	PRPARACIÓN	8	77	76%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	3	8	8%
I	INSPECCION	1	3	3%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	15	101	100%
VA	VALOR AGREGADO		13	13%
SVA	SIN VALOR AGREGADO		88	87%

Tabla 30: Proceso de Contabilidad Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	13%
SIN VALOR AGREGADO	87%

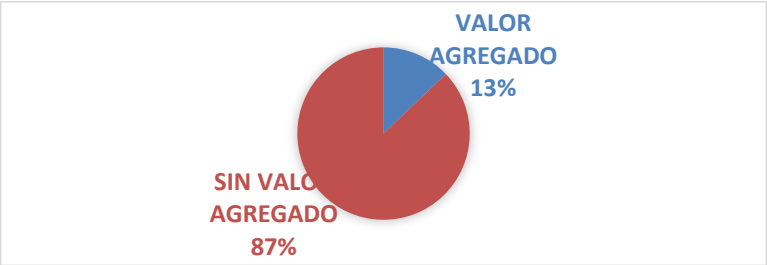


Ilustración 53: Proceso de Contabilidad Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.10.3. Diagrama de flujo mejorado de contabilidad

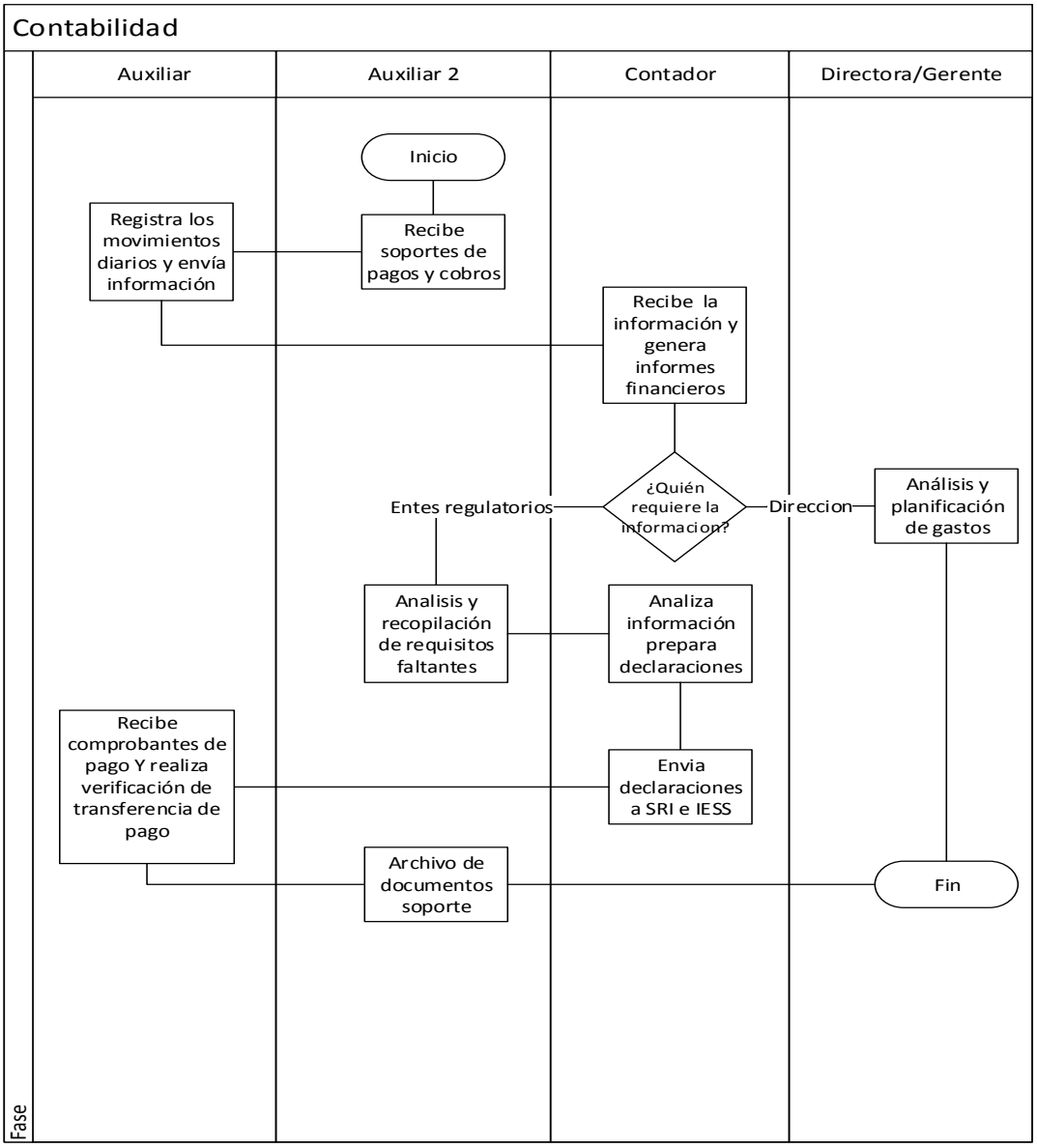


Ilustración 54: Flujo mejorado de Contabilidad
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.10.4. Análisis de valor agregado mejorado de contabilidad

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: Contabilidad		FECHA: 26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO: Contabilidad		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1					X			RECIBE SOPORTES DE PAGOS Y COBROS		2
2			X					REGISTRA MOVIMIENTOS DIARIOS Y ENVIA INFORMACIÓN		2
3		X						RECIBE INFORMACION Y GENERA INFORMES FINANCIEROS		15
4			X					ANALISIS Y RECOPILACION DE REQUISITOS FALTANTES		4
5			X					PROCESA INFORMACION Y PREPARA DECLARACIONES		40
6		X						ENVIA DECLARACIONES A SRI E IESS		2
7						X		RECIBE COMPROBANTES DE PAGO		2
8							X	ARCHIVO DE DOCUMENTOS SOPORTE		2
9		X						ANALISIS Y PLANIFICACION DE GASTOS		3
TIEMPOS TOTALES										72
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	20	28%
P	PREPARACIÓN							3	46	64%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							1	2	3%
I	INSPECCION							1	2	3%
A	ARCHIVO							1	2	3%
TT	TOTAL							9	72	100%
VA	VALOR AGREGADO								20	28%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								52	72%

Tabla 31: Contabilidad Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	28%
SIN VALOR AGREGADO	72%

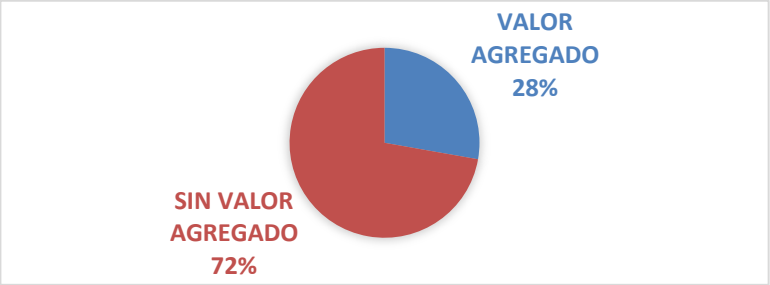


Ilustración 55: Contabilidad Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.10.5. Cuadro comparativo de contabilidad

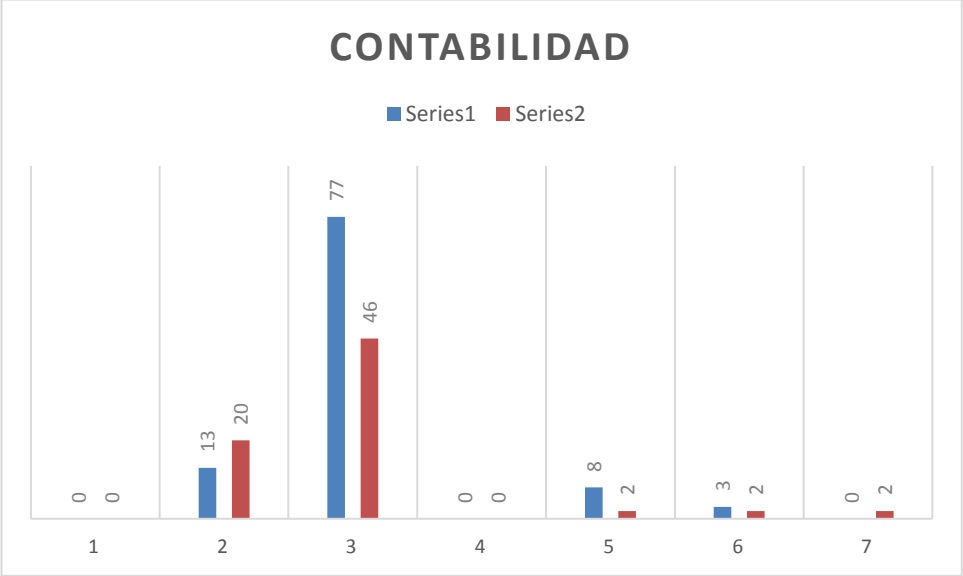


Ilustración 56 Cuadro Comparativo de Contabilidad
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.11. Requisitos legales

3.6.1.11.1. Diagrama de flujo actual de requisitos legales

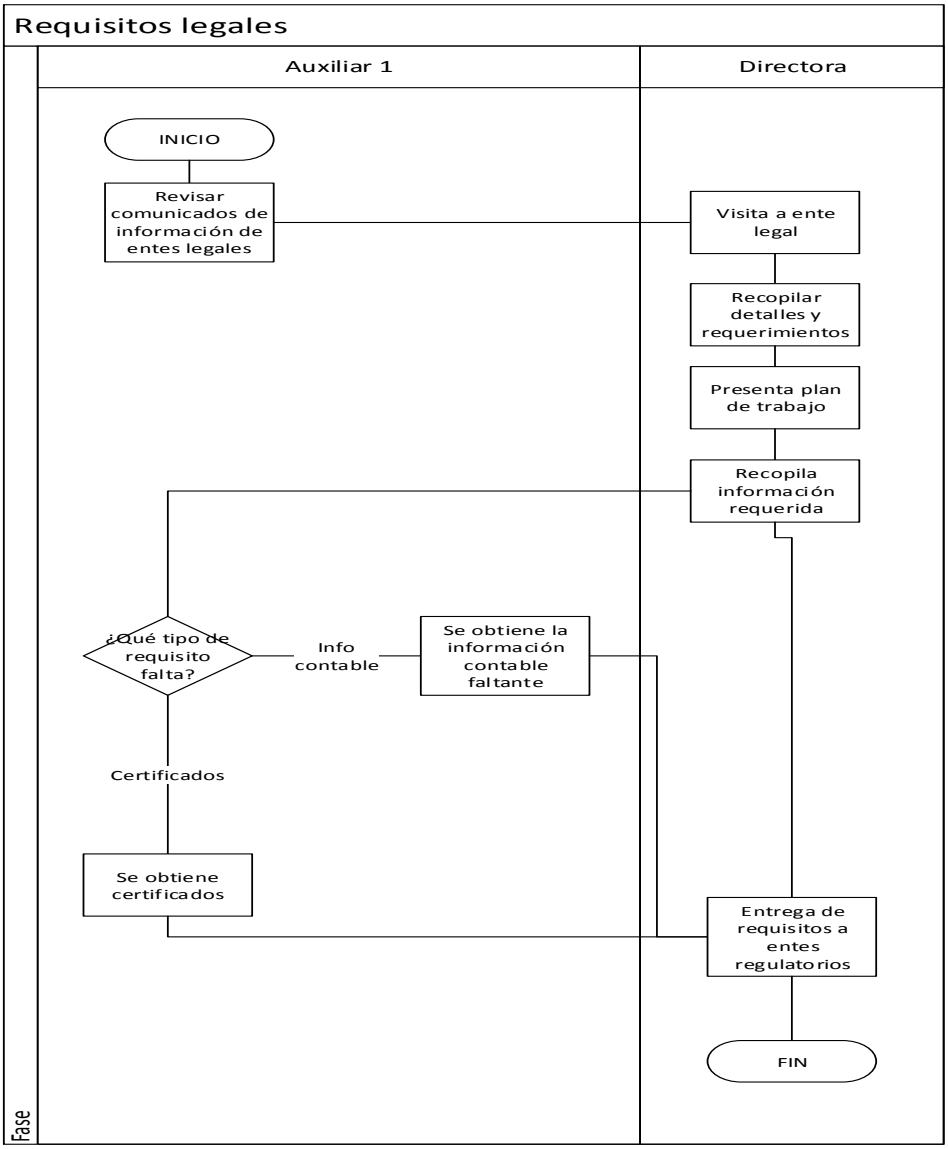


Ilustración 57: Requisitos Legales Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.11.2. Análisis de valor agregado actual de requisitos legales

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: Requisitos Legales		FECHA: 26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO: Requisitos Legales		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1						X		REVISAR COMUNICADOS DE INFORMACION DE ENTES LEGALES		2
2			X					VISITA A ENTE LEGAL		5
3			X					RECOPILAR DETALLES Y REQUERIMIENTOS		5
4			X					PRESENTA PLAN DE TRABAJO		5
5			X					RECOPILAR INFORMACION REQUERIDA		5
6			X					SE OBTIENE INFORMACION CONTABLE FALTANTE		5
7			X					SE OBTIENE CERTIFICADOS		3
8		X						ENTREGA DE REQUISITOS A ENTES REGULATORIOS		2
TIEMPOS TOTALES										32
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	2	6%
P	PRPARACIÓN							6	28	88%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							0	0	0%
I	INSPECCION							1	2	6%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							8	32	100%
VA	VALOR AGREGADO								2	6%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								30	94%

Tabla 32: Proceso de Requisitos Legales Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	6%
SIN VALOR AGREGADO	94%

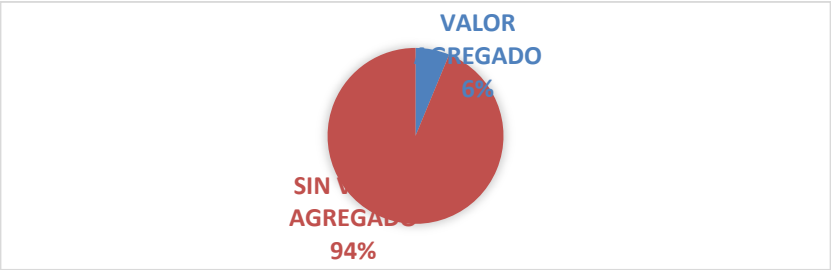


Ilustración 58: Proceso de Requisito Legal Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.11.3. Diagrama de flujo mejorado de requisitos legales

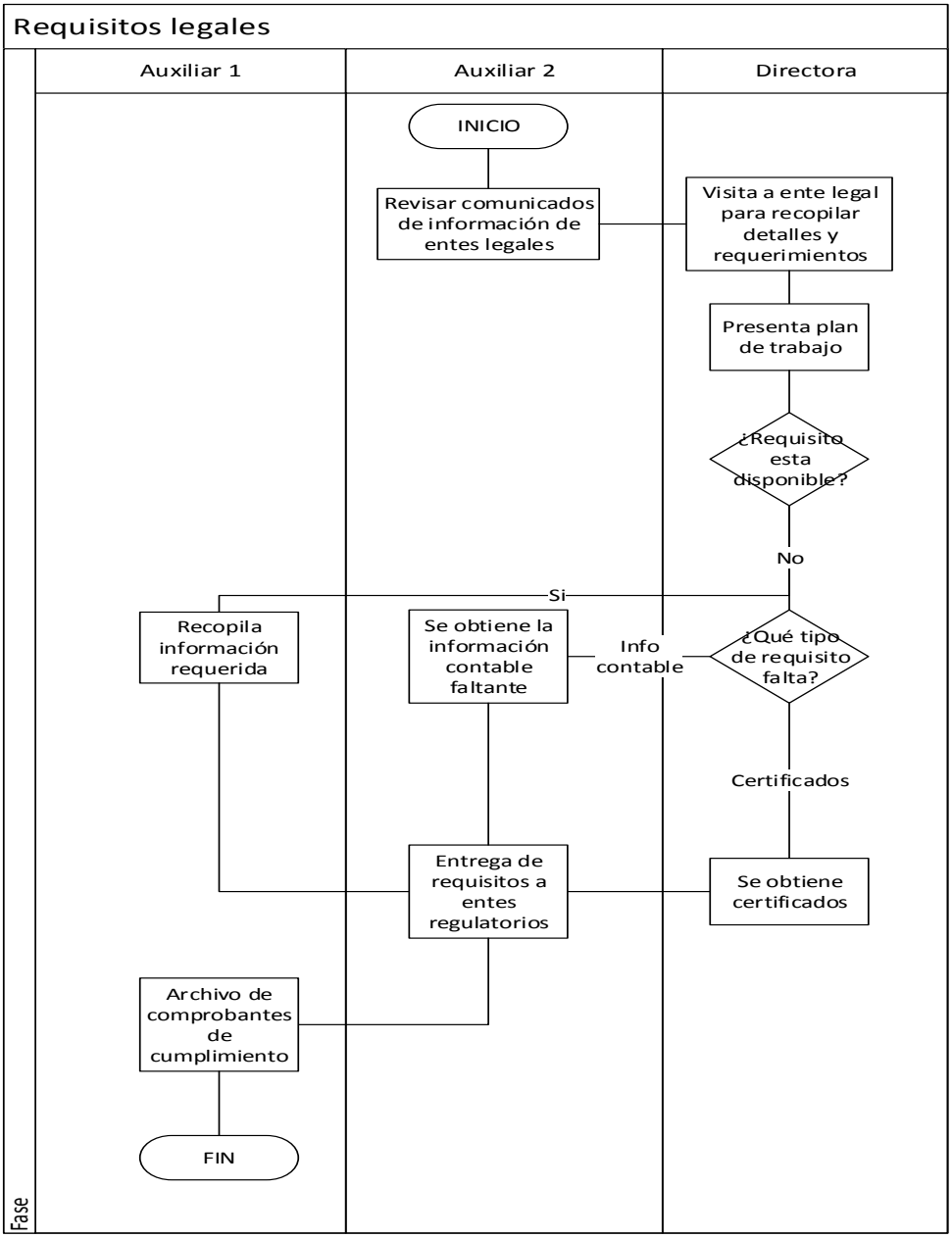


Ilustración 59: Flujo mejorado Requisitos Legales
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.11.4. Análisis de valor agregado mejorado de requisitos legales

ANALISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO:		FECHA:
								Requisitos Legales		26/12/2014
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)					SUBPROCESO:		
								Requisitos Legales		
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		TIEMPO EFECTIVO.(min)
1						X		REVISAR COMUNICADOS DE INFORMACION DE ENTES LEGALES		2
2			X					VISITA A ENTE LEGAL PARA RECOPILAR DETALLES Y		4
3			X					PRESENTA PLAN DE TRABAJO		4
4			X					RECOPILAR INFORMACION REQUERIDA		3
5			X					SE OBTIENE INFORMACION CONTABLE FALTANTE		2
6			X					SE OBTIENE CERTIFICADOS		2
7		X						ENTREGA DE REQUISITOS A ENTES REGULATORIOS		2
8							X	ARCHIVO DE COMPROBANTES DE CUMPLIMIENTOS		2
TIEMPOS TOTALES										21
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	2	10%
P	PREPARACIÓN							5	15	71%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							0	0	0%
I	INSPECCION							1	2	10%
A	ARCHIVO							1	2	10%
TT	TOTAL							8	21	100%
VA	VALOR AGREGADO								2	10%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								19	90%

Tabla 33: Requisitos legales Mejorado
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	10%
SIN VALOR AGREGADO	90%

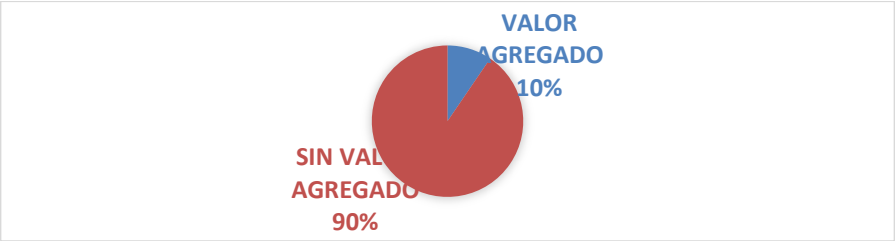


Ilustración 60: Requisitos Legales Mejorados
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.11.5. Cuadro comparativo de requisitos legales

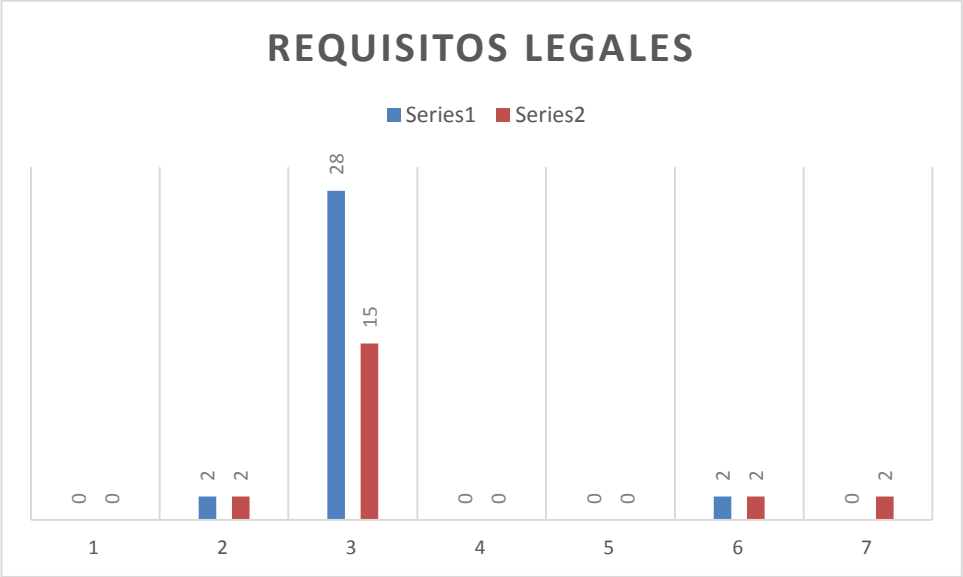


Ilustración 61 Cuadro Comparativo Requisitos Legales
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2. INDICADORES

En base a la matriz realizada (tabla 9) en la cual especifica los procesos críticos de la empresa, se realizaron los siguientes indicadores acorde a cada proceso.

3.6.2.1. Proceso de Venta

3.6.2.1.1. Evolución de ingresos

Ficha indicador

Perspectiva	Objetivo	Nombre y formula	Seguimiento
Financiera	Medir variaciones en ventas de manera mensual	Evolucion de Ingresos $\frac{Vtas\ Mes\ actual - Vtas\ Mes\ anterior}{Ventas\ mes\ anterior}$	Reportes de facturacion, Evaluacion de montos de ventas en declaraciones de iva mensual

Responsable	Direccion

Medicion actual	Unidad	Meta	12%
0%	%		

Limites % cumplimiento	Rojo	Amarillo	Verde
	< → 5%	5% → 10%	> → 10%

Frecuencia de medicion	Mensual

Evolucion Indicador					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
10%	-18%	10%	-9%	5%	0%

Tabla 34: Indicador Evolución de Ingresos
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.1.2. Efectividad en venta de espacios

Ficha indicador

Perspectiva	Objetivo	Nombre y formula	Seguimiento
Financiera	Medir la efectividad del personal de venta de espacios	Efectividad en vta de espacios $\frac{\textit{Nuevos contratos firmados}}{\textit{Total de contratos activos}}$	Evaluacion mensual por parte de la gerencia de contratos recientemente firmados

Responsable	Direccion

Medicion actual	Unidad	Meta	12%
8	%		

Limites % cumplimiento	Rojo	Amarillo	Verde
	< → 5%	5% → 10%	> → 10%

Frecuencia de medicion	Mensual

Evolucion Indicador					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
11%	0%	10%	0%	9%	8%

Tabla 35: Indicador Efectividad en Venta de Espacios
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.2. Proceso de Programación

3.6.2.2.1. Eficiencia en producción

Ficha indicador			
Perspectiva	**Objetivo**	**Nombre y formula**	**Seguimiento**
Procesos Internos	Medir la eficacia de trabajo de produccion	Eficiencia en produccion $\frac{\textit{Total de trabajos de produccion realizados}}{\textit{Total de contratos programados}}$	Implementacion de bitacoras para establecer un mayor control

Responsable	Direccion

Medicion actual	**Unidad**	**Meta**	
50%	%		100%

Limites % cumplimiento	**Rojo**	**Amarillo**	**Verde**
	< → 85%	85% → 99%	100%

Frecuencia de medicion	Mensual

Evolucion Indicador					
Julio	*Agosto*	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*	*Diciembre*
100%	100%	100%	0%	100%	50%

Tabla 36: Indicador Efectividad en Venta de Espacios
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.2.2. Cumplimiento de parrilla

Ficha indicador

Perspectiva	Objetivo	Nombre y formula	Seguimiento
Financiera	Medir la eficacia de trabajo de produccion	Cumplimiento de parrilla $\frac{\textit{Dias en los que se cumplio la parrilla en el mes}}{\textit{Dias del mes}}$	Revision de reportes de Zara Radio, Vigilar por la actualizacion continua de parrilla de programacion

Responsable	Produccion

Medicion actual	Unidad	Meta	100%
100%	%		

Limites % cumplimiento	Rojo	Amarillo	Verde
	< → 90%	90% → 99%	100%

Frecuencia de medicion	Mensual

Tabla 37: Indicador Cumplimiento de Parrilla
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.3. Proceso de Facturación y Cobranza

3.6.2.3.1. Efectividad en cobranzas

Ficha indicador

Perspectiva	Objetivo	Nombre y formula	Seguimiento
Interna	Medir la eficiencia en la recaudacion por venta de espacios	Efectividad en cobranzas $\frac{\text{Factura que han cancelado oportiunamente}}{\text{total de Facturas}}$	Implementacion de base de cobranzas, controles periodicos de pagos

Responsable	Contabilidad

Medicion actual	Unidad	Meta	90%
0.67	%		

Limites % cumplimiento	Rojo	Amarillo	Verde
	< → 60%	60% → 80%	80% → 100%

Frecuencia de medicion	Mensual

Evolucion Indicador						
Julio	*Agosto*	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*	*Diciembre*	*Promedio*
56%	44%	60%	50%	64%	67%	57%

Tabla 38: Indicador Efectividad en Cobranzas
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.3.2. Normativa en facturación

Ficha indicador

Perspectiva	Objetivo	Nombre y formula	Seguimiento
Procesos internos	Medir la eficacia en el uso de comprobantes de ventas	Normativa en facturacion $\frac{\textit{Facturas que cumplen con requisitos legales}}{\textit{Total de Facturas}}$	Revision mensual de facturas al momento de realizar Declaraciones y Anexos

Responsable	Contabilidad

Medicion actual	Unidad	Meta	
93%	%		**100%**

Limites % cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde
	< →	90%	90% →	99%	100%

Frecuencia de medicion	Mensual

Tabla 39: Indicador Normativa en Facturación
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.7. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

Una vez ya identificados los procesos, sus actividades y sus oportunidades de mejora, se procede a evaluar los problemas que evitan que se cumplan los objetivos en los procesos críticos mediante un diagrama de Ishikawa como se muestra a continuación.

3.7.1. Cartera no recuperada

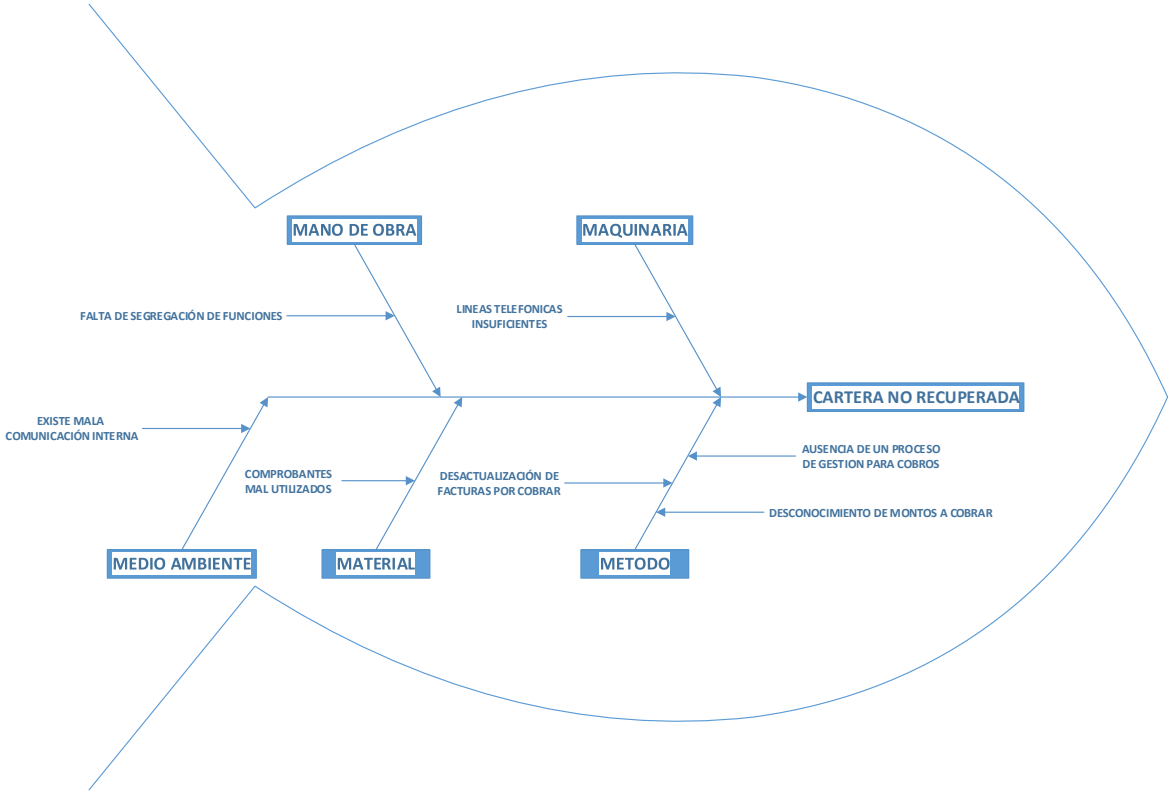


Ilustración 62: Ishikawa Cartera no Recuperada
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.7.2. Incumplimiento de programación

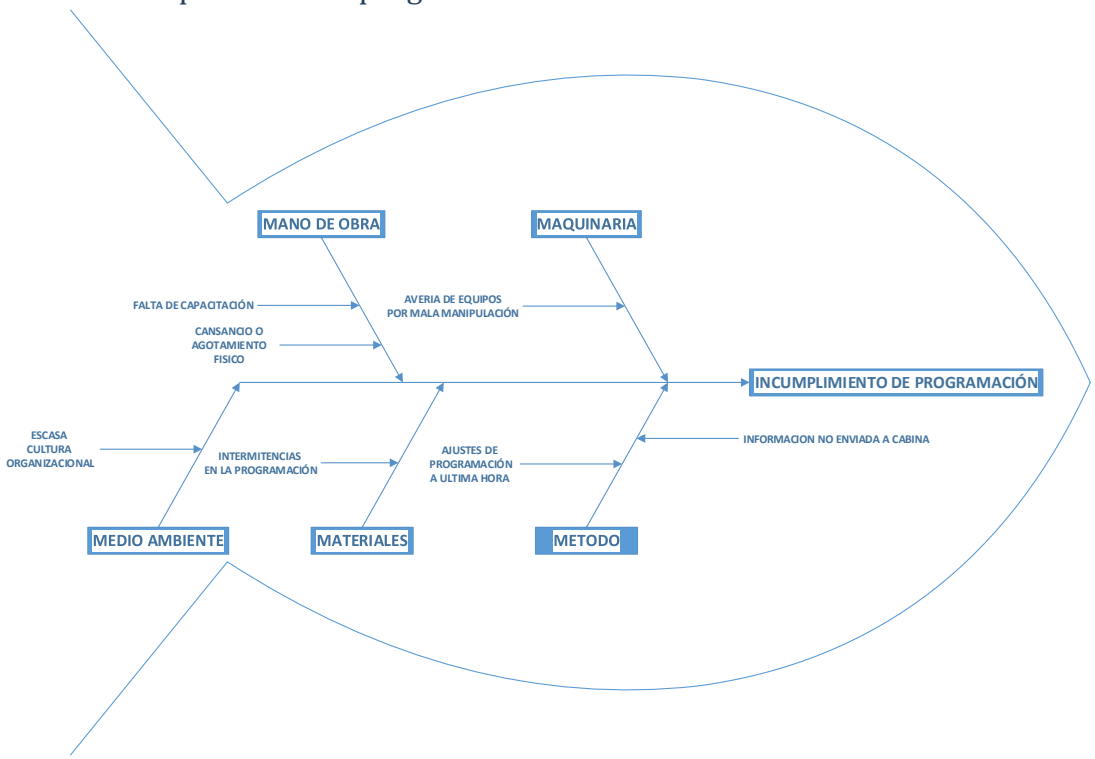


Ilustración 63: Ishikawa Incumplimiento de Programación
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.7.3. Falta de clientes

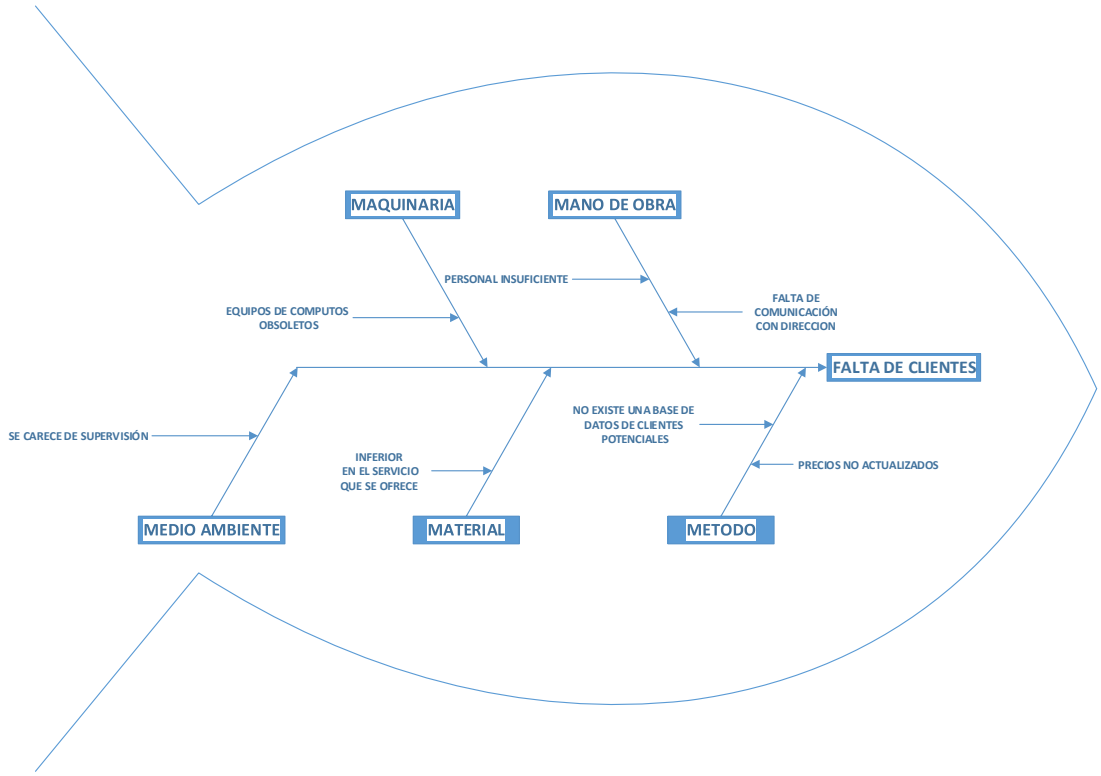


Ilustración 64: Ishikawa Falta de Clientes
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.8. APLICACIÓN DE LA TECNICA 5W Y 1H PARA EL ANÁLISIS DE LAS CAUSAS

Se ha escogido como método alternativo para detectar causas de ineficiencia en los procesos críticos el 5W, 1H, que ayudara a profundizar más en la raíz del problema.

Una de las principales dificultades que se le presentan a la emisora son las limitaciones que posee por no contar con procesos formalizados, para el análisis decidimos tomar la causa principal de cada problema que se han establecido en los Ishikawa anteriormente, para plantear posibles soluciones a los mismos. A continuación se muestra el desarrollo del a misma.

3.8.1. Falta de segregación de funciones

Que?			Quien?	Donde?	Cuando?												Como?	Con que?
# Causa	Causa	Actividad secuencial	Responsable	Area	Año x												Instrumentos de trabajo	Recursos
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12		
1	Falta de segregación de funciones	Conocer los manuales establecidos	Todo el personal	Todas las áreas													Pc, documentación previa	Tecnológicos Y Documentales
		Especificar que funciones realiza cada persona	Directora/Gerente	Dirección													Pc, documentación previa	Tecnológicos Y Documentales
		Asignar directamente los roles	Directora/Gerente	Dirección													Pc, documentación previa, comunicación directa con el empleado	Tecnologicos Y Documentales
		Supervisar o controlar las actividades realizadas	Directora/Gerente	Dirección													Pc, documentacion previa, comunicación directa con el empleado	Tecnologicos Y Documentales
		Seguimientos periódicos	Directora/Gerente	Dirección													Pc, documentacion previa	Tecnologicos Y Documentales
		Implementar modificaciones de ser necesarios	Directora/Gerente	Dirección													Pc, documentacion previa	Documentales

Tabla 40 Falta de segregación de funciones
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.8.2. Ajustes de programación a última hora

Que?			Quien?	Donde?	Cuando?												Como?	Con que?
					Mes1				Mes 2				Mes 3					
# Causa	Causa	Actividad secuencial	Responsable	Area	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	Instrumentos de trabajo	Recursos
2	Ajustes de programación a ultima hora	Recepción de documentos con firma de Dirección	Directora	Administracion													Documentos	Documentales
		Implementacion de bitacoras	Auxiliar	Administracion													PC	Tecnologicos
		Capacitacion en uso de correo electronico	Auxiliar	Administracion													PC, internet	Tecnologicos
		Uso de formatos para documentacion de recepcion	Auxiliar	Administracion													Documentos	Documentales
		Implementacion de correo electronico y formatos de recepcion	perador/Product	Operación Produccion													PC	Tecnologicos
		Seguimiento	Directora	Administracion													Reportes de cumplimiento	Documentales

Tabla 41 Ajustes de programación a última hora
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.8.3. Personal insuficiente

Que?			Quien?	Donde?	Cuando?								Como?	Con que?
# Causa	Causa	Actividad secuencial	Responsable	Area	Mes1				Mes 2				Instrumentos de trabajo	Recursos
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8		
3	Personal Insuficiente	Coordinar de manera eficiente al personal existente	Directora	Administracion									Docuementos	Documentales
		Control de actividades que se han realizado	Auxiliar	Administracion									Docuementos	Documentales
		Planificacion de incentivos	Directora	Administracion									Docuementos	Documentales
		Seguimiento periódico	Gerente	Administracion									Docuementos	Documentales

Tabla 42 Personal insuficiente
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al culminar el diseño del sistema de gestión por procesos se llegó a las siguientes conclusiones:

4.1. CONCLUSIONES

1. En la actualidad la empresa RADIODIFUSORA no cuenta con sus procesos formalizados, es decir no se encuentran correctamente identificados, lo que dificulta la eficiencia de los mismos.
2. La cadena de valor propuesta ayuda a la interpretación e identificación de los procesos principales para la empresa, al igual que los secundarios o de apoyo.

3. El mapa de procesos presentados en el proyecto muestra como los procesos están delimitados para cumplir con la necesidad del cliente hasta la satisfacción del mismo.
4. El análisis valor agregado fue realizado a los principales procesos, son Ventas de espacios, Programación, Facturación y Cobranza que aportan a los objetivos estratégicos de la empresa, determinando actividades que agregan valor para cumplimiento del proceso con el fin de reducir los tiempos , y así aumentar la eficiencia.
5. Los Diagramas de Ishikawa sirvieron para la identificación de los principales problemas que aquejan a los procesos críticos, entre los cuales se menciona cartera no recuperada, incumplimiento en la programación y falta de clientes.
6. Los indicadores se establecieron en base a la información obtenida de la empresa, por las anomalías encontradas en los procesos críticos y una vez ejecutados, sus mediciones fueron inferiores a las esperadas por la Dirección.
7. Los manuales se establecieron para definir las actividades correspondientes a cada proceso junto con sus responsables, evitando la mala segregación de funciones.
8. Con la ejecución de mejora propuesta, se espera una organización con mayor eficiencia en la atención a sus clientes.

9. Con el uso de la técnica de las 5w, 1H se pudo establecer un cronograma que ayude a la empresa a actuar frente a las situaciones más críticas, para lograr sus objetivos propuestos.

4.2. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la alta dirección la utilización de medios de comunicación digitales para el conocimiento de los manuales con el fin que el personal se habitúen y los implementen a cabalidad.
2. Capacitar al personal de una manera constante para la mejora de los procesos y logro de los objetivos planteados.
3. Incentivar a la comunicación y cooperación interna para evitar que la información quede retenida en un mismo lugar.
4. Al realizar el análisis valor agregado de los tres principales procesos, se propone los siguientes cambios, en el subproceso de Ventas de espacios se considera realizar una evaluación preliminar para la aprobación y realización del contrato, para un mayor control. El subproceso de Programación se recomienda la inclusión de controles, tales como la revisión y planificación de parrilla, además del envió de actualizaciones a CORDICOM, esto ayudará a cumplir con lo establecido. El proceso de Facturación y Cobranza se sugiere la colocación de actividades como la generación de Historial Zara radio e informe de parrilla de programación, son receptados por Dirección y

emite la aprobación para la realización de las facturas, evitando los cobros indebidos.

5. Se solicita más concentración en el área de cobranzas, para lograr incrementar el índice de cobranza de cartera y aumentar el flujo de efectivo que ingrese a la compañía.
6. En base a los indicadores propuestos, es preciso realizar evaluaciones periódicas y determinar si están cumpliendo con las metas, de no ser así tomar decisiones para la mejora continua de los mismos Es necesario realizar revisiones periódicas de los manuales y de los progresos en su implementación.
7. Aumentar esfuerzos para potenciar el área de ventas tanto de espacios como de publicidad.
8. Es necesario realizar revisiones periódicas y los progresos en su implementación.
9. Se recomienda un mayor control documental de las actividades que son efectuadas dentro de la compañía, con la finalidad de tener un soporte del trabajo realizado.
10. Digitalizar registros de importancia tales como bases de facturación, reportes de cartera, etc.

BIBLIOGRAFÍA

(SFP), G. F.. HERRAMIENTA PARA EL ANALISIS DE MEJORA DE LOS PROCESOS. MEXICO: NN. (2008)

FINCOWSKY, E. B.. "*ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS".* MEXICO: INTERAMERICAN EDITORES S.A. DE C.V. (2005)

SUMMERS, D. C.. "*ADMINISTRACION DE LA CALIDAD".* MEXICO: PEARSON EDUCACION. (2006)

ONU, "Carta Internacional de los Derechos Humanos", 19 de abril de 2015. Disponible en http://www.un.org/es/documents/udhr/index_print.shtml

OEA "Pacto de San José", 19 de abril de 2015 Disponible en http://www.oas.org/dil/esp/tratados_b-32_convencion_americana_sobre_derechos_humanos.htm

Asamblea Nacional "Constitución de la república", 10 de setiembre de 2009 Disponible en http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Asamblea Nacional "Ley Orgánica de Comunicación", 21 de junio de 2013 Disponible en http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ley_organica_comunicacion.pdf

Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones "Ley de Radiodifusión y Televisión", 13 de octubre de 2011 Disponible en http://www.rtvecuador.ec/documentos/1404407881.LEY_DE_RADIODIFUSION_Y_TELEVISION.pdf

Consejo de Regulación de Medios "Reglamento para el Registro Público Obligatorio de los Medios de Comunicación Social" 9 de enero de 2014 Disponible en

http://www.cordicom.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/RESOLUCI%C3%93N-CORDICOM-%E2%80%93-2014-%E2%80%93-001.pdf

Asamblea Nacional "Ley Orgánica de Participación Ciudadana" 2 de febrero de 2010 Disponible en http://ppless.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/4c9f4c81-8d16-4f51-847c-d8c065bc1251/Texto%20Definitivo.pdf

Congreso Nacional "Código Tributario" 29 de diciembre de 2014 Disponible en http://www.sri.gob.ec/web/guest/bases-legales?p_auth=Twjxhk1S&p_p_id=busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_com.sun.faces.portlet.VIEW_ID=%2Fpages%2FbusquedaBasesLegales.xhtml&_busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_com.sun.faces.portlet.NAME_SPACE=_busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_

Congreso Nacional "Ley de Régimen Tributario Interno" 29 de diciembre de 2014 Disponible en http://www.sri.gob.ec/web/guest/bases-legales?p_auth=Twjxhk1S&p_p_id=busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_com.sun.faces.portlet.VIEW_ID=%2Fpages%2FbusquedaBasesLegales.xhtml&_busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_com.sun.faces.portlet.NAME_SPACE=_busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_

Congreso Nacional "Ley de Compañías" 5 de noviembre de 1999 Disponible en https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf

Superintendencia de Bancos "Reglamento General de la Ley de Cheques" 13 de marzo de 2014 Disponible en http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_XXIV_cap_III-2.pdf

Congreso Nacional "Ley de Seguridad Social" 11 de mayo de 2009 Disponible en http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/ley_seguridad_social_8_feb_11.pdf

MANUAL DE PROCESOS

RADIODIFUSORA S.A.

Objetivo 3
Alcance 3
Definición de términos 3
Diagrama general de procesos 6
Procesos claves 7
A. Ventas 7
Política de Ventas 7
A.1 Venta de espacios Radiales 9
Alcance 9
Responsable 9
Entradas del subproceso de venta de espacios radiales 9
Salidas del subproceso de venta de espacios radiales 9
Recursos del subproceso venta de espacios radiales 10
Controles del subproceso de Venta de Espacios Radiales 10
Diagrama de flujo de subproceso de venta de espacios radiales 11
Descripción de actividades de subproceso de venta de espacios radiales 12
Caracterización subproceso de venta de espacios radiales 13
Ficha del subproceso de venta de espacios radiales 13
A.2 Venta de cuñas publicitarias 14
Alcance 14
Responsable 14
Entradas del subproceso de venta de cuñas publicitarias 14
Salidas del subproceso de venta de cuñas publicitarias 14
Recursos del subproceso venta de cuñas publicitarias 15
Controles del subproceso de venta de cuñas publicitarias 15
Diagrama de flujo del subproceso de venta de cuñas publicitarias 16

Descripción de actividades del subproceso de venta de cuñas publicitarias 17
Caracterización del subproceso de venta de cuñas publicitarias 18
Ficha de subproceso de venta de cuñas publicitarias 18
B. Producción 19
Políticas del proceso de Producción 19
B.1 Producción 21
Alcance 21
Responsable 21
Entradas del subproceso de producción 21
Salidas del subproceso de producción 21
Recursos del subproceso producción 21
Controles del subproceso de producción 22
Diagrama de flujo del subproceso de programación 23
Descripción de actividades del subproceso de producción 24
Caracterización del subproceso de producción 25
Ficha del subproceso de producción 25
B.2 Programación 26
Alcance 26
Responsable 26
Entradas del subproceso de Programación 26
Salidas del subproceso de Programación 26
Recursos del subproceso de Programación 26
Controles del subproceso de Programación 27
Caracterización del subproceso de Programación 30
Ficha del subproceso de programación 30
C. Operación 31
Políticas de subproceso de Operación de cabina 31
C.1. Operación de cabina 32
Alcance 32

Responsable 32
Entradas del subproceso de Venta de Espacios Radiales 32
Salidas del subproceso de Venta de Espacios Radiales 32
Recursos del subproceso de Operación de cabina 32
Controles del subproceso de Operación de cabina 33
Diagrama de flujo del subproceso 34
Descripción de actividades del subproceso de operación de cabina 35
Caracterización del subproceso de operación de cabina 36
Ficha del subproceso de operación de cabina 37
Políticas del proceso de facturación y cobranza 38
D.1 Facturación y cobranza 40
Alcance 40
Responsable 40
Entradas del subproceso de facturación y cobranza 40
Salidas del subproceso de facturación y cobranza 40
Recursos del subproceso facturación y cobranza 40
Controles del subproceso de operación de cabina 41
Diagrama de flujo del subproceso de facturación y cobranzas 42
Descripción de actividades del subproceso facturación y cobranzas 43
Caracterización del subproceso de facturación y cobranza 44
Ficha del subproceso de facturación y cobranzas 44
E. Servicio al cliente 45
Políticas del subproceso de Servicio al cliente 45
E.1 Servicio al cliente 46
Alcance 46
Responsable 46
Entradas del subproceso de Servicio al cliente 46
Salidas del subproceso de Servicio al cliente 46
Recursos del subproceso Servicio al cliente 46
Controles del subproceso Servicio al cliente 47

Diagrama de flujo del subproceso Servicio al cliente 48
Descripción de actividades del subproceso servicio al cliente 49
Caracterización del subproceso de servicio al cliente 50
Ficha del subproceso de servicio al cliente 50
Procesos de apoyo 51
F. Talento humano 51
Políticas del subproceso de capacitación 51
F.1 Capacitación 52
Alcance 52
Responsable 52
Entradas del subproceso de capacitación 52
Salidas del subproceso de capacitación 52
Recursos del subproceso capacitación 52
Controles del subproceso capacitación 53
Diagrama de flujo del subproceso de capacitación 54
Descripción de actividades del subproceso de capacitación 55
Caracterización del subproceso de capacitación 56
Ficha del subproceso de capacitación 57
G. Contabilidad 58
Políticas del subproceso de gestión de pagos 58
G.1 Gestión de pagos 59
Alcance 59
Responsable 59
Entradas del subproceso de gestión de pagos 59
Salidas del subproceso de gestión de pagos 59
Recursos del subproceso gestión de pagos 59
Controles del subproceso gestión de pagos 60
Diagrama de flujo del subproceso 61
Descripción de actividades del subproceso de gestión de pagos 62
Caracterización del subproceso de gestión de pagos 63

Ficha del subproceso de gestión de pagos 64
G2 Contabilidad 65
Políticas del subproceso de contabilidad 65
Alcance 66
Responsable 66
Entradas del subproceso de contabilidad 66
Salidas del subproceso de contabilidad 66
Recursos del subproceso contabilidad 66
Controles del subproceso contabilidad 67
Diagrama de flujo del subproceso 68
Descripción de actividades del subproceso de contabilidad 69
Caracterización del subproceso de contabilidad 70
Ficha del subproceso de contabilidad 71
H. Requisitos legales 72
Políticas del subproceso de requisitos legales 72
H1 Cumplimiento de requisitos legales 73
Alcance 73
Responsable 73
Entradas del subproceso de requisitos legales 73
Salidas del subproceso de requisitos legales 73
Recursos del subproceso requisitos legales 73
Controles del subproceso contabilidad 73
Diagrama de flujo del subproceso 74
Descripción de actividades del subproceso de requisitos legales 75
Caracterización del subproceso de requisitos legales 76
Ficha del subproceso de requisitos legales 77

Objetivo

El objetivo del manual de Empresa Radiodifusora S.A. es poseer documentación que permita conocer las actividades y procedimientos de los proceso de la empresa, sirviendo como herramienta de soporte y consulta para que los empleados desarrollen sus labores a cabalidad.

Alcance

Este manual va dirigido a todas las unidades de la empresa y debe ser de estricto cumplimiento para todos los involucrados, con el fin de cumplir todos los procedimientos.

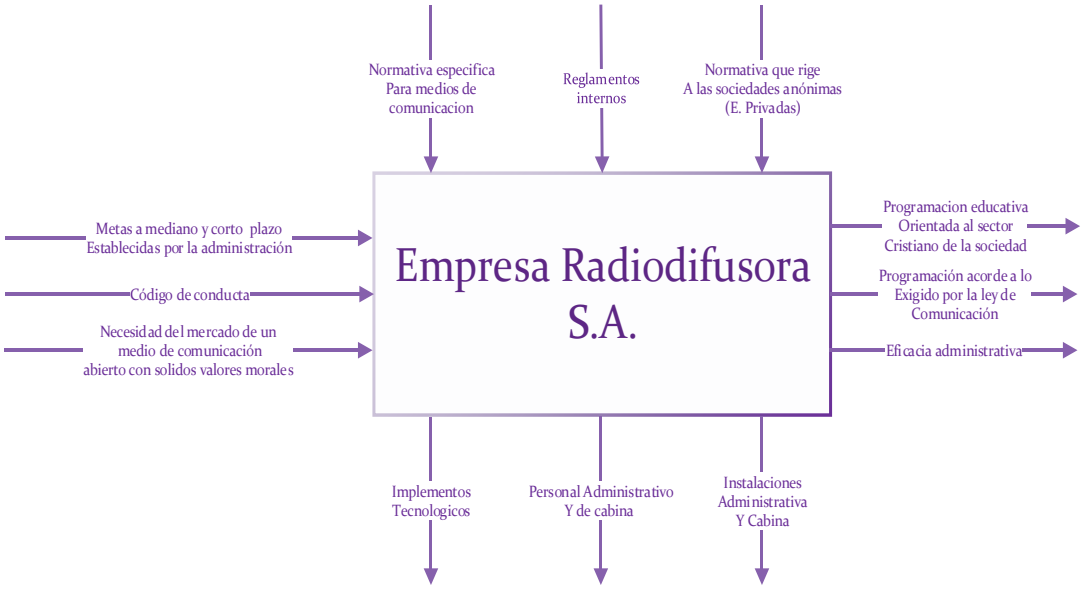
Definición de términos

- **Proceso:** Conjunto de actividades que se encuentran mutuamente relacionados o que interactúan entre ellas, las cuales transforman elementos de entrada en resultados o salidas.
- **Subproceso:** Es el resultado de la división a un nivel inferior de un proceso especifico.
- **Actividades:** Las actividades son el grupo de tareas y que forman un procedimiento a seguir, para agilizar la gestión del proceso.

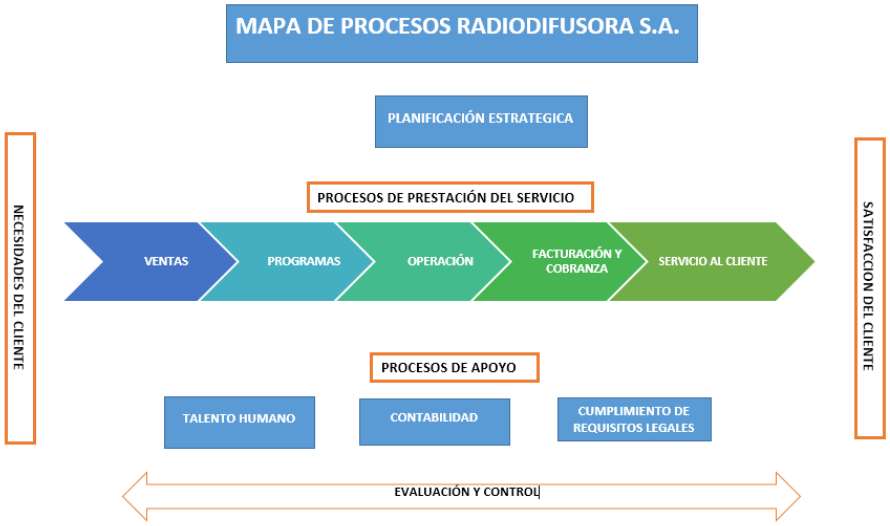
- **Mapa de Procesos:** Es una herramienta de comunicación, la cual ayuda a la mejor visualización de los procesos llevados a cabo en una empresa y la relación entre las partes interesadas, debido a la cantidad de información que se posea de la compañía dependerá la calidad del mapa de proceso, es decir que se encuentren todos los procesos y la visualización de sus iteraciones que existen entre los procesos estratégicos, claves y de apoyo, como están trabajando y permitiendo realizar cambios de mejora para una mayor coordinación.
- **Inputs o entrada:** “Insumo” que responde al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- **Recursos y estructuras:** Sirven para transformar el insumo o elemento de entrada.
- **Outputs o salida:** Es el resultado que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- **Controles:** Sistema de medidas y control.
- **Indicador:** Es una variable que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema.

- **Mejora Continua:** Es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora.
- **Procesos Claves:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio, denominados también operativos, propios de la actividad de la empresa.
- **Procesos de apoyo o de soporte:** Son los que proporcionan los medios y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo.

Diagrama general de procesos



Mapa de Procesos



Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Procesos claves

A. Ventas

Política de Ventas

1. La Dirección es responsable de asesorar sobre cualquier duda e interpretación de la normatividad establecida en el presente Manual.
2. La dirección será la encargada de establecer los lineamientos bajo los cuales se promocionaran espacios.
3. La gerencia es la única autorizada a firmar contratos por alquiler de espacios radiales.
4. En caso de que un cliente requiera sacar al aire un espacio adicional, deberá hacer la solicitud a la dirección quien evaluara la decisión revisando su historial.
5. La dirección será la encargada de aprobar contratos de publicidad y su respectivo pautaje.
6. Los contratos tanto de cuñas como de espacios radiales deberán ser archivados inmediatamente luego de ser programados en producción.
7. Los vendedores deberán regirse únicamente por el valor fijado en el tarifario aprobado por la dirección.

8. La dirección y la gerencia son las únicas autorizadas a otorgar descuentos previos a la firma del contrato.
9. En caso de una situación no contemplada en los numerales anteriores, se necesitará el aval del gerente general y la directora para la toma de una decisión concreta.

A.1 Venta de espacios Radiales

Alcance

El alcance del subproceso incluye el proceso de comercialización y venta del espacio radial, cabe destacar que el contenido del espacio debe ser acorde a la filosofía de la emisora

Responsable

Coordinador de ventas

Entradas del subproceso de venta de espacios radiales

Informe de espacios disponibles

Propuestas de programas

Costos de espacios radiales

Necesidades del oyente

Salidas del subproceso de venta de espacios radiales

Firma de contratos radiales

Información enviada a producción

Actualización de parrilla de programación

Recursos del subproceso venta de espacios radiales

Humanos.- Personal de ventas, directora, gerente general

Materiales.- Contratos de programación, listas de precios

Información.-Horarios disponibles

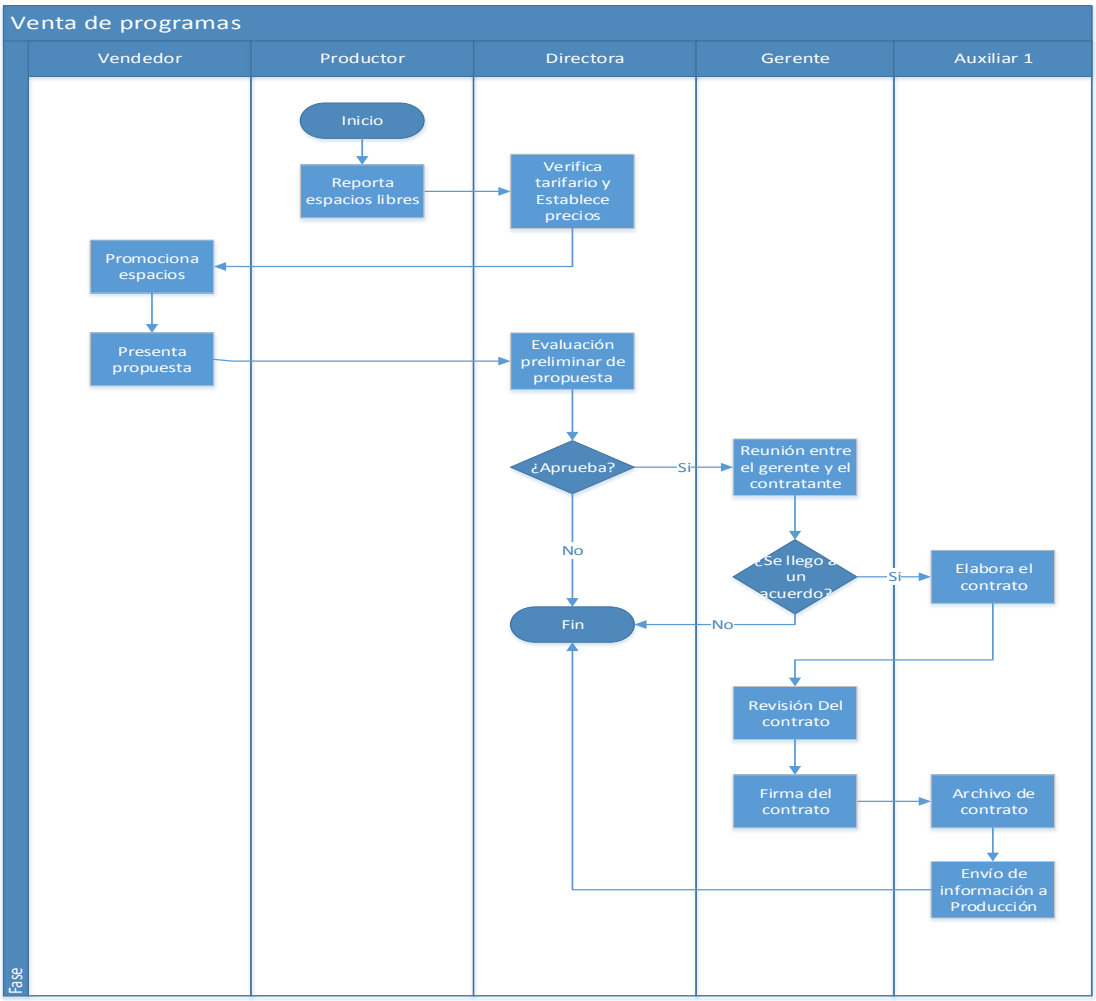
Controles del subproceso de Venta de Espacios Radiales

Validación de contratos por parte del gerente

Referencias del solicitante de espacios

Control de firma de documentos

Diagrama de flujo de subproceso de venta de espacios radiales



INDICADORES

Objetivo	*Indicador*	*Cuantificador*	*Periodicidad*	*Responsable*	*Recursos*	*Seguimiento/ Control*
Monitorear las ventas de espacios	Evolucion de ingresos	$\frac{\text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mes anterior}}{\text{Ventas mes anterior}}$	Mensual	Coordinador de Ventas	Detalles de ventas mensuales	Reportes de metas mensuales, objetivos cumplidos, etc
Medir la efectividad de las operaciones	Efectividad en venta de espacios	$\frac{\text{Contratos firmados en el mes}}{\text{Total de contratos}}$	Trimestralmente	Coordinador de Ventas	Detalle de contratos firmados	Realizar reuniones con los ejecutivos de venta para verficar que esten cumpliendo con las metas de ventas establecidas.

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de actividades de subproceso de venta de espacios radiales

Proceso: Venta de espacios radiales A1

Responsable: Coordinadora de Ventas

N°	Nombre	Departamento	Descripción	Responsable
1	REPORTA ESPACIOS LIBRES	**Producción**	Los espacios libres pueden ser verificados en la parrilla de programación	**Productor**
2	VERIFICA TARIFARIO Y ESTABLECE PRECIOS	**Dirección y Gerencia**	Verifica los precios que se han establecido	**Directora/Gerente**
3	PROMOCIONA ESPACIOS	**Ventas**	Incluye la difusión de las ofertas que da la radio	**Vendedor**
4	PRESENTA PROPUESTA	**Ventas**	Si hay un interés firme por tener un espacio en la radio, la vendedora lo reporta	**Vendedor**
5	EVALUACION PRELIMINAR DE PRESUPUESTA	**Dirección**	Evalúa si el programa solicitante se acopla al mensaje que quiere transmitir la radio	**Directora**
6	REUNION ENTRE EL GERENTE Y CONTRATANTE	**Gerencia**	Se ultiman detalles del contrato a ser firmado	**Gerente**
7	ELABORA EL CONTRATO	**Contabilidad**	Se genera el documento físico que será firmado por las partes	**Auxiliar**
8	REVISION DEL CONTRATO	**Gerencia**	Antes de firmar se revisa el contenido del contrato físico	**Gerente**
9	FIRMA DEL CONTRATO	**Gerencia**	Se procede a aceptar el acuerdo de programación	**Gerente**
10	ARCHIVO DE CONTRATO	**Contabilidad**	Se guarda el contrato en un lugar de fácil acceso	**Auxiliar**
11	ENVIO DE INFORMACIÓN A PRODUCCIÓN	**Contabilidad**	Se realiza en él envió de los archivos correspondientes a Producción	**Auxiliar**

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Caracterización subproceso de venta de espacios radiales

Proceso Venta de espacios radiales **Codigo** A1
Objetivo Incrementar el numero de espacios hasta cubrir el 75% de la parrilla

Proveedor		Insumo	Transformacion	Producto	Cliente	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Directora	Valor promedio de espacios en otras emisoras radiales AM	Tarifario Lista de portenciales clientes	El vendedor promociona espacios a partir de los precios ya establedidos a los diferentes	Propuesta a direccion de posibles cuñas a ser transmitidas	Cabina radial y produccion complementan la parrilla	Radioescucha Contratante de cuña

Ficha del subproceso de venta de espacios radiales

Descripcion del Proceso

Nombre Proceso	Venta de espacios	**Codificacion**	A1
		Fecha	03/03/2014
Alcance	El subproceso detalla cada una de las tareas efectuadas por el personal previo a la firma de un contrato de venta		

Recursos

Fisicos	Contratos fisicos, volantes, tarifarios	**Economicos**	Presupuesto asignado
Tecnicos	PC	**RRHH**	e, Directora, Vendedor,

Proveedores
Departamento de ventas

Entradas
Tarifarios
Propuestas de venta

Proceso
REPORTA ESPACIOS LIBRES
VERIFICA TARIFARIO Y ESTABLECE PRECIOS
PROMOCIONA ESPACIOS
PRESENTA PROPUESTA
EVALUACION PRELIMINAR DE PRESUPUESTA
REUNION ENTRE EL GERENTE Y CONTRATANTE
ELABORA EL CONTRATO
REVISION DEL CONTRATO
FIRMA DEL CONTRATO
ARCHIVO DE CONTRATO
ENVIO DE INFORMACIÓN A PRODUCCIÓN

Cliente
Publico de la radio
Comprador
de espacio

Salidas
Contratos
firmados

Indicadores
Efectividad en venta
Variacion mensual en ventas

Objetivo
Incrementar el numero de programas
de manera mensual hasta cubrir el 75%
de la parrilla

Controles
Reglamento
interno de
trabajo

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

A.2 Venta de cuñas publicitarias

Alcance

El subproceso de Venta de cuñas publicitarias es de suma importancia para la compañía, ya que es una destacada fuente de ingresos en la entidad

Responsable

Coordinadora de ventas

Entradas del subproceso de venta de cuñas publicitarias

Información de producto, bien o local a ser publicitado

Propuestas de contratos de publicidad

Costos de pautaje

Necesidades del oyente

Salidas del subproceso de venta de cuñas publicitarias

Firma de contratos radiales

Información enviada a producción

Archivo de pautaje

Recursos del subproceso venta de cuñas publicitarias

Humanos.- Personal de ventas, directora, gerente general

Materiales.- Contratos de programación, listas de precios

Información.-Paquetes y promociones en pautaje

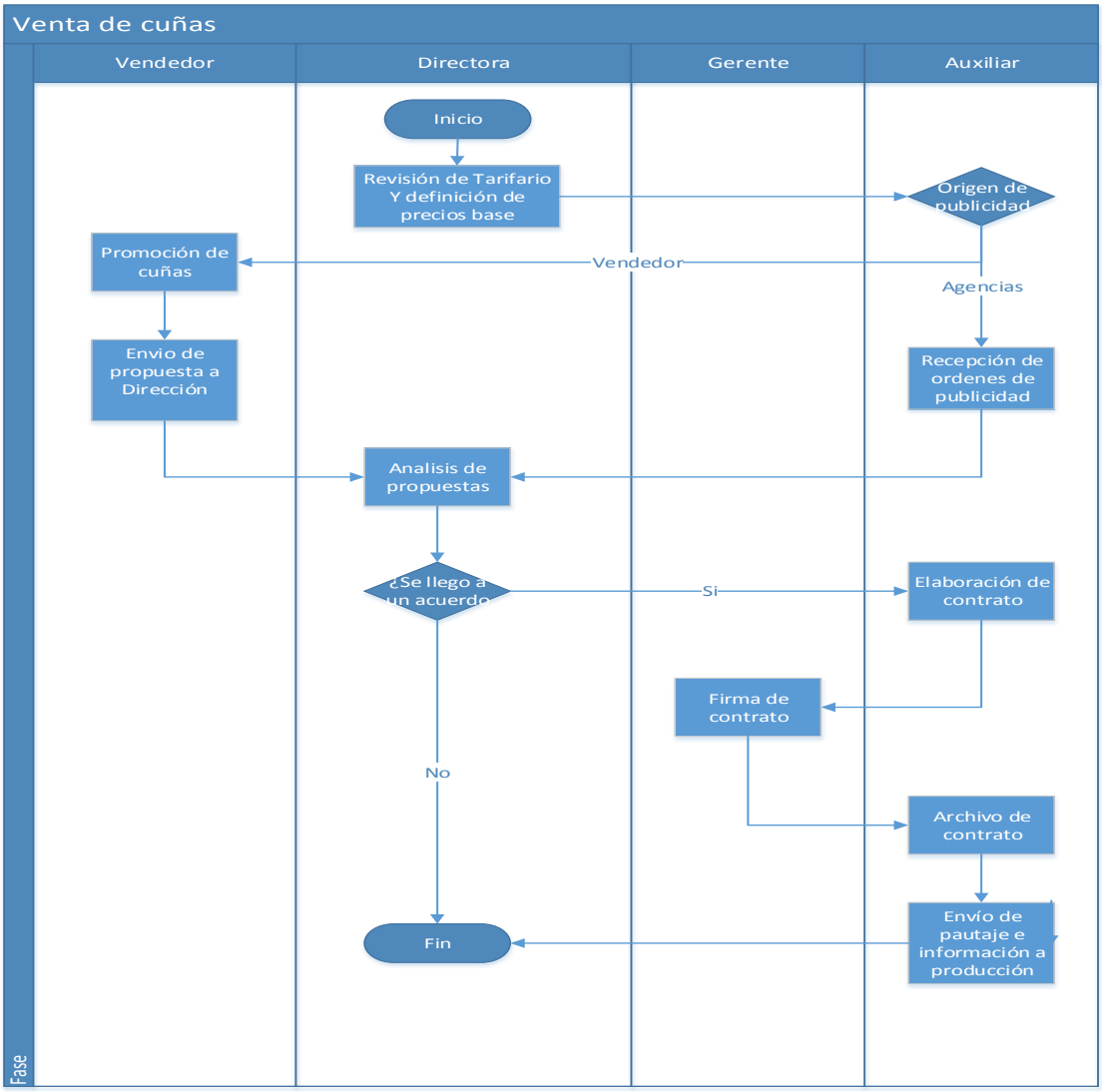
Controles del subproceso de venta de cuñas publicitarias

Validación de contratos por parte del gerente

Referencias del solicitante de espacios

Control de firma de documentos

Diagrama de flujo del subproceso de venta de cuñas publicitarias



INDICADORES						
Objetivo	*Indicador*	*Cuantificador*	*Periodicidad*	*Responsable*	*Recursos*	*Seguimiento/ Control*
Monitorear las ventas de espacios	Evolucion de ingresos	$\frac{\text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mes anterior}}{\text{Ventas mes anterior}}$	Mensual	Coordinador de Ventas	Detalles de ventas mensuales	Reportes de metas mensuales, objetivos cumplidos, etc
Medir la efectividad de las operaciones	Efectividad en venta de espacios	$\frac{\text{Contratos firmados en el mes}}{\text{Total de contratos}}$	Trimestralmente	Coordinador de Ventas	Detalle de contratos firmados	Realizar reuniones con los ejecutivos de venta para verficar que esten cumpliendo con las metas de ventas establecidas.

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de actividades del subproceso de venta de cuñas publicitarias

Proceso: Venta de cuñas publicitarias A2

Responsable: Coordinadora de Ventas

N°	Nombre	Departamento	Descripción	Responsable
1	CONSULTA DE TARIFARIO Y DEFINIR PRECIOS	Dirección y Gerencia	Se definen los precios de publicidad acorde al tiempo y los precios del mercado	**Directora/Gerente**
2	PROMOCIÓN DE CUÑAS	Ventas	Incluye la difusión de las ofertas que da la radio	**Vendedor**
3	PRESENTAR PROPUESTA A DIRECCION	Ventas	Si hay un interés firme por tener un espacio en la radio, la vendedora lo reporta	**Vendedor**
4	RECEPCIÓN DE ORDEN DE PUBLICIDAD	Dirección	Se recepta orden de publicidad en caso de que esta provenga de una agencia	**Directora**
5	ANALISIS DE PROPUESTAS	Gerencia	Se ultiman detalles del contrato a ser firmado	**Gerente**
6	ELABORACIÓN DE CONTRATO	Contabilidad	Se genera el documento físico que será firmado por las partes	**Auxiliar**
7	FIRMA DE CONTRATO	Gerencia	Antes de firmar se revisa el contenido del contrato físico	**Gerente**
8	ARCHIVO DE CONTRATO	Dirección	Se guarda el contrato en un lugar de fácil acceso	**Auxiliar**
9	ENVIO DE PAUTAJE E INFORMACION A PRODUCCIÓN	Contabilidad	Incluye la difusión de las ofertas que da la radio	**Auxiliar**

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Caracterización del subproceso de venta de cuñas publicitarias

Proceso Venta de cuñas publicitarias **Codigo** A2

Objetivo Incrementar el numero de cuñas contratadas regularmente por agencias o por ventas en un 30%

Proveedor		Insumo	Transformacion	Producto	Cliente	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Directora	Valor promedio de cuñas en otras emisoras radiales AM	Tarifario Lista de portenciales clientes	El vendedor promociona espacios a partir de los precios ya establedidos a los diferentes	Propuesta a direccion de posibles cuñas a ser transmitidas	Pautaje de cuñas publicitarias a lo largo de la programacion	Radioescucha Contratante de cuña

Ficha de subproceso de venta de cuñas publicitarias

Descripcion del Proceso

Nombre Proceso	Venta de Cuñas	**Codificacion**	A2
		Fecha	03/03/2014
Alcance	El subproceso detalla cada una de las tareas efectuadas por el personal previo a la firma de un contrato de venta		

Recursos

Fisicos	Contratos fisicos, volantes, tarifarios	**Economicos**	Presupuesto asignado
Tecnicos	PC, programas de edicion	**RRHH**	e, Directora, Vendedor, A

Proveedores

Departamento de ventas

Entradas

Tarifarios
Propuestas de venta

Proceso

CONSULTA DE TARIFARIO Y DEFINIR PRECIOS
PROMOCIÓN DE CUÑAS
PRESENTAR PROPUESTA A DIRECCION
RECEPCIÓN DE ORDEN DE PUBLICIDAD
ANALISIS DE PROPUESTAS
ELABORACIÓN DE CONTRATO
FIRMA DE CONTRATO
ARCHIVO DE CONTRATO
ENVIO DE PAUTAJE E INFORMACION A PRODUCCIÓN

Cliente

Publico de la radio
Comprador de publicidad

Salidas

Contratos firmados

Indicadores

Efectividad en venta
Variacion mensual en ventas

Objetivo

Incrementar el numero de cuñas contratadas regularmente, sea por medio de agencias o por ventas

Controles

Reglamento interno de trabajo

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

B. Producción

Políticas del proceso de Producción

1. La producción de cuñas debe ser agendada inmediatamente después de la fecha de firma de contrato
2. La fecha de presentación de la cuña o trabajo de producción al cliente debe ser al menos una semana antes del inicio de la misma según pautaje.
3. Las cuñas producidas deberán estar alineadas con el mensaje que la radio quiere mostrar a sus seguidores.
4. Las entradas y salidas de programas deberán programarse para actualizaciones al menos una vez al año.
5. La parrilla de programación debe ser actualizada al menos de manera mensual.
6. El productor debe examinar y reportar el porcentaje de programación nacional, música nacional, etc. Según exija el ente regulador.
7. Los programas que son descargados de internet deberán estar guardados en la pc del productor con la fecha de su emisión.
8. La entrega de material producido deberá efectuarse como máximo el día anterior a la fecha en la que saldrá la programación al aire.

9. Cualquier punto no contemplado en los numerales anteriores será puesto a disposición del gerente general y la directora quienes decidirán en conjunto la decisión definitiva.

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

B.1 Producción

Alcance

El subproceso de Producción consiste principalmente en la creación de espacios publicitarios que han sido contratados previamente y la inclusión de efectos de sonido

Responsable

Productor

Entradas del subproceso de producción

Contratos de espacios o cuñas firmados

Información de pautaje

Salidas del subproceso de producción

Efectos de sonido de programas radiales

Cuñas publicitarias

Entradas y salidas de programación

Recursos del subproceso producción

Humanos.- Auxiliar, productor

Materiales.- Suministros de oficina

Tecnológicos.-Equipos de computación y sonido

Controles del subproceso de producción

Reportes de Zara Radio

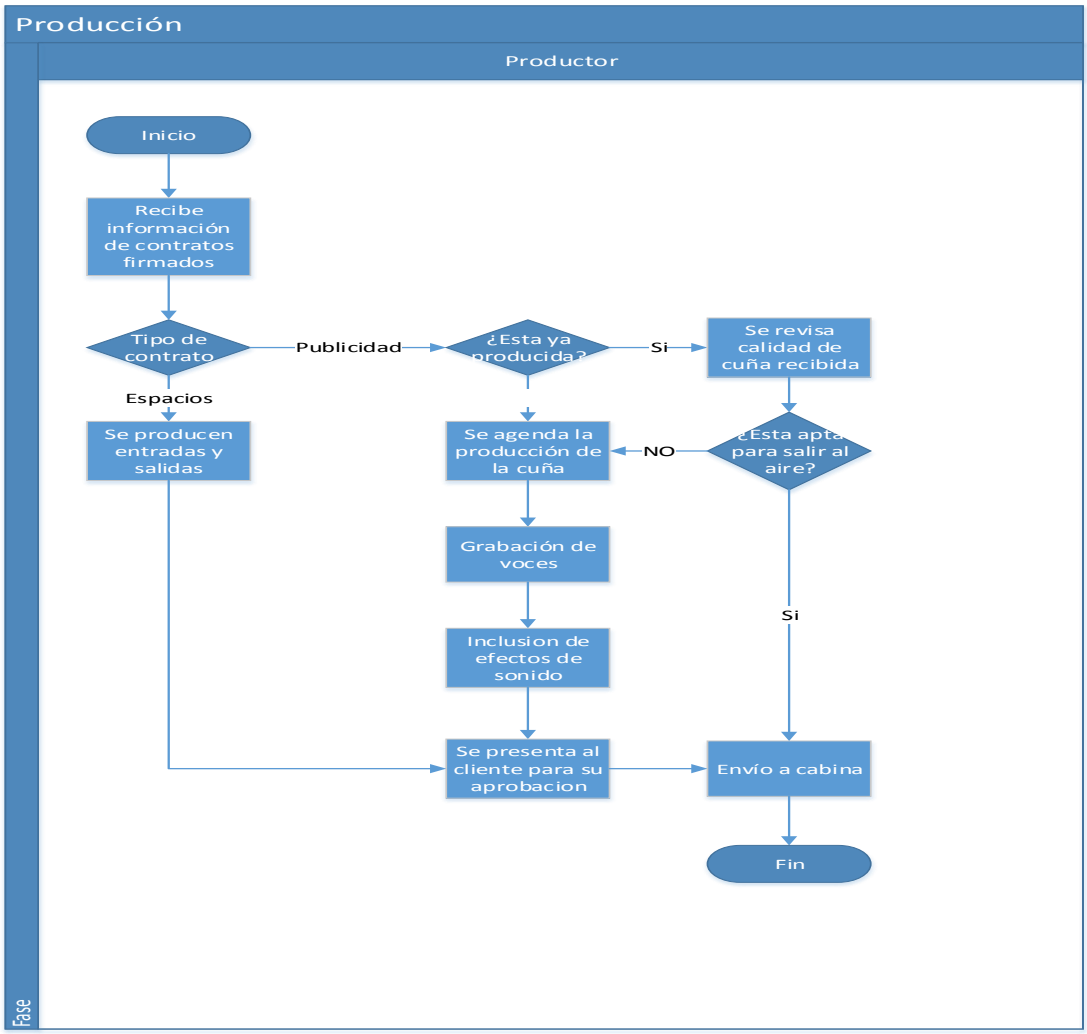
Revisión de parrilla de programación

Control de contratos firmados

Revisiones de calidad periódicas

Niveles de satisfacción de contratantes de publicidad

Diagrama de flujo del subproceso de programación



INDICADORES						
Objetivo	*Indicador*	*Cuantificador*	*Periodicidad*	*Responsable*	*Recursos*	*Seguimiento/ Control*
Medir los niveles de cumplimiento del productor	Eficacia en producción de contenido	Total de trabajos de produccion realizados / Total de contratos programados	Mensual	Productor encargado	Bitacora de trabajos realizados	Evaluaciones mensuales de calidad de produccion, revision de contratos para evaluar cumplimiento
Verificar si los tiempos asignados se cumplen a cabalidad	Eficiencia en produccion de material	Trabajos de produccion presentados a tiempo / Trabajos de prodccion realizados	Trimestralmente	Productor encargado	Bitacora de trabajos realizados	Revision de clausula de contratos y de fechas de emision de publicidad

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de actividades del subproceso de producción

Proceso: Producción B1

Responsable: Productor

N°	Nombre	Departamento	Descripción	Responsable
1	RECIBE INFORMACIÓN	**Producción**	Recibe información de contrato previamente firmado	**Productor**
2	SE PRODUCEN ENTRADAS Y SALIDAS	**Producción**	Se producen la presentación y despedida de programas	**Productor**
3	SE REVISA LA CALIDAD DE CUÑA RECIBIDA	**Producción**	Se verifica que las cuñas no producidas en la radio sean de buena calidad	**Productor**
4	SE AGENDA LA PRODUCCIÓN	**Producción**	Se agenda la fecha de realización de la cuña	**Productor**
5	GRABACIÓN DE VOCES	**Producción**	Se graba la voz del anuncio y se la modula	**Productor**
6	INCLUSIÓN DE EFECTOS DE SONIDO	**Producción**	Se adicionan sonidos de fondo, para decorar la cuña	**Productor**
7	SE PRESENTA AL CLIENTE PARA SU APROBACIÓN	**Producción**	El cliente debe dar el visto bueno antes de enviar la cuña al aire	**Productor**
8	ENVIO A CABINA	**Producción**	Cuña es enviada a cabina para salir al aire	**Productor**

Caracterización del subproceso de producción

Proceso Produccion **Codigo** B1
Objetivo Cumplir con la totalidad de trabajos de produccion asignados 100%

Proveedor		Insumo	Transformacion	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Direccion	Cordicom regula contenidos radiales	Pautaje, Voces, etc	El productor es el encargado de crear cuñas publicitarias, entradas y salidas, etc	Cuñas publicitarias, entradas y salidas de programas a ser	Cabina radial pondra al aire el trabajo de produccion	Contratante de la cuña o espacio

Ficha del subproceso de producción

Descripcion del Proceso

Nombre Proceso	Produccion	**Codificacion**	B1
		Fecha	03/03/2014
Alcance	El proceso detalla el proceso de creacion de cuñas y otros trabajos de produccion luego de la firma del contrato		

Recursos

Fisicos	Formato de pautaje	**Economicos**	Presupuesto asignado
Tecnicos	gramas informaticos y de produc	**RRHH**	Productor

Proveedores
Vendedores de espacios

Entradas
Informacion contrato
Pautaje

Proceso
RECIBE INFORMACIÓN
SE PRODUCEN ENTRADAS Y SALIDAS
SE REVISA LA CALIDAD DE CUÑA RECIBIDA
SE AGENDA LA PRODUCCIÓN
GRABACIÓN DE VOCES
INCLUSIÓN DE EFECTOS DE SONIDO
SE PRESENTA AL CLIENTE PARA SU APROBACIÓN
ENVIO A CABINA

Cliente
Cabina

Salidas
Trabajos de produccion finalizados

Indicadores
Eficacia en produccion
Eficiencia en tiempo

Objetivo
Cumplir con la totalidad de trabajos de produccion asignados

Controles
Bitacora
Control de contratos

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

B.2 Programación

Alcance

El subproceso de Programación consiste en la supervisión y administración del contenido de la parrilla de programación del medio de comunicación

Responsable

Productor

Entradas del subproceso de Programación

Contratos de espacios o cuñas firmados

Información de pautaje

Salidas del subproceso de Programación

Parrilla de programación actualizada

Programas grabados

Recursos del subproceso de Programación

Humanos.- Auxiliar, productor

Materiales.- Suministros de oficina, parrilla de programación

Tecnológicos.-Equipos de computación

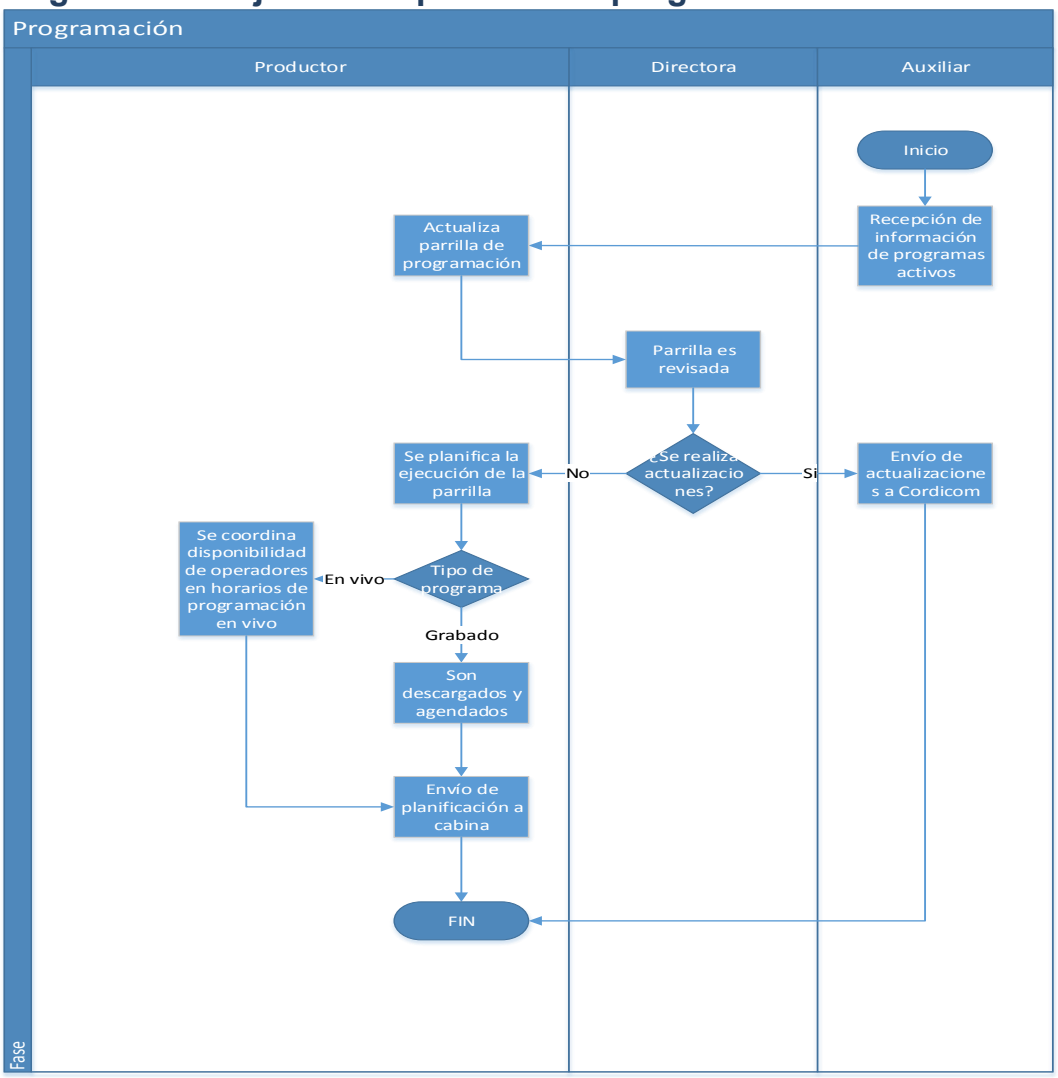
Controles del subproceso de Programación

Revisión periódica de Base de datos de Consejo de Regulación de Medios CORDICOM

Revisión de cumplimiento de requisitos legales (Porcentaje de música nacional, clasificación de programas, etc.)

Revisión de parrilla de programación

Diagrama de flujo del subproceso de programación



INDICADORES						
Objetivo	*Indicador*	*Cuantificador*	*Periodicidad*	*Responsable*	*Recursos*	*Seguimiento/ Control*
Evaluar el cumplimiento de la parrilla de programacion	Cumplimiento de parrilla	Cantidad de dias en los que se cumplio parrilla / Total de dias del mes	Mensual	Productor encargado	Parrilla de programacion	Revision de plataforma CORDICOM
Vender la mayor cantidad de espacios disponibles posible para generar ingresos	Eficacia en venta de espacios	Cambios en la parrilla registrados en Cordicom mensual / Total de cambios de parrilla en el mes	Mensual	Auxiliar 1	Equipos de computo	Analisis de contenido

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de actividades del subproceso de programación

Proceso: Producción B2

Responsable: Productor

N°	Nombre	Departamento	Descripción	Responsable
1	RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DE PROGRAMAS ACTIVOS	**Contabilidad**	Recibe información de contratos previamente firmado	**Auxiliar**
2	ACTUALIZACIÓN DE PARRILLA DE PROGRAMACIÓN	**Producción**	Se actualiza observando los cambios en los programas activos del mes	**Productor**
3	PARRILLA ES REVISADA	**Dirección**	Se verifica que los cambios sean correctamente procesados	**Directora**
4	ENVIO DE ACTUALIZACIONES A LA CORDICOM	**Contabilidad**	Cumplimiento de requisito legal	**Auxiliar**
5	SE PLANIFICA LA EJECUCION DE PARRILLA	**Producción**	Se agenda el cumplimiento de la programación	**Productor**
6	COORDINAR DISP. DE OPERADORES EN HORA DE PROGRAMACIÓN	**Producción**	Se fijan horarios de operadores	**Productor**
7	PROGRAMAS SON DESCARGADOS Y AGREGADOS	**Producción**	Se descargan programas de sitios web con los q hay convenio	**Productor**
8	ENVIO DE PLANIFICACIÓN A CABINA	**Producción**	Parrilla es enviada a cabina	**Productor**

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Caracterización del subproceso de Programación

Proceso Programacion **Codigo** B2
Objetivo Mantener la parrilla actualizada periodicamente

Proveedor		Insumo	Transformacion	Producto	Cliente	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Direccion	Cordicom regula contenidos radiales	Parrilla de programacion, informe de nuevos contratos firmados	A partir de los informes de los cambios en los programas activos, se debera	Parrilla actualizada con regularidad	Direccion	Cordicom, entes reguladores

Ficha del subproceso de programación

Descripcion del Proceso

Nombre Proceso	Programacion	**Codificacion**	B2
		Fecha	03/03/2014
Alcance	El agendamiento de programas y cuñas cuando son lanzadas al aire		

Recursos

Fisicos	Parrila de programacion	**Economicos**	Presupuesto asignado
Tecnicos	Excel	**RRHH**	Productor

Proveedores
Auxiliares

Entradas
Informacion contrato
Pautaje

Proceso
RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DE PROGRAMAS ACTIVOS
ACTUALIZACIÓN DE PARRILLA DE PROGRAMACIÓN
PARRILLA ES REVISADA
ENVIO DE ACTUALIZACIONES A LA CORDICOM
SE PLANIFICA LA EJECUCION DE PARRILLA
COORDINAR DISP. DE OPERADORES EN HORA DE PROGRAMACIÓN
PROGRAMAS SON DESCARGADOS Y AGREGADOS
ENVIO DE PLANIFICACIÓN A CABINA

Cliente
Cabina
Cordicom

Salidas
Parrilla de programacion actualizada

Indicadores
Cumplimiento de parrilla
Eficiencia en programacion

Objetivo
Mantener la parrilla actualizada periodicamente

Controles
Bitacora
Plataforma Cordicom

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

C. Operación

Políticas de subproceso de Operación de cabina

1. El operador de turno deberá estar en la cabina radial al menos 30 minutos antes de la emisión del primer programa en vivo del día
2. Es obligación del productor cumplir con la parrilla de programación del mes vigente.
3. El pautaje deberá ser cumplido y guardado en los archivos de zara radio de manera diaria.
4. Es obligación del Operador supervisar que los programas no se extiendan más de la cuenta.
5. El operador deberá reportar a la dirección los casos en los que se pierda la señal por causa de corte de energía eléctrica de la planta transmisora.
6. Los reportes emitidos por Zara Radio deberán ser guardados por el operador y enviados a administración.
7. El mantenimiento de los equipos de audio, consola, transmisores está a cargo del operador.
8. En caso de una situación no contemplada en los numerales anteriores, se necesitará el aval del gerente general y la directora para la toma de una decisión concreta

C.1. Operación de cabina

Alcance

El subproceso de Operación de Cabina abarca la etapa de transmisión del espacio radial, sea este grabado o en vivo.

Responsable

Operador

Entradas del subproceso de Venta de Espacios Radiales

Pautaje

Parrilla de programación

Material producido

Salidas del subproceso de Venta de Espacios Radiales

Programa al aire

Recursos del subproceso de Operación de cabina

Humanos.- Operador

Materiales.- Locación adecuada para cabina radial

Información.-Paquetes y promociones en pautaje

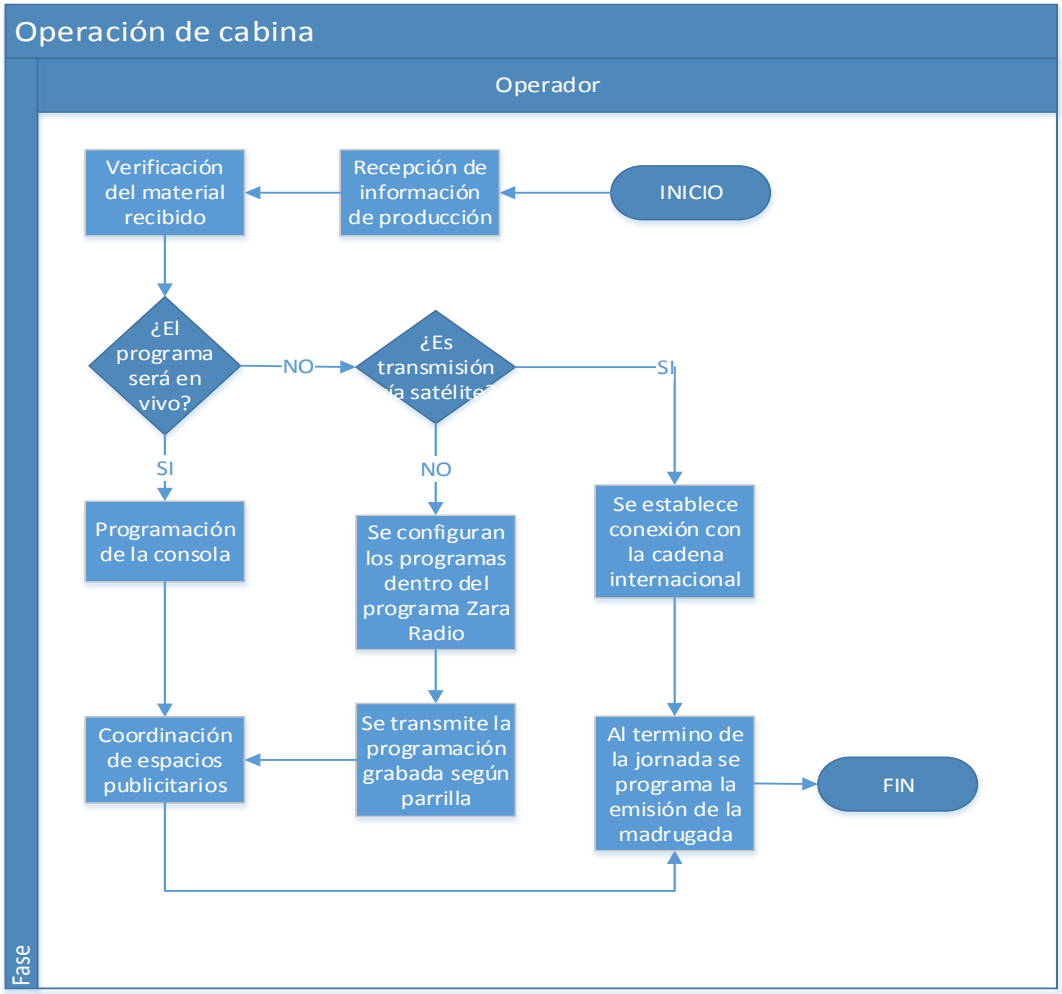
Controles del subproceso de Operación de cabina

Revisión de reportes que genera Zara Radio al final de cada día

Satisfacción de los clientes tanto internos como externos

Evaluaciones de calidad de señal

Diagrama de flujo del subproceso



INDICADORES						
Objetivo	*Indicador*	*Cuantificador*	*Periodicidad*	*Responsable*	*Recursos*	*Seguimiento/ Control*
Verificar si la parrilla esta siendo correctamente transmitida	Cumplimiento de parrilla	Cantidad de dias en los que se cumplio parrilla / Total de dias del mes	Mensual	Directora	Zara Radio	Analisis de reportes que genera el sistema
Monitorear el cumplimiento de la programacion en la madrugada	Cumplimiento en horarios nocturnos	Dias en los que se programo la madrugada / Total dias del mes	Mensual	Auxiliar 1	Grabaciones de programacion de madrugada	Registro de sistema y archivo de programación en madrugada

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de actividades del subproceso de operación de cabina

Proceso: Operación de cabina C1

Responsable: Operador

N°	Nombre	Departamento	Descripción	Responsable
1	RECEPCION DE INFORMACION DE PROGRAMACION	**Operación**	Se recibe parrilla, pautaje y material producido	**Operador**
2	VERIFICACION DEL MATERIAL RECOGIDO	**Operación**	Revisa el contenido del material producido	Operador
3	PROGRAMACION DE LA CONSOLA	**Operación**	Debe configurarse la consola y dejarla lista para iniciar la transmisión	Operador
4	SE CONFIGURAN LOS PROGRAMAS DENTRO DE ZARA RADIO INTERNACIONAL	**Operación**	Se ordena la programación dentro del software	Operador
5	SE ESTABLECE CONEXIÓN CON RED ALAS INTERNACIONAL	**Operación**	Se conecta la emisora con el transmisor vía satélite	Operador
6	COORDINACION DE ESPACIOS PUBLICITARIOS	**Operación**	Seguir las indicaciones del pautaje	Operador
7	SE TRASMITEN PROGRAMACION GRABADA SEGÚN PARRILLA	**Operación**	Se cumple la programación diaria	Operador
8	AL TERMINO DE LA JORNADA SE PROGRAMA LA EMISION DE LA MADRUGADA	**Operación**	Se programa la emisión de la madrugada	Operador

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Caracterización del subproceso de operación de cabina

Proceso	Programacion	**Codigo**	C1
Objetivo	Generar el servicio de emision de programacion radial , de manera eficiente, evitando en lo posible intermitencias en la transmision		

Proveedor		**Insumo**	**Transformacion**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Productor	Cordicom regula contenidos radiales	Parrilla de programacion, pautaje y material producido	Cuando se recibe el material producido en la cabina, este se programa según	Programacion	Contratantde de cuña/espacio	Publico en general

Elaboró	**Revisón**	**Autorizó**
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Ficha del subproceso de operación de cabina

	Descripcion del Proceso		
Nombre Proceso	Operación de cabina	**Codificacion**	C1
		Fecha	03/03/2014
Alcance	El proceso de operación de cabina inicia cuando se recepta el material producido, la parrilla de programacion y el pautaje en la cabina radial.		
Recursos			
Fisicos	Parrila de programacion, pautaje	**Economicos**	Presupuesto asignado
Tecnicos	Excel, Zara Radio	**RRHH**	Operador

Proveedores
Productor

Entradas
Material producido
Parrilla de programacion
Pautaje

Proceso
RECEPCION DE INFORMACION DE PROGRAMACION
VERIFICACION DEL MATERIAL RECOGIDO
PROGRAMACION DE LA CONSOLA
SE CONFIGURAN LOS PROGRAMAS DENTRO DE ZARA RADIO INTERNACIONAL
SE ESTABLECE CONEXIÓN CON RED ALAS INTERNACIONAL
COORDINACION DE ESPACIOS PUBLICITARIOS
SE TRASMITEN PROGRAMACION GRABADA SEGÚN PARRILLA
AL TERMINO DE LA JORNADA SE PROGRAMA LA EMISION DE LA MADRUGADA

Cliente
Cabina
Cordicom

Salidas
Programacion al aire

Indicadores
Cumplimiento de parrilla

Objetivo
Generar el servicio de emision de programacion radial , de manera eficiente, evitando en lo posible intermitencias en la transmision

Controles
Bitacora
Reporte Zara Radio

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

D. Facturación y cobranza

Políticas del proceso de facturación y cobranza

1. Es responsabilidad de la Dirección, asesorar sobre cualquier duda e interpretación de la normatividad establecida en el presente Manual.
2. El departamento de contabilidad serán responsables de mantener los comprobantes necesarios correspondientes a la facturación y cobranza.
3. La Dirección a través de sus áreas autorizadas, solo podrá solicitar reportes de transmisión para el cumplimiento de todos los requisitos de facturación establecidos.
4. Cuando la documentación soporte, de las solicitudes de facturación, sea parte integral de la misma por los datos contenidos en ella, esta deberá estar validada con nombre y firma del personal responsable.
5. Será responsabilidad de las Áreas Operativas prestadoras del servicio, verificar que el contrato se encuentre debidamente firmado y vigente antes de que el servicio sea proporcionado.
6. A efecto de mantener un adecuado control del personal que interviene en el proceso de solicitud y emisión de los comprobantes fiscales por los servicios que presta la empresa, las Gerencias de Administración

de Ventas y Cobranza deberán mantener vigente un catálogo de firmas autorizadas con las facultades asignadas a cada una de ellas en este proceso.

7. La Gerencia es responsable de revisar periódicamente el Manual, y en caso de que requiera ser modificado por la adición o adecuación de funciones, a fin de reglamentar los cambios a sus funciones adjetivas y mantener actualizado el presente documento
8. . En caso de una situación no contemplada en los numerales anteriores, se necesitará el aval del gerente general y la directora para la toma de una decisión concreta

D.1 Facturación y cobranza

Alcance

Facturación y Cobranza tiene la función de sistematizar y controlar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.

Responsable

Contador

Entradas del subproceso de facturación y cobranza

Informe de historial de los programas

Informe de parrilla de programación

Cuentas por cobrar

Cartera de clientes

Salidas del subproceso de facturación y cobranza

Comprobantes de Ingreso.

Acuerdos de pago.

Efectivo.

Recursos del subproceso facturación y cobranza

Humanos.- Auxiliares, directora, operador y productor.

Materiales.- Suministros de oficina y equipo de cómputo.

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Información.-Programas transmitidos por la Radiodifusora.

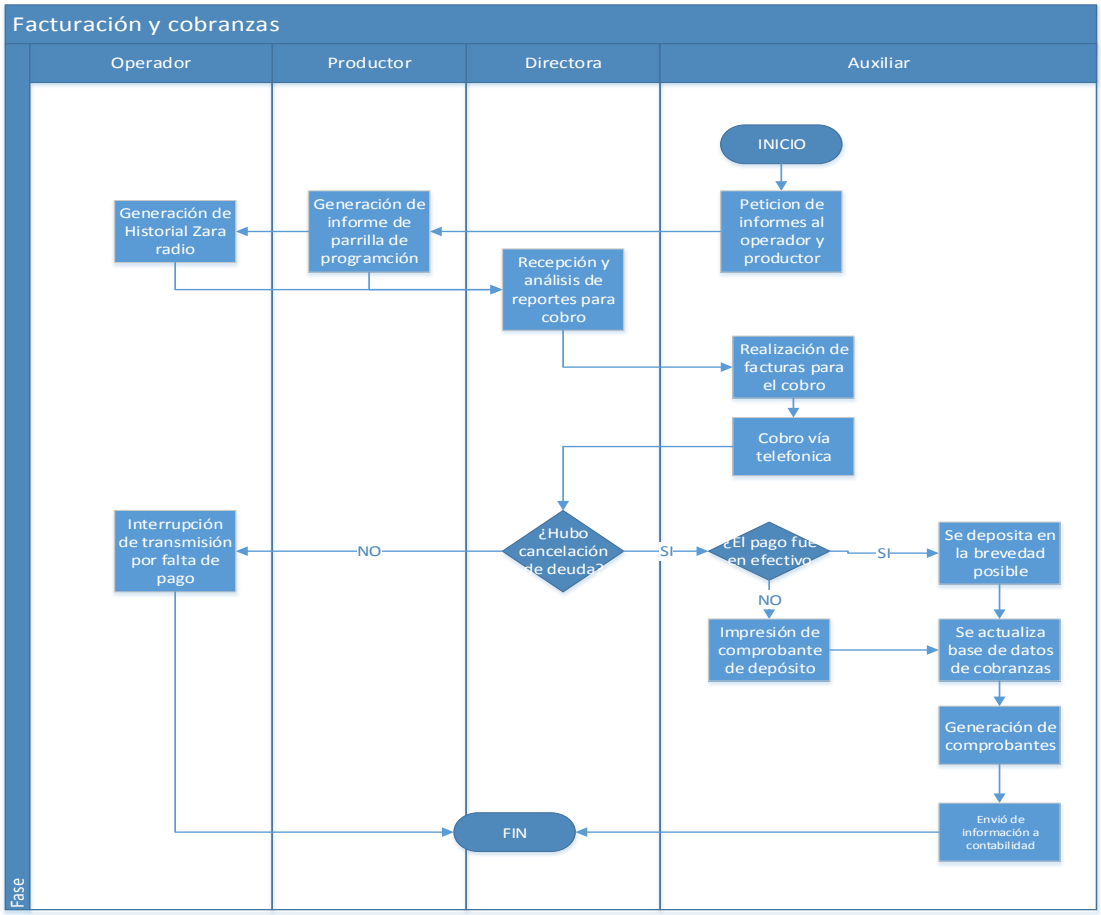
Controles del subproceso de operación de cabina

Revisión de reportes de Zara Radio que son emitidos de manera diaria

Informes de satisfacción de los clientes contratantes de espacios

Comentarios de audiencia de la programación del medio

Diagrama de flujo del subproceso de facturación y cobranzas



INDICADORES						
Objetivo	*Indicador*	*Cuantificador*	*Periodicidad*	*Responsable*	*Recursos*	*Seguimiento/ Control*
Monitorear el ciclo de recuperacion de cartera	**Efectividad en Cobranzas**	*Facturas que han sido cancelado oportunamente* / *Total de facturas*	**Mensual**	**Directora**	**Base de datos de cuentas por cobrar**	Detalles de antigüedad de cartera
Llevar control del cumplimiento en el llenado de facturas	**Cumplimiento de normativa de facturacion**	*Facturas que cumplen con requisitos legales* / *Total de Facturas*	**Mensual**	**Auxiliar 1**	**Base de facturacion**	Muestreo de facturas para evaluar cumplimiento

Elaboró	**Revisón**	**Autorizó**
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de actividades del subproceso facturación y cobranzas

Proceso: Facturación y cobranzas D1

Responsable: Auxiliar 1

N°	Nombre	Departamento	Descripción	Responsable
1	PETICION DE INFORMES AL OPERADOR Y AL PRODUCTOR	**Contabilidad**	Auxiliar pide informes para Dirección	**Auxiliar**
2	GENERACION DE INFORMES DE PARRILLA DE PROGRAMACIÓN	**Producción**	Incluye todos los programas y cuñas transmitidas.	**Productor**
3	GENERACIÓN DE HISTORIAL ZARA RADIO	**Operación**	Incluye todos los programas y cuñas transmitidas.	**Operador**
4	RECEPCIÓN DE REPORTES PARA COBRO	**Dirección**	Dirección verifica en base a los informes recibidos y da la autorización para la facturación	**Directora**
5	REALIZACION DE FACTURAS PARA COBRO	**Contabilidad**	Se realiza la factura en base al servicio que se ha prestado	**Auxiliar**
6	COBRO VIA TELEFONICA	**Contabilidad**	Se realizan llamadas a los clientes para la cancelación	**Auxiliar**
7	INTERRUPCION DE TRANSMISION POR FALTA DE PAGO	**Operación**	Es la interrupción de la transmisión del programa o cuña publicitaria por falta de pago	**Operador**
8	SE DEPOSITA EN LA BREVEDAD POSIBLE	**Contabilidad**	El dinero recibido en efectivo es depositado.	**Auxiliar**
9	SE ACTUALIZA BASE DE DATOS DE COBRANZA	**Contabilidad**	En los archivos que figuran los deudores se eliminan aquellos que ya han cancelado	**Auxiliar**
10	GENERACION DE COMPROBANTES	**Contabilidad**	Se realiza los comprobantes de ingresos de las cancelaciones.	**Auxiliar**
11	IMPRESIÓN DE COMPROBANTES DE DEPÓSITO	**Contabilidad**	Se realiza cuando el pago se realizó vía transferencias bancarias.	**Auxiliar**
12	ENVIO DE INFORMACIÓN A CONTABILIDAD	**Contabilidad**	Después de la realización del cobro se envía la información a contabilidad.	**Auxiliar**

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Caracterización del subproceso de facturación y cobranza

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
PROCESO:	Facturación y Cobranza	**CODIGO:**	D1.1.
OBJETIVO:	Procurar la recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.		

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Operador y Productor	Entes Reguladores	Disposiciones de Entes Reguladores y politicas de la empresa	El auxiliar realiza la petición al operador y productor, para que se específique cuales son los programas y cuñas que han sido transmitidas, para la realización de las facturas y el cobro correspondiente, si existe cancelación se actualiza la base de datos, si la cancelación se efectua en efectivo es depositado al banco y se realiza el comprobante de ingreso, si fue realizado por medio de una transferencia se imprime el depósito desde el resumen de la cuenta bancaria.	Cobro de facturas	Dirección	Entes Reguladores

Ficha del subproceso de facturación y cobranzas

Descripcion del Proceso			
Nombre Proceso	Facturación y Cobranza	**Codificacion**	D1.1
		Fecha	20/12/2014
Alcance	Este subproceso empieza con la petición de informes al operador y productor y finaliza con la generación de comprobantes		
Recursos			
Fisicos	Computadora, archivadores, facturas,	**Economicos**	Presupuesto
Tecnicos	Red de internet	**RRHH**	Operador, productor, directora y auxiliar

Proveedores
Operador
Productor
Entes Reguladores

Entradas
Informe de historial de los programas.
Informe de parrilla de programación

Proceso
PETICION DE INFORMES AL OPERADOR Y PRODUCTOR
GENERACION DE INFORME DE PARRILLA DE PROGRAMACION
GENERACION DE HISTORIAL ZARA RADIO
REALIZACION DE FACTURA
RECEPCION DE REPORTES PARA COBRO
COBRO VIA TELEFONICA
SE DEPOSITA EN LA BREVEDAD POSIBLE
IMPRESIÓN DE COMPROBANTE DE DEPOSITO
SE ACTUALIZA BASE DE DATOS DE COBRANZAS
GENERACION DE COMPROBANTES
INTERRUPCIÓN DE TRANSMISION POR FALTA DE PAGO

Cliente
Gerencia
Dirección
Entes reguladores

Salidas
Comprobantes de cancelación

Indicadores
Efectividad en Cobranza.
Cumplimiento de normativa de facturación

Objetivo
Recaudar oportunamente los valores facturados en la empresa.
El objetivo es evaluar el uso de la normatividad que la ley ecuatoriana establece como requisitos para los comprobantes de venta.

Controles
Control de antigüedad de cartera.

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

E. Servicio al cliente

Políticas del subproceso de Servicio al cliente

1. Es deber de todos los empleados brindar un servicio de manera adecuada; con calidez y respeto hacia nuestros clientes, atendiendo sus expectativas desde su percepción, escuchando con esmero, comprendiendo y mostrando interés por sus necesidades, y realizando un acompañamiento permanente en la gestión de sus requerimientos.
2. El departamento de ventas, a través de sus empleados, enfocarán sus esfuerzos en brindar la más amplia información de todas promociones, de manera integral y con una excelente atención.
3. Es responsabilidad de todos los empleados, velar por la veracidad, integridad, seguridad, confidencialidad y disponibilidad de los datos del cliente.
4. En caso de una situación no contemplada en los numerales anteriores, se necesitará el aval del gerente general y la directora para la toma de una decisión concreta

E.1 Servicio al cliente

Alcance

Servicio al cliente tiene la función de que se otorgue el servicio en el momento y asegurar el uso correcto del mismo.

Responsable

Auxiliar 2

Entradas del subproceso de Servicio al cliente

Recepción de llamadas telefónicas para reclamos o peticiones.

Salidas del subproceso de Servicio al cliente

Envió de reportes de peticiones.

Acuerdos con los clientes en caso de reclamos.

Recursos del subproceso Servicio al cliente

Humanos.- Director y operador.

Materiales.- Suministros de oficina y equipo de cómputo.

Información.- reportes de reclamos o peticiones realizadas por los radioescuchas.

Controles del subproceso Servicio al cliente

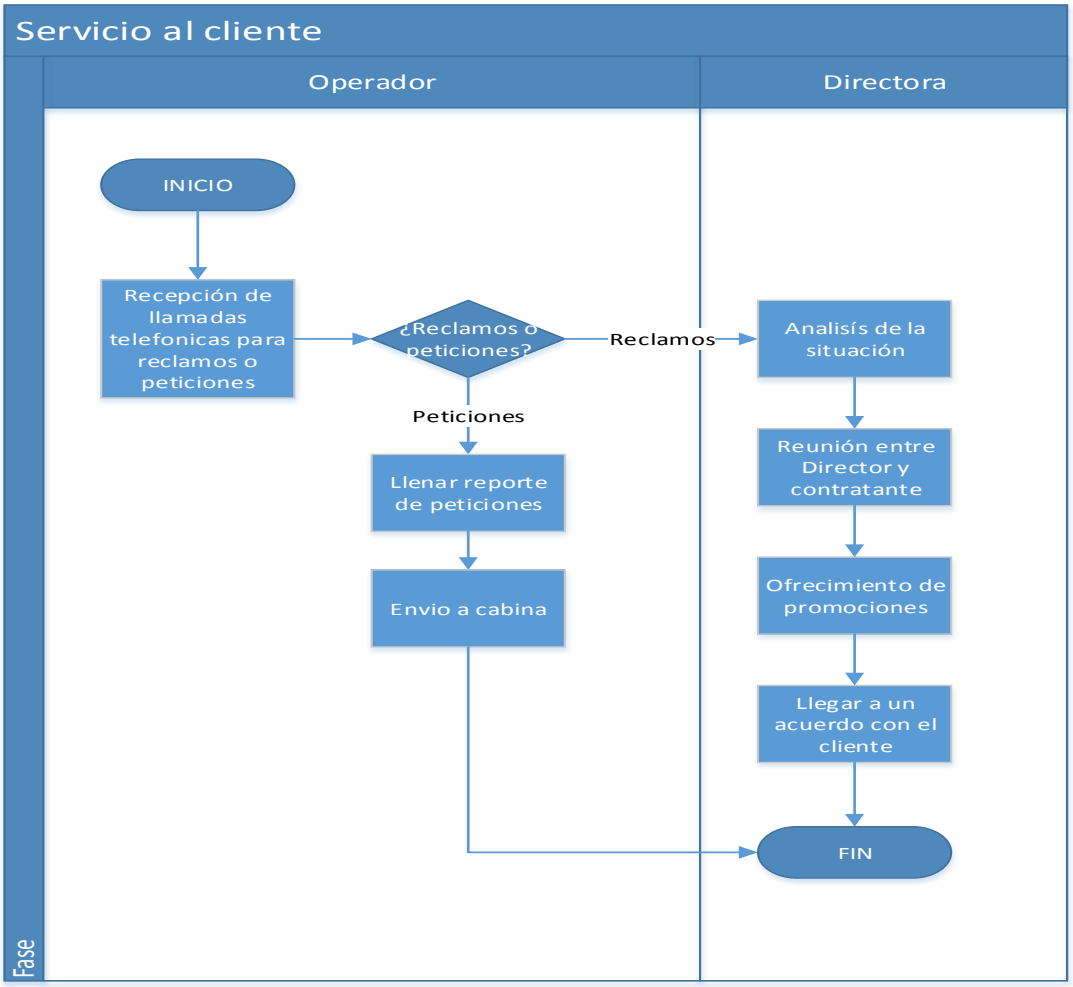
Control de satisfacción del cliente.

Monitoreo de llamadas telefónicas

Atención de quejas

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de flujo del subproceso Servicio al cliente



INDICADORES						
Objetivo	*Indicador*	*Cuantificador*	*Periodicidad*	*Responsable*	*Recursos*	*Seguimiento/ Control*
Medir la cantidad de quejas que se producen	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Quejas o reclamos atendidos al mes}}{\text{Total de llamadas atendidas al mes}}$	Mensual	Auxiliar 2	Reportes de peticiones y quejas	Base de datos de peticiones y quejas
Medir el porcentaje de reclamos atendidos	Atención a reclamos	$\frac{\text{Reclamos solucionados al mes}}{\text{Total de reclamos receptados al mes}}$	Mensual	Auxiliar 1	Base de datos de peticiones y quejas	Medir conjuntamente con el indicador Satisfaccion al cliente ya que ambos indicadores se complementan

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de actividades del subproceso servicio al cliente

Proceso: Servicio al cliente E1

Responsable: Auxiliar 2

N°	Nombre	Departamento	Descripción	Responsable
1	RECEPCION DE LLAMADAS TELEFONICAS PARA RECLAMOS O PETICIONES	**Operación**	Se receptan llamadas de los radioescuchas.	**Operador**
2	ANALISIS DE LA SITUACIÓN	**Dirección**	Cuando existe un reclamo la dirección analiza la situación para poder solucionarlo	**Directora**
3	REUNION ENTRE DIRECTOR Y CONTRATANTE	**Dirección**	Se acuerda la reunión para presentarle al contratante soluciones a la situación dada	**Directora**
4	OFRECIMIENTO DE PROMOCIONES	**Dirección**	Dirección ofrece algún otro servicio que se tenga para que el cliente quede satisfecho.	**Directora**
5	LLEGAR A UN ACUERDO CON EL CLIENTE	**Dirección**	Ambas partes tanto dirección como el contratante firman un acuerdo.	**Directora**
6	LLENAR REPORTE DE PETICIONES	**Operación**	Es un formato establecido que se llena a favor de las personas que llaman y que piden peticiones por medio de la radio.	**Operador**
7	ENVIO A CABINA	**Operación**	El operador se envía a cabina para que salga al aire las peticiones de los radioescuchas.	**Operador**

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Caracterización del subproceso de servicio al cliente

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
PROCESO:		Servicio al Cliente		CODIGO:	E1.1	
OBJETIVO:		Otorgar el servicio en el momento y asegurar el uso correcto del mismo.				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Operador	Radioescuchas	Llamadas recibidas por los radioescuchas	Se receptan las llamadas relizadas por los radioescuchas y se desglosan por el motivo de la misma, si es para realizar peticiones, se llena un reportes y se envia a cabina para su transmisión, caso contrario para algún reclamo se envia a dirección, la cual analiza la situación y las posibles soluciones que puede realizarse, pacta una reunion con el contratante y para convencerlo ofrece nuevas propuestas si se realiza un acuerdo con el cliente.	Acuerdos con los clientes para el cumplimiento de sus necesidades	Dirección	Radioescuchas

Ficha del subproceso de servicio al cliente

Descripcion del Proceso			
Nombre Proceso	Servicio al Cliente	Codificacion	E1.1
		Fecha	20/12/2014
Alcance	Este subproceso empieza con la recepción de llamadas telefónicas para reclamos o peticiones y finaliza con llegar a un acuerdo con el cliente.		
Recursos			
Fisicos	Computadora, archivadores,telefono.	Economicos	Presupuesto
Tecnicos	Red de internet	RRHH	Operador y directora

Proveedores	Proceso	Cliente
Operador Radioescuhas	RECEPCION DE LLAMADAS PARA CONSULTAS Y RECLAMOS ANALISIS DE LA SITUACIÓN REUNION EMTRE EL CONTRATANTE Y DIRECTOR OFRECIMIENTO DE PROMOCIONES LLEGAR A UN ACUERDO CON EL CLIENTE LLENAR REPORTE DE PETICIONES ENVIO A CABINA	Dirección Radioescuchas
Entradas		**Salidas**
Recepción de llamadas telefónicas para reclamos o peticiones		Envió de reportes de peticiones. Acuerdos con los clientes en caso de reclamos
Indicadores	**Objetivo**	**Controles**
Satisfacción del cliente. Reclamos atendidos por Dirección	Medir cuantas quejas son atendidas para mejorar el proceso del servicio al cliente. Y determinar la eficiencia en la solución de problemas	Control de la satisfacción

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Procesos de apoyo

F. Talento humano

Políticas del subproceso de capacitación

1. La Dirección es responsable de asesorar sobre cualquier duda e interpretación de la normatividad establecida en el presente Manual.
2. El departamento de dirección será responsable de llevar a cabo las capacitaciones.
3. La contratación para la capacitación que se usaran para la impartición de los cursos establecidos hará en coordinación con la Dirección y Gerencia.
4. Se elaborara un reporte de reporte de los cursos impartidos para su control a través de Dirección.
5. El personal inscrito a los cursos estará obligado a asistir por lo menos al 80% de las clases, como respetar el horario establecido.
6. En caso de una situación no contemplada en los numerales anteriores, se necesitará el aval del gerente general y la directora para la toma de una decisión concreta

F.1 Capacitación

Alcance

La capacitación tiene la función de desarrollar las habilidades y actitudes que posee el personal.

Responsable

Directora

Entradas del subproceso de capacitación

Base de datos de todos los empleados de la empresa.

Salidas del subproceso de capacitación

Anuncio de capacitaciones a realizarse.

Recursos del subproceso capacitación

Humanos.- Director y gerente.

Materiales.-Suministros de oficina y Equipo de cómputo.

Información.-Base de datos de los empleados y cursos a dictarse a los empleados.

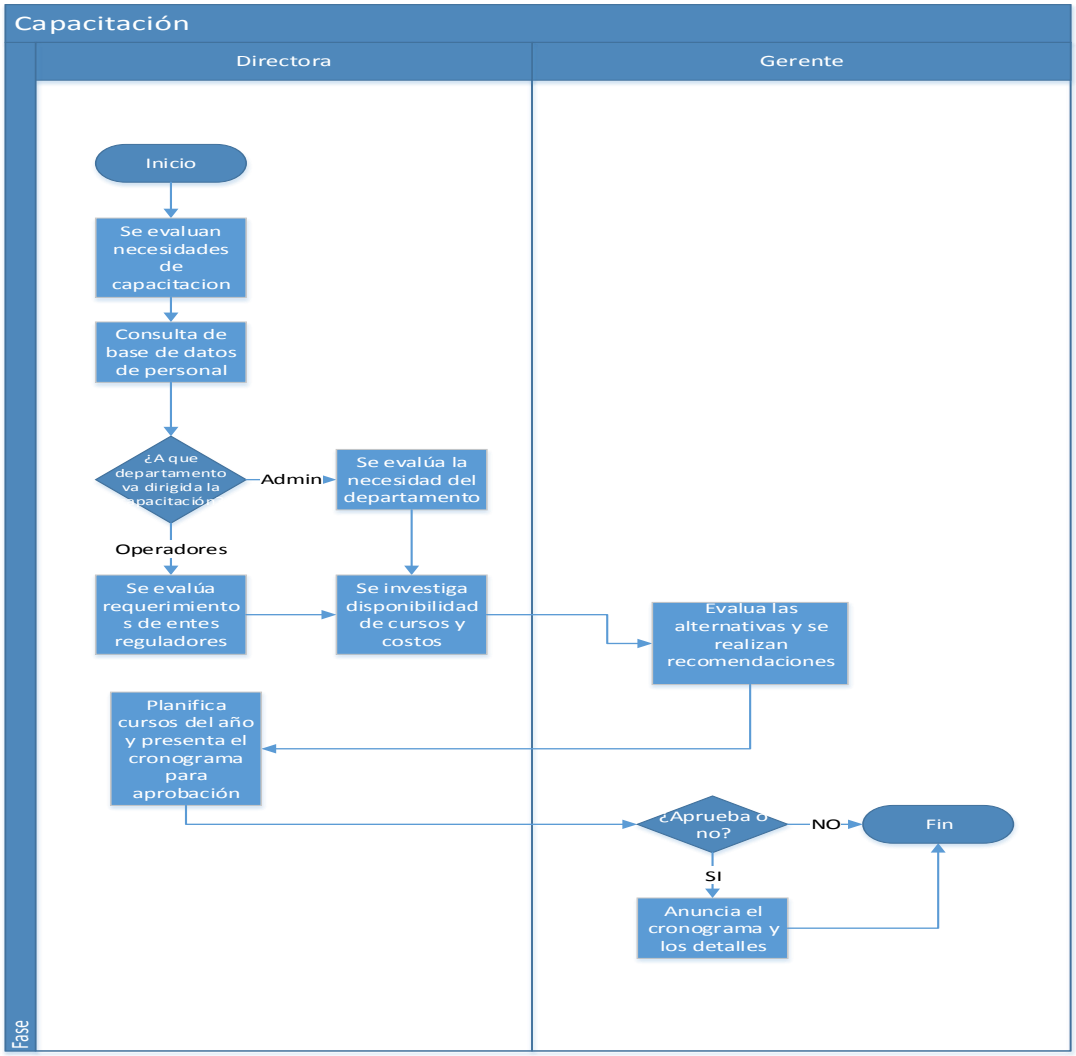
Controles del subproceso capacitación

Control en la asistencia de los empleados a los cursos a dictarse en la empresa.

Monitoreo del cumplimiento del plan de capacitación anual

Revisión de requisitos legales relacionados a la profesionalización

Diagrama de flujo del subproceso de capacitación



INDICADORES						
Objetivo	*Indicador*	*Cuantificador*	*Periodicidad*	*Responsable*	*Recursos*	*Seguimiento/ Control*
Conocer el cumplimiento de los Cursos programados al pesonal	Cumplimiento de programa de capacitación	$\frac{\#Cursos\ Realizados}{\#Cursos\ Programados}$	Anual	Directora	Personal de todos los departamentos	Conocimiento de las capacitaciones a realizar y supervisión de su cumplimiento
Conocer el porcentaje de cumplimiento de profesionalización	Eficacia en capacitación	$\frac{\#Empleados\ capacitados\ al\ aí}{Total\ de\ empleados}$	Anual	Directora	Registros de capacitación	Controles de asistencia a cursos de capacitación

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de actividades del subproceso de capacitación

Proceso: Talento Humano F1

Responsable: Directora

N°	Nombre	Departamento	Descripción	Responsable
1	SE EVALUAN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	**Dirección**	Se realiza evaluaciones al personal	**Directora**
2	CONSULTA DE BASE DE DATOS DE PERSONAL	**Dirección**	Se consulta cuantas personas podrán acceder a la capacitación	**Directora**
3	SE EVALUAN NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO	**Dirección**	Se evalúan que personal es el que necita realmente la capacitación	**Directora**
4	SE EVALUAN REQUERIMIENTOS DE ENTES REGULADORES	**Dirección**	Se investiga si en los requerimientos de los entes regulatorios solicitan alguna capacitación	**Directora**
5	SE INVESTIGA DISPONIBILIDAD DE CURSOS Y COSTOS	**Dirección**	La Directora realiza cotizaciones de los cursos y costos.	**Directora**
6	EVALUA ALTERNATIVAS Y SE REALIZAN RECOMENDACIONES	**Gerencia**	El Gerente revisa las cotizaciones y realiza recomendaciones.	**Gerente**
7	PLANIFICA CURSOS DEL AÑO Y PRESENTA EL CRONOGRAMA	**Dirección**	La Directora realiza una planificación de las capacitaciones.	**Directora**
8	ANUNCIA EL CRONOGRAMA Y ANUNCIO DETALLES DE CAPACITACIONES	**Gerencia**	Se anuncian las capacitaciones a realizarse.	**Gerente**

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Caracterización del subproceso de capacitación

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
PROCESO:		Capacitación		CODIGO:	F1.1	
OBJETIVO:		Desarrollar las habilidades y actitudes que posee el personal.				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Direccion y gerencia	Centros que ofrecen capacitaciones a los empleados	Necesidades de capacitación al personal	Se evaluan necesidades de capacitación consultando las base de datos de los empleados, si es para la parte administrativa se determina cuales son las necesidades del departamento, si son para los operadores que consultan los requerimienros de entes reguladores, luego de realizar las evaluaciones se investiga disponibilidad de cursos y los costos, el Gerente evalúa las alternativas y realiza recomendaciones a Dirección, planifica cursos del año y presenta el cronograma para aprobación, el Gerente acepta y anuncia el cronograma y los detalles.	Capacitaciones al personal	Personal de la empresa	Clientes

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Ficha del subproceso de capacitación

Descripcion del Proceso			
Nombre Proceso	Capacitación	**Codificacion**	F1.1
		Fecha	
Alcance	Empiezan con la evaluación de las necesidades de capacitación y finaliza con el anuncio de las capacitaciones que se realizaran		
Recursos			
Fisicos	Computadora, archivadores,telefono.	**Economicos**	Presupuesto
Tecnicos	Red de internet	**RRHH**	Personal de la empresa

Proveedores	Proceso	Cliente
Directora Gerente Centros de capacitación	SE EVALUAN NECESIDADES DE CAPACITACION CONSULTA DE BASE DE DATOS DE PERSONAL SE EVALUAN NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO SE EVALUAN REQUERIMIENTOS DE ENTES REGULATORIOS SE INVESTIGA DISPONIBILIDAD DE CURSOS Y COSTOS EVALUA ALTERNATIVAS Y SE REALIZAN RECOMENDACIONES PLANIFICA CURSOS DEL AÑO Y PRESENTA EL CRONOGRAMA PARA APROBACIÓN ANUNCIA EL CORNOGRAMA Y ANUNCIO DETALLES	Personal de la empresa Clientes
Entradas		**Salidas**
Base de datos de los empleados		Anuncio de las capacitaciones a realizarse

Indicadores	Objetivo	Controles
Eficiencia de capacitaciones Empleados capacitados	Medir cuantas capacitaciones se realizaron al año de manera eficiente	Control en la asistencia de los empleados a los cursos a dictarse.

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

G. Contabilidad

Políticas del subproceso de gestión de pagos

1. La Dirección es responsable de asesorar sobre cualquier duda e interpretación de la normatividad establecida en el presente Manual.
2. El departamento de contabilidad será responsable de llevar a cabo los pagos correspondientes a los proveedores.
3. Es responsabilidad del proveedor exigir una copia sellada.
4. En caso de una situación no contemplada en los numerales anteriores, se necesitará el aval del gerente general y la directora para la toma de una decisión concreta

G.1 Gestión de pagos

Alcance

El proceso de gestión de pagos tiene la función de cumplir con las obligaciones que ha adquirido con sus proveedores.

Responsable

Contador

Entradas del subproceso de gestión de pagos

Recepción de información de auxiliares de contabilidad.

Salidas del subproceso de gestión de pagos

Cronogramas de pagos.

Depósitos bancarios

Comprobantes de egreso

Recursos del subproceso gestión de pagos

Humanos.- Director y auxiliares.

Materiales.- Equipo de computación y banca virtual

Información.-Base de datos de las facturas de los proveedores que han quedado por cancelar.

Controles del subproceso gestión de pagos

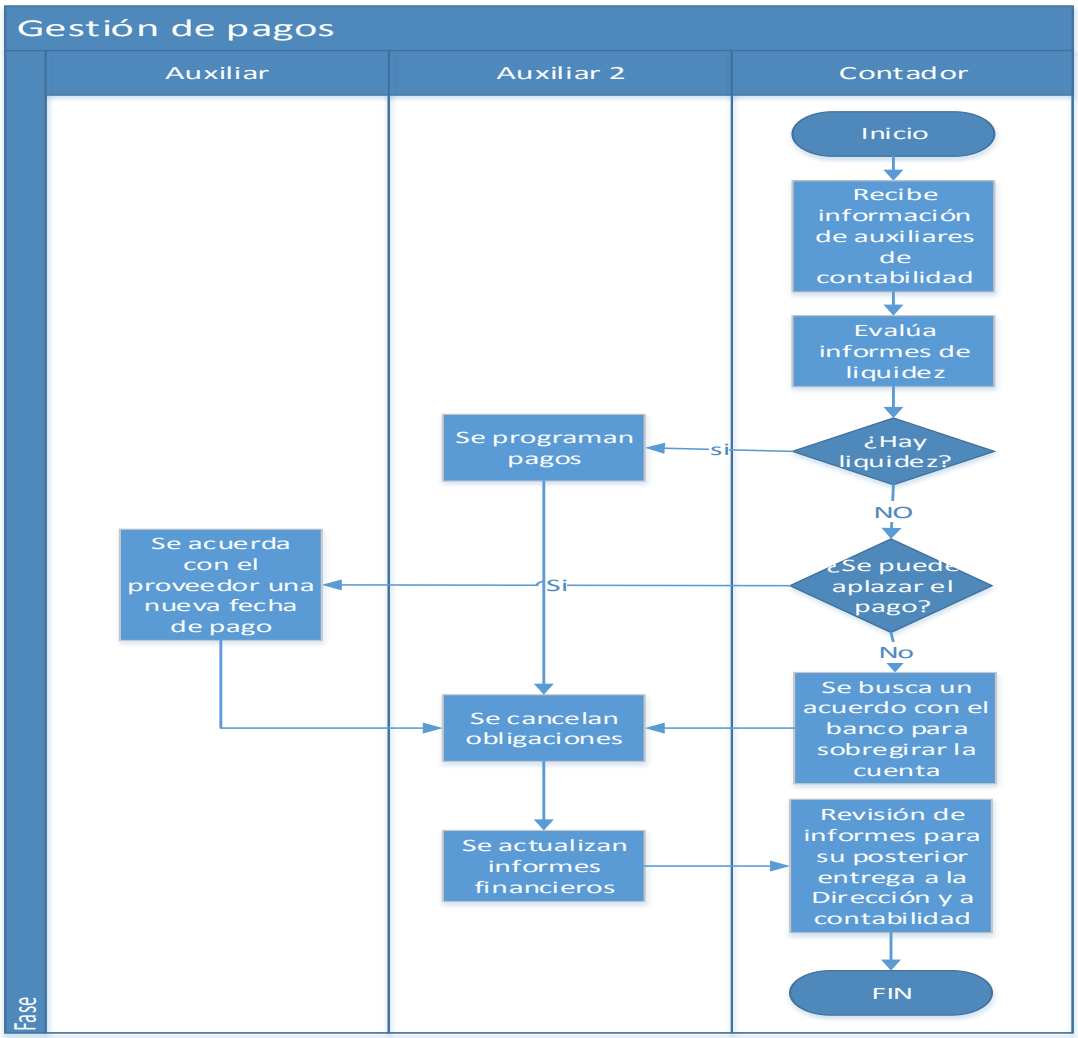
Control por medio del sistema Banco Virtual

Conciliaciones bancarias

Programación semanal de pagos

Monitoreo de cheques posfechados

Diagrama de flujo del subproceso



INDICADORES						
Objetivo	*Indicador*	*Cuantificador*	*Periodicidad*	*Responsable*	*Recursos*	*Seguimiento/ Control*
Medir pagos realizados a tiempo	Eficiencia en pago de proveedores	$\frac{Total\ de\ facturas\ canceladas}{Total\ de\ facturas\ realizadas}$	Semanal	Auxiliar 2	Libro Bancos Chequeras	Sistema bancario en linea
Cuantificar el porcentaje de pagos que son aplazados	Pagos aplazados	$\frac{\#Empleados\ capacitados\ al\ aí}{Total\ de\ empleados}$	Mensual	Auxiliar 1	Libro Bancos Chequeras	Base de datos proveedores

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de actividades del subproceso de gestión de pagos

Proceso: Gestión de pagos G1

Responsable: Contador

N°	Nombre	Departamento	Descripción	Responsable
1	RECIBE INFORMACIÓN DE AUXILIARES DE CONTABILIDAD	**Contabilidad**	Se recibe información de los pagos que deben ser realizados.	**Contador**
2	EVALUA INFORMES DE LIQUIDEZ	**Contabilidad**	Se consulta con las cuentas bancarias si existe dinero suficiente para responder con todos los pagos	**Contador**
3	SE PROGRAMAN PAGOS	**Contabilidad**	Basándose en la información bancaria se programan los pagos a realizarse.	**Auxiliar 2**
4	ACUERDO CON EL PROVEEDOR UNA NUEVA FECHA DE PAGO	**Contabilidad**	En caso de no poder la obligación a tiempo se consulta con el proveedor si existe la posibilidad de cambiar la fecha del pago de la obligación.	**Auxiliar 1**
5	CANCELACIÓN DE LA OBLIGACIÓN	**Contabilidad**	Es el pago definitivo al proveedor.	**Auxiliar 2**
6	BUSCAR ACUERDO CON EL BANCO PARA SOBREGIRAR LA CUENTA	**Contabilidad**	Se realiza un convenio con el banco para la cancelación de la deuda.	**Contador**
7	ACTUALIZACIÓN DE INFORMES FINANCIEROS	**Contabilidad**	Con la cancelación de la deuda se dan de baja a las cuentas por pagar y se actualizan los informes financieros.	**Auxiliar 2**
8	REVISIÓN DE INFORMES Y ENTREGA A DIRECCIÓN Y CONTABILIDAD	**Contabilidad**	Se realiza un control en la verificación de los pagos y se entrega a Dirección.	**Contador**

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Caracterización del subproceso de gestión de pagos

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
PROCESO:	Gestión de pagos	**CODIGO:**	G1.1
OBJETIVO:	Medir cuantos pagos han sido realizado a tiempo para aumenta la credibilidad de la empresa.		

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Auxiliares de contabilidad	Proveedores	cumplimiento de obligaciones	Se recibe información de los auxiliares y se realiza un evalúo de liquidez y se realiza el cronograma de los pagos a realizarse para las cancelaciones de las obligaciones, sino se puede se acuerda con el proveedor una nueva fecha de pago, y si no se puede realizar la cancelación por este pago se busca un acuerdo con el banca para realizar el sobregiro.	obligaciones recibidas por los proveedores		Proveedores

Elaboró	**Revisón**	**Autorizó**
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Ficha del subproceso de gestión de pagos

	Descripcion del Proceso		
Nombre Proceso	Gestión de pagos	**Codificacion**	G1.1
		Fecha	
Alcance	Empieza con la información enviada por los auxiliares y finaliza con un informe de las cancelaciones realizadas		
Recursos			
Fisicos	Computadora, archivadores,telefono.	**Economicos**	Presupuesto
Tecnicos	Red de internet	**RRHH**	Personal de la empresa

Proveedores	Proceso	**Cliente**
Auxiliares Proveedores	RECIBE INFORMACION DE AUXILIARES DE CONTABILIDAD EVALUA LOS NIVELES DE LIQUIDEZ SE PROGRAMAN PAGOS SE ACUERDA CON EL PROVEEDOR UNA NUEVA FECHA DE PAGO SE BUSCA UN ACUERDO CON EL BANCO PARA SOBREGIRAR LA CUENTA SE CANCELAN OBLIGACIONES SE ACTUALIZAN INFORMES FINANCIEROS REVISIÓN DE INFORMES PARA SU POSTERIOR ENTREGA A AL CONTADOR	Proveedores
Entradas		**Salidas**
Recepción de información de auxiliares		comprobantes de egreso Cronograma de pagos Depositos bancarios

Indicadores	**Objetivo**	**Controles**
Eficiencia en pagos a Proveedores Pagos aplazados	Medir cuantos pagos han sido realizado a tiempo para aumenta la credibilidad de la empresa y Determinar cuantos pagos aplazados se realizan por mes	Control de antigüedad banca virtual

Elaboró	**Revisón**	**Autorizó**
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

G2 Contabilidad

Políticas del subproceso de contabilidad

1. La Dirección es responsable de asesorar sobre cualquier duda e interpretación de la normatividad establecida en el presente Manual.
2. El departamento de contabilidad será responsable de llevar a cabo los pagos correspondientes a los proveedores.
3. Es responsabilidad del proveedor exigir una copia sellada.
4. En caso de una situación no contemplada en los numerales anteriores, se necesitará el aval del gerente general y la directora para la toma de una decisión concreta

Alcance

El proceso de contabilidad tiene la función de cumplir con lo que la ley ecuatoriana exige en el cumplimiento de presentación de informes financieros.

Responsable

Contador

Entradas del subproceso de contabilidad

Recibe soportes de pagos y cobros.

Salidas del subproceso de contabilidad

Informes financieros.

Cumplimiento con declaraciones de los entes reguladores.

Recursos del subproceso contabilidad

Humanos.- Director, gerente, contador y auxiliares.

Materiales.- Equipo de computación y banca virtual.

Información.-Base de datos de las facturas de los proveedores y clientes, además del cumplimiento de lo que indica los entes reguladores.

Controles del subproceso contabilidad

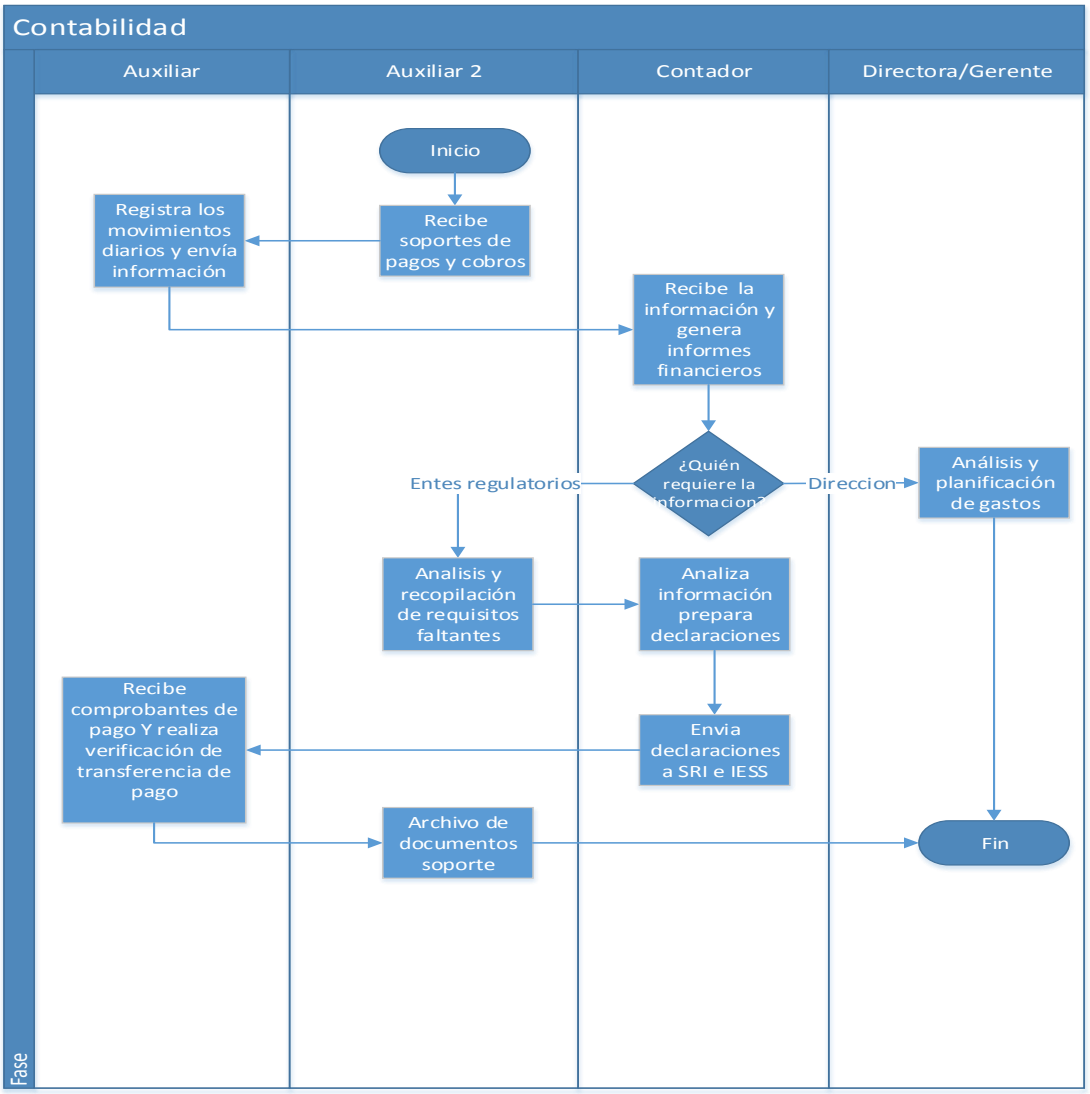
Revisiones periódicas de la Banca Virtual.

Revisiones del sistema de SRI, IESS, MRL

Documentación de registros contables

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de flujo del subproceso



INDICADORES						
Objetivo	*Indicador*	*Cuantificador*	*Periodicidad*	*Responsable*	*Recursos*	*Seguimiento/ Control*
Monitorear el correcto pago al SRI	Cumplimiento en declaraciones	$\frac{\text{Total de declaraciones realizadas a tiempo}}{\text{Total de declaraciones efectuadas}}$	Mensual	Contador	PC, DIMM formularios	Sistema de Sri en linea
Medir el cumplimiento del presupuesto	Cumplimiento de presupuesto	$\frac{\text{Total gastos realizados en el mes}}{\text{Total gastos presupuestados en el mes}}$	Mensual	Directora	Reporte de gastos mensualizados	Cruce entre saldos y presupuestos establecidos

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de actividades del subproceso de contabilidad

Proceso: Contabilidad G2

Responsable: Contador

N°	Nombre	Departamento	Descripción	Responsable
1	RECIBE SOPORTES DE PAGOS Y COBROS	**Contabilidad**	Se recibe la información de los pagos y cobros que se han realizado.	**Auxiliar 2**
2	REGISTRA LOS MOVIMIENTOS DIARIOS Y ENVIA INORMACIÓN	**Contabilidad**	Se realiza el registro contable de los pagos y cobros.	**Auxiliar 1**
3	GENERA INFORMES FINANCIEROS	**Contabilidad**	Basándose en la información recibida se realiza los informes financieros.	**Contador**
4	ANALISIS Y PLANIFICACIÓN DE GASTOS	**Dirección y Gerencia**	Analiza para realización de compras para la empresa.	**Directora y Gerente**
5	ANALISIS Y RECOPILACIÓN DE REQUISITOS FALTANTES	**Contabilidad**	Se basa en que tipo de información contable requieren los entes regulatorios.	**Auxiliar 2**
6	ANALIZA INFORMACIÓN Y PREPARA DECLARACIONES	**Contabilidad**	Se cumple con los requerimientos que requieren los entes regulatorios	**Contador**
7	ENVIA DECLARACIONES A ENTES REGULADORES	**Contabilidad**	Se realiza vía web las declaraciones correspondientes en las fechas establecidas.	**Contador**
8	RECIBE COMPROBANTES DE PAGO Y REALIZA VERIFICACION DE TRANSFERENCIA DE PAGO	**Contabilidad**	Se realiza la verificación de que no se encuentre en deuda y que se haya generado bien la declaración.	**Auxiliar 1**
9	ARCHIVO DE DOCUMENTOS SOPORTE	**Contabilidad**	Se archiva la documentación.	**Auxiliar 2**

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Caracterización del subproceso de contabilidad

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
PROCESO:	Contabilidad			**CODIGO:**	H1.1	
OBJETIVO:	Cumplir con lo que la ley ecuatoriana exige en el cumplimiento de presentación de informes financieros					
Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Auxiliares	Proveedores y clientes	Ingresos y Egresos	Recibe soportes de pagos y cobros los cuales son registrados en los diarios y se envia información a Contador para generar informes financieros, se recopila la información faltante para las declaraciones y se envia el SRI E IESS y se imprime los comprobantes de pagos, luego se realiza la verificación de transferencia de pago y el archivo correspondiente de los documentos	Generación de declaraciones	Directora	Entes reguladores

Elaboró	**Revisón**	**Autorizó**
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Ficha del subproceso de contabilidad

	Descripcion del Proceso		
Nombre Proceso	Contabilidad	**Codificacion**	H1.1
		Fecha	
Alcance	Empieza con los reportes de pagos y cobros y finaliza con la declaración		
Recursos			
Fisicos	Computadora, archivadores,telefono.	**Economicos**	Presupuesto
Tecnicos	Red de internet	**RRHH**	Auxiliares, contador y directora

Proveedores	**Proceso**	**Cliente**
Auxiliares Proveedores Clientes	RECIBE SOPORTES DE PAGOS Y COBROS REGISTRA MOVIMIENTOS DIARIOS RECIBE INFORMACION Y GENERA INFORMES FINANCIEROS ANALISIS Y PLANIFICACION DE GASTOS ANALISIS Y RECOPILACION DE REQUISITOS FALTANTES PROCESA INFORMACION Y PREPARA DECLARACIONES ENVIA DECLARACIONES A SRI E IESS RECIBE COMPROBANTES DE PAGO ARCHIVO DE DOCUMENTOS SOPORTE	Directora Entes reguladores
Entradas		**Salidas**
Recibe soportes de pagos y cobros		Informes financieros Cumplimiento de Entes reguladores
Indicadores	**Objetivo**	**Controles**
Cumplimientos de las declaraciones Cumplimiento de gastos planificados	Medir cuantas declaraciones a tiempo que fueron realizadas, ademas de verificar los gastos realizados durante el mes	Revisiones periódicas de la Banca virtual.

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

H. Requisitos legales

Políticas del subproceso de requisitos legales

1. La Dirección es responsable de asesorar sobre cualquier duda e interpretación de la normatividad establecida en el presente Manual.
2. Todos los departamentos tienen el compromiso de promover y defender el cumplimiento de las leyes establecidas, además será deber continuo el conocer los requisitos de toda ley y reglamentación aplicable a su trabajo.
3. Esta política de cumplimiento se ha realizado para lograr metas y objetivos de la empresa, para prevenir la violación de las leyes.

H1 Cumplimiento de requisitos legales

Alcance

El proceso de requisitos legales tiene la función de cumplir con lo que la ley ecuatoriana exige en el cumplimiento de los requisitos para las empresas dedicadas a la transmisión de radio.

Responsable

Contador

Entradas del subproceso de requisitos legales

Comunicados de los entes reguladores.

Salidas del subproceso de requisitos legales

Entrega de requerimientos establecidos a los entes reguladores.

Recursos del subproceso requisitos legales

Humanos.- Director y auxiliares.

Materiales.- Equipo de computación.

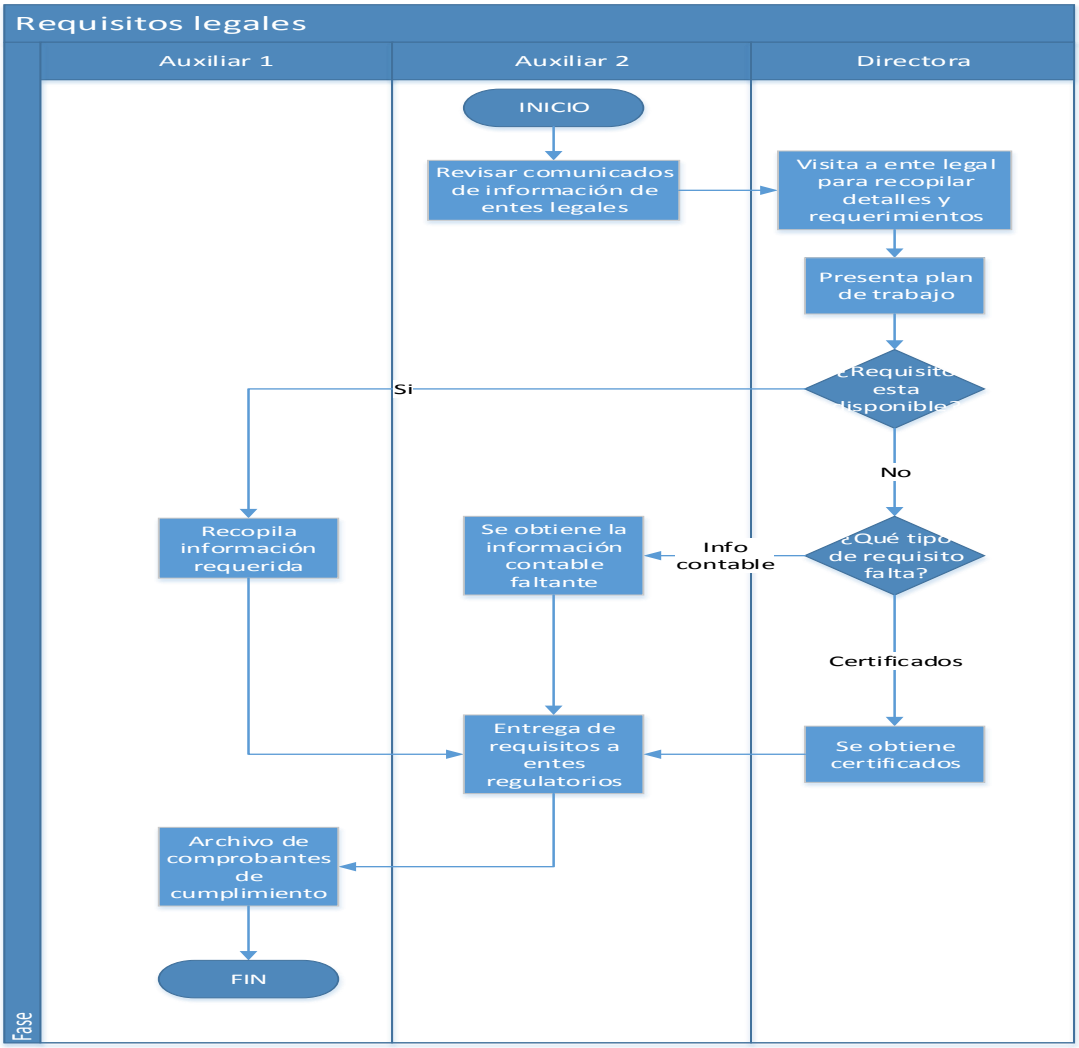
Información.- Comunicados de los entes regulatorios.

Controles del subproceso contabilidad

Verificación de que se han cumplido con todos requerimientos que los entes regulatorios establecen.

Monitoreo constante de los cambios producidos en la normativa

Diagrama de flujo del subproceso



INDICADORES						
Objetivo	*Indicador*	*Cuantificador*	*Periodicidad*	*Responsable*	*Recursos*	*Seguimiento/ Control*
Asegurar la entrega efectiva de requisitos regulatorios	Eficiencia en entrega de requisitos legales	$\frac{\textit{Requisitos cumplidas a tiempo}}{\textit{Total de requisitos anuales}}$	Anual	Directora	Noticieros, paginas de entes reguladores	Listas de cumplimiento que emiten entes reguladores
Cuantificar el nivel de incumplimiento del medio	Incumplimiento requisitos legales	$\frac{\textit{Requisitos no presentados}}{\textit{Total requisitos}}$	Anual	Directora	Certificados de cumplimiento emitidos por entes reguladores	Listas de cumplimiento que emiten entes reguladores

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Descripción de actividades del subproceso de requisitos legales

Proceso: Gestión de pagos G1

Responsable: Contador

N°	Nombre	Departamento	Descripción	Responsable
1	REVISAR COMUNICADOS DE INFORMACIÓN DE ENTES LEGALES	**Contabilidad**	Se averigua si entes legales tienen alguna nueva disposición.	**Auxiliar 2**
2	VISITA AL ENTE LEGAL PARA RECOPILAR DETALLES Y REQUERIMIENTOS	**Dirección**	Se realiza una visita para conocer cuáles son los requerimientos que son necesarios cumplir.	**Director**
3	PRESENTA PLAN DE TRABAJO	**Dirección**	Se coordina responsabilidades para poder cumplir con los requerimientos que exige el ente legal.	**Director**
4	RECOPILA INFORMACIÓN REQUERIDA	**Contabilidad**	Se pone a disposición la información.	**Auxiliar 2**
5	SE OBTIENE LA INFORMACIÓN CONTABLE FALTANTE	**Contabilidad**	De ser el caso que el ente regulador pida un requerimiento contable, se la obtiene en la brevedad posible.	**Auxiliar 1**
6	ENTREGA DE REQUISITOS A ENTES REGULATORIOS	**Contabilidad**	Se envía los requerimientos al ente legal.	**Auxiliar 1**
7	SE OBTIENE CERTIFICADOS	**Dirección**	Se obtiene certificado que el ente legal haya requerido.	**Directora**
8	ARCHIVO DE COMPROBANTES DE CUMPLIMIENTO	**Contabilidad**	Se realiza el archivo para una posible utilización en futuro.	**Auxiliar 1**

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Caracterización del subproceso de requisitos legales

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
PROCESO:		Requisitos legales		**CODIGO:**	I1.1	
OBJETIVO:		Medir con cuantos requisitos necesarios posee la empresa en el momento para el cumplimiento de lo que exige en ente legal.				
Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Directora	Entes reguladores	Comunicados de entes reguladores	Revisar los comunicados de información que emiten los entes legales, despues se realiza la visita correspondiente para recopilar detalles y requerimientos y se presenta plan de trabajo, para recopilar información y en caso de que faltase obtenerla en la en la brevedad posible para entragarla de manera oportuna a los entes regulatorios y archivo.	Cumplimiento de requisitos	Directora	Entes reguladores

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Ficha del subproceso de requisitos legales

	Descripcion del Proceso		
Nombre Proceso	Requistos legales	**Codificacion**	I1.1
		Fecha	
Alcance	Empieza con los comunicados de información de entes legales y finaliza con el archivo de los requisitos.		
Recursos			
Fisicos	Computadora, archivadores,telefono.	**Economicos**	Presupuesto
Tecnicos	Red de internet	**RRHH**	Operador, productor, directora y auxiliar

Proveedores	Proceso	**Cliente**
Directora Entes reguladores	REVISAR COMUNICADOS DE INFORMACION DE ENTES LEGALES VISITA A ENTE LEGAL PARA RECOPILAR DETALLES Y REQUERIMIENTOS PRESENTA PLAN DE TRABAJO RECOPILAR INFORMACION REQUERIDA SE OBTIENE INFORMACION CONTABLE FALTANTE SE OBTIENE CERTIFICADOS ENTREGA DE REQUISITOS A ENTES REGULATORIOS ARCHIVO DE COMPROBANTES DE CUMPLIMIENTOS	Directora Entes reguladores
Entradas		**Salidas**
Comunicados de los entes reguladores		Entrega de requerimientos establecidos por entes reguladores

Indicadores	**Objetivo**	**Controles**
Cumplimiento de los requisitos Cumplimiento de plazos establecidos	Medir con cuantos requisitos necesarios posee la empresa en el momento para el cumplimiento de lo que exige en ente legal	Verificación del cumplimiento de los requisitos

Elaboró	Revisón	Autorizó
• Alejandro Delvicier • Karem Vélez	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma: