A.F. 136621

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 el Área Comercial de una Distribuidora de Relojes en la ciudad de Guayaquil"

PROYECTO INTEGRADOR

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

PRESENTADO POR:

MARIELA PIEDAD VEINTIMILLA MIRANDA

Guayaquil – Ecuador

2016

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORIA Y CONTADOR PUBLICO AUTORIZADA

INFORME DEL PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

Habiendo sido nombrado PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA de la señora

MARIELA PIEDAD
VEINTIMILLA MIRANDA

Con el tema del proyecto integrador "Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Área Comercial de una Distribuidora de Relojes en la ciudad de Guayaquil", previa a la obtención del título de **INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**, me permito informar que he leído el contenido y he revisado el formato del proyecto integrador, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo en que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los lineamientos de la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil, 30 de Mayo del 2016

EC. JULIO DE ALAIN AGUIRRE MOSQUERA
PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

- Contribución con los procesos técnicos.

Este material bibliográfico es de uso exclusivo para fines educativos y académicos. Prohibida su reproducción con fines de lucro. Derechos reservados. Universidad Técnica de Manabí. Repositorio Digital. Consulta del material bibliográfico en las estanterías.

AGRADECIMIENTO

Al Señor Jesucristo, mi Señor y Dios por enseñarme el camino correcto de la vida, por iluminar mi mente y fortalecer mi corazón, a mis padres, gracias por su apoyo, paciencia y amor; por inculcar en mí el sentido de responsabilidad y respeto, a mi esposo por su apoyo y compresión que me permite sentir poder lograr lo que me proponga. Gracias por escucharme y por sus consejos.

Veintimilla Miranda Mariela Piedad

DEDICATORIA

Esta tesis lo dedico con todo mi amor y cariño, al Señor Jesucristo, por ser la fuente de mi inspiración, motivación y esfuerzo, a mis padres por brindarme su ayuda y comprensión en todo momento, a enfrentar las adversidades sin desfallecer, por inculcarme valores, principios, perseverancia y mi empeño.

Veintimilla Miranda Mariela Piedad

- Contribución con los procesos técnicos.
- Colaboración con la Scaneacion de tesis de Periodos lectivos anteriores.

DECLARACIÓN EXPRESA

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

Mariela Veintimilla.

Mariela Piedad Veintimilla Miranda

- Contribución con los procesos técnicos.
- Colaboración con la Scaneacion de tesis de Periodos lectivos anteriores.

RESUMEN

Este proyecto se enfoca en la necesidad que tienen las empresas en diseñar un sistema de gestión por procesos para el área comercial, mediante el cual puedan controlar los movimientos de las actividades, optimizando los recursos para el logro de los objetivos propuestos

El capítulo uno se da a conocer a la compañía de manera general como es la descripción de la empresa, ubicación geográfica, estructura organizacional, productos, proveedores, clientes, competidores, base legal, también se realizó un análisis de riesgo en el área comercial en el cual se identificaron las falencias de la misma, justificándonos la realización de este proyecto y los objetivos.

El capítulo dos se presenta el marco teórico que son las herramientas utilizadas para el desarrollo de este trabajo, proporcionando soluciones a los problemas detectados.

El capítulo tres se desarrolla el diseño de gestión por procesos enfocado con el direccionamiento estratégico utilizando herramientas de control administrativo e indicadores que nos ayudara a medir el desempeño del personal al momento de realizar las actividades, poniendo en práctica la misión, visión, los objetivos, políticas y estrategias, siguiendo los lineamientos de los procesos mejorados establecidos para una ejecución eficaz mediante un análisis de valor agregado,

El capítulo cuatro se mencionan la conclusión y las recomendaciones aplicables para este estudio en beneficio de la mejora continua.

Contribución con los procesos técnicos.

INDICE GENERAL

CAPITULO 1 1

1. ESTUDIO ORGANIZACIONAL 1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 1
1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA 1
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 2
1.4. PRODUCTOS 2
1.5. PROVEEDORES: 4
1.6. CLIENTES: 5
1.7. PRINCIPALES COMPETIDORES 6
1.8. BASE LEGAL 6
1.9. ANÁLISIS DE RIESGO 6
1.10. JUSTIFICACIÓN 8
1.11. OBJETIVOS 8
1.11.1. Objetivo General 8
1.11.2. Objetivos Específicos 8
1.12. ALCANCE 8

CAPÍTULO 2 9

2. MARCO TEÓRICO 9
2.1. PLAN ESTRATÉGICO 9
2.1.1. Misión 9
2.1.2. Visión 9
2.1.3. Objetivos 9
2.1.4. Políticas 9
2.1.5. Estrategias 10
2.1.6. Valores Empresariales 10
2.2. GESTIÓN POR PROCESOS 11
2.2.1. Símbolos y definición de los procesos: 12
2.2.2. Cadena de Valor 13
2.2.3. Mapa de Procesos 14
2.2.4. Análisis de Valor Agregado 15
2.2.5. Manual de Procesos 17
2.3. INDICADOR GESTIÓN 17
2.3.1. Atributos de los indicadores. 17
2.3.2. Tipos de indicadores 18
2.3.3. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión 18
2.4. INSTRUMENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO. 19
2.4.1. Análisis FODA 19
2.4.2. Matriz de vulnerabilidad. 20

Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estanterías.
- Contribución con los procesos técnicos.
- Colaboración con la Scaneación de tesis de Periodos lectivos anteriores.

2.4.3. Matriz de aprovechabilidad. 20
2.4.4. Análisis matriz de estrategias F.O.D.A. 21
2.4.5. Ishikawa (Causa y Efecto) 22

CAPÍTULO 3 23

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO 23
3.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL. 23
3.1.1. Análisis F.O.D.A. 23
3.1.2. Matriz de aprovechabilidad 24
3.1.3. Matriz de vulnerabilidad 24
3.1.4. Análisis matriz de estrategias F.O.D.A. 25
3.1.5. Sinopsis 26
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 26
3.2.1. Declaración de la Misión 26
3.2.2. Declaración de la Visión 26
3.2.3. Objetivos 26
3.2.4. Políticas. 27
3.2.5. Valores empresariales. 27
3.3. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA COMERCIAL 28
3.3.1. Cadena de Valor 28
3.3.2. Mapa de Procesos 29
3.3.3. Procesos del Área Comercial. 30
3.3.3.1. Identificación de los procesos y subprocesos. 30
3.3.3.2. Selección de los procesos críticos del área comercial. 31
3.3.4. Análisis del Proceso de Almacenamiento 32
3.3.4.1. Diagrama Actual (B.1). 32
3.3.4.2. Análisis del Valor Agregado Actual 34
3.3.4.3. Representación Gráfica del Valor Agregado del Proceso de Actual 34
3.3.4.4. Diagrama Mejorado. 35
3.3.4.5. Análisis Valor Agregado Mejorado. 37
3.3.4.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado. 38
3.3.4.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado. 38
3.3.5. Análisis del Proceso de Despacho. 39
3.3.5.1. Diagrama Actual (C.1). 39
3.3.5.2. Análisis de Valor Agregado Actual 40
3.3.5.3. Representación Gráfica del Valor Agregado Actual 40
3.3.5.4. Diagrama Mejorado. 41
3.3.5.5. Análisis Valor Agregado Mejorado. 42
3.3.5.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado. 43
3.3.5.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado. 43
3.3.6. Análisis del Proceso de Distribución. 44
3.3.6.1. Diagrama Actual (C.2). 44
3.3.6.2. Análisis de Valor Agregado Actual 45

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estanterías.
- Contribución con los procesos técnicos.
Colaboración con la Scaneacion de tesis de Periodos lectivos anteriores.

3.3.6.3. Representación Gráfica del Valor Agregado Actual 45
3.3.6.4. Diagrama Mejorado. 46
3.3.6.5. Análisis Valor Agregado Mejorado. 47
3.3.6.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado. 48
3.3.6.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado. 48
3.3.7. Análisis del Proceso de Stock para la Venta. 49
3.3.7.1. Diagrama Actual (D.1). 49
3.3.7.2. Análisis de Valor Agregado Actual 50
3.3.7.3. Representación Gráfica del Valor Agregado Actual 50
3.3.7.4. Diagrama Mejorado. 51
3.3.7.5. Análisis Valor Agregado Mejorado. 52
3.3.7.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado. 53
3.3.7.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado. 53
3.3.8. Análisis del Proceso de Ventas Mayoristas. 54
3.3.8.1. Diagrama Actual (D.2). 54
3.3.8.2. Análisis de Valor Agregado Actual 56
3.3.8.3. Representación Gráfica del Valor Agregado Actual 56
3.3.8.4. Diagrama Mejorado. 57
3.3.8.5. Análisis Valor Agregado Mejorado. 59
3.3.8.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado. 60
3.3.8.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado. 60
3.3.9. Análisis del Proceso de Ventas Minoristas. 61
3.3.9.1. Diagrama Actual (D.3). 61
3.3.9.2. Análisis de Valor Agregado Actual 62
3.3.9.3. Representación Gráfica del Valor Agregado Actual 62
3.3.9.4. Diagrama Mejorado. 63
3.3.9.5. Análisis Valor Agregado Mejorado. 64
3.3.9.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado. 65
3.3.9.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado. 65
3.3.10. Análisis del Proceso de Facturación. 66
3.3.10.1. Diagrama Actual (D.4). 66
3.3.10.2. Análisis de Valor Agregado Actual 67
3.3.10.3. Representación Gráfica del Valor Agregado Actual 67
3.3.10.4. Diagrama Mejorado. 68
3.3.10.5. Análisis Valor Agregado Mejorado. 69
3.3.10.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado. 70
3.3.10.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado. 70
3.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA (CAUSA Y EFECTO) 71
3.4.1. Caso 1: Perdida de clientes 71
3.4.2. Caso 2: Falta de liquidez. 72
3.5. TÉCNICA 5W 1H PARA EL ANALISIS DE LAS CAUSAS 73
3.5.1. Causa 1: Personal sin las competencias necesarias. 73
3.5.2. Causa 2: Deficiente control de inventario. 74

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estanterías.

CAPÍTULO 4 ..... **75**

4. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN. **75**
4.1. CONCLUSIÓN 75
4.2. RECOMENDACIÓN 75

REFERENCIAS **76**

ANEXOS **77**

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estanterías.
- Contribución con los procesos técnicos.

ÍNIDE DE TABLAS

Tabla # 1 Productos 3
Tabla # 2 Proveedores 4
Tabla # 3 Clientes al por mayor 5
Tabla # 4 Clientes al por menor 5
Tabla # 5 Principal competidor 6
Tabla # 6 Análisis de riesgos 7
Tabla # 7 Análisis F.O.D.A. 23
Tabla # 8 Matriz de aprovechabilidad. 24
Tabla # 9 Matriz de aprovechabilidad. 24
Tabla # 10 Matriz de estrategias F.O.D.A. 25
Tabla # 11 Procesos y Subprocesos - Claves 30
Tabla # 12 Procesos y Subprocesos – Apoyo 30
Tabla # 13 Procesos y Subprocesos – Críticos 31
Tabla # 14 Proceso de Almacenamiento (parte 1) -Actual 32
Tabla # 15 Proceso de Almacenamiento (parte 2) - Actual 33
Tabla # 16 Valor agregado del proceso de almacenamiento - Actual 34
Tabla # 17 Proceso de Almacenamiento (parte 1) - Mejorado 35
Tabla # 18 Proceso de Almacenamiento (parte 2) – Mejorado 36
Tabla # 19 Valor agregado del proceso de almacenamiento – Mejorado 37
Tabla # 20 Proceso de Despacho - Actual. 39
Tabla # 21 Valor agregado del proceso de despacho - Actual 40
Tabla # 22 Proceso de Despacho - Mejorado. 41
Tabla # 23 Valor agregado del proceso de despacho – Mejorado 42
Tabla # 24 Proceso de Distribución - Actual. 44
Tabla # 25 Valor agregado del proceso de distribución – Actual 45
Tabla # 26 Proceso de Distribución - Mejorado. 46
Tabla # 27 Valor agregado del proceso de distribución - Mejorado 47
Tabla # 28 Proceso de Stock para la Venta - Actual. 49
Tabla # 29 Valor agregado del proceso de stock para la venta - Actual 50
Tabla # 30 Proceso de Stock para la Venta - Mejorado. 51
Tabla # 31 Valor agregado del proceso de stock para la venta - Mejorado 52
Tabla # 32 Proceso de Ventas Mayoristas (parte 1) - Actual. 54
Tabla # 33 Proceso de Ventas Mayoristas (parte 2) - Actual. 55
Tabla # 34 Valor agregado del proceso de ventas mayoristas- Actual 56
Tabla # 35 Proceso de Ventas Mayoristas (parte 1) - Mejorado. 57
Tabla # 36 Proceso de Ventas Mayoristas (parte 2) - Mejorado. 58
Tabla # 37 Valor agregado del proceso de ventas mayoristas- Mejorado 59
Tabla # 38 Proceso de Ventas Minoristas - Actual. 61
Tabla # 39 Valor agregado del proceso de ventas minoristas - Actual 62
Tabla # 40 Proceso de Ventas Minoristas - Mejorado. 63
Tabla # 41 Valor agregado del proceso de ventas minoristas - Mejorado 64
Tabla # 42 Proceso de Facturación - Actual. 66
Tabla # 43 Valor agregado del proceso de facturación - Actual 67

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estanterías.

Tabla # 44 Proceso de Facturación - Mejorado. 68
Tabla # 45 Valor agregado del proceso de facturación - Mejorado 69
Tabla # 46 Personal sin las competencias necesarias 73
Tabla # 47 Deficiente control de inventario 74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1 Organigrama 2
Figura # 2 Estrategias 10
Figura # 3 Valores empresariales 10
Figura # 4 Símbolos y definición de los procesos 12
Figura # 5 Cadena de valor 13
Figura # 6 Mapa de procesos 14
Figura # 7 Mapa de procesos 15
Figura # 8 Valor Agregado 16
Figura # 9 Indicador de gestión 18
Figura # 10 Análisis F.O.D.A 19
Figura # 11 Matriz de vulnerabilidad – aprovechabilidad 20
Figura # 12 Matriz de estrategias F.O.D.A 21
Figura # 13 Diagrama de Ishikawa (Causa y efecto) 22
Figura # 14 Cadena de valor 28
Figura # 15 Mapa de Procesos 29
Figura # 16 Representación gráfica del valor agregado del proceso de almacenamiento – Actual 34
Figura # 17 Representación gráfica del valor agregado del proceso de almacenamiento – Mejorado 38
Figura # 18 Representación comparativa del proceso actual y mejorado 38
Figura # 19 Representación gráfica del valor agregado del proceso de despacho – Actual 40
Figura # 20 Representación gráfica del valor agregado del proceso de despacho – Mejorado 43
Figura # 21 Representación comparativa del proceso actual y mejorado 43
Figura # 22 Representación gráfica del valor agregado del proceso de distribución – Actual 45
Figura # 23 Representación gráfica del valor agregado del proceso de distribución – Mejorado 48
Figura # 24 Representación comparativa del proceso actual y mejorado 48
Figura # 25 Representación gráfica del valor agregado del proceso de stock para la venta– Actual 50
Figura # 26 Representación gráfica del valor agregado del proceso de stock para la venta– Mejorado 53
Figura # 27 Representación comparativa del proceso actual y mejorado 53
Figura # 28 Representación gráfica del valor agregado del proceso de ventas mayoristas – Actual 56

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estanterías.

Figura # 29 Representación gráfica del valor agregado del proceso de ventas mayoristas – Mejorado 60
Figura # 30 Representación comparativa del proceso actual y mejorado 60
Figura # 31 Representación gráfica del valor agregado del proceso de ventas minoristas - Actual 62
Figura # 32 Representación gráfica del valor agregado del proceso de ventas minoristas – Mejorado 65
Figura # 33 Representación comparativa del proceso actual y mejorado 65
Figura # 34 Representación gráfica del valor agregado del proceso de facturación – Actual 67
Figura # 35 Representación gráfica del valor agregado del proceso de facturación – Mejorado 70
Figura # 36 Representación comparativa del proceso actual y mejorado 70
Figura # 37 Diagrama de Ishikawa caso 1 71
Figura # 38 Diagrama de Ishikawa caso 2 72

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estanterías.
- Contribución con los procesos técnicos.

CAPITULO 1

1. Estudio Organizacional

1.1. Descripción de la Empresa

La empresa inicio sus actividades en el año 2001 como una tienda de productos de confitería en un centro comercial de la ciudad de Guayaquil, esto lo realizo por algunos años pero debido a que no obtenía la rentabilidad requerida para seguir manteniéndolo opto por cambiar de actividad.

Realizo un sondeo de mercado y tuvo la idea de crear un negocio poco explotado dentro del ambiente de centros comerciales de aquella época con el objetivo de atender la demanda de las mejores marcas de relojes en el Ecuador, realizo estudios de impacto y de las necesidades que generaría dicha compañía y con préstamos aprobados para la puesta en marcha, se crea como una tienda referente de relojería de alta calidad con las marcas más prestigiosas a nivel mundial como son: Tommy Hilfiger, La Coste, Guess entre otros.

Manteniéndose estable en el mercado ecuatoriano actualmente cuenta de seis locales comerciales y con técnicos certificados por las diferentes marcas, quienes brindan un servicio personalizado e integral a sus clientes.

1.2. Ubicación geográfica

C.C. Río Centro Ceibos – Primer Piso
Av. del Bombero Km 6 1/2 Vía a la Costa.
Guayaquil - Ecuador

C.C. San Marino Shopping - Segundo Piso
Av. Francisco de Orellana y Av. Carlos Luis Plaza Dañín
Guayaquil – Ecuador

C.C. Rio Centro Entre Ríos - Planta Baja
Vía Samborondón Km. 1 1/2
Samborondón – Ecuador

CC Paseo Shopping Manta – Primer Piso
Av. 4 de noviembre
Manta – Ecuador

CC Paseo Shopping Machala – Primer Piso
Km 2 vía Machala
Machala - Ecuador

CC Mall del Rio – Primer Piso
Av. Felipe II y circunvalación sur.
Cuenca - Ecuador

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS
CENTRO DE INFORMACIÓN BIBLIOTECARIO
"ING. HOMERO ORTÍZ EGAS"

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estanterías.

1.3. Estructura Organizacional

Esta empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, esta información fue obtenida mediante la observación en la vista a la compañía, a continuación se muestra la siguiente figura

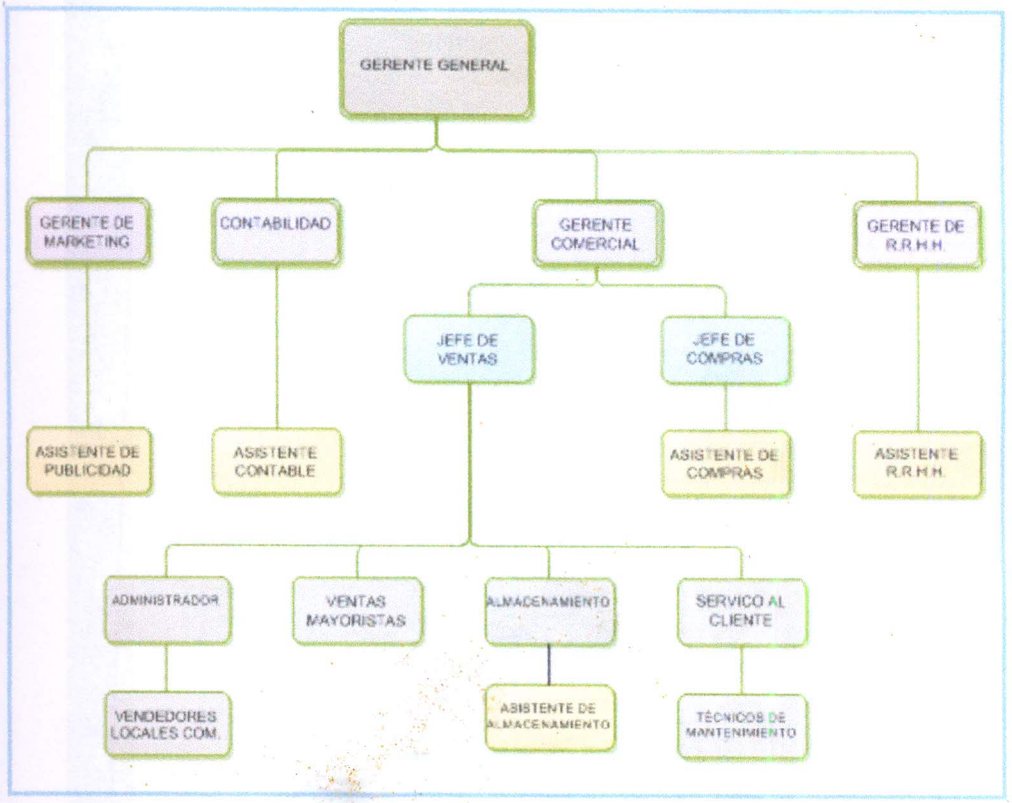


Figura # 1 *Organigrama*
Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

1.4. Productos

Esta empresa se dedica a la distribución y comercialización de marcas de relojes exclusivos de alta calidad y prestigio internacional, teniendo una variedad de modelos juveniles, formales y clásicos, cuenta con seis puntos de ventas propios en centros comerciales de Guayaquil, Samborondón, Machala, Manta y Cuenca, a continuación se muestran las marcas y tipos de reloj en la siguiente tabla.

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estanterías.
- Contribución con los procesos técnicos.

***Tabla # 1** Productos*

No.	MARCA	TIPO	
1	Mido	Formal - Clásicos	
2	Certina	Formal – Juvenil - Clásicos	
3	Citizen	Formal - Clásicos	
4	Guess	Formal – Juvenil - Clásicos	
5	Guess Collection	Formal - Clásicos	
6	Tommy Hilfiger	Juvenil - Clásicos	
7	Hugo Boss	Juvenil - Clásicos	
8	La Coste	Juvenil - Clásicos	
9	Ferrari	Juvenil - Clásicos	

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estanterías

10	Anne Klein	Formal - Clásicos	
11	Kenneth Collection	Formal - Clásicos	
12	Timex	Juvenil - Clásicos	

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

1.5. Proveedores:

Las compras se realizan directamente con los proveedores internacionales, a continuación se detalla en la tabla.

Tabla # 2 *Proveedores*

No.	PROVEEDOR	MARCA
1	E. GLUCK CORPORATION	ANNE KLEIN
2	MIDO	MIDO
3	CITIZEN	CITIZEN
4	CERTINA	CERTINA
5	GUESS	GUESS
6	GC (GUESS COLLECTION)	GC (GUESS COLLECTION)
7	KENNETH COLE	KENNETH COLE
8	TIMEX	TIMEX
9	TOMMY HILFIGER	TOMMY HILFIGER
10	TOMMY HILFIGER	LA COSTE
11	TOMMY HILFIGER	FERRARI
12	TOMMY HILFIGER	HUGO BOSS

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estanterías.
- Contribución con los procesos técnicos.

FACULTAD DE CIENCIAS
CENTRO DE INF...
"ING. HOMERO ...R DAS"
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL

1.6. Clientes:

La empresa cuenta con dos tipos de clientes:

- ✓ **Al por mayor:** son empresa a las que distribuye diferentes marcas y modelos de reloj, a continuación se detalla los clientes en la tabla

Tabla # 3 *Clientes al por mayor*

No.	TIPOS	CLIENTES
1	AL POR MAYOR	DE PRATTI
2		ETAFASHION
3		DISCOUNT CENTER
4		GUESS
5		LA COSTE
6		KAO SPORT CENTER
7		OPTICA GILL

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

- ✓ **Al por menor:** Las ventas que se realizan en los locales se encuentran en los centros comerciales, en la cual consta de una variedad de modelos y marcas exclusivas de relojes, a continuación se detallan los puntos de ventas en la tabla.

Tabla # 4 *Clientes al por menor*

No.	TIPOS	CLIENTES
1	AL POR MENOR	C.C. SAN MARIMO
2		C.C. RIOCENTRO CEIBOS
3		C.C. RIOCENTRO ENTRERIOS
4		C.C PASEO SHOPPING MANTA
5		C.C. PASEO SHOPPING MACHALA
6		C.C. MALL DEL RIO

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estanterías.

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estantería

1.7. Principales Competidores

La competencia directa son los locales que venden relojes y se encuentra en los centros comerciales, a continuación se muestran en la siguiente tabla

***Tabla # 5** Principal competidor*

No.	COMPETIDORES
1	FOSSIL
2	SEIKO
3	ON TIME
4	KRONOS
5	LANCROSS
6	POLAR
7	BRILHO
8	PLAZA VENDOME

***Fuente:** Empresa de estudio*
***Elaborado por:** Mariela Veintimilla M.*

1.8. Base Legal

La empresa fue registrada en el Registro Único de Contribuyente el 02 de abril del 2001 como Sociedad Anónima y es controlado por la Superintendencia de Compañía.

1.9. Análisis de Riesgo

ESCALA DE EVALUACION

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

Zona de riesgo

Baja
Moderada
Alta
Extrema

***Tabla # 6** Análisis de riesgos*

PROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		EFECTO
			PROBABILIDAD	IMPACTO			
COMPRAS	Poco capital para invertir	Paralización de las importaciones de mercadería.	2	3	6	Moderado	Atrasos en la distribución.
	Mala coordinación de embarque	Devolución de mercadería a proveedores	1	3	3	Bajo	Poca variedad de producto para vender
ALMACENAMIENTO	Mala planificación de compras de productos.	Poca rotación de inventario	3	4	12	Alto	Productos descontinuado
	Falta de control	Robo de inventario	2	3	6	Moderado	Perdida de inventario
VENTAS Y FACTURACION	Personal de ventas poco capacitado	Poca aceptación de los clientes	4	4	16	Extrema	Disminución de las ventas
	Personal desconoce sus responsabilidades	Falta de Procesos documentados	3	3	9	Alto	Retraso en las actividades
DISTRIBUCION	Mala atención a clientes mayoristas	Disminución de clientes mayoristas	5	5	25	Extrema	Pérdida y mala imagen de la compañía
COBRANZA	Poco seguimiento al cliente	Incumplimiento de las fachas de cobro	2	3	6	Moderado	Retraso en los pagos
SERVICIO TECNICO	Falta de aumento de sueldo	Alta rotación de personal	1	3	3	Bajo	Pérdida de empleados capacitados

***Fuente:** Empresa de estudio*

***Elaborado por:** Mariela Veintimilla M.*

- Velar por la ubicación correcta del material bibliográfico en las estante

1.10. Justificación

A través de la matriz de riesgo se pudo identificar las falencias del área comercial, como son: la falta de capacitación al personal de ventas, la realización de un diseño de gestión en el cual se identifiquen claramente las actividades y responsabilidades de cada proceso, también existe la necesidad de ampliar los canales de distribución y de esta forma se obtendrá una mayor rotación de inventario por el cual se incrementará el capital para invertir en productos de la empresa.

Este estudio ayudara a la empresa a establecer los procesos del área comercial definiendo las actividades y responsabilidades para optimizar los recursos y llevar a la empresa a la mejora continua.

El personal de venta se sentirá más seguro al momento de realizar su trabajo de forma eficaz, satisfaciendo los requerimientos del cliente.

1.11. Objetivos

1.11.1. Objetivo General

Proveer a la empresa un sistema de gestión con el cual pueda establecer controles en el área comercial y optimizar las ventas por lo cual se definen las actividades a ejecutarse en dicha área obteniendo una mejora continua en la empresa.

1.11.2. Objetivos Específicos

- ✓ Levantamiento de datos en el área comercial.
- ✓ Diseñar la cadena de valor.
- ✓ Diseñar los procesos en el área comercial.
- ✓ Diseñar manual de procesos en el área comercial.
- ✓ Diseñar objetivos estratégicos en el área comercial.
- ✓ Identificar los problemas del área comercial.
- ✓ Diseño de indicadores que facilite el control y seguimiento de la ejecución de las operaciones en el área comercial.

1.12. Alcance

Con la aplicación del presente proyecto se establece el diseño de un sistema de gestión donde se realiza el levantamiento de la información y define los procesos y funciones del área comercial para establecer estándares de acción para la mejora continua.

- Velar por la ubicacion correcta del material bibliografico en las estante

Capítulo 2

2. Marco Teórico

2.1. Plan Estratégico

"Constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy" (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para logar una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés."[1]

2.1.1. Misión

"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"[2]

2.1.2. Visión

"La visión se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra."[3]

2.1.3. Objetivos

Los objetivos son metas que se fija una empresa que desea alcanzarlos, optimizando los recursos disponibles de la misma.

2.1.4. Políticas

Son normas que ayudan a encaminar, controlar y dar seguimiento a los procesos de la empresa para dar cumplimiento de los objetivos establecidos.

[1] books.google.com.ec/books?id=HsMAOWlPO4oC&printsec=frontcover&dq=QUE+ES+un+Plan+Estratégico&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwuWl1KfJAhVI6yYKHfYfAngQ6AEIGzAA#v=onepage&q=QUE%20ES%20un%20Plan%20Estrat%C3%A9gico&f=false
[2] fleitman.net/articulos/planNegocios.pdf
[3] concepto.de/mision-y-vision/

2.1.5. Estrategias

La estrategia proporciona los lineamientos a seguir para la realización de los objetivos y políticas propuestas logrando ventaja competitiva.

"El éxito de toda Estrategia Comercial está supeditado a su correcta ejecución ante los clientes adecuados. El coste de oportunidad al emplear recursos con clientes sin el potencial adecuado, puede impedir la consecución de los objetivos. De ahí la importancia de identificar correctamente los clientes potenciales, de reservar todos los recursos para los clientes con auténtico potencial y de seguir estrategias de venta específicas según el perfil del cliente."[4]



Figura # 2 *Estrategias*
Fuente: *estrategiacomercial.es/estrategia.html*

2.1.6. Valores Empresariales

Los valores empresariales son pilares importantes porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo ya que son los valores puestos en práctica de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.



Figura # 3 *Valores empresariales*
Fuente: *andresloy.blogspot.com/2015/09/los-valores-y-las-relaciones.html*

[4] estrategiacomercial.es/estrategia.html

2.2. Gestión por procesos

Tiene como finalidad dirigir los procesos actuales de la empresa de forma ordenada con el fin de actualizarlos para la mejora continua de la misma.
"Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

- ✓ **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

- ✓ **Proceso relevante:** es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

- ✓ **Proceso clave:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

- ✓ **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

- ✓ **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

- ✓ **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

- ✓ **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función."[5]

[5] monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml#ixzz3sQCVtm8m

2.2.1. Símbolos y definición de los procesos:

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)

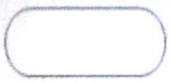
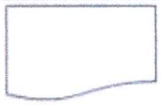
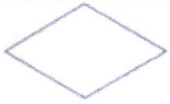
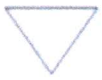
SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.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

Figura # 4 *Símbolos y definición de los procesos*
Fuente: *images.slideplayer.es/2/155546/slides/slide_9.jpg*

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS
CENTRO DE INFORMACIÓN BIBLIOTECARIO
"DRA. HORTENSIA PORTOCARRERO BOGAS"

[6] images.slideplayer.es/2/155546/slides/slide_9.jpg

2.2.2. Cadena de Valor

"La cadena de valor refleja una serie de actividades estratégicas de la empresa que denominamos procesos de negocio y es donde podemos diferenciarnos de la competencia creando una serie de valores que nos hagan destacar. Lógicamente estos procesos de negocio se asientan sobre unos procesos de soporte y mapas de actividades que serán sobre los que debemos actuar para diferenciarnos y crear valor."[7]



Figura # 5 *Cadena de valor*
Fuente: *estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/*

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

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

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

- **Actividades de Apoyo:** Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras- , la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa."[8]

[7] marketing-xxi.com/la-cadena-de-valor-en-el-marketing-estrategico-2.htm
[8] estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/

2.2.3. Mapa de Procesos

"Es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor."[9]



Figura # 6 *Mapa de procesos*
Fuente: *formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf*

"El mapa de procesos proporciona una perspectiva global - local, obligando a "posicionar" cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje, hay tres tipos de procesos distintos, que a continuación definimos brevemente:

- ✓ **Procesos claves:** Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente / usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor). En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente / usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario.

- ✓ **Procesos Estratégicos:** Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos. Ejemplos: Comunicación interna, comunicación con el cliente, marketing, diseño, revisión del sistema, planificación estratégica, diseño de planes de estudios.

[9] books.google.com.ec/books?isbn=8469364812 (pag. 70)

- ✓ **Procesos de apoyo:** Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios."[10]

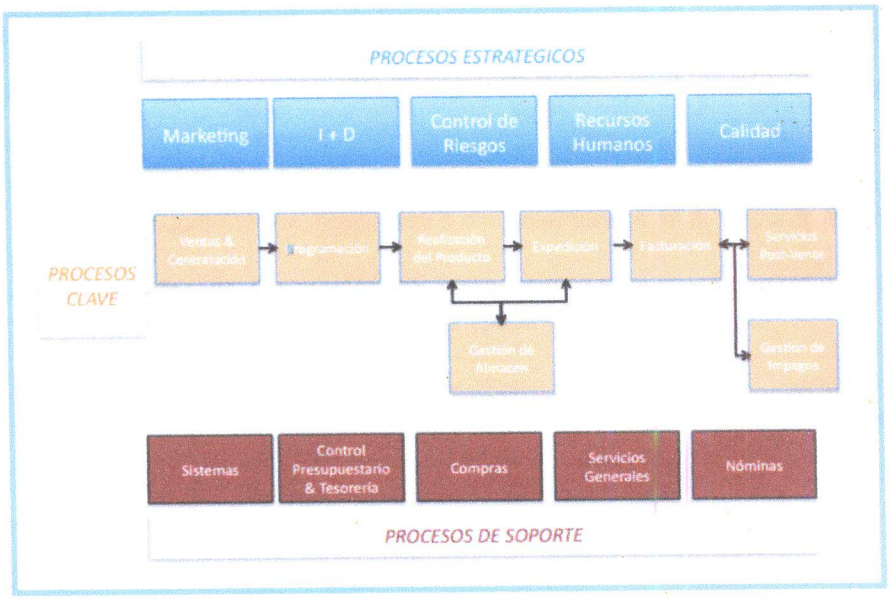


Figura # 7 *Mapa de procesos*

Fuente: *formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf*

2.2.4. Análisis de Valor Agregado

"Es el resultado de aquellas operaciones que la empresa debe realizar para satisfacer solo los requerimientos del cliente.

Valor agregado = valor después de la operación – valor antes de la operación.

Actividades del análisis del valor agregado, se dividen en:

- ✓ **Actividades que agregan valor al cliente (VAC)**
  Son actividades presenciales que convierten los recursos en productos o servicios, según los requerimientos del cliente. El cliente toma muy en cuenta estas actividades a la hora de adquirir un producto o servicio.

- ✓ **Actividades que agregan valor empresarial (VAE)**
  Son aquellas que contribuyen a la captación progresiva de clientes y a la expansión del mercado, es decir, es el resultado de la satisfacción del cliente.

[10] formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf

✓ **Actividades que no agregan valor (SVA)**
Son las que pueden ser eliminadas o minimizadas sin alterar la funcionalidad del proceso ni la decisión del cliente a la hora de elegir.

Entre las actividades que no agregan valor se citan cinco tipos:

- **Actividades de preparación (P).-** Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.
- **Actividades de espera (E).-** Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.
- **Actividades de movimiento (M).-** Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.
- **Actividades de inspección (I).-** Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.
- **Actividades de archivo (A).-** Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos que se utilizan en los procesos." [11]

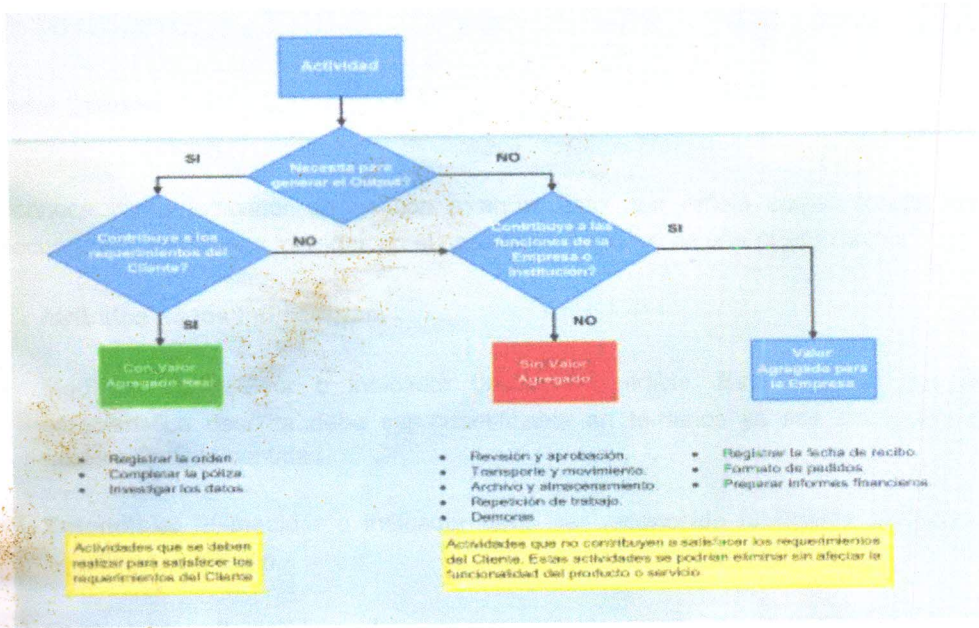


Figura # 8 *Valor Agregado*
Fuente: *Eco. Julio Aguirre*

[11] ftp://ftp.espe.edu.ec/GuiasMED/MGP2P/PROCESOS/estudiantes/teoria/procesos1-e.pdf

2.2.5. Manual de Procesos

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

Un Manual de procesos contiene:

- ✓ **Objeto.-** Es el propósito del manual.
- ✓ **Alcance.-** Significa el tamaño del documento y que comprende.
- ✓ **Definiciones.-** Son los conceptos relacionados.
- ✓ **Diagrama general de procesos.-** Es la representación global de los procesos.
- ✓ **Mapa de Procesos.-** Es la representación gráfica de los procesos en donde se muestran las entradas, salidas, controles, recursos e indicadores asignados.
- ✓ **Descripción de los procesos.-** Es la parte del manual donde se detallan los siguientes aspectos sobre el proceso: nombre, objetivo, entradas, salidas, recursos y controles.
- ✓ **Hoja de registros del proceso.-** es el documento que sirve para la recopilación de los datos."[12]

2.3. Indicador Gestión

"Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización.

2.3.1. Atributos de los indicadores.

- ✓ **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- ✓ **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- ✓ **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

[12] www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/21243

FACULTAD DE CIENCIAS MATEMATICAS
CENTRO DE INFORMACIÓN BIBLIOTECARIO
"ING. HOMERO ORTIZ EGAS"

2.3.2. Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.

- ✓ **El indicador de eficacia:** se enfocan en el qué se debe hacer, es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

- ✓ **El indicador de eficiencia:** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

2.3.3. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

- ✓ Comunicar la estrategia.
- ✓ Comunicar las metas.
- ✓ Identificar problemas y oportunidades.
- ✓ Diagnosticar problemas.
- ✓ Entender procesos.
- ✓ Definir responsabilidades.
- ✓ Mejorar el control de la empresa.
- ✓ Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- ✓ Medir comportamientos.
- ✓ Facilitar la delegación en las personas.
- ✓ Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa."[14]



Figura # 9 *Indicador de gestión*
Fuente: *ipg-gestion.com/definiciongestion.html*

[14] grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/

2.4. Instrumentos de Control Administrativo.

2.4.1. Análisis FODA

"El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

- ✓ **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- ✓ **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- ✓ **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- ✓ **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización."[15]

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F 1 F 2 F 3	D 1 D 2 D 3
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
O 1 O 2 O 3	A 1 A 2 A 3

Figura # 10 *Análisis F.O.D.A*
Fuente: *matrizfoda.com*

[15] www.matrizfoda.com

2.4.2. Matriz de vulnerabilidad.

"En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la institución a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente."[16]
Su formato es el siguiente:

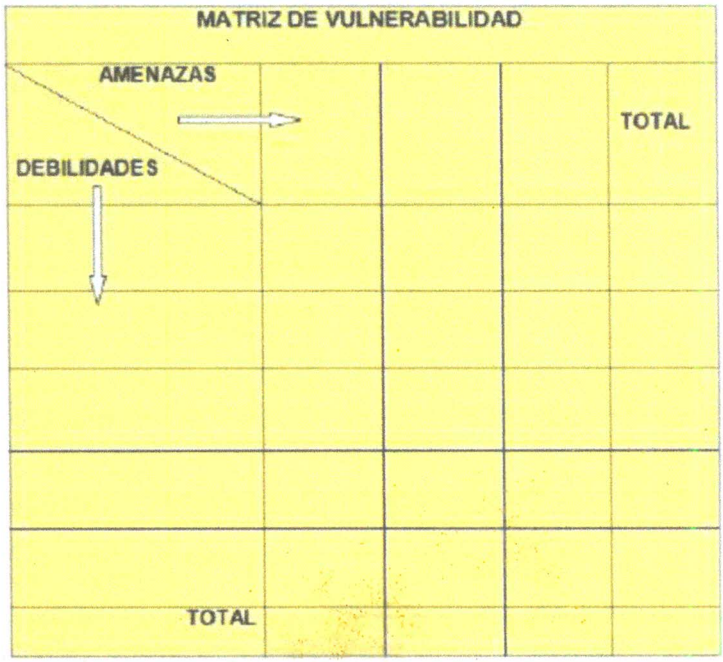


Figura # 11 *Matriz de vulnerabilidad – aprovechabilidad*
Fuente: *es.scribd.com/doc/98745389/22/Matriz-de-Aprovechabilidad*

2.4.3. Matriz de aprovechabilidad.

Se trata de efectuar una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Su formato es parecido al de la matriz de vulnerabilidad, se diferencia porque se confrontan las oportunidades con las fortalezas, en vez de las amenazas y debilidades." [16]

[16] https://es.scribd.com/doc/98745389/22/Matriz-de-Aprovechabilidad

2.4.4. Análisis matriz de estrategias F.O.D.A.

"La Matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas como son:

- ✓ **La Estrategia DA** (Mini-Mini): (Debilidades -vs- Amenazas) el objetivo es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.
- ✓ **La Estrategia DO** (Mini-Maxi): (Debilidades -vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- ✓ **La Estrategia FA** (Maxi-Mini): (Fortalezas -vs- Amenazas), se basa en las fortalezas que pueden copar con las amenazas.
- ✓ **La Estrategia FO** (Maxi-Maxi): (Fortalezas -vs- Oportunidades), se enfoca en maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, podrían aumentar sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios." [17]

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	**Lista de Fortalezas** F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	**FO (Maxi-Maxi)** *Estrategia para maximizar tanto las F como las O* 1. Xxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, F1, F3 ...)	**DO (Mini-Maxi)** *Estrategia para minimizar las D y maximizar las O* 1. Xxxxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	**FA (Maxi-Mini)** *Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.* 1. Xxxxxxxxxxxxxxxxx (F1, F3, A2, A3, ...)	**DA (Mini-Mini)** *Estrategia para minimizar tanto las A como las D* 1. Xxxxxxxxxxxxxxxx (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Figura # 12 *Matriz de estrategias F.O.D.A*

Fuente: *www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta- planeacion-estrategica2.shtml*

[17] http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica2.shtml

2.4.5. Ishikawa (Causa y Efecto)

"El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez.

Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios."[18]

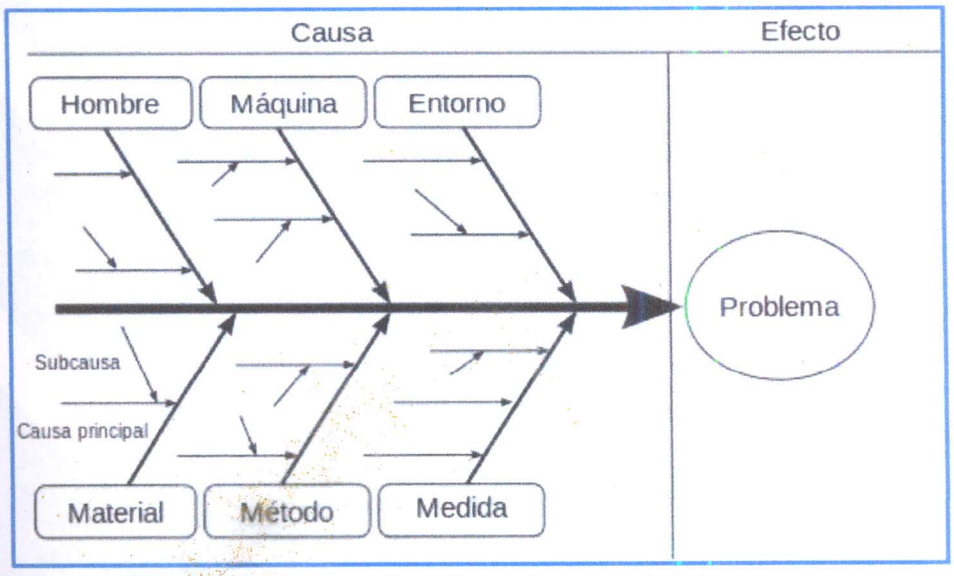


Figura # 13 *Diagrama de Ishikawa (Causa y efecto)*
Fuente: *wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa*

[18] es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

Capítulo 3

3. Enfoque Estratégico

3.1. Diagnostico Situacional.

3.1.1. Análisis F.O.D.A.

Tabla # 7 *Análisis F.O.D.A.*

Fortalezas	•Clientes fijos. •infraestructura propia. •productos de alta calidad. •servicio técnico especializado.
Oportunidades	•Canales de distribución. •Precios competitivos del mercado. •Convenios con empresas.
Debilidades	•Los procesos de la empresa no están debidamente establecidos. •No cuenta con manual de funciones ni de procedimientos. •Falta de capacitación al personal de ventas. •Poco capital para invertir
Amenazas	•Producto de alta competitividad en el mercado. •Incremento de impuestos. •Inflación.

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.1.2. Matriz de aprovechabilidad

Tabla # 8 *Matriz de aprovechabilidad.*

Fortalezas / Oportunidades	Impacto	Canales de distribución	Precios competitivos del mercado	Convenios con empresas	Total
		3	3	3	
Clientes fijos	3	3	3	3	12
Infraestructura propia	2	2	2	2	8
Productos de calidad	3	3	3	3	12
Servicio técnico especializado	3	2	1	2	8
Total		13	12	13	

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.1.3. Matriz de vulnerabilidad

Tabla # 9 *Matriz de aprovechabilidad.*

Debilidades / Amenazas	Impacto	Producto de alta competitividad en el mercado.	Incremento de impuestos.	Inflación.	Total
		2	3	3	
Los procesos de la empresa no están debidamente establecidos.	2	1	1	1	5
No cuenta con manual de funciones ni de procedimientos.	2	2	1	1	6
Falta de capacitación al personal de ventas.	3	3	1	1	8
Poco capital para invertir	3	3	2	2	10
Total		11	8	8	

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

Escala de Evaluación

Impacto	Calificación	Colores
Alto	3	10
Medio	2	7 – 9
Bajo	1	4 – 6

3.1.4. Análisis matriz de estrategias F.O.D.A.

Tabla # 10 *Matriz de estrategias F.O.D.A.*

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DE ESTARTEGIAS F.O.D.A.	1. Clientes fijos. 2. Infraestructura propia. 3. Productos de alta calidad. 4. Servicio técnico especializado.	1. Los procesos de la empresa no están debidamente establecidos. 2. No cuenta con manual de funciones ni de procedimientos. 3. Falta de capacitación al personal de ventas. 4. Poco capital para invertir
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIAS DO
1. Canales de distribución 2. Precios competitivos del mercado. 3. Convenios con empresas.	(F1, F2, F3, O1, O2, O3) Buscar expandirse en el mercado utilizando los canales de distribución, aprovechando los precios competitivos que se mantienen, mostrando productos de calidad.	(D1, D2, O1) Diseñar un plan de gestión por procesos que le proporcione el control de las operaciones para optimizarlos, buscando la mejora continua.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Producto de alta competitividad en el mercado. 2. Incremento de impuestos. 3. Inflación.	(F1, F3, A1) Brindar a los clientes una mejor atención, cuidando la imagen de la empresa, presentándoles productos de alta calidad a precios convenientes.	(D3, D4, A1, A2, A3) Capacitar al personal de ventas para marca la diferencia en cuanto a la atención al cliente, e incrementando las ventas y el capital.

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.1.5. Sinopsis

Después de la reunión con el personal de ventas de la empresa se ha podido demostrar la falta de un diseño de sistema de gestión por procesos en el cual se pueda identificar de forma clara y precisa las actividades a desarrollarse, permitiendo una mejora continua en el área comercial también implementar indicadores de gestión en dicha área para el debido control y optimizar los recurso, dando apoyo a una correcta toma de decisiones.

Buscar nuevos clientes para expandir su cartera y por ende el posicionamiento en el mercado a nivel nacional para esto se debe realizar una planificación estratégica, en el cual pueda obtener el liderazgo en la comercialización y distribución de sus productos y servicio de mantenimiento.

A demás es necesario capacitar de manera continua al personal de ventas y a los técnicos de mantenimiento para ofrecer un mejor servicio.

3.2. Direccionamiento estratégico

3.2.1. Declaración de la Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de relojes exclusivos de alta calidad en diversas marcas y modelos, buscando constantemente la satisfacción de nuestros clientes, brindándoles la mejor experiencia de compra y servicio de mantenimiento.

3.2.2. Declaración de la Visión

Ser un referente en el mercado nacional de importación de relojes exclusivos de alta calidad en diversas marcas y modelos, diferenciándonos por ofrecer las últimas tendencias, un servicio extraordinario y siempre fieles a nuestros valores.

3.2.3. Objetivos

- ✓ Liderar el mercado de importación, ventas y mantenimiento de relojería.
- ✓ Formar un equipo apto para afrontar las adversidades y ofrecer la mejor atención a nuestros clientes.
- ✓ Capacitar continuamente al personal especializado en ventas y mantenimiento.
- ✓ Incrementar las ventas al 3% mensual para obtener las mejores ganancias en pro y beneficio de nuestros clientes y la empresa.
- ✓ Diseñar un sistema de gestión por procesos para la mejora continua de la empresa.

- ✓ Implementar indicadores de eficiencia para medir las actividades del personal.

3.2.4. Políticas.

- ✓ Promover el trabajo en equipo.
- ✓ Atender a los clientes externos e internos de manera adecuada.
- ✓ Planificar gestión de ventas del mes en base a los objetivos y compromisos del mes.
- ✓ Cumplir con los descuentos aprobados por estilos o marcas según previo análisis.
- ✓ Elaborar y enviar reporte de ventas diario de la sucursal.

3.2.5. Valores empresariales.

- ✓ **Profesionalismo:**
  Comprometernos a la ejecución de nuestras actividades con responsabilidad ayudando a mejorar nuestra situación competitiva, con integridad y ética cuidando el comportamiento y la imagen de la organización.
- ✓ **Eficiencia:**
  Trabajar de forma pro activa marcando la diferencia con pasión y entusiasmo enfrentando cada reto con valentía y carácter para superarlos con rapidez y una ejecución sin errores.
- ✓ **Comunicación:**
  Compromiso de mantener las Relaciones personales facilitamos la fluidez de la información entre todos los niveles de la organización, apoyándonos en la confianza y en el respeto mutuo, escuchando opiniones distintas y comunicar de forma abierta y sincera.
- ✓ **Trabajo en equipo:**
  Proponiendo y apoyando con ideas para encaminarnos al logro de los objetivos comunes en la organización.

3.3. Diseño del Modelo de Gestión por procesos para el Área Comercial

3.3.1. Cadena de Valor

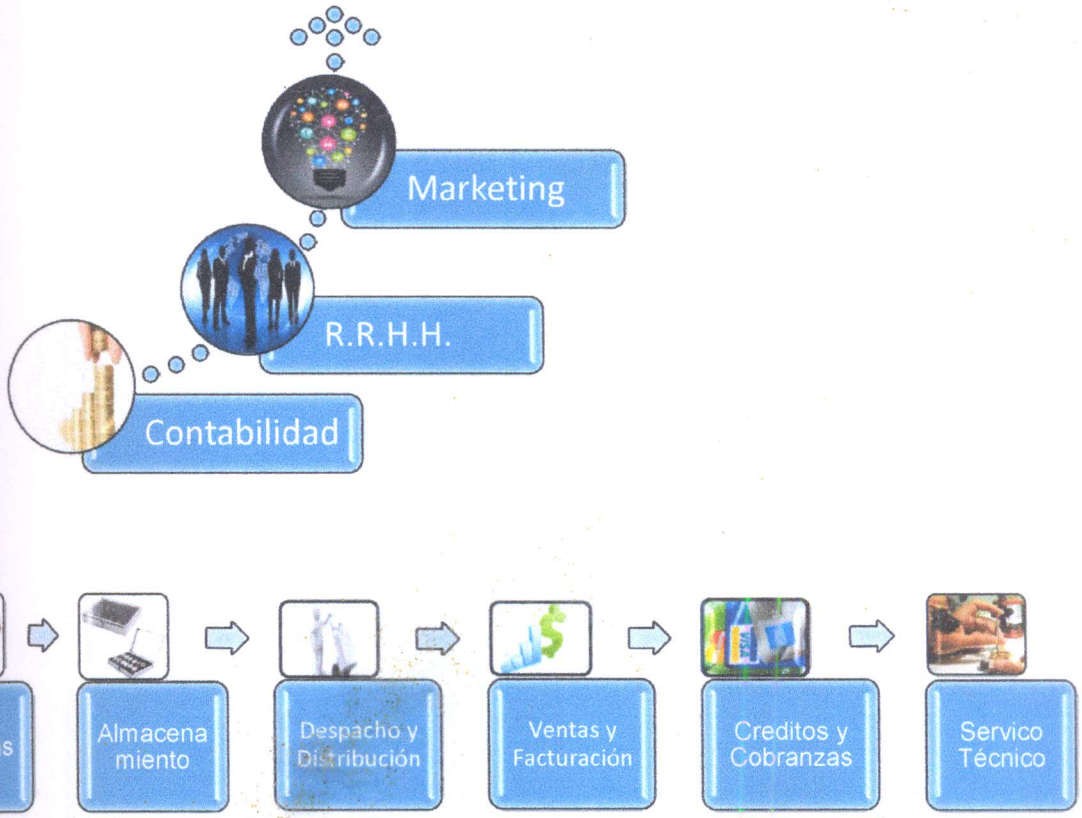


Figura # 14 *Cadena de valor*
Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.2. Mapa de Procesos

Se diseñó un mapa de procesos de acuerdo a las circunstancias actuales del área comercial, considerando los procesos estratégicos, procesos claves, y procesos de apoyo.

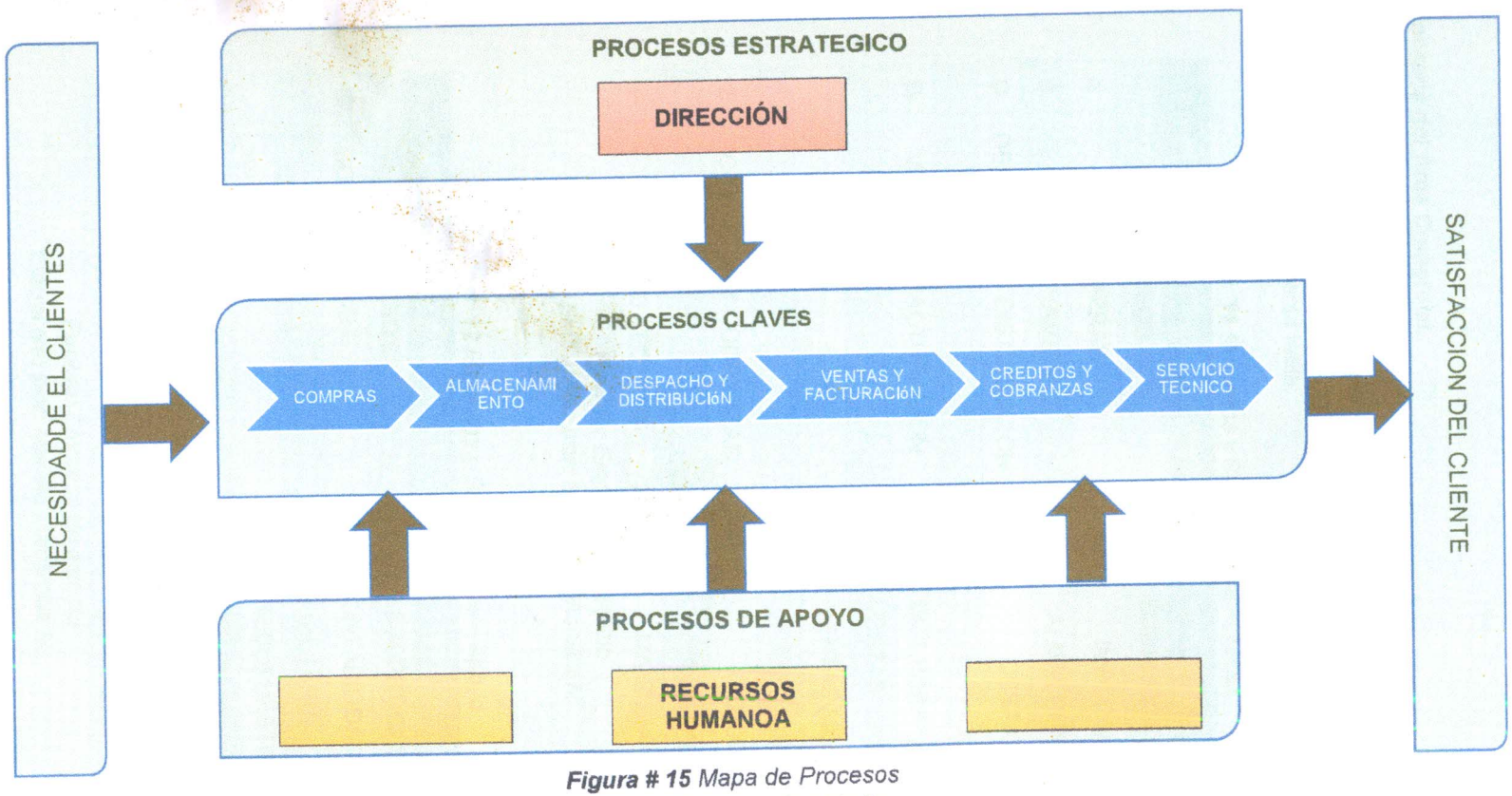


Figura # 15 *Mapa de Procesos*
Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.3. Procesos del Área Comercial.

3.3.3.1. Identificación de los procesos y subprocesos.

Lo procesos claves y de apoyo con sus subproceso respectivamente se identificaron en la siguiente tabla:

Tabla # 11 *Procesos y Subprocesos - Claves*

PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA EMPRESA - CLAVES			
PROCESOS		**SUBPROCESOS**	
A	COMPRAS	A.1	IMPORTACION
B	ALMACENAMIENTO	B.1	ALMACENAMIENTO
C	DESPACHO Y DISTRIBUCION	C.1	DESPACHO
		C.2	DISTRIBUCION
D	VENTAS Y FACTURACION	D.1	STOCK PARA LA VENTA
		D.2	VENTAS MAYORISTAS
		D.3	VENTAS MINORISTAS
		D.4	FACTURACION
E	CREDITOS Y COBRANZAS	E.1	CREDITDS
		E.2	COBRANZAS
F	SERVICIO TÉCNICO	F.1	MANTENIMIENTO

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

Tabla # 12 *Procesos y Subprocesos – Apoyo*

PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA EMPRESA - APOYO			
PROCESOS		**SUBPROCESOS**	
G	CONTABILIDAD	G.1	CONTABILIDAD
		G.2	TRIBUTARIA
		G.3	PRESUPUESTO
H	RECURSOS HUMANOS	H.1	CONTRATACION DE PERSONAL
		H.2	NOMINA
I	MARKETING	I.1	PUBLICIDAD

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.3.2. Selección de los procesos críticos del área comercial.

En entrevista con el Gerente Comercial el cual explicó de forma detallada el inicio y el final de las actividades en el que se determinaron los procesos del Área Comercial

Tabla # 13 *Procesos y Subprocesos – Críticos*

PROCESOS Y SUBPROCESOS CRITICOS DEL AREA COMERCIAL			
PROCESOS		**SUBPROCESOS**	
B	ALMACENAMIENTO	B.1	ALMACENAMIENTO
C	DESPACHO Y DISTRIBUCION	C.1	DESPACHO
		C.2	DISTRIBUCION
D	VENTAS Y FACTURACIÓN	D.1	STOCK PARA LA VENTA
		D.2	VENTAS MAYORISTAS
		D.3	VENTAS MINORISTAS
		D.4	FACTURACION

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

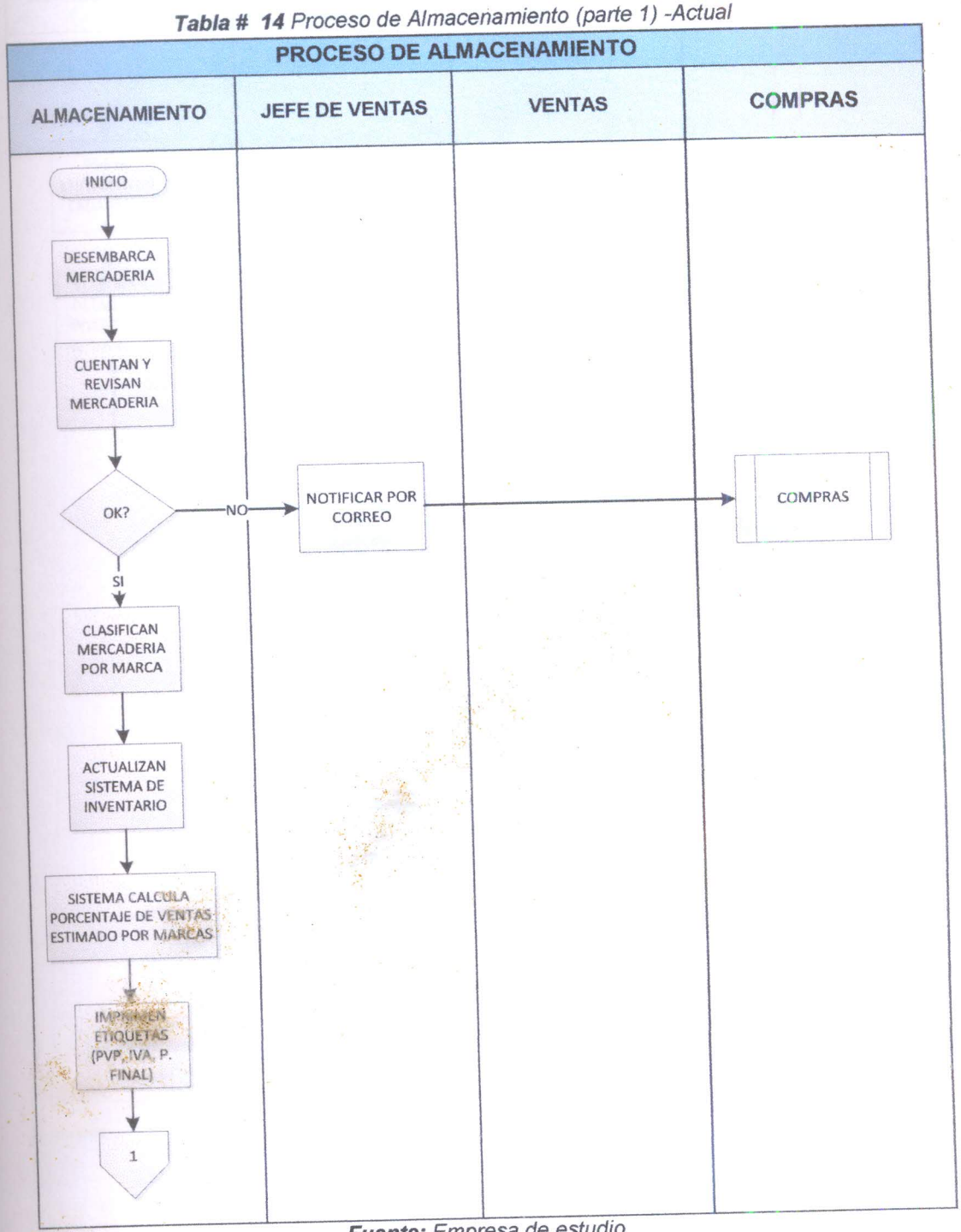
Estos tres procesos que se dividen en 7 subprocesos del área comercial, servirán en el estudio para la realización del modelo del diseño de gestión por procesos, para lo cual se procederá a realizar:

- ✓ Diagramas de flujo de la situación actual y la situación mejorada.
- ✓ Análisis del valor agregado de la situación actual y la situación mejorada.
- ✓ Diseño de indicadores de gestión para evaluar la propuesta de mejora.

3.3.4. Análisis del Proceso de Almacenamiento

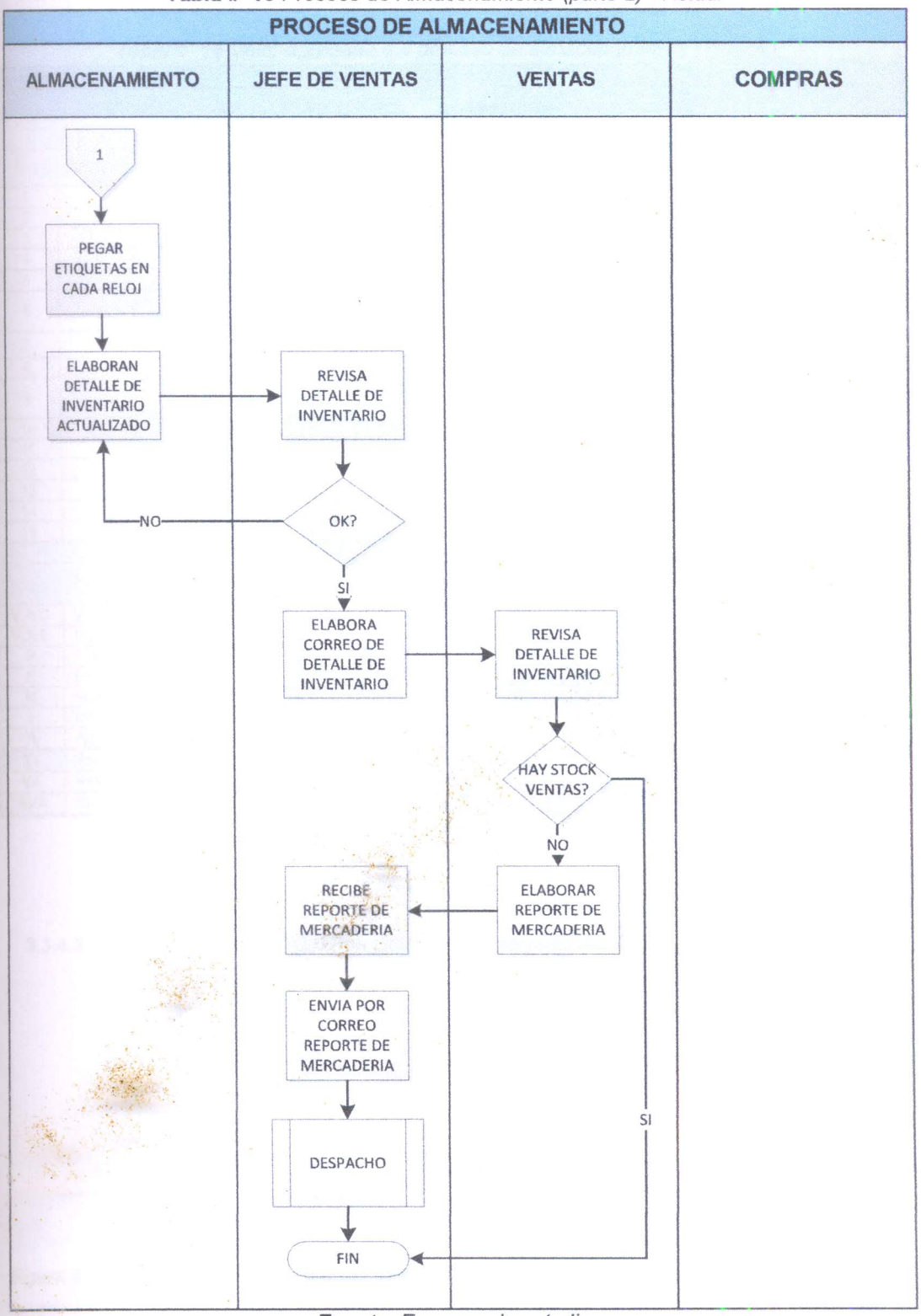
3.3.4.1. Diagrama Actual (B.1).

Tabla # 14 *Proceso de Almacenamiento (parte 1) -Actual*



Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

Tabla # 15 *Proceso de Almacenamiento (parte 2) - Actual*



Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.4.2. Análisis del Valor Agregado Actual

Tabla # 16 *Valor agregado del proceso de almacenamiento - Actual*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Almacenamiento								Subproceso: Almacenamiento	Fecha: 06/11/2015
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1					X			Desembarca mercadería	20
2						X		Cuentan y revisan mercadería	180
3		X						Notificar por correo	10
4					X			Clasifican mercadería por marca	60
5		X						Actualiza sistema de inventario	60
6		X						Sistema calcula porcentaje de ventas estimado por marcas	15
7			X					Imprime etiquetas (PVP IVA P. Final)	5
8					X			Pagar etiquetas en cada reloj	90
9			X					Elaboran detalle de inventario actualizado	30
10						X		Revisa detalle de inventario	10
11			X					Elabora correo de detalle de inventario	5
12						X		Revisa detalle de inventario	45
13			X					Elabora reporte de mercadería	30
14					X			Recibe reporte de mercadería	5
15				X				Envía por correo reporte de mercadería	30
Tiempos Totales									595

Composición de Actividades		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	0	0	0%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	3	85	14.29%
P	Preparación	4	70	11.76%
E	Espera	1	30	5.04%
M	Movimiento	4	175	29.41%
I	Inspección	3	235	39.50%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	15	595	100%
VA	Valor Agregado	**3**	**85**	**14.29%**
SVA	Sin Valor Agregado	12	510	85.71%

Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.4.3. Representación Gráfica del Valor Agregado del Proceso de Actual

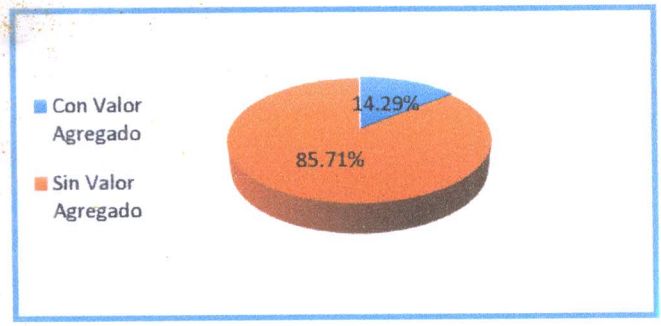
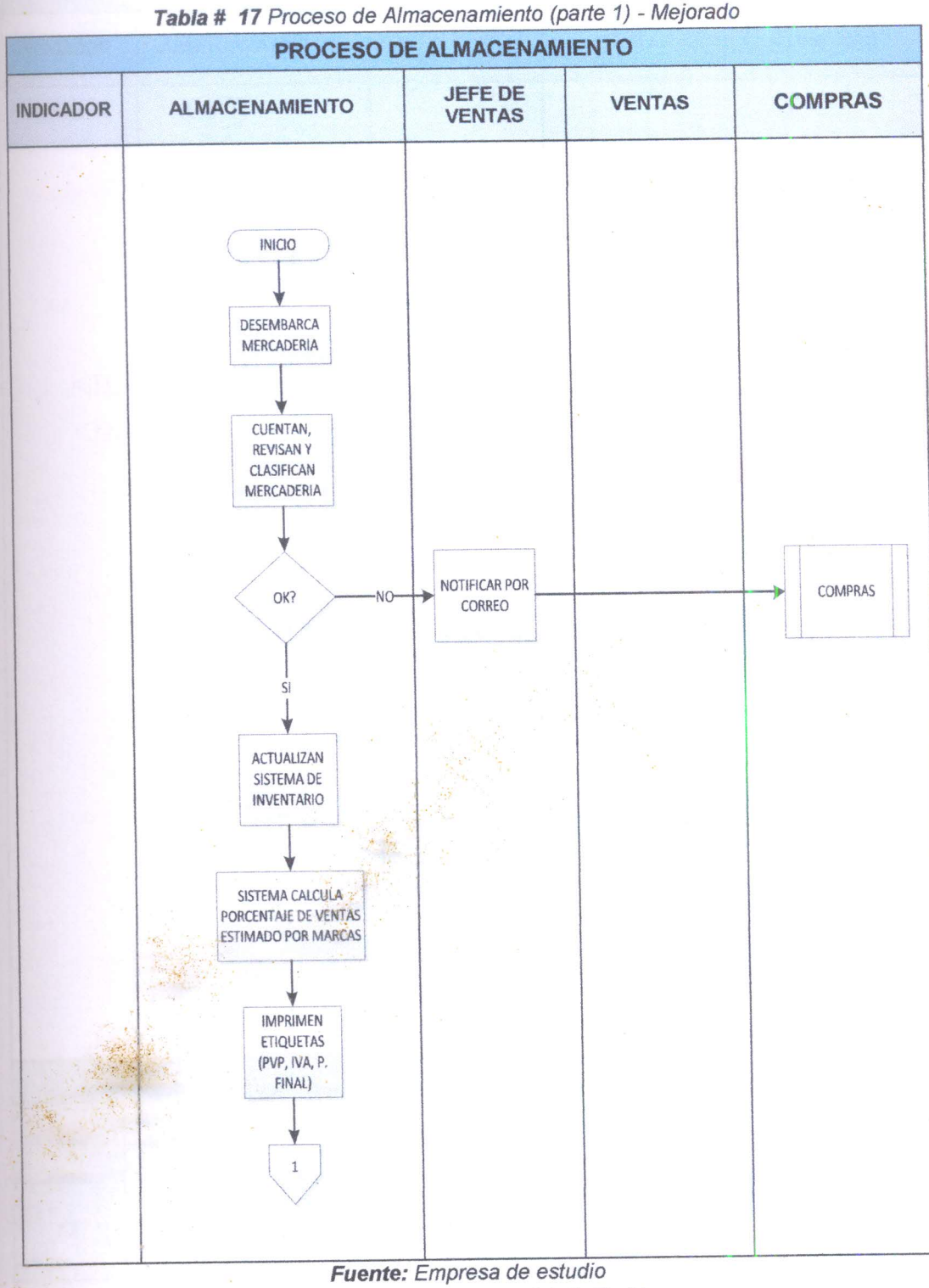


Figura # 16 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de almacenamiento – Actual*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

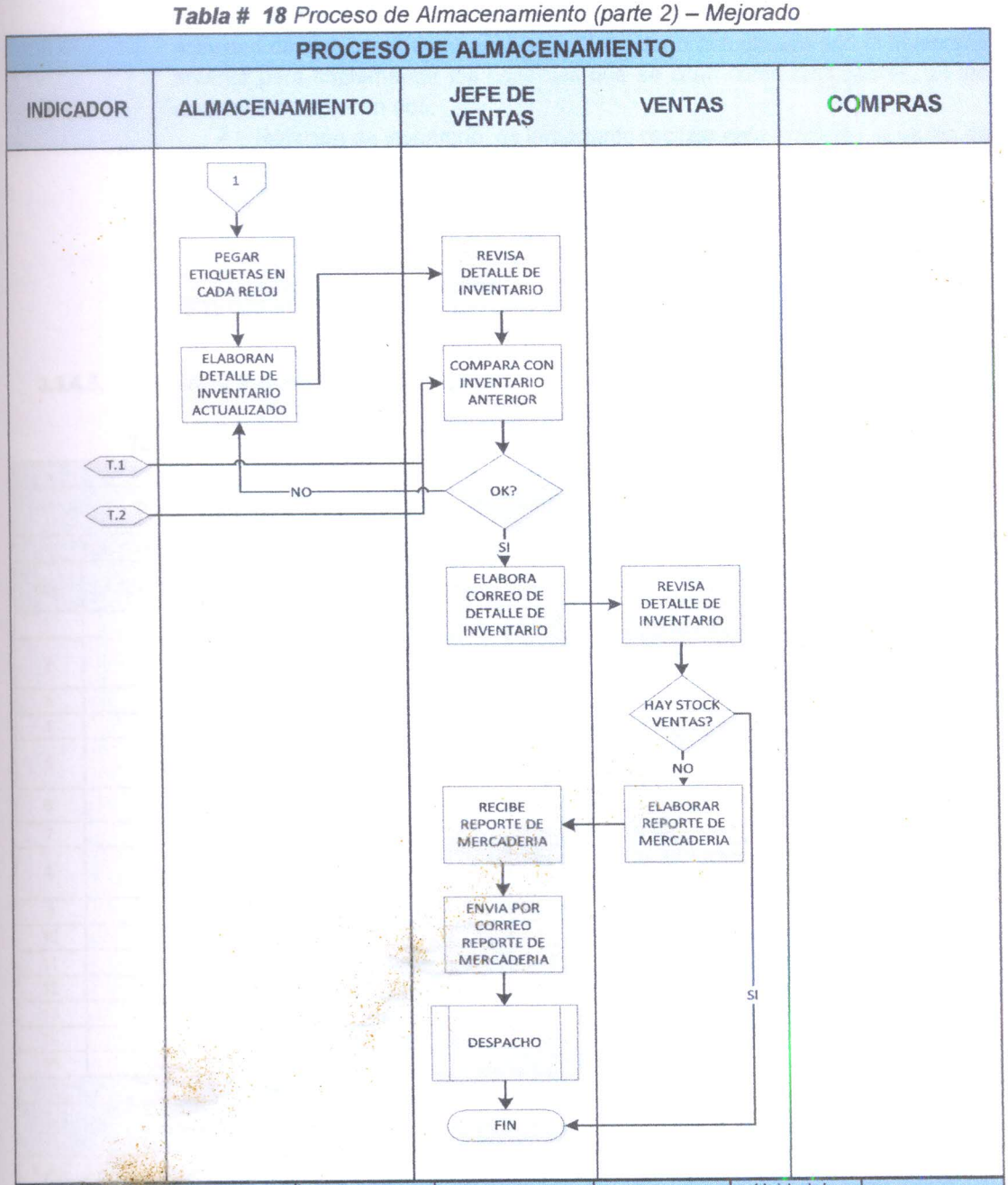
3.3.4.4. Diagrama Mejorado.

Tabla # 17 *Proceso de Almacenamiento (parte 1) - Mejorado*



Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

Tabla # 18 *Proceso de Almacenamiento (parte 2) – Mejorado*



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
T.1	Jefe de Ventas	Rotación de inventario	Medir la rotación del inventario	(Costo de ventas / Promedio de Inventario)	Veces	Mensual
T.2	Jefe de Ventas	Tasa de duración de mercadería	Medir la duración de mercadería en almacenamiento	(Inventario Final * 30 das / ventas promedio) * 100	Días	Mensual

Fuente: *Empresa de estudio*

Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

En este proceso de almacenamiento del diagrama mejorado se aumentó la actividad de realizar la comparación del inventario actualizado con el inventario anterior para implementar los controles que se citan como indicadores, de los cuales se establecen dos:

- ✓ Rotación de inventario: es importante realizar esta medición, a través de ella podemos revisar continuamente el movimiento del mismo.
- ✓ Tasa de duración de mercadería: la base fundamental de todo negocio es vender la mercadería y no quedar con existencias, por cuanto se van descontinuando, a través de este cálculo se puede medir el tiempo de duración de la mercadería en bodega.

3.3.4.5. Análisis Valor Agregado Mejorado.

Tabla # 19 *Valor agregado del proceso de almacenamiento – Mejorado*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Almacenamiento								Subproceso: Almacenamiento	Fecha: 06/11/2015
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1					X			Desembarca mercadería	15
2						X		Cuentan, revisan y clasifican mercadería	180
3		X						Notificar por correo	5
4		X						Actualiza sistema de inventario	60
5		X						Sistema calcula porcentaje de ventas estimado por marcas	10
6			X					Imprime etiquetas (PVP IVA P. Final)	5
7					X			Pagar etiquetas en cada reloj	90
8			X					Elaboran detalle de inventario actualizado	30
9						X		Revisa detalle de inventario	10
10		X						Compara con inventario anterior	15
11			X					Elabora correo de detalle de inventario	5
12						X		Revisa detalle de inventario	30
13			X					Elabora reporte de mercadería	15
14					X			Recibe reporte de mercadería	5
15				X				Envía por correo reporte de mercadería	10
Tiempos Totales									485

Composición de Actividades		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	0	0	0%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	4	90	18.56%
P	Preparación	4	55	11.34%
E	Espera	1	10	2.06%
M	Movimiento	3	110	22.68%
I	Inspección	3	220	45.36%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	15	485	100%
VA	Valor Agregado	**4**	**90**	**18.56%**
SVA	Sin Valor Agregado	11	395	81.44%

Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.4.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado.

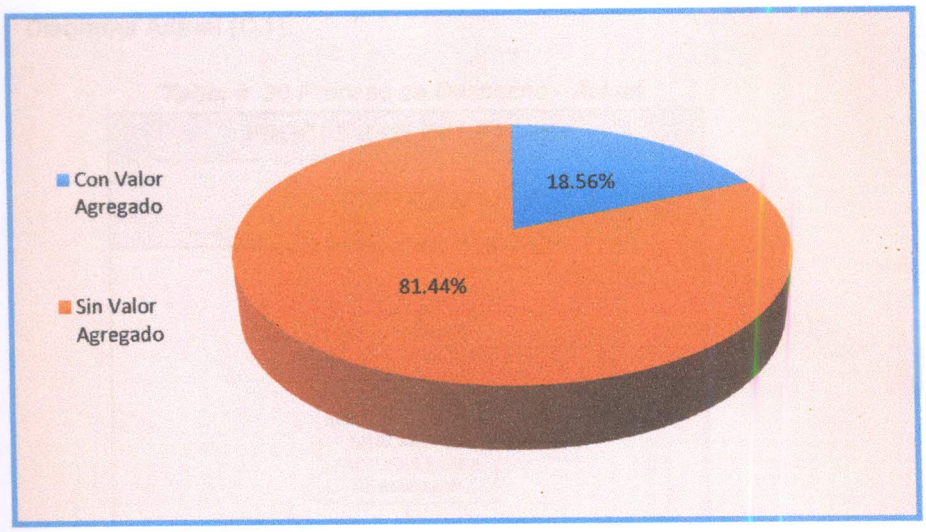


Figura # 17 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de almacenamiento – Mejorado*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.4.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado.

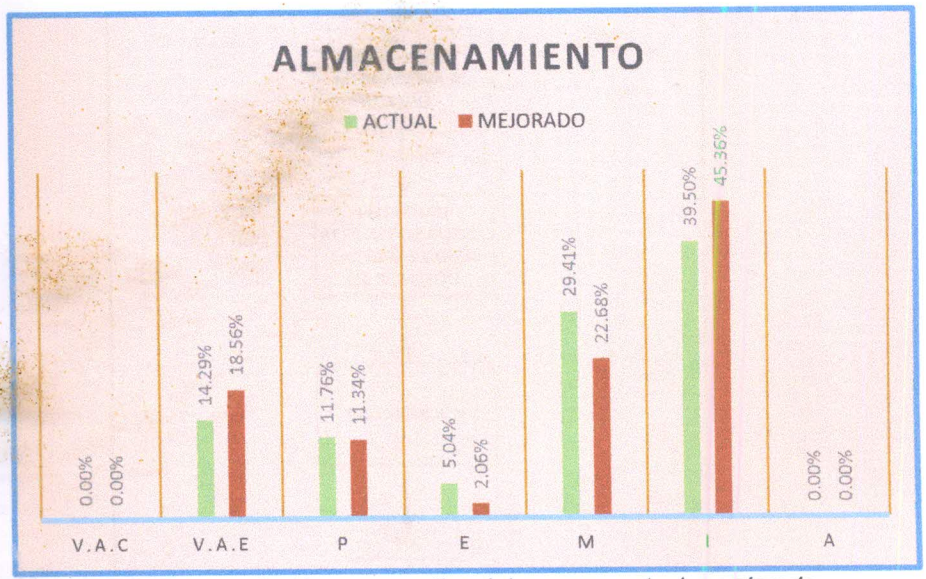
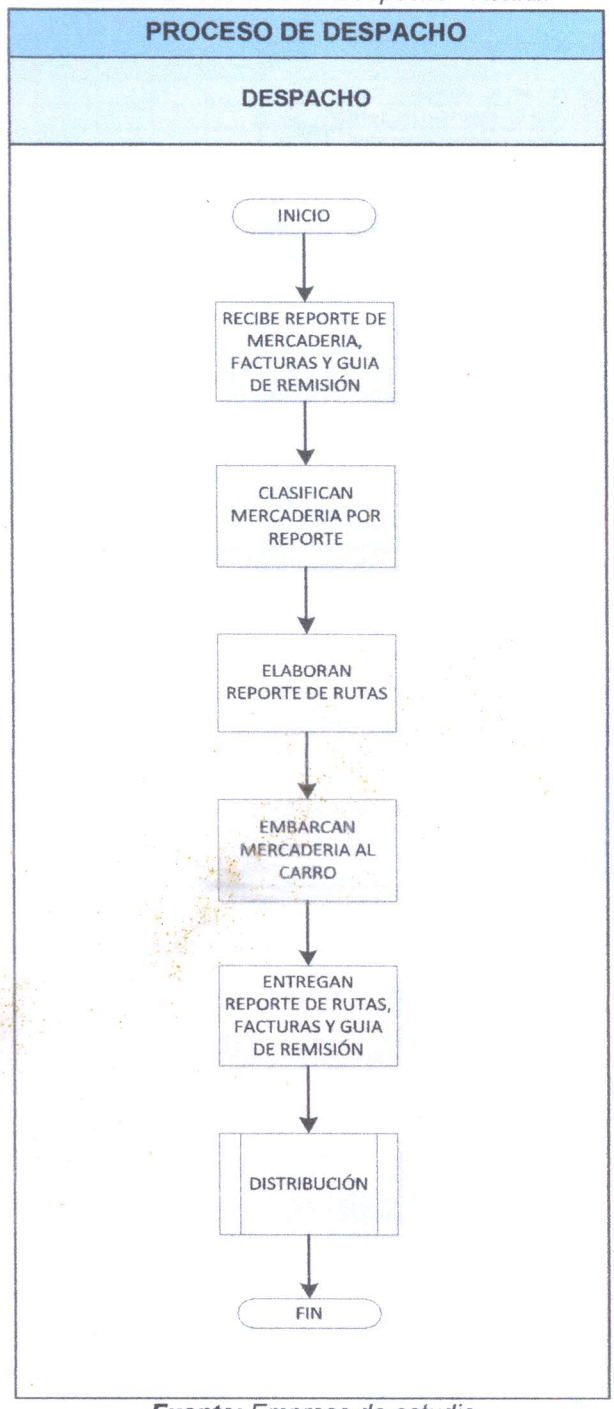


Figura # 18 *Representación comparativa del proceso actual y mejorado*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.5. Análisis del Proceso de Despacho.

3.3.5.1. Diagrama Actual (C.1).

Tabla # 20 *Proceso de Despacho - Actual.*



Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.5.2. Análisis de Valor Agregado Actual

Tabla # 21 *Valor agregado del proceso de despacho - Actual*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Despacho y distribución								Subproceso: Despacho	Fecha: 06/11/2015
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1		X						Recibe reporte de mercadería	5
2					X			Clasifica mercadería por reporte	180
3			X					Elabora reporte de rutas	30
4					X			Embarca mercadería al carro	30
5		X						Entregan reporte de rutas facturas y guía de remisión	5
Tiempos Totales									250

Composición de Actividades		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	0	0	0%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	2	10	4%
P	Preparación	1	30	12%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	210	84%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	5	250	100%
VA	Valor Agregado	**2**	**10**	**4%**
SVA	Sin Valor Agregado	3	240	96%

Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.5.3. Representación Gráfica del Valor Agregado Actual

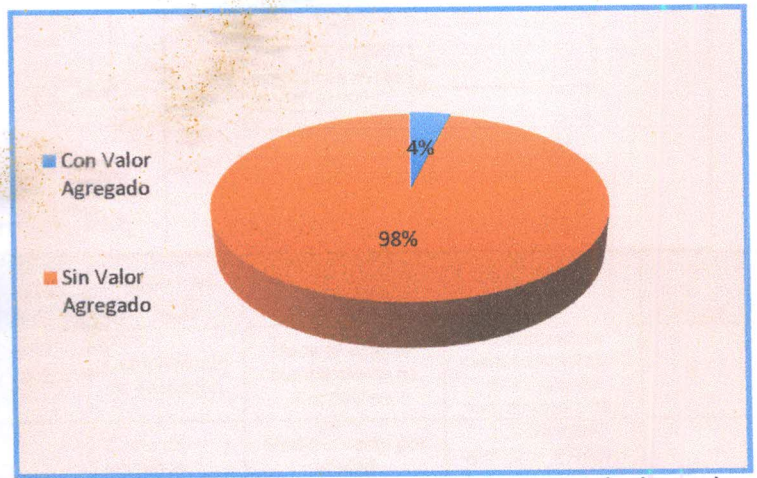
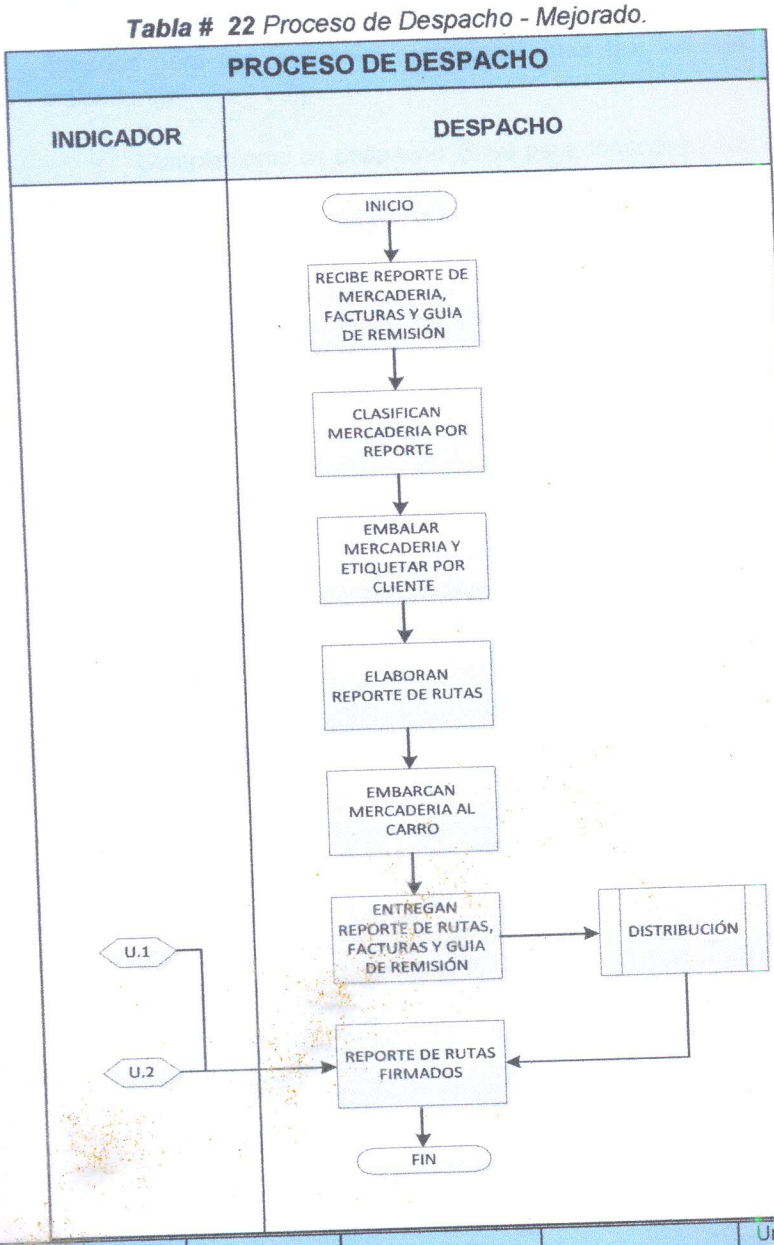


Figura # 19 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de despacho – Actual*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.5.4. Diagrama Mejorado.

Tabla # 22 *Proceso de Despacho - Mejorado.*



Tipo de indicador.	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
U.1	Jefe de Ventas	Cumplimiento de despacho.	Medir el nivel de cumplimiento de despachos	(# despachos cumplidos / # total de despacho requeridos) * 100	%	Mensual
U.2	Jefe de Ventas	Costo de unidades despachadas.	Medir el costo por unidad despachada contra el gasto operativo	(Costo total operativo bodega / unidades despachadas) * 100	%	Mensual

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

En el proceso mejorado de despacho se aumentó la actividad de embalar la mercadería y etiquetar por cliente, por cuanto existen quejas de que la mercadería les llega en desorden, también se incorporó recibir el reporte de rutas firmados para las revisiones correspondientes que se dan a través de los indicadores:

- ✓ Cumplimiento de despacho: Sirve para conocer el nivel de cumplimiento y efectividad de los despachos de mercadería a los clientes internos y externos solicitados en un periodo determinado.
- ✓ Costo de unidades despachadas: sirve para conocer el costo de despachar un producto frente al gasto operativo, esto nos ayuda a nivelar los costos frente al exceso de personal en dicha área.

3.3.5.5. Análisis Valor Agregado Mejorado.

Tabla # 23 *Valor agregado del proceso de despacho – Mejorado*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Despacho y distribución								Subproceso: Despacho	Fecha: 06/11/2015
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1		X						Recibe reporte de mercadería	5
2					X			Clasifica mercadería por reporte	180
3		X						Embalar mercadería y etiquetar por cliente	15
4			X					Elabora reporte de rutas	20
5					X			Embarca mercadería al carro	15
6		X						Entregan reporte de rutas facturas y guía de remisión	5
7		X						Reporte de rutas firmados	5
Tiempos Totales									245

Composición de Actividades		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	0	0	0%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	4	30	12.25%
P	Preparación	1	20	8.16%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	195	79.59%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	7	245	100%
VA	Valor Agregado	**4**	**30**	**12.25%**
SVA	Sin Valor Agregado	3	215	.87.75%

Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.5.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado.

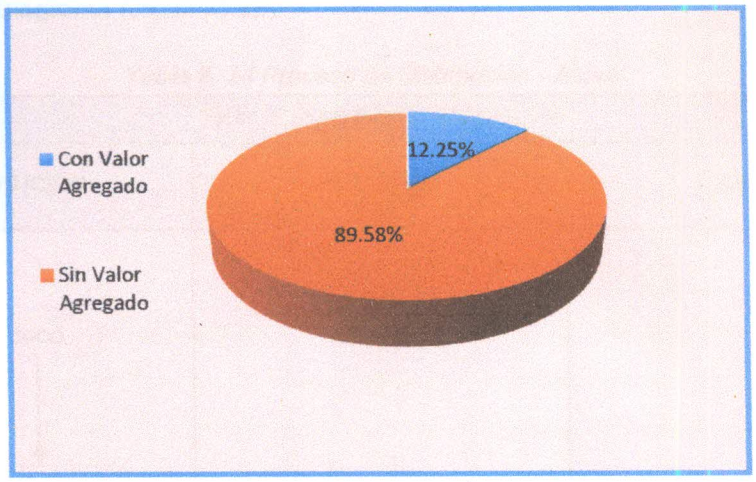


Figura # 20 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de despacho – Mejorado*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.5.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado.

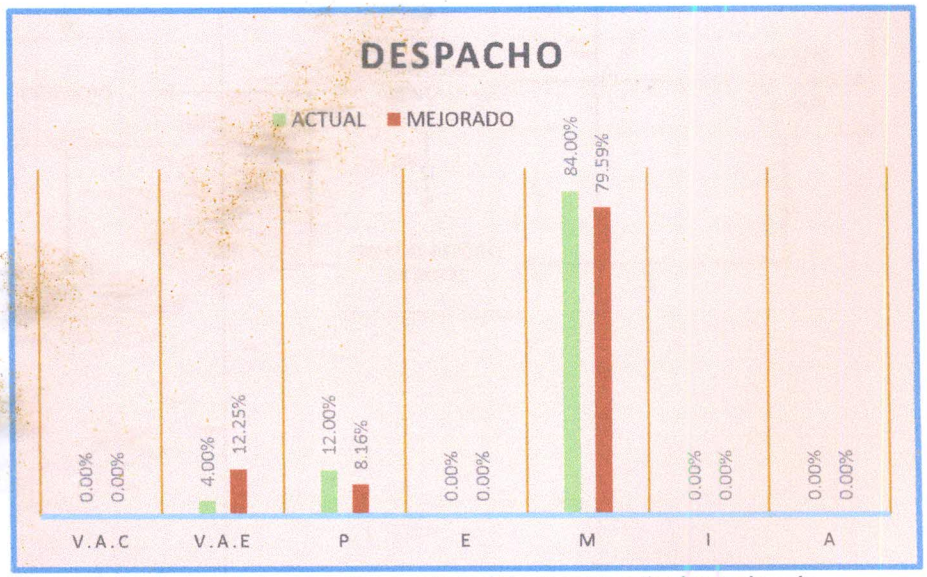
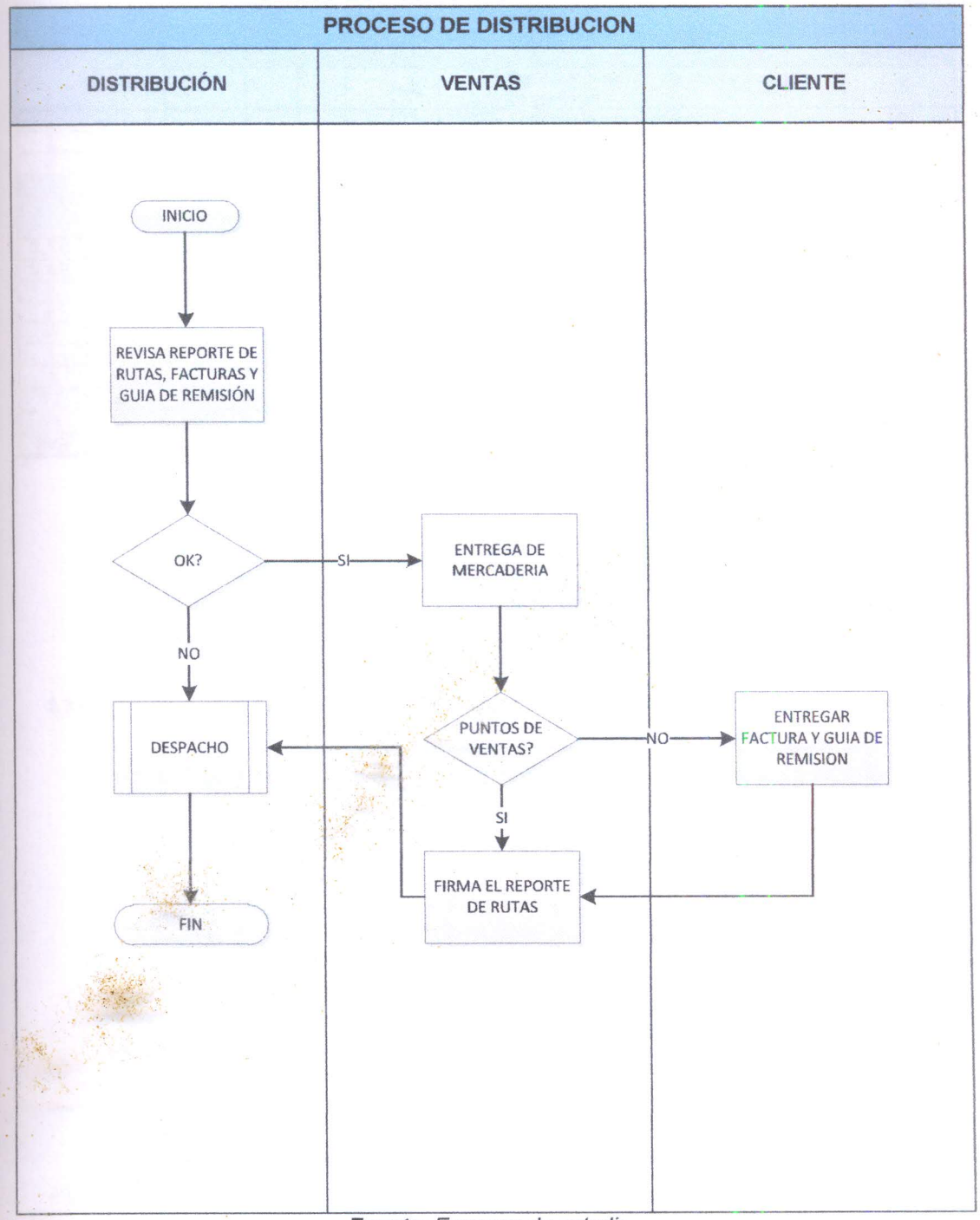


Figura # 21 *Representación comparativa del proceso actual y mejorado*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.6. Análisis del Proceso de Distribución.

3.3.6.1. Diagrama Actual (C.2).

Tabla # 24 *Proceso de Distribución - Actual.*



Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.6.2. Análisis de Valor Agregado Actual

Tabla # 25 *Valor agregado del proceso de distribución – Actual*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Despacho y distribución								Subproceso: Distribución	Fecha: 06/11/2015
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1						X		Revisa reporte de rutas facturas y guía de remisión	15
2					X			Entrega de mercadería	240
3		X						Firma reporte de rutas	5
4	X							Entrega facturas y guía de remisión	5
Tiempos Totales									265

Composición de Actividades		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	1	5	1.89%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	1	5	1.89%
P	Preparación	0	0	0%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	1	240	90.57%
I	Inspección	1	15	5.66%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	4	265	100%
VA	Valor Agregado	**2**	**10**	**3.78%**
SVA	Sin Valor Agregado	2	255	96.22%

Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.6.3. Representación Gráfica del Valor Agregado Actual

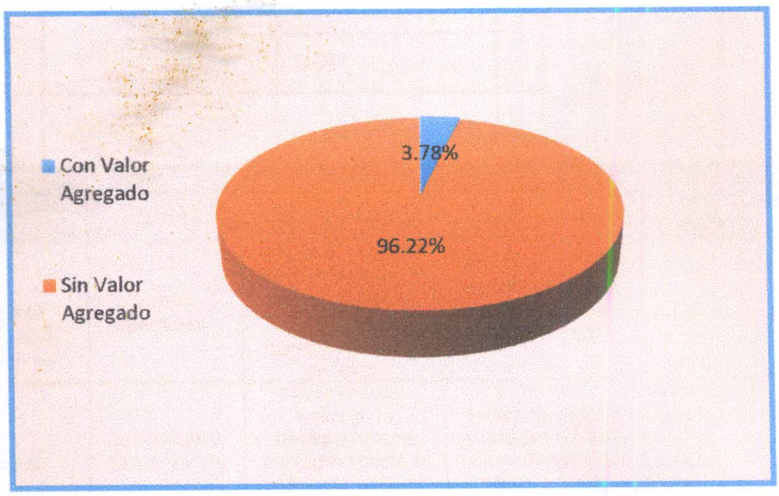
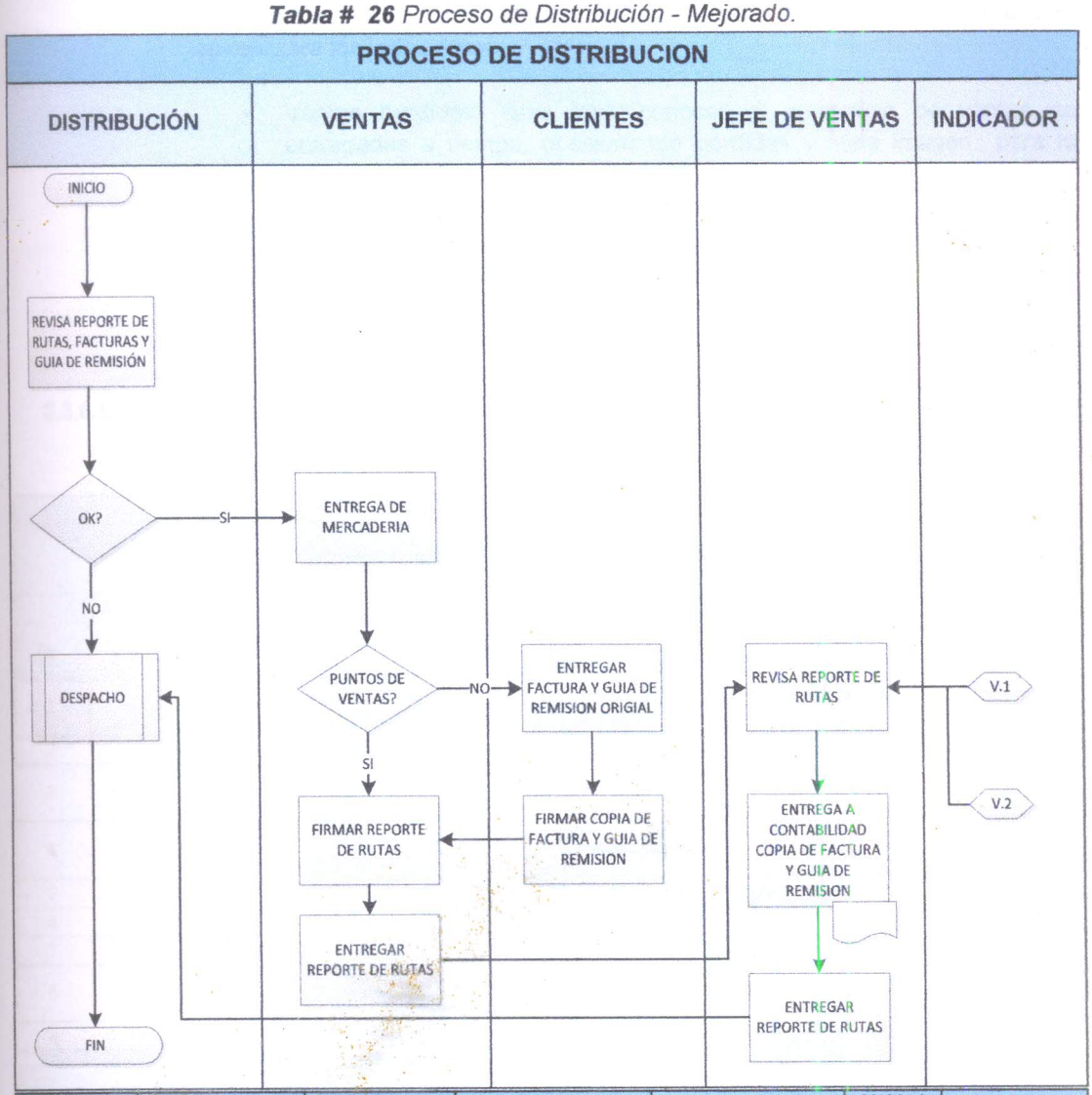


Figura # 22 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de distribución – Actual*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.6.4. Diagrama Mejorado.

Tabla # 26 *Proceso de Distribución - Mejorado.*



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
V.1	Conductor	Ventas perdidas	Medir el impacto de la reducción de las ventas al no entregar oportunamente lo pedidos.	(valor pedidos no entregados / total ventas) * 100	%	Semanal
V.2	Conductor	Comparativo de transporte.	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio	(costo transporte propio por unidad / costo de contratar transporte por unidad) * 100	%	Mensual

Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

En este proceso mejorado de distribución se aumentó la actividad de entregar documento de soporte tributario a contabilidad como son: las copias de facturas y guías de remisión, y de reporte de rutas firmados al jefe de ventas con el cual se realizara los indicadores.

- ✓ Ventas perdidas: sirve para conocer el porcentaje de ventas no entregadas a tiempo, ocasionando pérdidas y mala imagen para la compañía.
- ✓ Comparativo de transporte: este porcentaje nos sirve al momento de la empresa usa el carro de la misma frente a alquilar uno.

3.3.6.5. Análisis Valor Agregado Mejorado.

Tabla # 27 *Valor agregado del proceso de distribución - Mejorado*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Despacho y distribución								Subproceso: Distribución	Fecha: 06/11/2015
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1						X		Revisa reporte de rutas facturas y guía de remisión	10
2					X			Entrega de mercadería	240
3	X							Entregar facturas y guía de remisión original	5
4		X						Firmar copia de factura y guía de remisión	5
5		X						Firma reporte de rutas	5
6					X			Entregar reporte de rutas	10
7		X						Revisar reporte de rutas	10
8					X			Entrega a contabilidad copia de factura y guía de remisión	5
9					X			Entregar reporte de rutas	5
Tiempos Totales									295

Composición de Actividades		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	1	5	1.69%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	3	20	6.78%
P	Preparación	0	0	0%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	4	260	88.14%
I	Inspección	1	10	3.39%
A	Archivo	1	0	0%
TT	Total	9	295	100%
VA	Valor Agregado	**4**	**25**	**8.47%**
SVA	Sin Valor Agregado	5	270	91.53%

Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.6.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado.

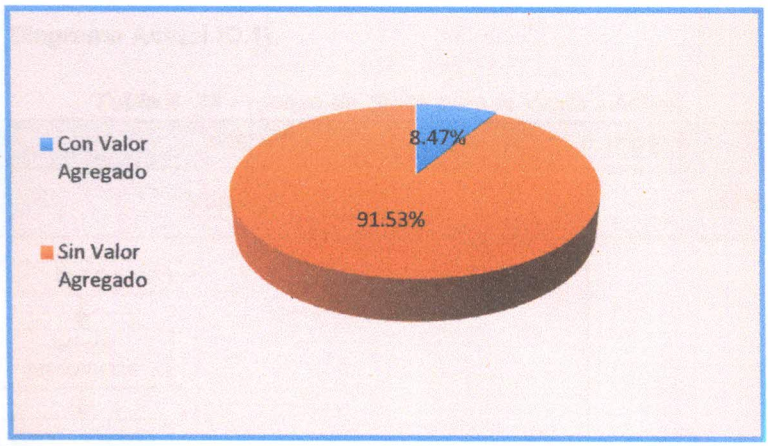


Figura # 23 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de distribución – Mejorado*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.6.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado.

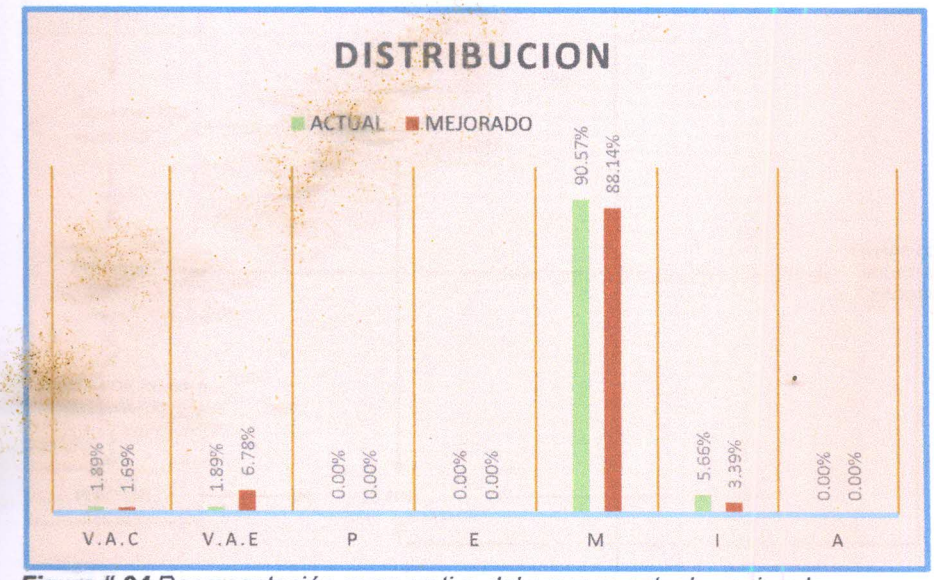
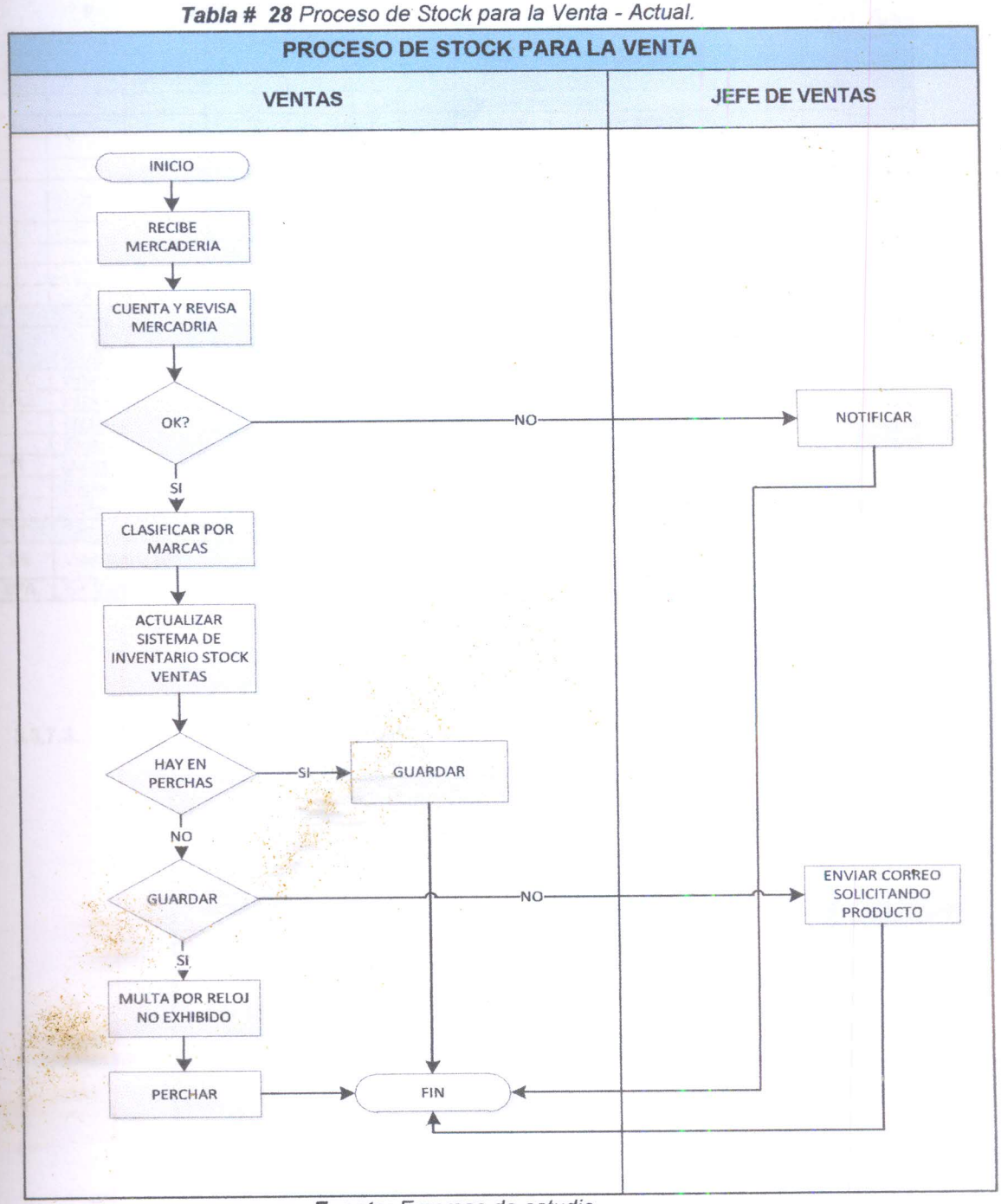


Figura # 24 *Representación comparativa del proceso actual y mejorado*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.7. Análisis del Proceso de Stock para la Venta.

3.3.7.1. Diagrama Actual (D.1).

Tabla # 28 *Proceso de Stock para la Venta - Actual.*



Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.7.2. Análisis de Valor Agregado Actual

Tabla # 29 *Valor agregado del proceso de stock para la venta - Actual*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Ventas y facturación								Subproceso: Stock para la venta	Fecha: 06/11/2015
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1					X			Recibe mercadería	10
2						X		Cuenta y revisa mercadería	180
3		X						Notificar	5
4					X			Clasifica por marca	90
5	X							Actualizar sistema de inventario stock para la venta	45
6							X	Guardar	60
7			X					Enviar correo solicitando producto	10
8		X						Multa por reloj no exhibido	30
9	X							Perchar	45
Tiempos Totales									475

Composición de Actividades		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	2	90	18.95%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	2	35	7.37%
P	Preparación	1	10	2.11%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	100	21.05%
I	Inspección	1	180	37.89%
A	Archivo	1	60	12.63%
TT	Total	9	475	100%
VA	Valor Agregado	**4**	**125**	**26.32%**
SVA	Sin Valor Agregado	**5**	**350**	**73.68%**

Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.7.3. Representación Gráfica del Valor Agregado Actual

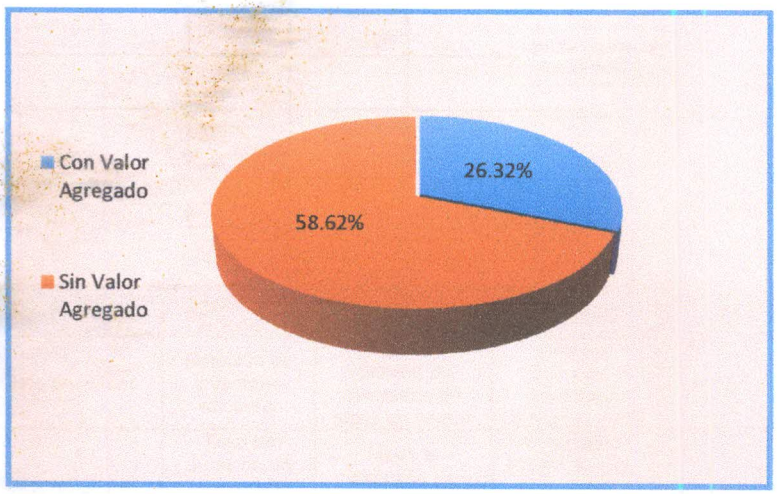
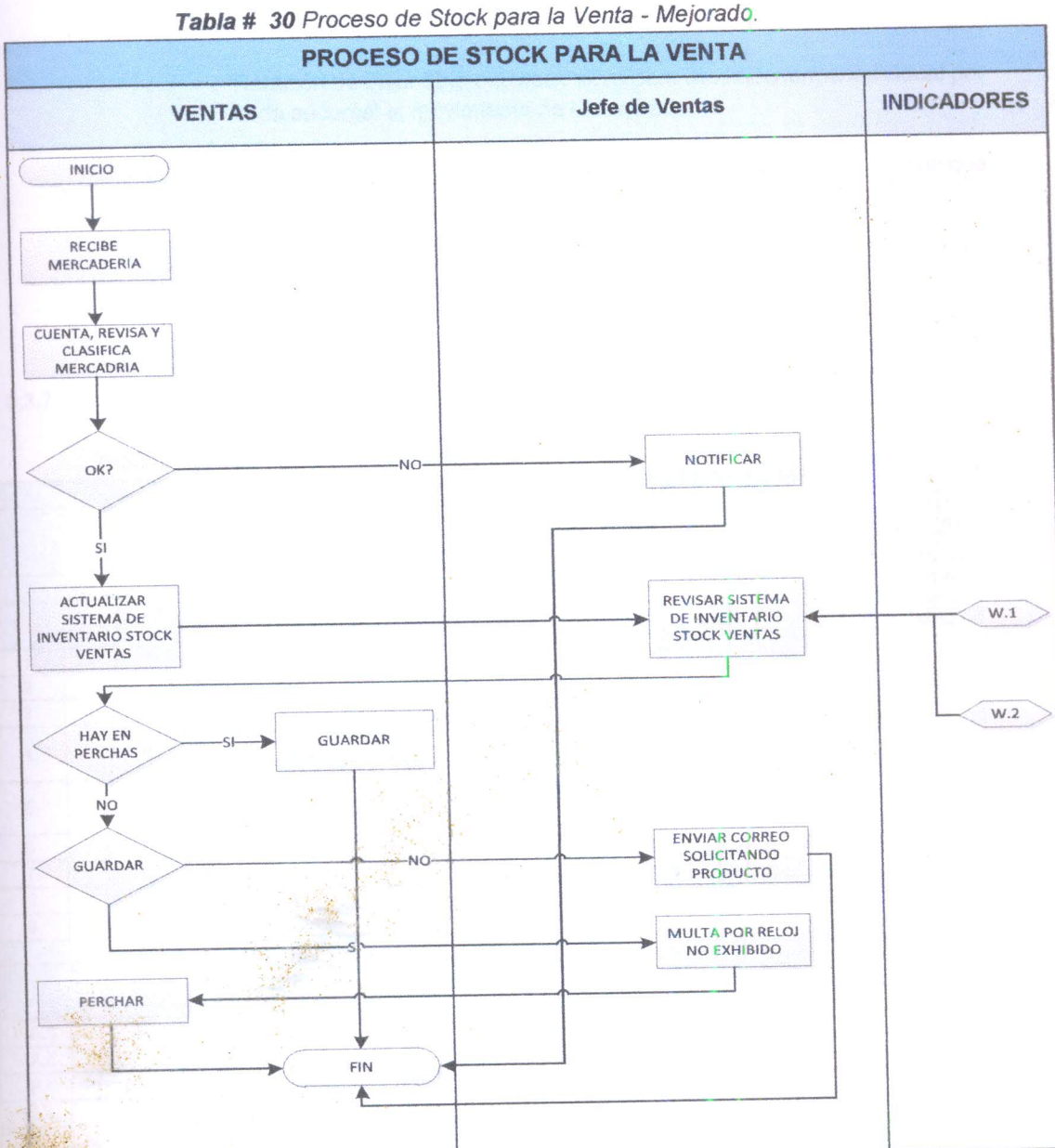


Figura # 25 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de stock para la venta– Actual*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.7.4. Diagrama Mejorado.

Tabla # 30 *Proceso de Stock para la Venta - Mejorado.*



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
W.1	Jefe de ventas	Rotación de inventario sucursal	Medir la rotación del inventario de stock en ventas	(Ventas Sucursal / Inventario Sucursal)*100	%	Mensual
W.2	Jefe de ventas	Tasa de duración de mercadería sucursal	Medir la duración de mercadería en stock en ventas	(Inventario Final * 30 das / ventas promedio) * 100	%	Mensual

Fuente: *Empresa de estudio*

Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

En este proceso mejorado de stock para la venta se aumentó la actividad de revisar el sistema de inventario stock ventas en el cual se analizara los indicadores

- ✓ Rotación de inventario sucursal: sirve para medir de forma individual por cada sucursal el movimiento de la mercadería.
- ✓ Tasa de duración de mercadería sucursal: sirve para medir el tiempo que la mercadería demora en ser vendido.

3.3.7.5. Análisis Valor Agregado Mejorado.

Tabla # 31 *Valor agregado del proceso de stock para la venta - Mejorado*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Ventas y facturación								Subproceso: Stock para la venta	Fecha: 06/11/2015
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1					X			Recibe mercadería	5
2						X		Cuenta, revisa y clasifica mercadería	180
3		X						Notificar	5
4	X							Actualizar sistema de inventario stock venta	30
5		X						Revisar sistema de inventario stock ventas	30
6							X	Guardar	45
7			X					Enviar correo solicitando producto	5
8		X						Multa por reloj no exhibido	30
9	X							Perchar	30
Tiempos Totales									360

Composición de Actividades		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	2	60	16.67%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	3	65	18.05%
P	Preparación	1	5	1.39%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	1	5	1.39%
I	Inspección	1	180	50%
A	Archivo	1	45	12.50%
TT	Total	9	360	100%
VA	Valor Agregado	**5**	**125**	**34.72%**
SVA	Sin Valor Agregado	4	235	65.28%

Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.7.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado.

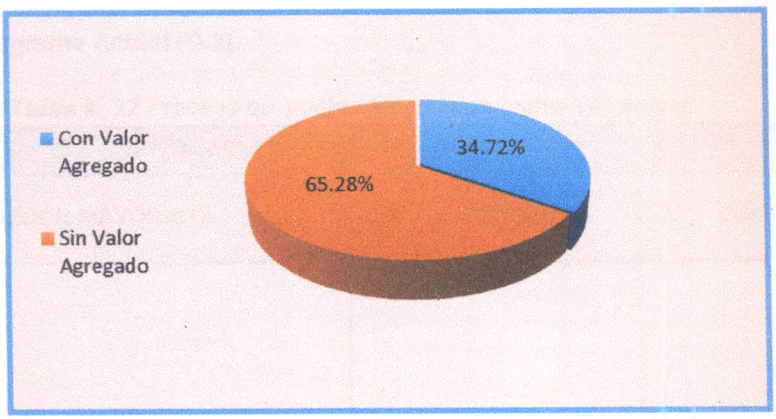


Figura # 26 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de stock para la venta– Mejorado*

Fuente: *Empresa de estudio.*

Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.7.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado.

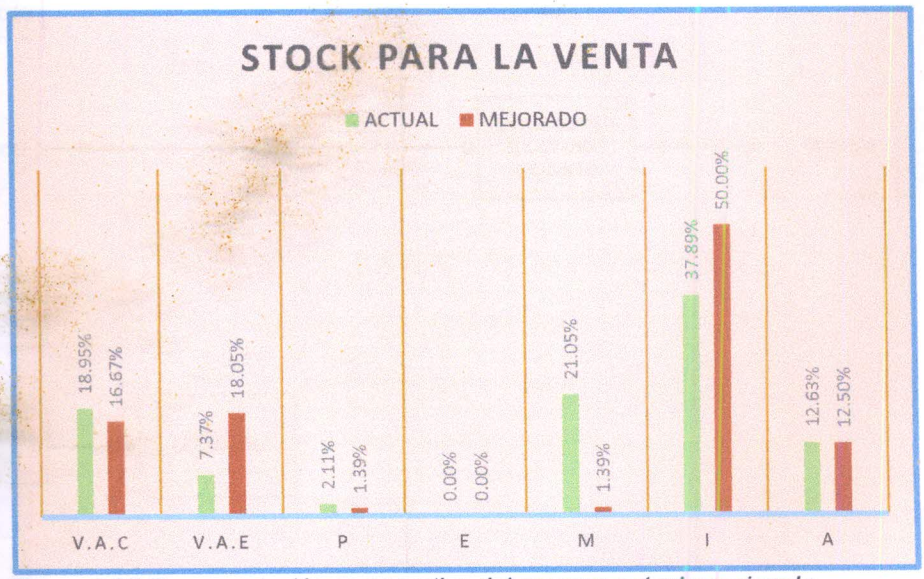


Figura # 27 *Representación comparativa del proceso actual y mejorado*

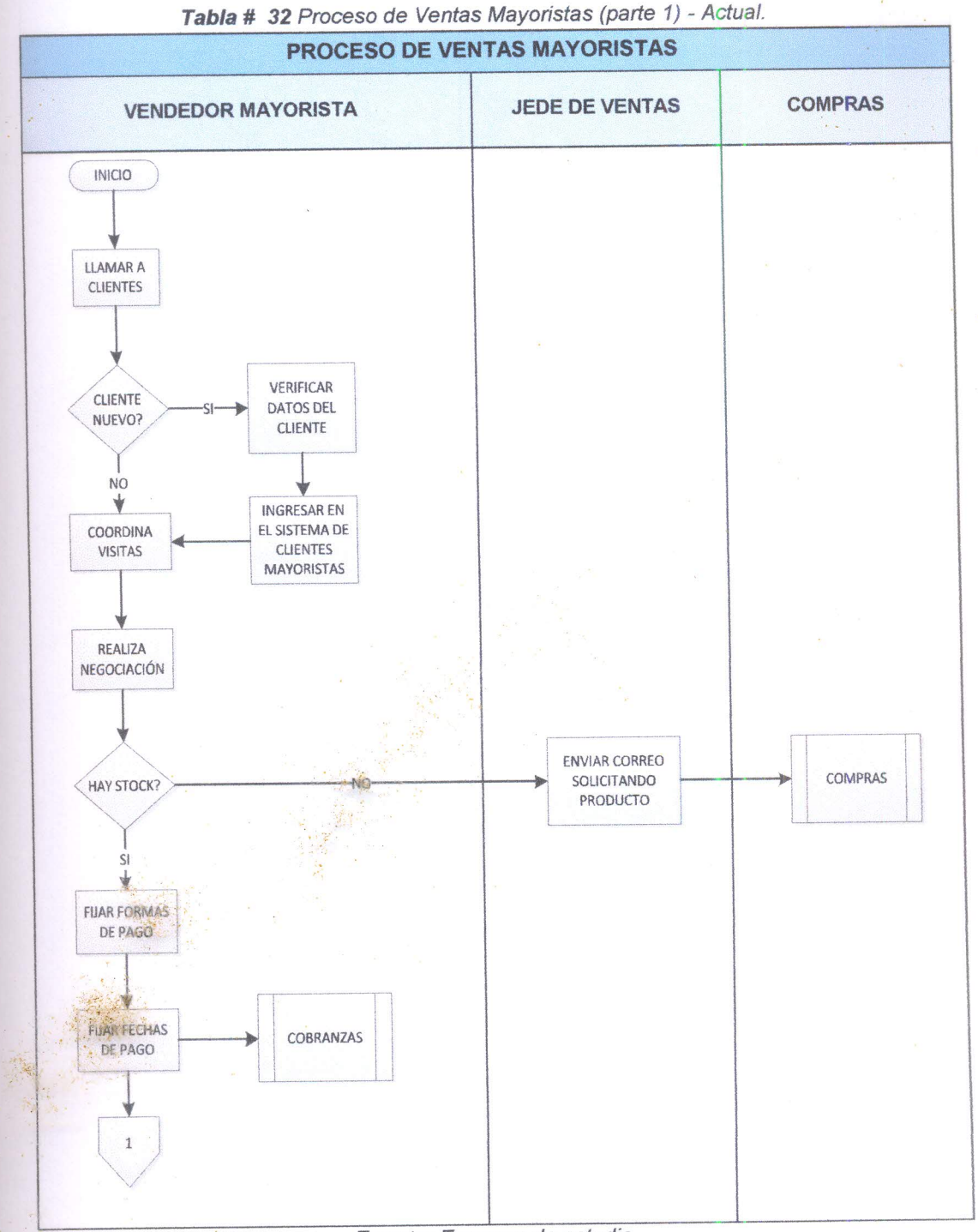
Fuente: *Empresa de estudio.*

Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.8. Análisis del Proceso de Ventas Mayoristas.

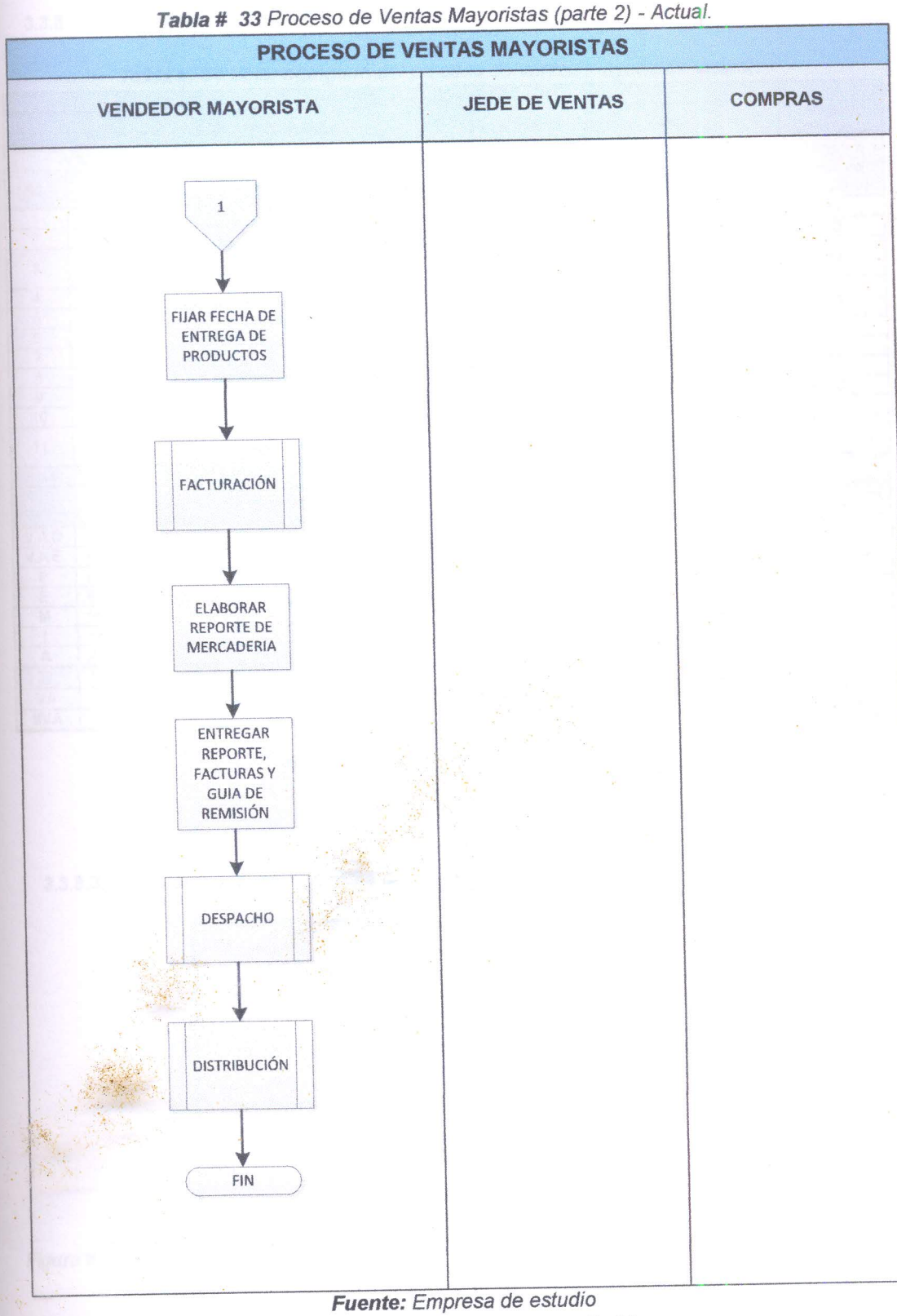
3.3.8.1. Diagrama Actual (D.2).

Tabla # 32 *Proceso de Ventas Mayoristas (parte 1) - Actual.*



Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

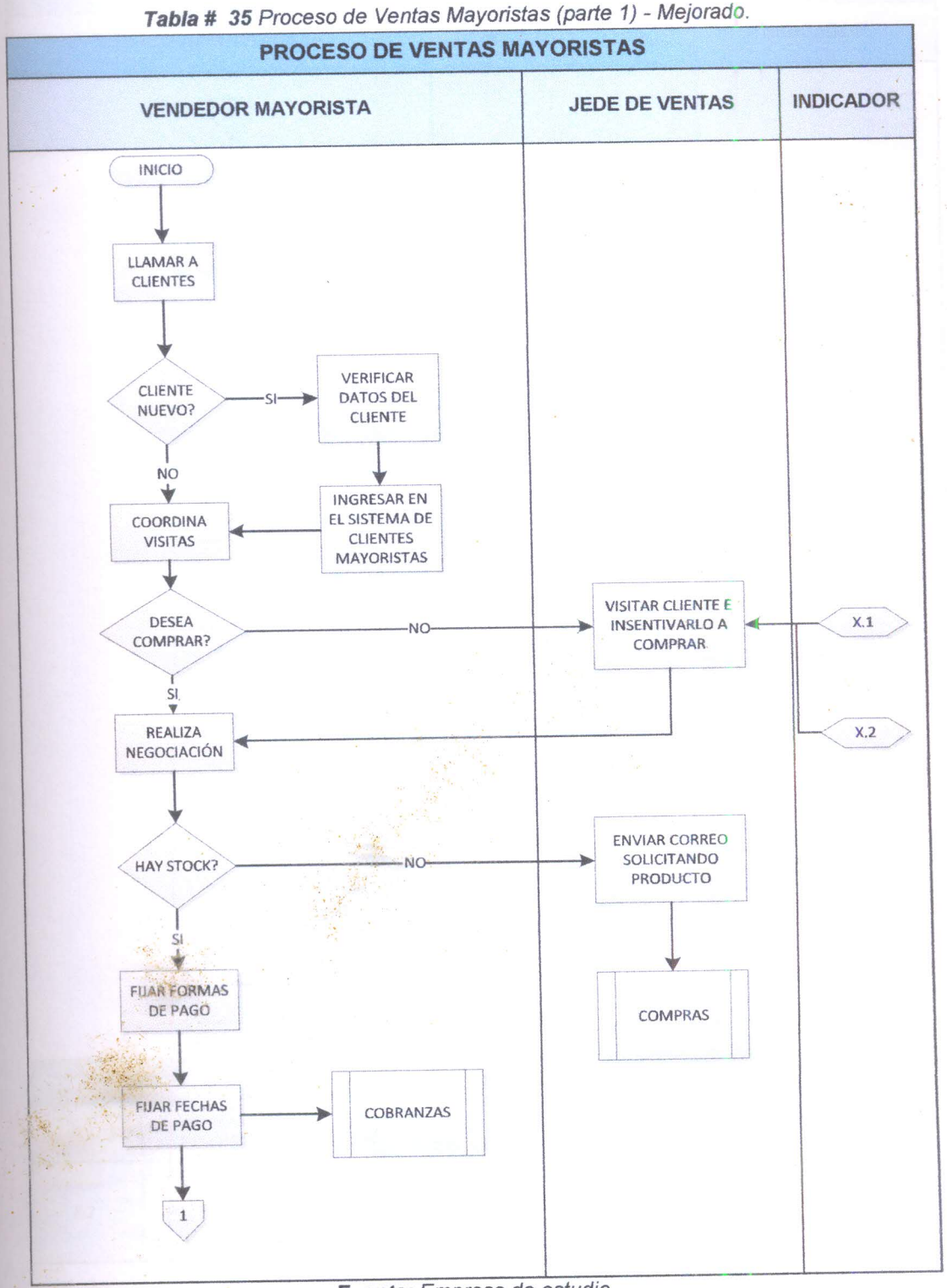
Tabla # 33 *Proceso de Ventas Mayoristas (parte 2) - Actual.*



Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.8.4. Diagrama Mejorado.

Tabla # 35 *Proceso de Ventas Mayoristas (parte 1) - Mejorado.*



Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

Tabla # 36 *Proceso de Ventas Mayoristas (parte 2) - Mejorado.*

PROCESO DE VENTAS MAYORISTAS		
VENDEDOR MAYORISTA	**JEDE DE VENTAS**	**INDICADOR**
		

Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
X.1	Vendedor mayorista	Venta medida por cliente.	Medir las ventas realizada por cada cliente.	(ventas / # clientes) * 100	%	Mensual
X.2	Jefe de ventas	Eficiencia en ventas	Medir la eficiencia del vendedor mayoristas	(Total cliente que compraron / total clientes visitados) * 100	%	Mensual

Fuente: *Empresa de estudio*

Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

En este proceso mejorado de ventas mayoristas se aumentó la actividad de visitar al cliente e incentivarlo a la compra, en este mismo se aplican dos indicadores fundamentales para esta área.

- ✓ Venta medida por cliente: sirve para conocer el porcentaje por cliente que realiza la compra de nuestros productos y también el tiempo de la misma.
- ✓ Eficiencia en ventas: sirve para medir la eficiencia en ventas que realiza el personal al momento de realizar la negociación.

3.3.8.5. Análisis Valor Agregado Mejorado.

Tabla # 37 *Valor agregado del proceso de ventas mayoristas- Mejorado*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Ventas y facturación								**Subproceso: Ventas mayoristas**	**Fecha: 06/11/2015**
VAR (Real)			**SVA (Sin Valor Agregado)**					**Actividad**	**Tiempo Efectivo (minutos)**
No.	**V.A.C**	**V.A.E**	**P**	**E**	**M**	**I**	**A**		
1	X							Llamar a clientes	30
2	X							Verificar datos del cliente	60
3		X						Ingresar en el sistema de clientes mayoristas	15
4	X							Coordinar visitas	30
5	X							Visitar cliente e incentivarlo a comprar	30
6		X						Realizar negociación	30
7				X				Enviar correo solicitando producto	5
8			X					Fijar formas de pago	10
9			X					Fijar fechas de pago	7
10			X					Fijar fecha de entrega de productos	5
11			X					Elaborar reporte de mercadería	30
12					X			Entregar reporte facturas y guías de remisión	5
Tiempos Totales									257

Composición de Actividades		**Método Actual**		
		No.	**Tiempo**	**%**
V.A.C	Valor Agregado Cliente	4	150	58.37%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	2	45	17.50%
P	Preparación	4	52	20.23%
E	Espera	1	5	1.95%
M	Movimiento	1	5	1.95%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	12	257	100%
VA	Valor Agregado	**6**	**195**	**75.87%**
SVA	Sin Valor Agregado	**6**	**62**	**24.13%**

Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.8.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado.

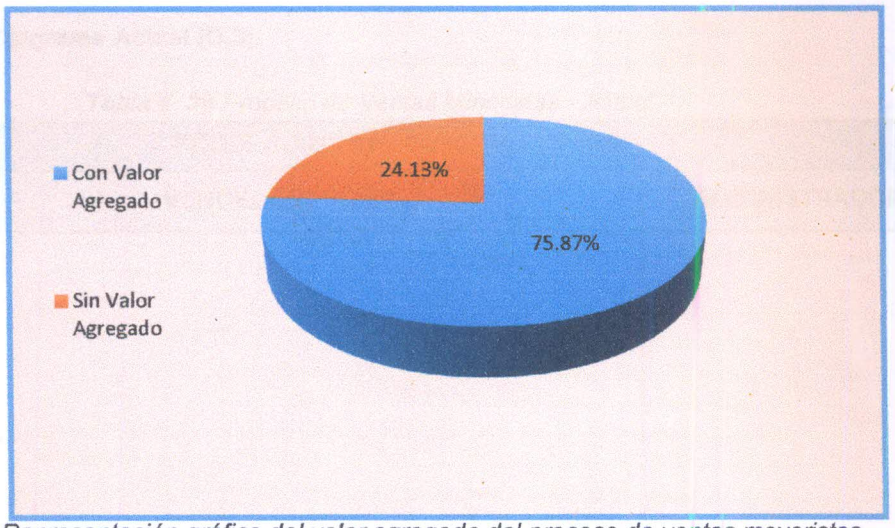


Figura # 29 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de ventas mayoristas – Mejorado*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.8.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado.

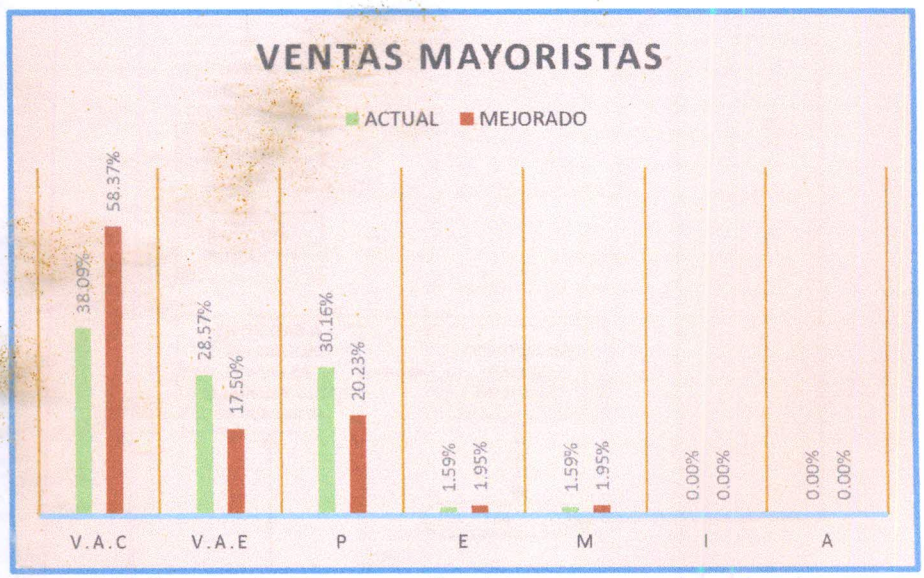
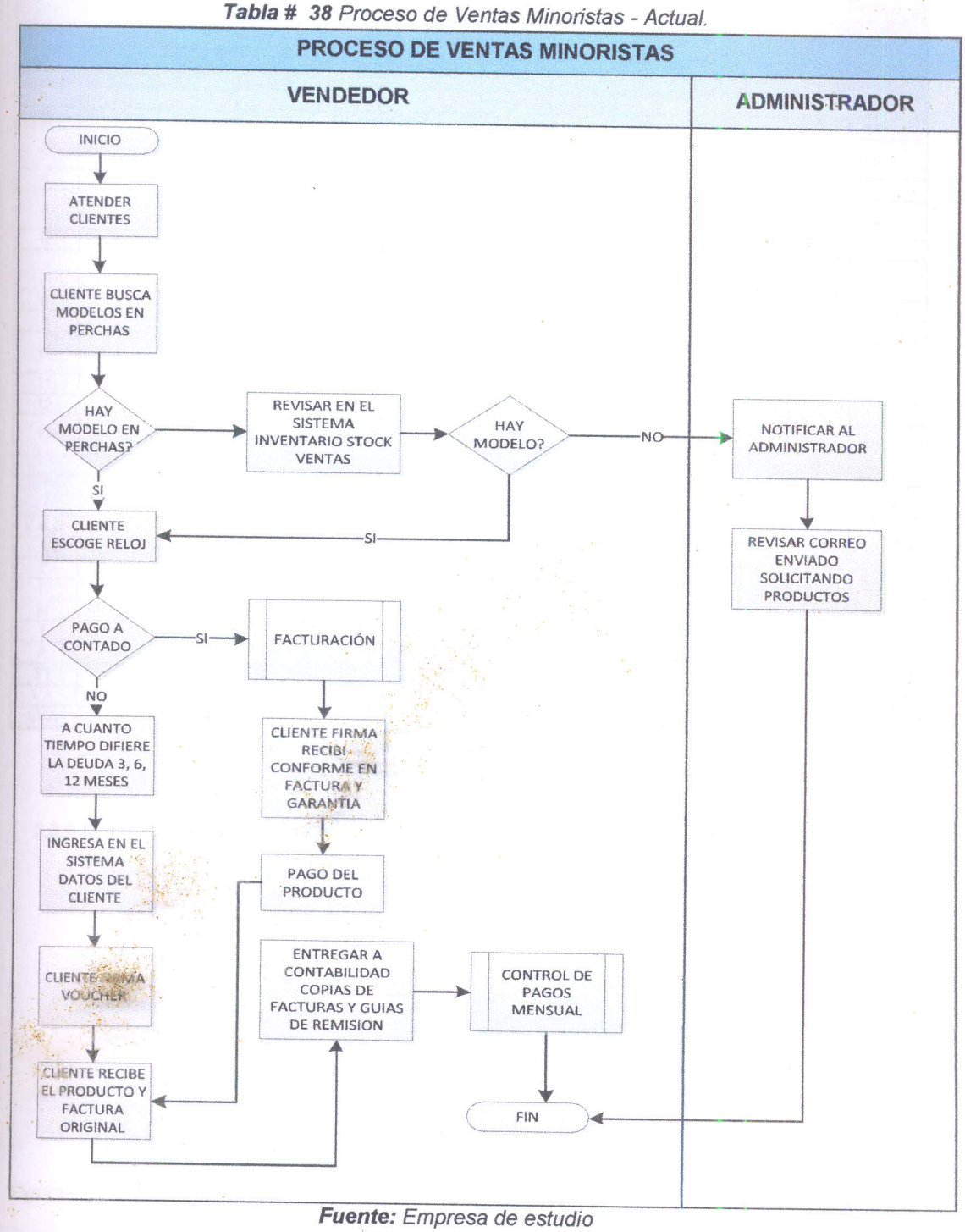


Figura # 30 *Representación comparativa del proceso actual y mejorado*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.9. Análisis del Proceso de Ventas Minoristas.

3.3.9.1. Diagrama Actual (D.3).

Tabla # 38 *Proceso de Ventas Minoristas - Actual.*



Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.9.2. Análisis de Valor Agregado Actual

Tabla # 39 *Valor agregado del proceso de ventas minoristas - Actual*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Ventas y facturación								Subproceso: Ventas minoristas	Fecha: 06/11/2015
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1	X							Atender clientes	20
2	X							Cliente busca modelo en perchas	10
3		X						Revisar en el sistema de inventario stock para la venta	10
4		X						Notificar al administrador	5
5				X				Revisar correo enviado solicitando productos	20
6	X							Cliente escoge reloj	30
7			X					A cuánto tiempo difiere la deuda 3, 6, 12 meses	5
8		X						Ingresa en el sistema datos del cliente	10
9	X							Cliente firma voucher	5
10	X							Firma recibí conforme en factura y garantía	10
11		X						Pago del producto	5
12	X							Cliente recibe producto y factura original	5
13							X	Entregar a contabilidad copias de facturas y guías de remisión	10
Tiempos Totales									145

Composición de Actividades		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	6	80	55.17%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	4	30	20.69%
P	Preparación	1	5	3.45%
E	Espera	1	20	13.79%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	1	10	6.90%
TT	Total	13	145	100%
VA	Valor Agregado	**10**	**110**	**75.86%**
SVA	Sin Valor Agregado	**3**	**35**	**24.14%**

Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.9.3. Representación Gráfica del Valor Agregado Actual

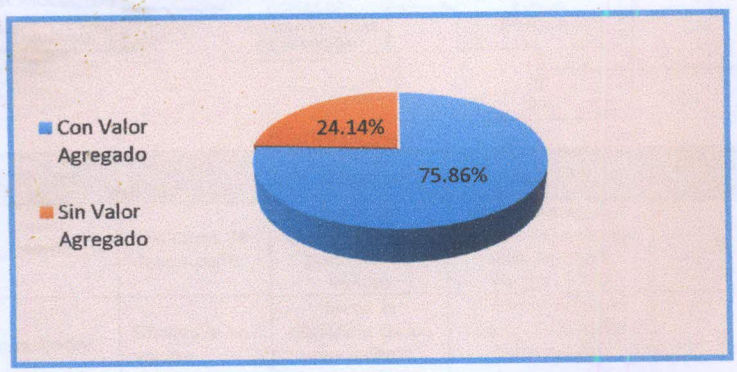
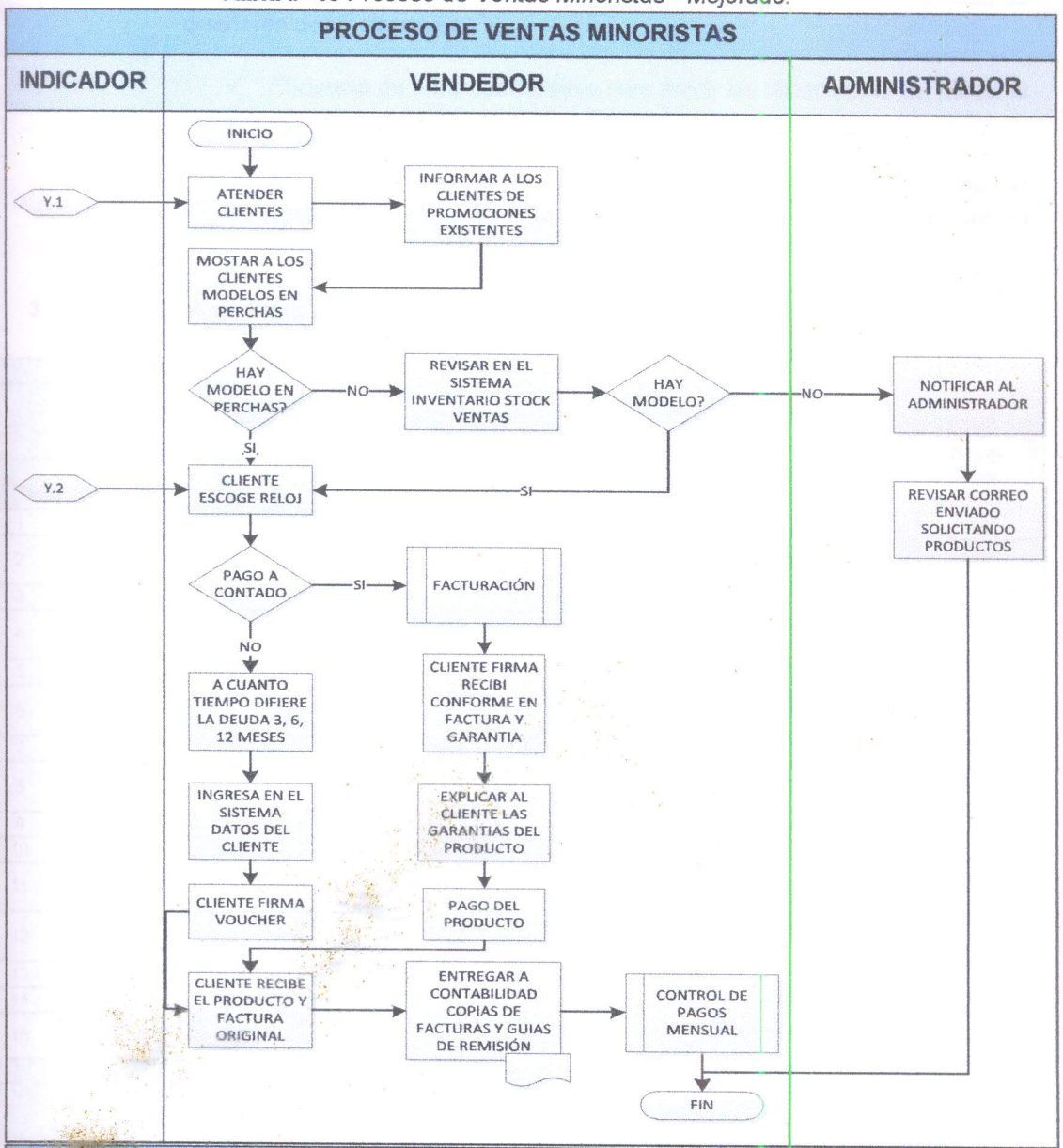


Figura # 31 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de ventas minoristas - Actual*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.9.4. Diagrama Mejorado.

Tabla # 40 *Proceso de Ventas Minoristas - Mejorado.*



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
Y.1	Administrador	Eficiencia de desempeño.	Medir las capacidades del personal de ventas	(# personas de ventas capacitado / total personal ventas) * 100	%	Mensual
Y.2	Administrador	Eficiencia en ventas	Medir la eficiencia de los vendedores minoristas	(Total cliente que compraron / total clientes que visitaron) * 100	%	Mensual

Fuente: *Empresa de estudio*

Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

En el proceso mejorado de ventas minoristas, son las que se realizan en los locales comerciales, se incorporó la actividad de informar a los clientes de promociones existentes, incentivándolos a comprar los productos, también se diseñaron dos indicadores.

- ✓ Eficiencia de desempeño: sirve para medir las capacidades del personal de ventas al momento de vender los productos.
- ✓ Eficiencia de ventas: sirve para conocer la eficiencia del personal de ventas desde el momento que un cliente entra al local y adquiere un producto o se retira sin comprar.

3.3.9.5. Análisis Valor Agregado Mejorado.

Tabla # 41 *Valor agregado del proceso de ventas minoristas - Mejorado*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Ventas y facturación								Subproceso: Ventas minoristas	Fecha: 06/11/2015
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1	X							Atender clientes	20
2	X							Informar a los clientes de promociones existentes	10
3	X							Mostrar a los clientes modelo en perchas	10
4		X						Revisar en el sistema de inventario stock para la venta	5
5		X						Notificar al administrador	5
6				X				Revisar correo enviado solicitando productos	5
7	X							Cliente escoge reloj	30
8			X					A cuánto tiempo difiere la deuda 3, 6, 12 meses	5
9		X						Ingresa en el sistema datos del cliente	10
10	X							Cliente firma voucher	5
11	X							Firma recibí conforme en factura y garantía	5
12	X							Explicar a los clientes las garantías del producto	10
13		X						Pago del producto	5
14	X							Cliente recibe producto y factura original	5
15							X	Entregar a contabilidad copias de facturas y guías de remisión	5
Tiempos Totales									135

Composición de Actividades		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	8	95	70.37%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	4	25	18.52%
P	Preparación	1	5	3.70%
E	Espera	1	5	3.70%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	1	5	3.70%
TT	Total	15	135	100%
VA	Valor Agregado	**12**	**120**	**88.89%**
SVA	Sin Valor Agregado	**3**	**15**	**11.11%**

Fuente: *Empresa de estudio.*

Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.9.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado.

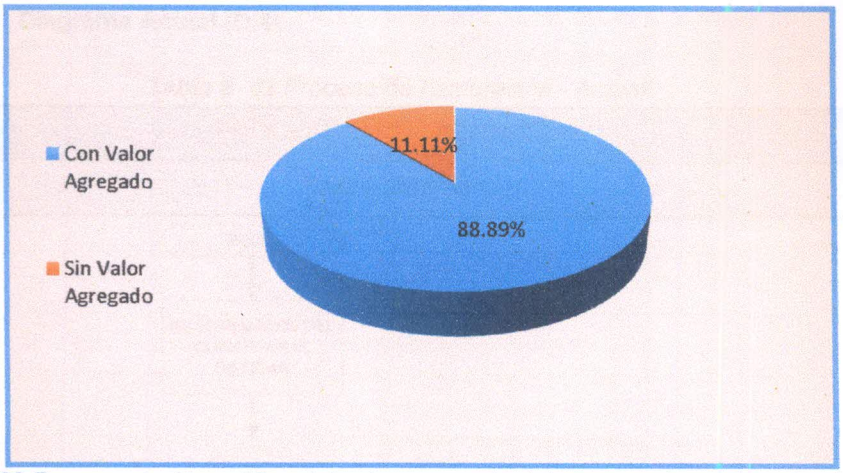


Figura # 32 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de ventas minoristas – Mejorado*

Fuente: *Empresa de estudio.*

Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.9.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado.

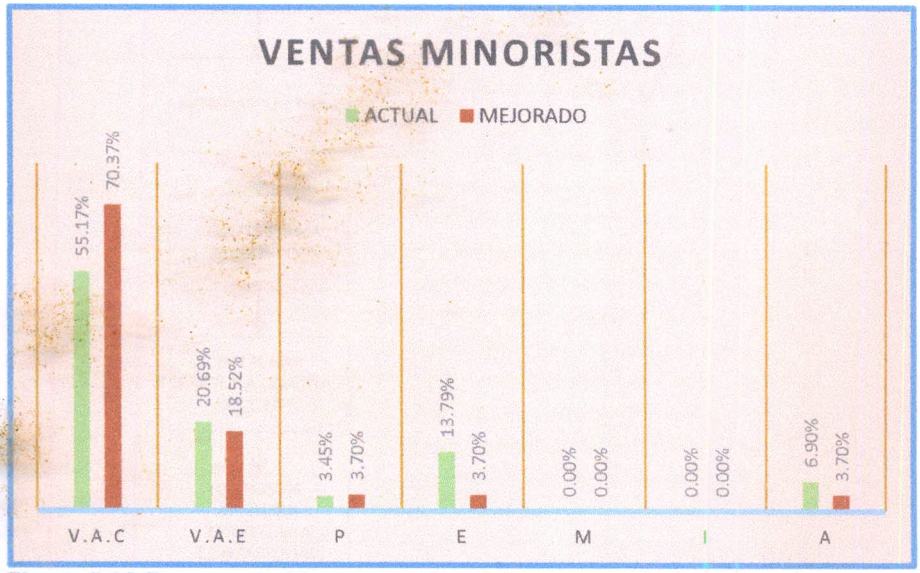


Figura # 33 *Representación comparativa del proceso actual y mejorado*

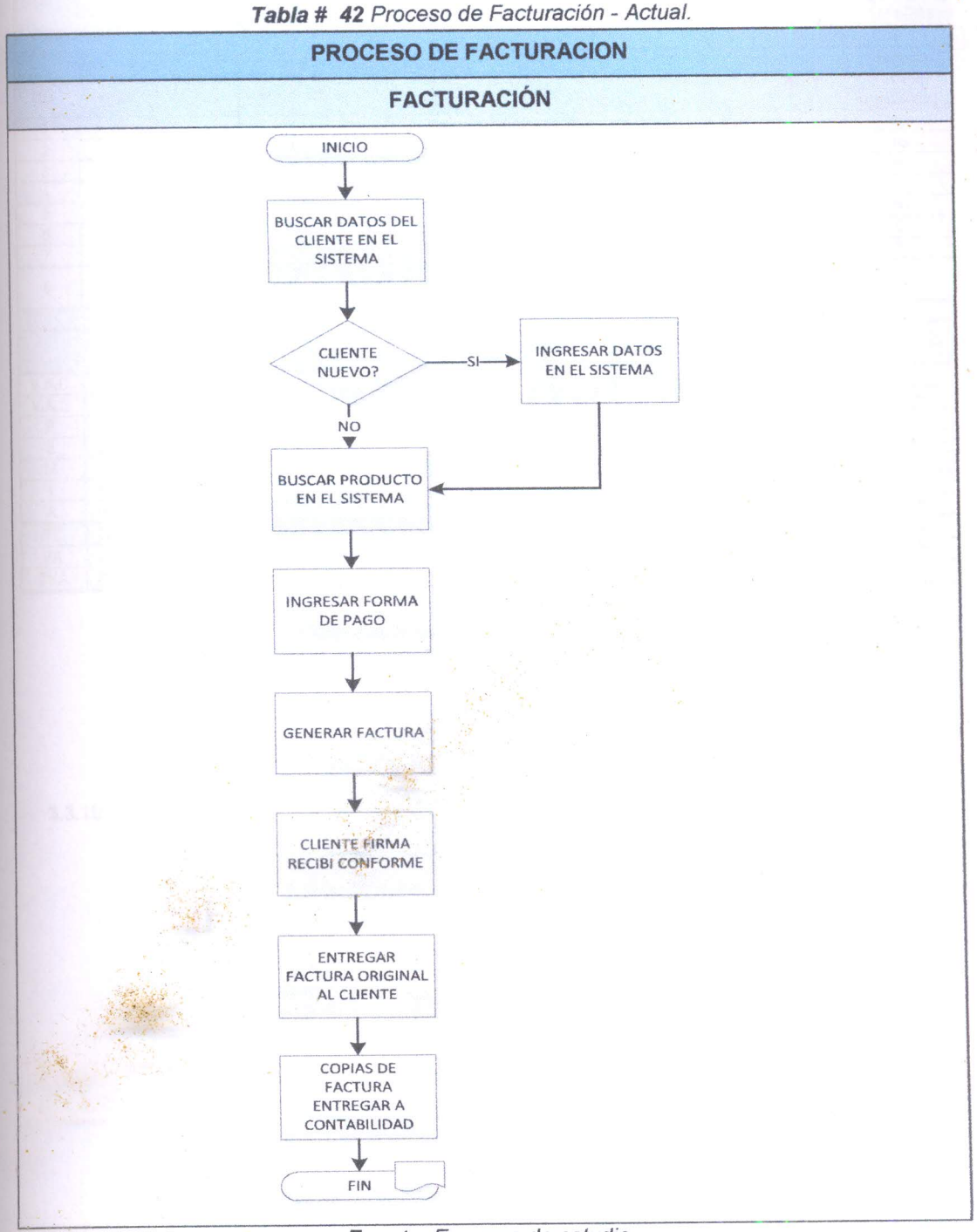
Fuente: Empresa de estudio.

Elaborado por: Mariela Veintimilla M.

3.3.10. Análisis del Proceso de Facturación.

3.3.10.1. Diagrama Actual (D.4).

Tabla # 42 *Proceso de Facturación - Actual.*



Fuente: *Empresa de estudio*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.10.2. Análisis de Valor Agregado Actual

Tabla # 43 *Valor agregado del proceso de facturación - Actual*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Ventas y facturación								Subproceso: Facturación	Fecha: 06/11/2015
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1	X							Buscar datos del cliente en el sistema	5
2	X							Ingresar datos en el sistema	10
3	X							Buscar producto en el sistema	5
4		X						Ingresar forma de pago	10
5	X							Generar factura	10
6	X							Cliente firma recibí conforme	5
7	X							Entregar factura original al cliente	5
8							X	Copias de facturas entregar a contabilidad	30
Tiempos Totales									80

Composición de Actividades		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	6	40	50%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	1	10	12.5%
P	Preparación	0	0	0%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	1	30	37.5%
TT	Total	8	80	100%
VA	Valor Agregado	**7**	**50**	**62.5%**
SVA	Sin Valor Agregado	**1**	**30**	**37.5%**

Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.10.3. Representación Gráfica del Valor Agregado Actual

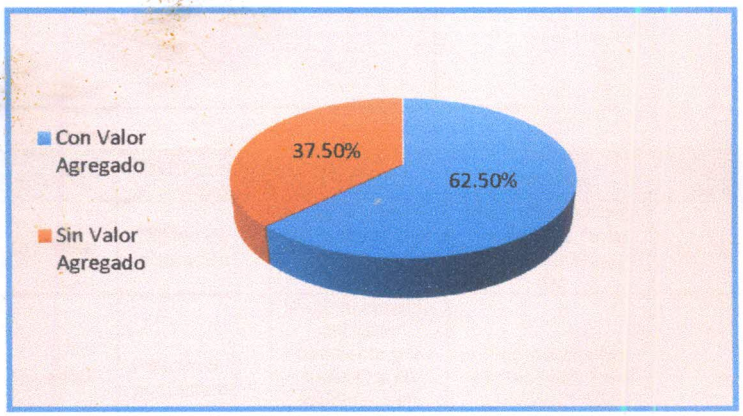
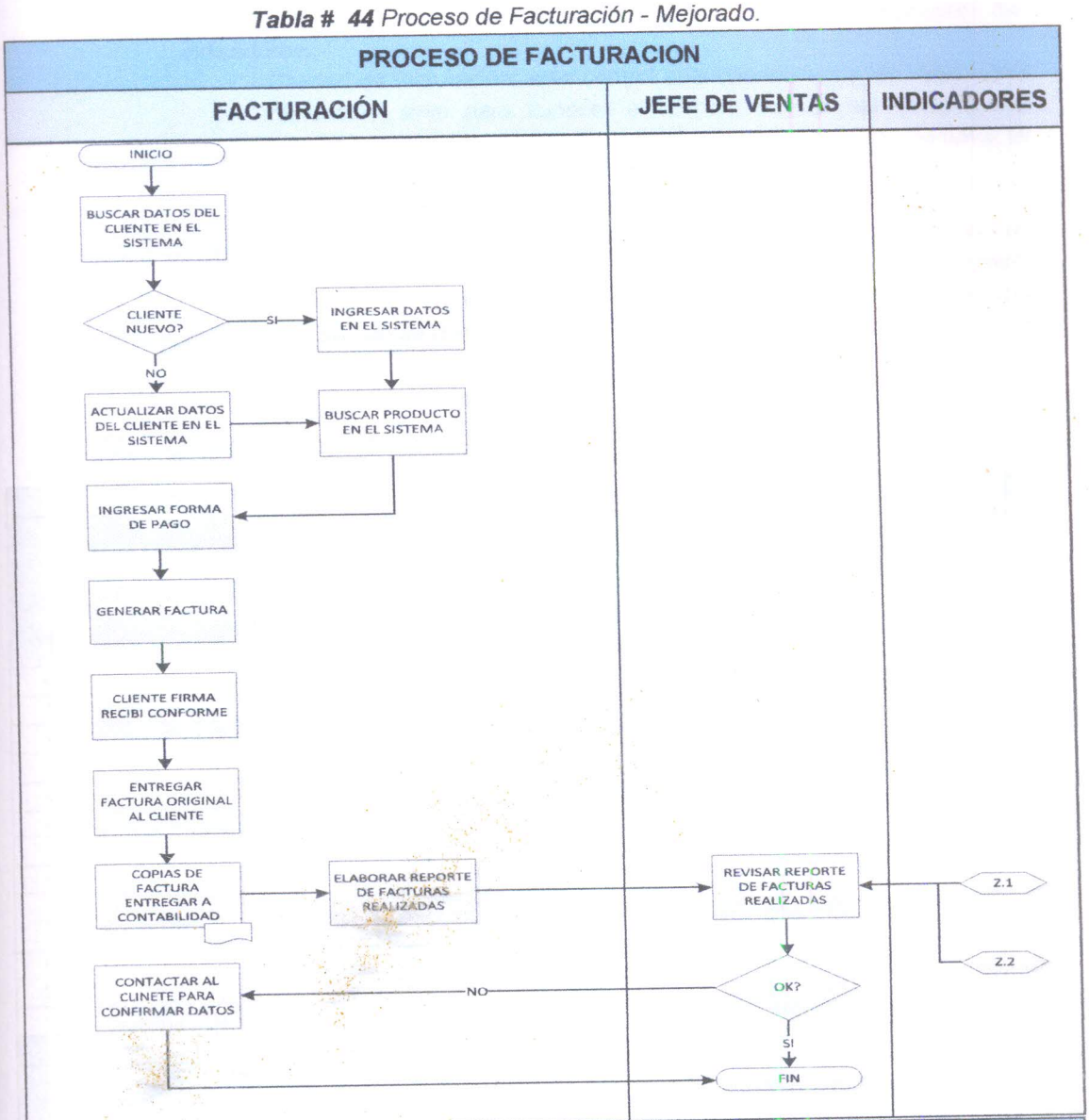


Figura # 34 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de facturación – Actual*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.10.4. Diagrama Mejorado.

Tabla # 44 *Proceso de Facturación - Mejorado.*



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
Z.1	Jefe de ventas	Calidad de facturación	Medir el número de facturas con errores por cliente	(Facturas emitidas con errores / total facturas emitidas) * 100	%	Diario
Z.2	Jefe de ventas	Pendiente por facturar	Medir el impacto del valor pendiente por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa	(Total pendientes por facturar / total pedidos) * 100	%	Mensual

Fuente: *Empresa de estudio*

Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

En el proceso mejorado de facturación, se aumentó las actividades de actualizar datos del cliente en el sistema, la elaboración de reportes de facturas realizadas y la revisión de los mismos por el Jefe de ventas, en el cual se incluyeron dos indicadores.

- ✓ Calidad de facturación: este control está dirigido hacia los vendedores minoristas, sirve para conocer el número de facturas emitidas con errores, ya que al momento de gestionar el cobro se revisan los datos de la misma.

- ✓ Pendientes por facturar: esta estimación está dirigida hacia los vendedores mayoristas, sirve para medir el impacto del valor pendiente por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa, por cuanto las facturas no se las realiza en el tiempo que corresponde.

3.3.10.5. Análisis Valor Agregado Mejorado.

Tabla # 45 *Valor agregado del proceso de facturación - Mejorado*

ANALISIS VALOR AGREGADO									
Proceso: Ventas y facturación								Subproceso: Facturación	Fecha: 06/11/2015
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividad	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1	X							Buscar datos del cliente en el sistema	5
2	X							Ingresar datos en el sistema	5
3		X						Actualizar datos del cliente en el sistema	10
4	X							Buscar producto en el sistema	5
5		X						Ingresar forma de pago	10
6	X							Generar factura	5
7	X							Cliente firma recibí conforme	5
8	X							Entregar factura original al cliente	5
9							X	Copias de facturas entregar a contabilidad	30
10			X					Elaborar reporte de facturas realizadas	10
11						X		Revisa reportes de facturas realizadas	10
12		X						Contactar al cliente para confirmar datos	10
Tiempos Totales									110

Composición de Actividades		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente	7	30	27.27%
V.A.E	Valor Agregado Empresa	2	30	27.27%
P	Preparación	1	10	9.09%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	10	9.09%
A	Archivo	1	30	27.27%
TT	Total	12	110	100%
VA	Valor Agregado	**9**	**60**	**54.54%**
SVA	Sin Valor Agregado	**3**	**50**	**45.46%**

Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.10.6. Representación Gráfica del Valor Agregado Mejorado.

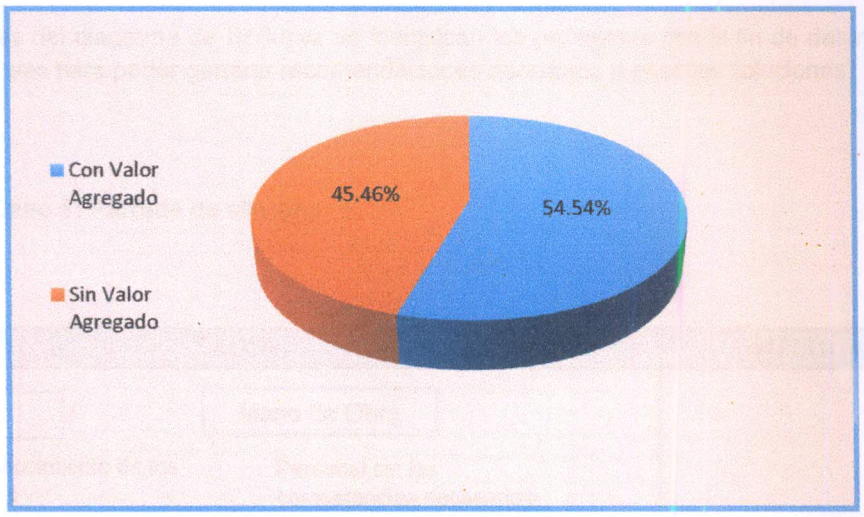


Figura # 35 *Representación gráfica del valor agregado del proceso de facturación – Mejorado*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.3.10.7. Representación comparativa del proceso actual y mejorado.

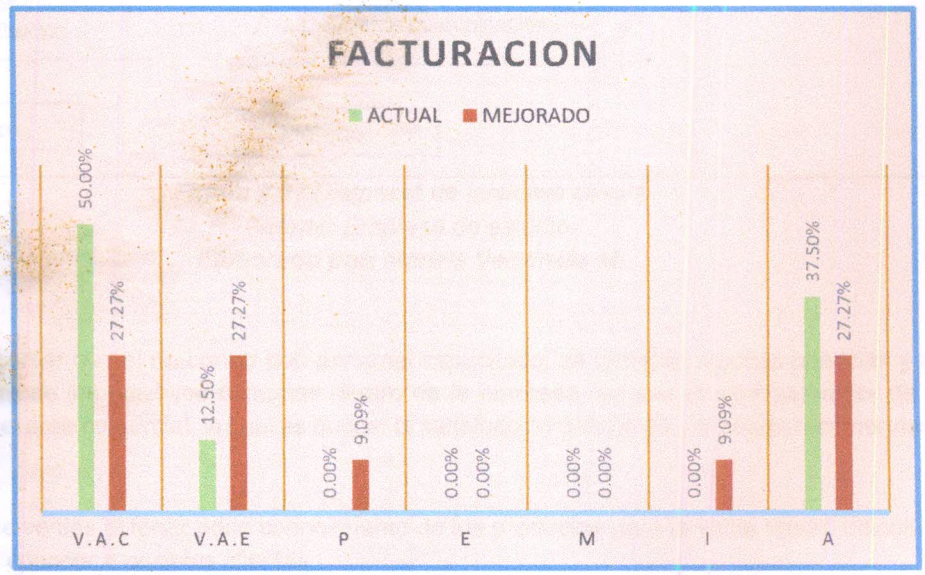


Figura # 36 *Representación comparativa del proceso actual y mejorado*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.4. Diagrama de Ishikawa (causa y efecto)

A través del diagrama de Ishikawa se identifican los problemas con el fin de determinar las causas para poder generar recomendaciones aportando a posibles soluciones.

3.4.1. Caso 1: Perdida de clientes

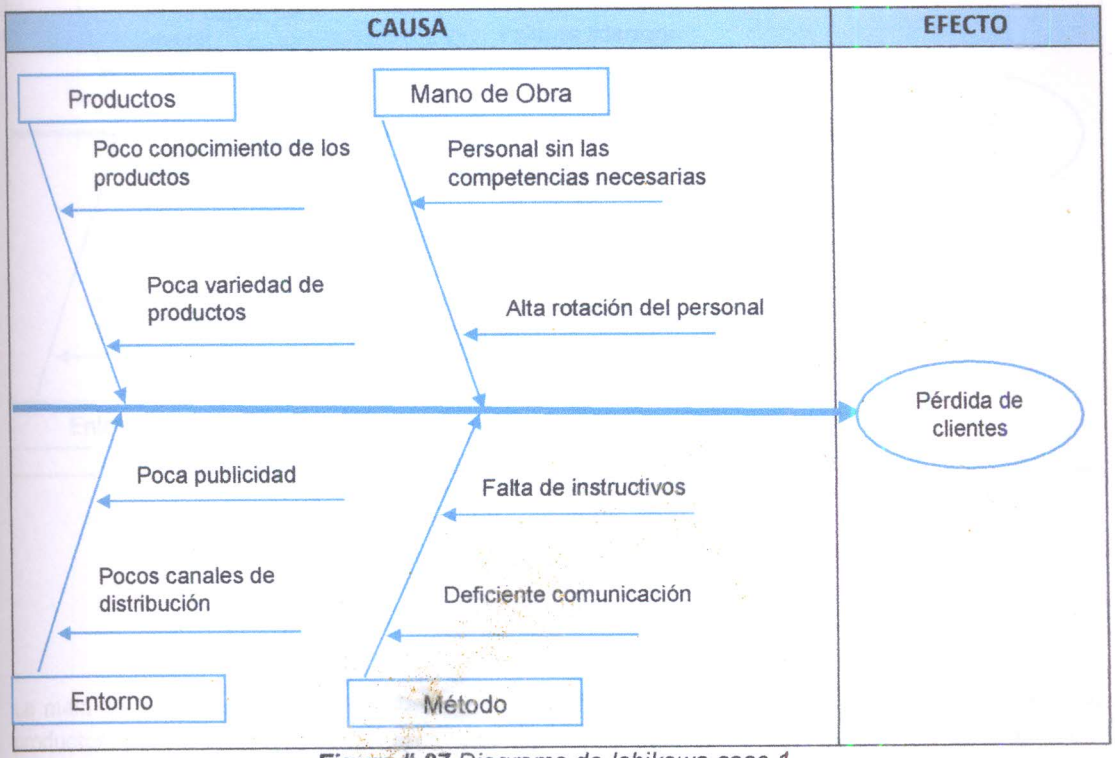


Figura # 37 *Diagrama de Ishikawa caso 1*
Fuente: *Empresa de estudio.*
Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

Podemos observar que al no contar con personal capacitado, se generan muchas falencias y esto impide el logro de los objetivos comunes dentro de la empresa, ya que el principal motor de una compañía es el área comercial, la cual es buscar la satisfacción del cliente y él pueda recomendarnos a otros más.

El personal de ventas al tener poco conocimiento de los productos para la venta tendrá dificultades para darlos a conocer a posibles clientes.

La falta de instructivos no permite la fluidez de la comunicación impidiendo notificar las inconformidades que se generan diariamente para una pronta solución.

3.4.2. Caso 2: Falta de liquidez.

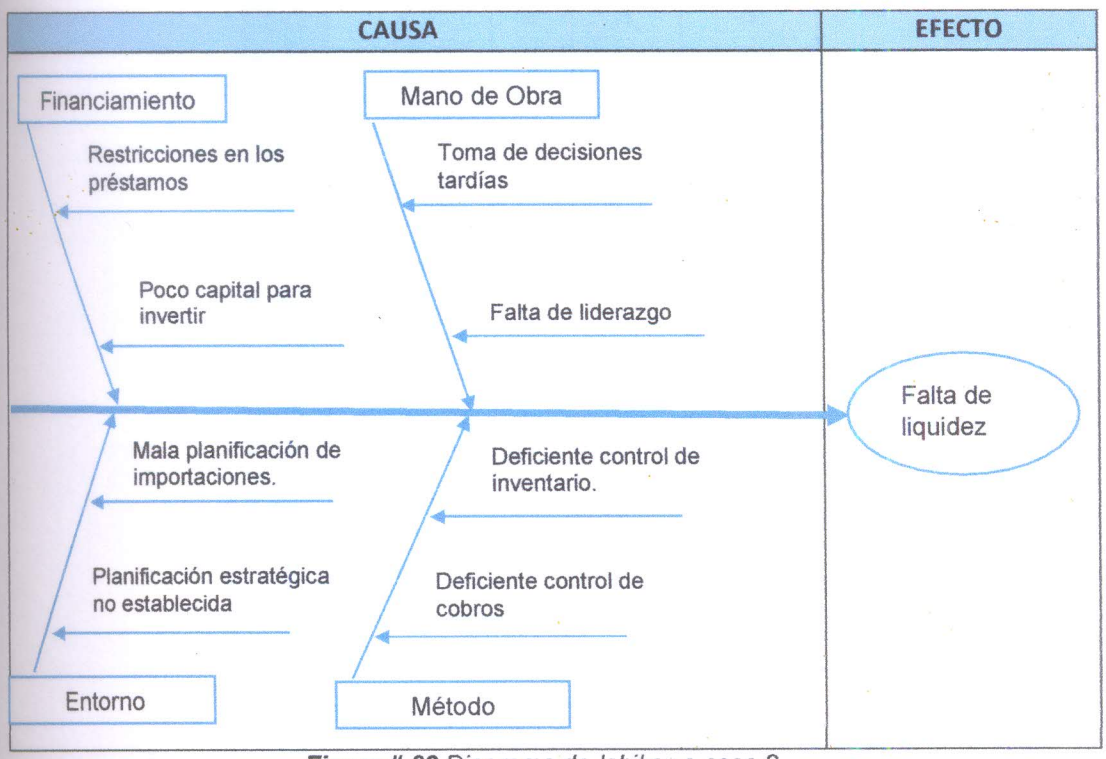


Figura # 38 *Diagrama de Ishikawa caso 2*
Fuente: Empresa de estudio.
Elaborado por: Mariela Veintimilla M.

La mala planificación de las importaciones conlleva a un problema grave ya que se invierte en productos que tiene poca rotación en el inventario esto hace que no se pueda recuperar el dinero invertido en el tiempo programado.

El diseño de una planificación estratégica es muy importante en una compañía, en ella se determina la misión, visión, objetivos, políticas, valores y estrategias que deberán ser alcanzadas en un corto, mediano o largo plazo según sea el caso, dirigiendo a una toma de decisiones eficaz y oportuna, incentivando a la mejora continua para la satisfacción de los clientes internos y externos.

La falta de control de cobros e inventario no permite recuperar el dinero invertido en el tiempo estimado, disminuyendo el capital para invertir y teniendo que recurrir a préstamos de manera frecuente.

3.5. Técnica 5W 1H para el analisis de las causas

3.5.1. Causa 1: Personal sin las competencias necesarias.

Tabla # 46 *Personal sin las competencias necesarias.*

¿Qué?			¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo?	¿Con qué?
# causa	causas	Actividad secundaria	Responsable	Área	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Instrumento de trabajo	Recursos
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12		
1	Personal sin las competencias necesarias	Capacitar periódicamente al personal de ventas en cuanto a los productos	Jefe de ventas	Comercial													Proyectores	Tecnológico
		Evaluar los conocimientos adquiridos	Jefe de ventas	Comercial													Documentos	Documentos
		Informe de los resultados de las evaluaciones	Jefe de ventas	Comercial													Documentos	Documentos
		Dar seguimiento a los conocimientos adquiridos	Personal de ventas	Comercial													Documentos	Documentos

Fuente: *Empresa de estudio.*

Elaborado por: *Mariela Veintimilla M.*

3.5.2. Causa 2: Deficiente control de inventario.

***Tabla # 47** Deficiente control de inventario.*

¿Qué?			¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo?	¿Con qué?
					Mes 1				Mes 2				Mes 3					
# causa	causas	Actividad secundaria	Responsable	Área	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	Instrumento de trabajo	Recursos
2	Deficiente control de inventario.	Verificar las cantidades de productos en inventario.	Jefe de compras	Comercial													Sistema de inventario.	Tecnológico
		Analizar los productos de mayor rotación en ventas	Jefe de ventas	Comercial													Indicadores	Documentos
		Coordinar las cantidades necesarias para la importación de productos.	Jefes de ventas – compras	Comercial													Reuniones e informes	Personal Documentos
		Se establecen estrategias de ventas de productos de menor rotación.	Jefe de ventas	Comercial													Documentos	Documentos

***Fuente:** Empresa de estudio.*

***Elaborado por:** Mariela Veintimilla M.*

Capítulo 4

4. Conclusión y Recomendación.

4.1. Conclusión

- ✓ La empresa no cuenta con un manual de procesos ni manual de funciones en el área comercial, esto le impide saber con certeza el tiempo a realizar de cada actividad.
- ✓ El área comercial no cuenta con indicadores de gestión, por lo cual no pueden medir la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- ✓ El personal de ventas no recibe capacitación continua acerca de los productos, promociones y servicios que ofrece la empresa.
- ✓ Mala planificación de las importaciones, lo cual retrasa la recuperación del capital invertido en inventario.
- ✓ Deficiente control de inventario, existen en bodega productos descontinuados, por lo cual se han producido algunas pérdidas.
- ✓ Existe deficiente comunicación y manejo de la información entre las diferentes áreas de la empresa.

4.2. Recomendación

- ✓ Realizar el levantamiento de información para la elaboración de los procesos del área comercial.
- ✓ Implementar indicadores para cada uno de los procesos, realizándolos de forma continua como medida de control de gestión para una toma de decisiones eficaz.
- ✓ Capacitar continuamente al personal de ventas sobre los productos, promociones y en la atención al cliente que ellos brindan.
- ✓ Realizar proyecciones en las importaciones con relación a las marcas de los productos de mayor venta.
- ✓ Mantener un control de las existencias de inventario.
- ✓ Es de vital importancia mantener la comunicación entre los niveles de la empresa mediante la elaboración de reportes en el cual poder enviar información actualizada.

Referencias

http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm
(Indicadores de gestión)
https://prezi.com/a4ycinmqxsft/gerencia-de-ventas-indicadores-de-ventas/ (indicador ventas)
http://es.slideshare.net/IUESistemaGestionIntegral/indicadores-de-gestin-3188323
http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf (indicador de importaciones)

Anexos

Manual de procesos

FACULTAD DE CIENCIAS ... MATEMÁTICAS
CENTRO D... BIBLIOTECA
"ING. ... ORTIZ EGAS
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

MANUAL DE PROCESOS

AREA COMERCIAL



MANUAL DE PROCESOS	
INDICE	PAG. 1 DE

1.1.INTRODUCCIÓN 4

1.2. OBJETIVOS DEL MANUAL 4

1.3. ALCANCE DEL MANUAL 4

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 5

1.5. MISIÓN 6

1.6. VISIÓN 6

1.7. SIMBOLOGÍA UTILIZADA 6

1.8. JUSTIFICACIÓN 7

1.9. METODOLOGÍA 7

2.1. MAPA DE PROCESOS 8

2.2. PROCESOS CLAVES Y DE APOYO 9

2.3. SUBPROCESO DE IMPORTACIONES A.1 10

2.4. SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO B.1 16

2.5. SUBPROCESO DE DESPACHO C.1 22

2.6. SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN C.2 26

2.7. SUBPROCESO STOCK PARA LA VENTA D.1 30

2.8. SUBPROCESO VENTAS MAYORISTAS D.2 34

2.9. SUBPROCESO DE VENTAS MINORISTAS D.3 39

2.10. SUBPROCESO DE FACTURACIÓN D.4 44

2.11. SUBPROCESO DE CRÉDITOS E.1 48

2.12. SUBPROCESO DE COBRANZAS E.2 52

2.13. SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO F.1 56

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
I. GENERALIDADES	PAG. 2 DE

1.1. Introducción

En este manual se documentan los procesos y las actividades a realizar el personal del área comercial sirviendo de soporte para la realización de los mismos, y de esta forma poder tener una comunicación fluida entre los niveles de la empresa.

Los procesos que se describen son: almacenamiento, despacho y distribución, ventas y facturación.

1.2. Objetivos del manual

Dar a conocer las actividades y responsabilidades que se ejecutan en el área comercial y a su vez servirá como ayuda de consulta para el personal que se integre a la empresa

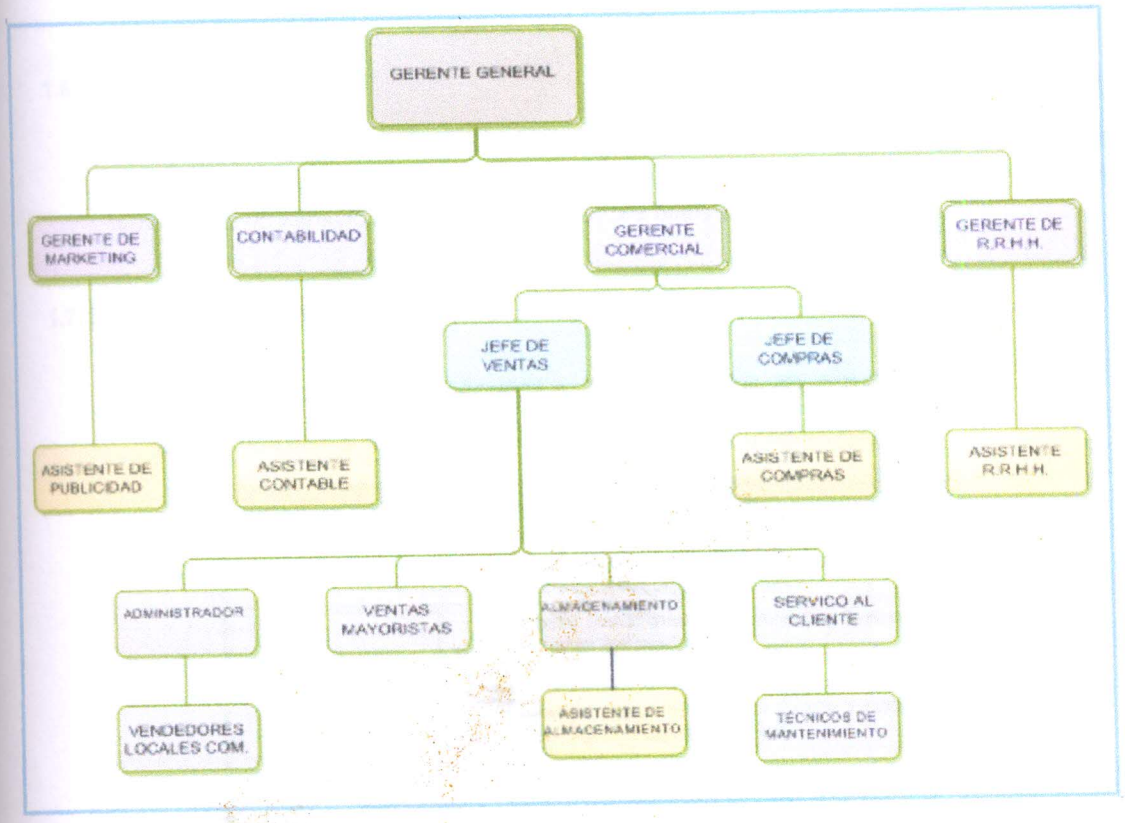
1.3. Alcance del manual

Este manual está enfocado al área comercial y debe de ser cumplido por todo el personal de dicha área.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
I. GENERALIDADES	PAG. 3 DE

1.4. Estructura organizacional



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
I. GENERALIDADES	PAG. 4 DE

1.5. Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de relojes exclusivos de alta calidad en diversas marcas y modelos, buscando constantemente la satisfacción de nuestros clientes, brindándoles la mejor experiencia de compra y servicio de mantenimiento.

1.6. Visión

Ser un referente en el mercado nacional de importación de relojes exclusivos de alta calidad en diversas marcas y modelos, diferenciándonos por ofrecer las últimas tendencias, un servicio extraordinario y siempre fieles a nuestros valores.

1.7. Simbología utilizada

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)

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

1.8. Justificación

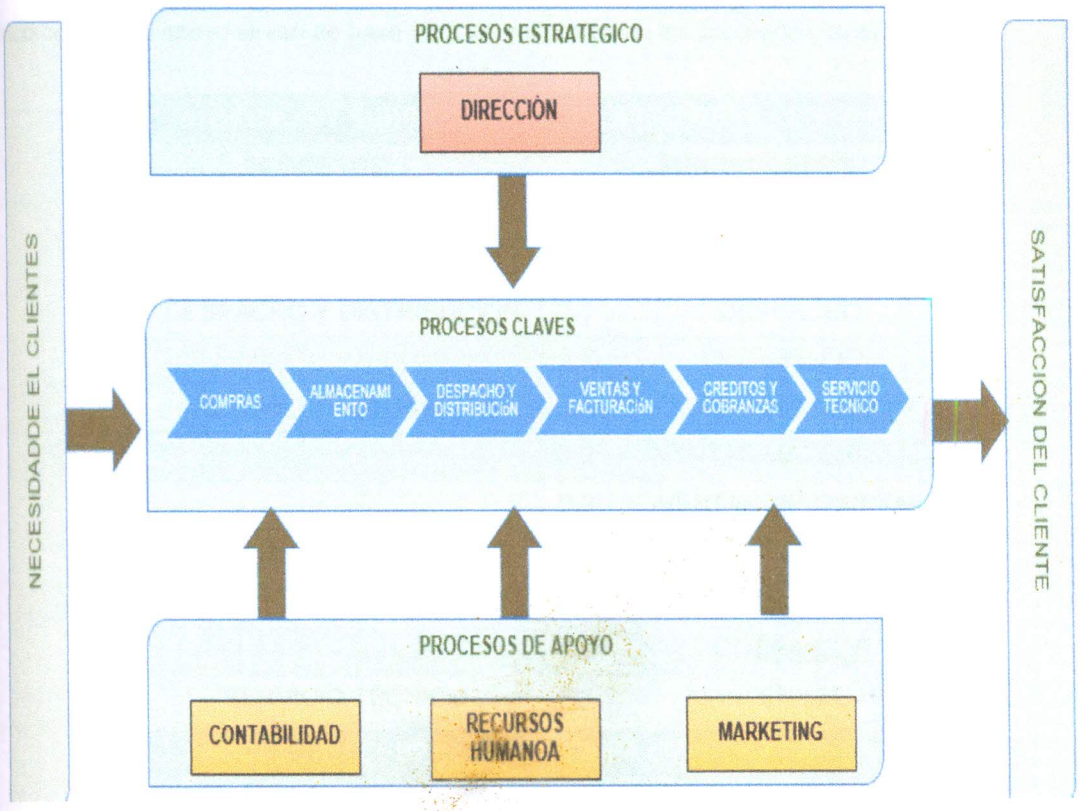
Es de gran importancia el contar con un manual de procesos ya que permite realizar el control interno de la empresa de forma continua, orientando a la realización correcta de las actividades con el fin de mejorar y agilizar las tareas encomendadas.

1.9. Metodología

La metodología usada para la realización de este manual fueron las entrevistas con el personal que labora en el área comercial y la observación en la realización de las actividades cotidianas de dicha área

MANUAL DE PROCESOS	
II. PROCESOS	PAG. 6 DE

2.1. Mapa de procesos



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

2.2. Procesos claves y de apoyo

En las siguientes tablas se muestran los procesos claves y de apoyo de la empresa.

Los procesos claves es la realización de las principales actividades, teniendo como objetivo la satisfacción del cliente.

Los procesos de apoyo sirven de base para la realización de los procesos claves.

PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA EMPRESA - CLAVES			
PROCESOS		SUBPROCESOS	
A	COMPRAS	A.1	IMPORTACION
B	ALMACENAMIENTO	B.1	ALMACENAMIENTO
C	DESPACHO Y DISTRIBUCION	C.1	DESPACHO
		C.2	DISTRIBUCION
D	VENTAS Y FACTURACION	D.1	STOCK PARA LA VENTA
		D.2	VENTAS MAYORISTAS
		D.3	VENTAS MINORISTAS
		D.4	FACTURACION
E	CREDITOS Y COBRANZAS	E.1	CREDITDS
		E.2	COBRANZAS
F	SERVICIO TÉCNICO	F.1	MANTENIMIENTO

PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA EMPRESA - APOYO			
PROCESOS		SUBPROCESOS	
G	CONTABILIDAD	G.1	CONTABILIDAD
		G.2	TRIBUTARIA
		G.3	PRESUPUESTO
H	RECURSOS HUMANOS	H.1	CONTRATACION DE PERSONAL
		H.2	NOMINA
I	MARKETING	I.1	PUBLICIDAD

MANUAL DE PROCESOS	
III PROCESO DE COMPRAS	PAG. 8 DE

2.3. Subproceso de importaciones A.1

Descripción del subproceso:

En este proceso, se adquieren productos para la venta con la finalidad de satisfacer los requerimientos de los clientes, esto ocurre en el momento que no hay en existencia el producto solicitado.

Entradas

Reporte de inventario: documento que entrega personal de almacenamiento a jefe de compras para informar la no existencia del producto en bodega.

Salidas

Entrega de mercadería: se realiza la entrega de productos al departamento de almacenamiento para la respectiva distribución de los mismos a los puntos de ventas y clientes mayoristas,

Recursos

Infraestructura: Cuenta con locales comerciales propios en algunos centros comerciales y una bodega de inventarios en la ciudad de Guayaquil.

Hardware y software: posee un sistema computacional de inventario, aproximadamente 2 computadores, 1 copiadoras e impresoras, 1 fax, 1 teléfonos.

Talento Humano: Personal de Adquisiciones.

Control

Ley Orgánica de aduanas: en la importación esta ley es primordial, debe ejecutar todo lo que se ordena en la LOA.

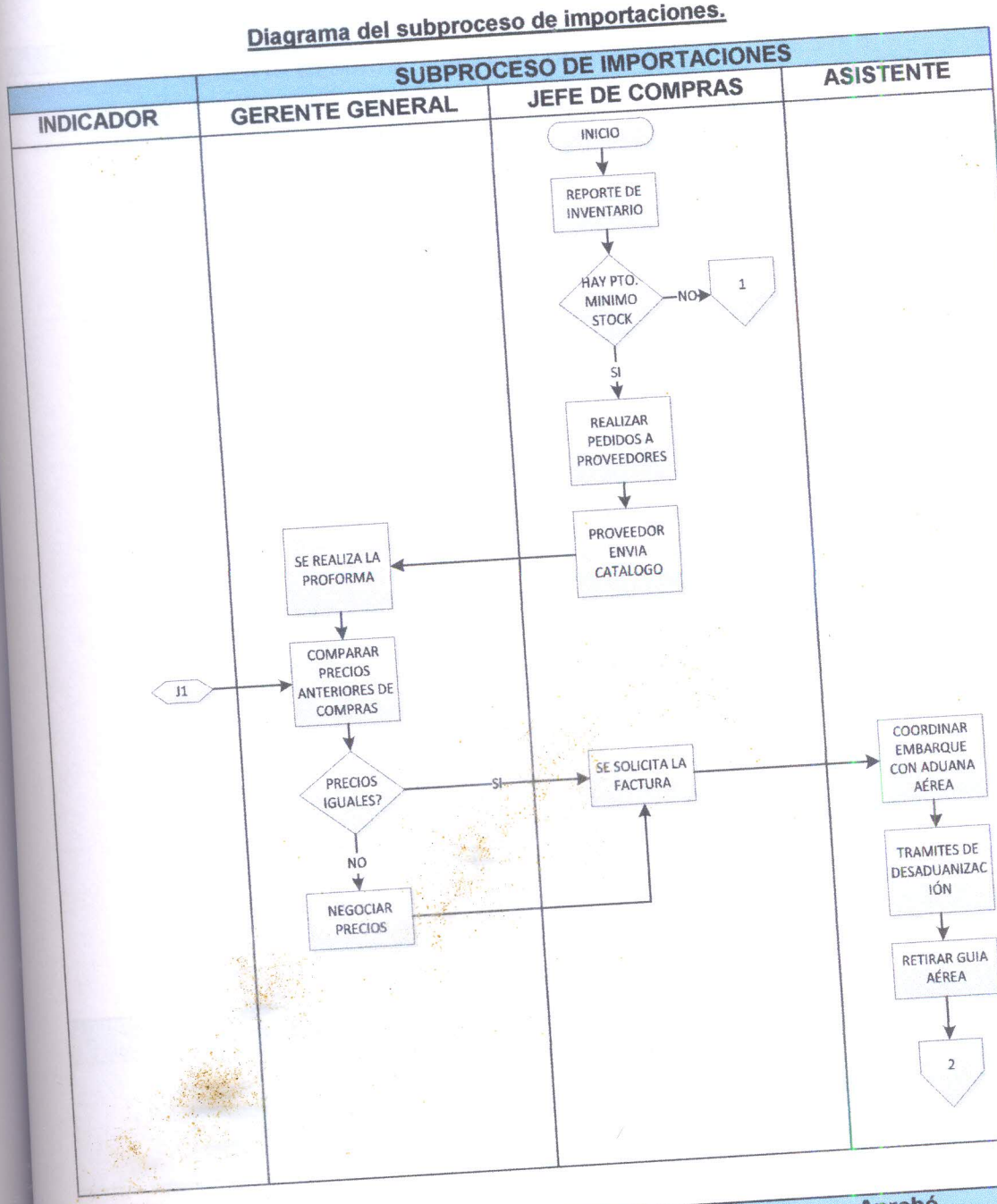
Leyes tributarias: toda empresa comercial está regida por la Ley de régimen Tributario Interno a través del Servicio de Rentas Internas.

Políticas del Proveedor: estatutos y convenios con los proveedores.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	PAG. 9 DE
III PROCESO DE COMPRAS	

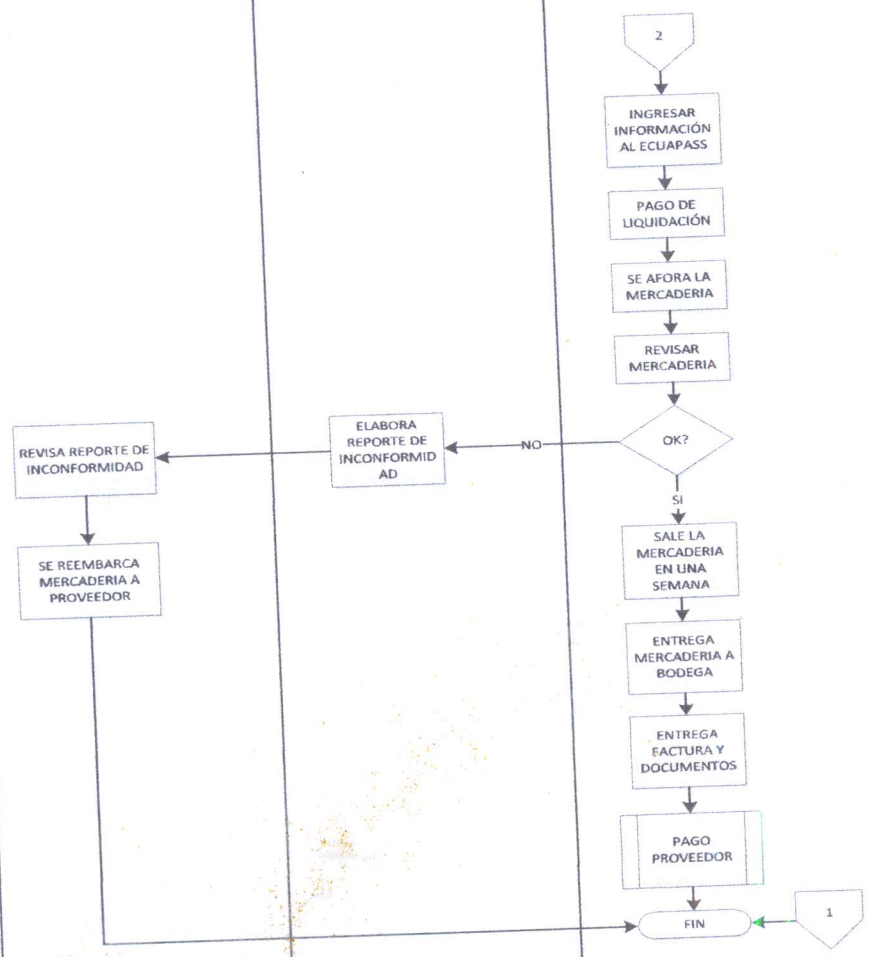
Diagrama del subproceso de importaciones.



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
III PROCESO DE COMPRAS	PAG. 10 DE

	SUBPROCESO DE IMPORTACIONES		
INDICADOR	GERENTE GENERAL	JEFE DE COMPRAS	ASISTENTE



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
J.1	Jefe de Compras	Controlar los costos de las importaciones	Medir los precios según los costos generados.	(Costo de la mercadería importada / total de unidades importadas)	Valor	Mensual

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
III PROCESO DE COMPRAS	PAG. 11 DE

Descripción de las actividades del subproceso de importaciones.

No.	Actividades	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Reporte de inventario	Comercial	Revisa en el sistema de inventario las existencias de los productos	Se comprara las existencias contra el punto mínimo en stock	Jefe de Compras
2	Realiza pedidos a proveedores	Comercial	Se comunica con el proveedor	Se llama al proveedor para solicitar pedidos	Jefe de Compras
3	Proveedor envía catalogo	Comercial	Revisar los nuevos modelos de los productos	Compara modelos anteriores con los nuevos	Jefe de Compras
4	Se realiza la proforma	Gerencia	Se realiza el pedido en la proforma	Se llena la hoja de pedido "proforma"	Gerente General
5	Compara precios anteriores de compras	Gerencia	Comparar precios de los productos nuevos y anteriores	Decidir la compra de productos	Gerente General
6	Negociar precios	Gerencia	Pactar precios por volumen de pedidos	Llegar a un acuerdo con el proveedor en los precios	Gerente General
7	Se solicita la factura	Comercial	En base a la proforma y al precio pactado se solicita la factura	La factura debe de estar de acurdo con la proforma y el precio pactado	Jefe de Compras
8	Coordinar embarque con aduana aérea.	Comercial	Llamar a las oficinas de aduana aérea y coordinar con el embarque.	Coordinar la fecha de llegada de mercadería y el peso	Asistente
9	Tramites de desaduanización	Comercial	Revisar la documentación para el trámite.	Realizar el trámite pertinente	Asistente
10	Retirar guía aérea	Comercial	Se retira la respectiva guía aérea.	Retirar guía aérea.	Asistente
11	Ingresar información al Ecuapass	Comercial	Se ingresa la información en el sistema del Ecuapass	Digitar información al Ecuapass	Asistente
12	Pago de liquidación	Comercial	Gestionar el pago de la liquidación	Calcular en el sistema la liquidación	Asistente
13	Se afora la mercadería	Comercial	Se establece la cantidad de los productos		Asistente
14	Revisar mercadería	Comercial	Se revisa la mercadería	Se realiza el conteo de la mercadería	Asistente
15	Elaborar reporte de inconformidad	Comercial	En el caso de existir algún faltante en el trámite.	Faltante en la documentación	Jefe de Compras
16	Revisar reporte de inconformidad	Gerencia	Revisa el reporte de inconformidad por faltantes	Llamar al proveedor, darle saber las inconformidades.	Gerente General
17	Se embarca mercadería a proveedor	Gerencia	Gestionar el embarque de la mercadería.	Se realiza la documentación para el embarque de la mercadería hacia el proveedor	Gerente General
18	Sale la mercadería en una semana	Comercial	En el caso de que todo el trámite este bien la mercadería saldrá en una semana	La mercadería sale de la aduana en una semana.	Asistente
19	Entrega mercadería a bodega	Comercial	Se realiza la entrega de mercadería a bodega para su respectivo despacho y distribución.		Asistente
20	Entrega facturas y documentos	Comercial	Se entrega las facturas y documentos al personal de contabilidad para los respectivos archivos	Revisar que la documentación sea la correcta.	Asistente

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
III PROCESO DE COMPRAS	PAG. 12 DE

Caracterización del subproceso de importaciones.

Proceso: Compras

Subproceso: Importaciones

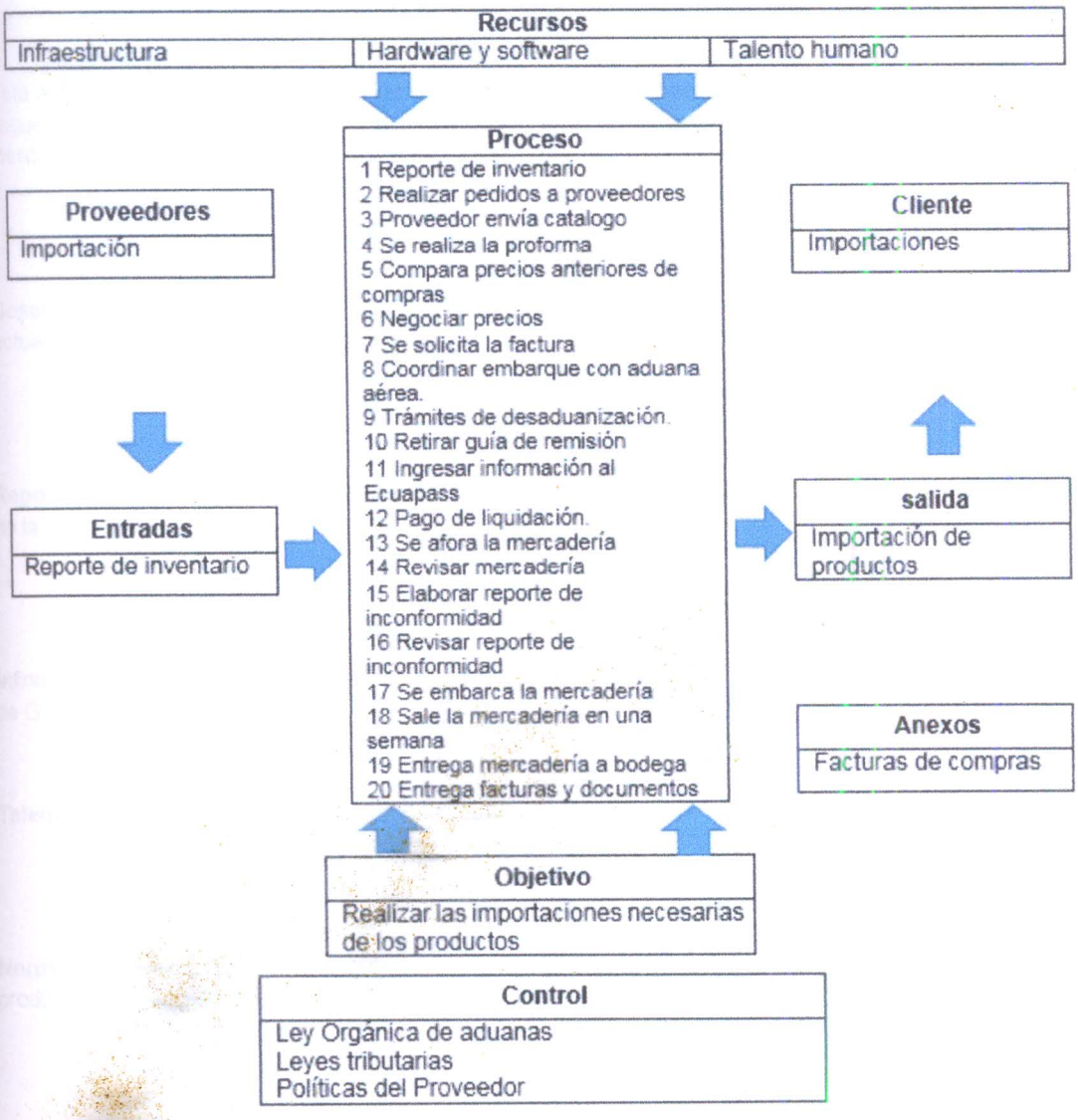
Objetivo: Realizar las importaciones necesarias de los productos.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Importación	Proveedor	Reporte de inventario	El reporte de inventario es descargado del sistema computacional en donde se refleja el punto mínimo de stock de productos para la venta y los faltantes, el propio gerente general es el que se encarga de elaborar la proforma, verificar los precios, esta información después pasa al jefe de compras en donde realiza las gestiones pertinentes para la facturas y trámites aduaneros, el pago al proveedor es gestionado por el departamento de contabilidad.	Importación de productos	Importación	Almacenamiento

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
III PROCESO DE COMPRAS	PAG. 13 DE

Ficha del subproceso de importaciones



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
IV PROCESO DE ALMACENAMIENTO	PAG. 14 DE

2.4. Subproceso de almacenamiento B.1

Descripción del subproceso:

Este subproceso es el responsable de desembarca la mercadería, verificar que los productos lleguen en buen estado, actualizar la información en el sistema de inventario y clasifica la mercadería por marca y modelo.

Entradas

Desembarco de mercadería: Llega la mercadería importada para la respectiva verificación y actualización del sistema de inventario.

Salidas

Reporte de mercadería: Entrega la mercadería a despacho para clasificar por reporte de pedido de la mercadería.

Recursos

Infraestructura: cuenta con una propiedad que actualmente funciona como bodega en la ciudad de Guayaquil.

Talento humano: personal de almacenamiento.

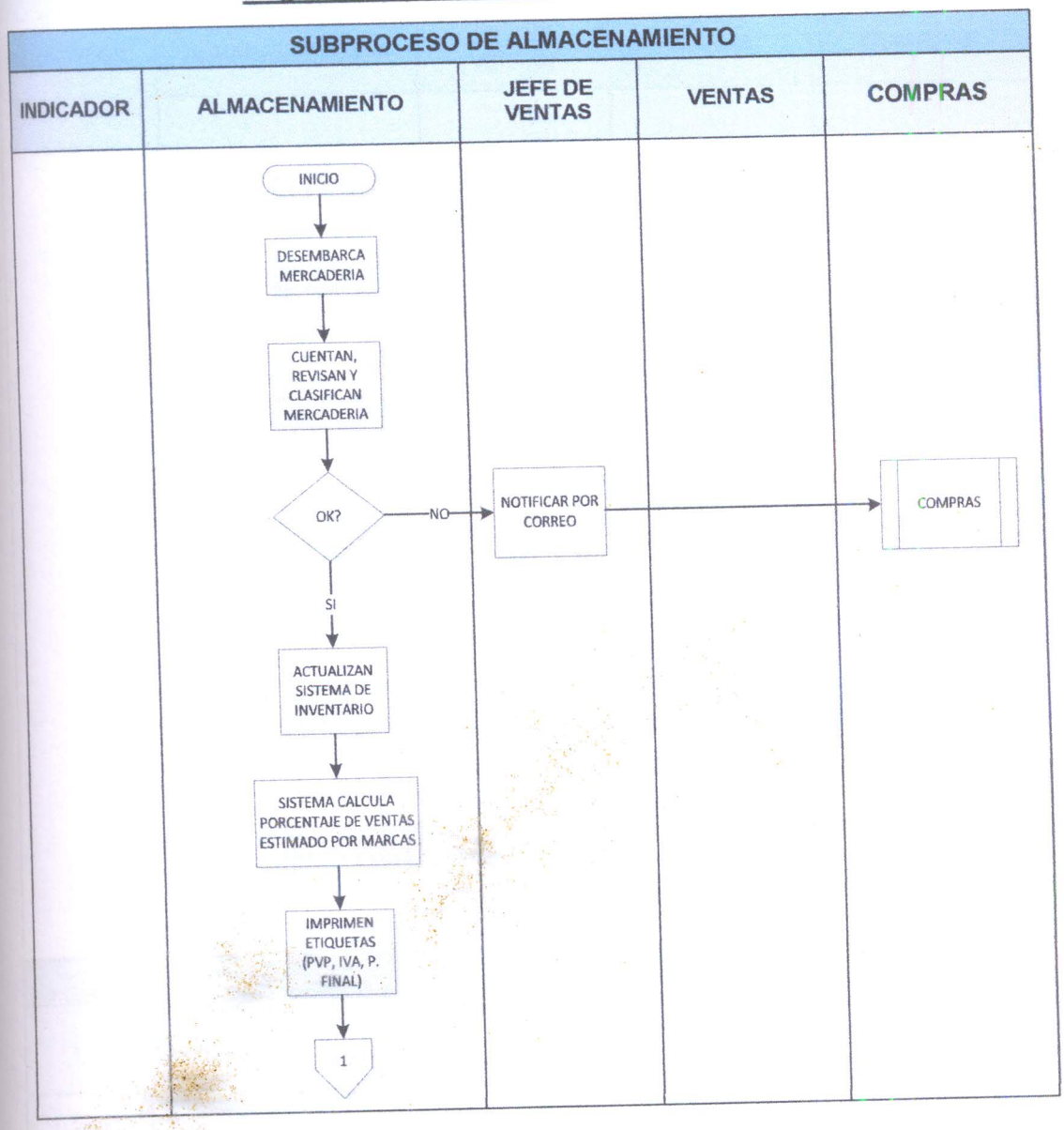
Control

Normas de la empresa: disposiciones que tiene la compañía al momento de almacenar los productos y el seguimiento que se haga en cuento a los indicadores de rotación de inventario

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
IV PROCESO DE ALMACENAMIENTO	PAG. 15 DE

Diagrama del subproceso de almacenamiento

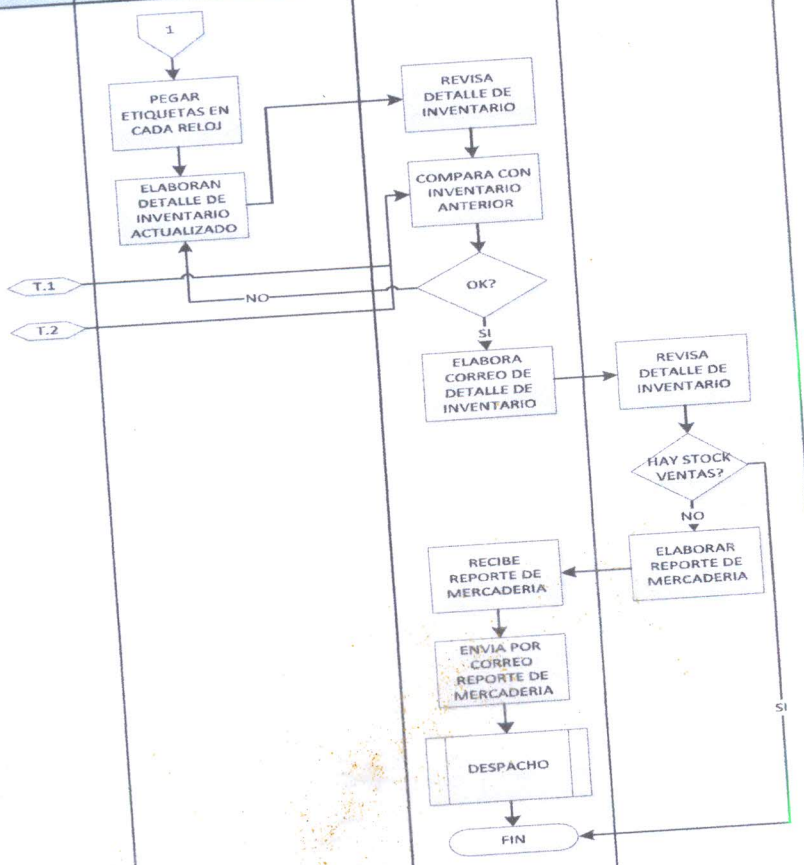


Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
IV PROCESO DE ALMACENAMIENTO	PAG. 16 DE

SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO

INDICADOR	ALMACENAMIENTO	JEFE DE VENTAS	VENTAS	COMPRAS



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
T.1	Jefe de Ventas	Rotación de inventario	Medir la rotación del inventario	(Costo de ventas / Promedio de Inventario)	Veces	Mensual
T.2	Jefe de Ventas	Tasa de duración de mercadería	Medir la duración de mercadería en almacenamiento	(Inventario Final * 30 das / ventas promedio) * 100	Días	Mensual

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
IV PROCESO DE ALMACENAMIENTO	PAG. 17 DE

Descripción de las características del subproceso de almacenamiento.

No.	Actividades	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Desembarca mercadería	Comercial	Se recibe la mercadería de importaciones	Desembarcar la mercadería	Asistente de bodega
2	Cuentan, revisan y clasifican mercadería	Comercial	Se verifica que la mercadería este en buen estado	Revisión minuciosa de la mercadería	Asistente de bodega
3	Notificar por correo	Comercial	En el momento de encontrar alguna inconformidad se envía una notifica		Asistente de bodega
4	Actualiza sistema de inventario	Comercial	Se ingresa información de los nuevos productos	Mantener actualizado el sistema	Asistente de bodega
5	Sistema calcula porcentaje de ventas estimado por marcas	Comercial	El sistema computacional está diseñado para estimar el porcentaje de ventas para el próximo mes.		Asistente de bodega
6	Imprime etiquetas (PVP IVA P. Final)	Comercial	En el sistema computacional da directamente los precios de ventas.	En el sistema computacional está el diseño de las etiquetas	Asistente de bodega
7	Pagar etiquetas en cada reloj	Comercial	Verificar la marca del reloj y pegar la etiqueta	Revisar que todos los productos estén etiquetados	Asistente de bodega
8	Elaboran detalle de inventario actualizado	Comercial	Descargar del sistema el inventario actualizado	Elaborar el reporte del inventario	Asistente de bodega
9	Revisa detalle de inventario	Comercial	Revisar los precios por marca y modelos de los productos	Verificar que todas las cantidades y los valores estén correctas	Jefe de ventas
10	Comparar con inventario anterior	Comercial	Comparar los precios y cantidades en el reporte anterior con los nuevos	Controlar la rotación y duración de la mercadería en bodega.	Jefe de ventas
11	Elabora correo de detalle de inventario	Comercial	Informar a los puntos de ventas y ventas mayoristas de los nuevos precios y promociones		Jefe de ventas
12	Revisa detalle de inventario	Comercial	Los puntos de ventas y vendedor mayorista revisan los faltantes en el stock para la venta	Revisar los faltantes de productos	Ventas
13	Elabora reporte de mercadería	Comercial	Elaborar el reporte de los faltantes de mercadería	Mantener actualizado el inventario	Ventas
14	Recibe reporte de mercadería	Comercial	Distribuir por llegada de reporte	Repartir la mercadería a los puntos de ventas y vendedor mayorista	Jefe de Ventas
15	Envía por correo reporte de mercadería	Comercial	Enviar los reportes al área de despacho.	Despachar la mercadería	Jefe de Ventas

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
IV PROCESO DE ALMACENAMIENTO	PAG. 18 DE

Proceso: Almacenamiento

Subproceso: Almacenamiento

Objetivo: mantener una rotación adecuada del inventario

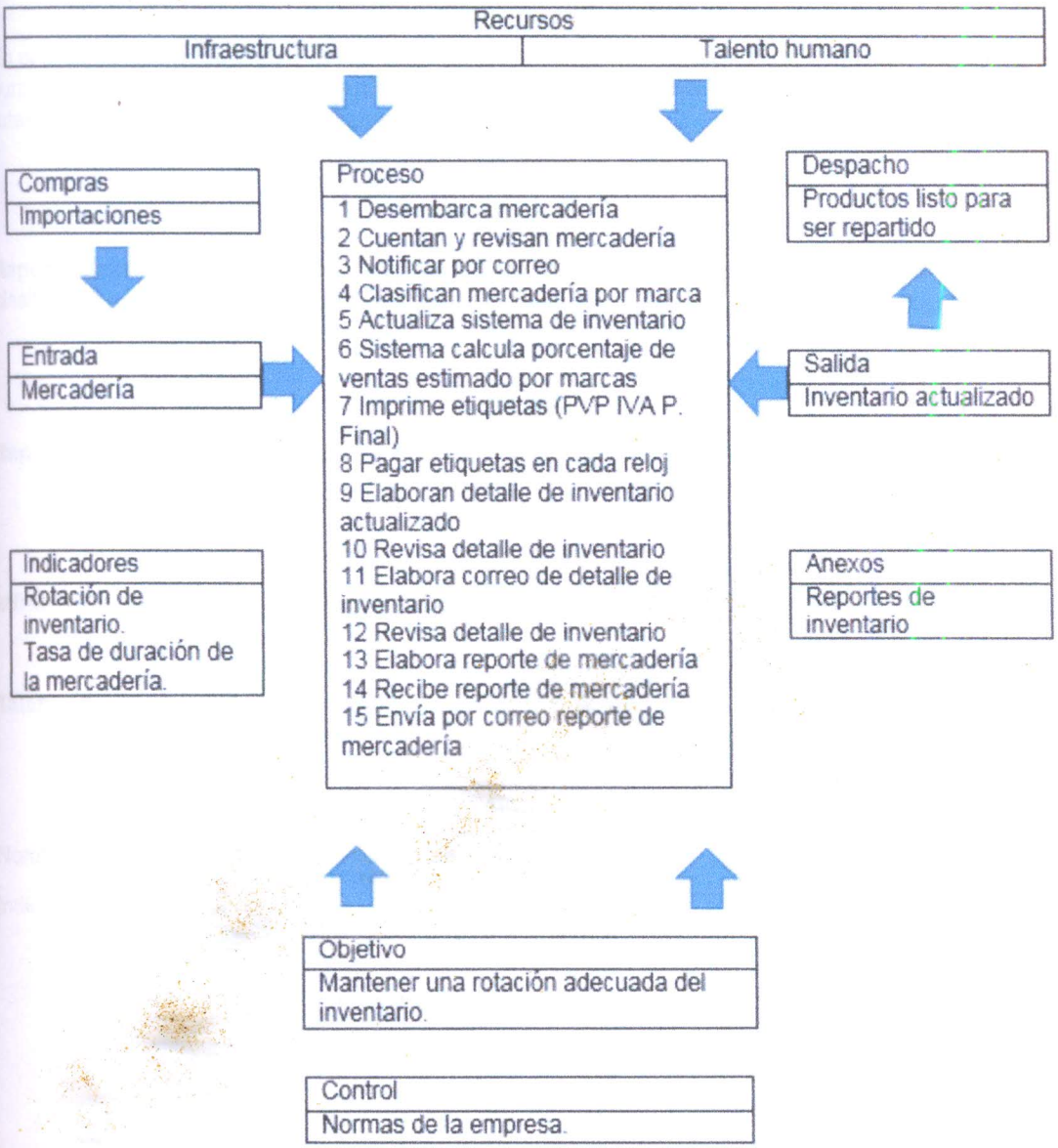
Caracterización del subproceso de almacenamiento.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
almacenamiento	despacho	Desembarco de mercadería	Se recibe mercadería del departamento de importaciones	Reporte actualizado de mercadería	Despacho	Clientes

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
IV PROCESO DE ALMACENAMIENTO	PAG. 19 DE

Ficha del subproceso de almacenamiento.



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
IV PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCION	PAG. 20 DE

2.5. Subproceso de despacho C.1

Descripción del subproceso

En el departamento de despacho se encarga de clasificar la mercadería por reporte que envían los puntos de ventas y las facturas para los clientes mayoristas y termina con la entrega del reporte de rutas al departamento de distribución y de la mercadería.

Entradas

Reporte de mercadería: Recibe el reporte de mercadería, guía de remisión y facturas para clasificar la mercadería por cliente y punto de venta.

Salidas

Reporte de rutas: Hoja en el que se especifica las direcciones de entrega de la mercadería.

Recursos

Infraestructura: Área en el que se clasifica la mercadería por reporte y cliente

Talento humano: Personal encargado de despachar la mercadería

Control

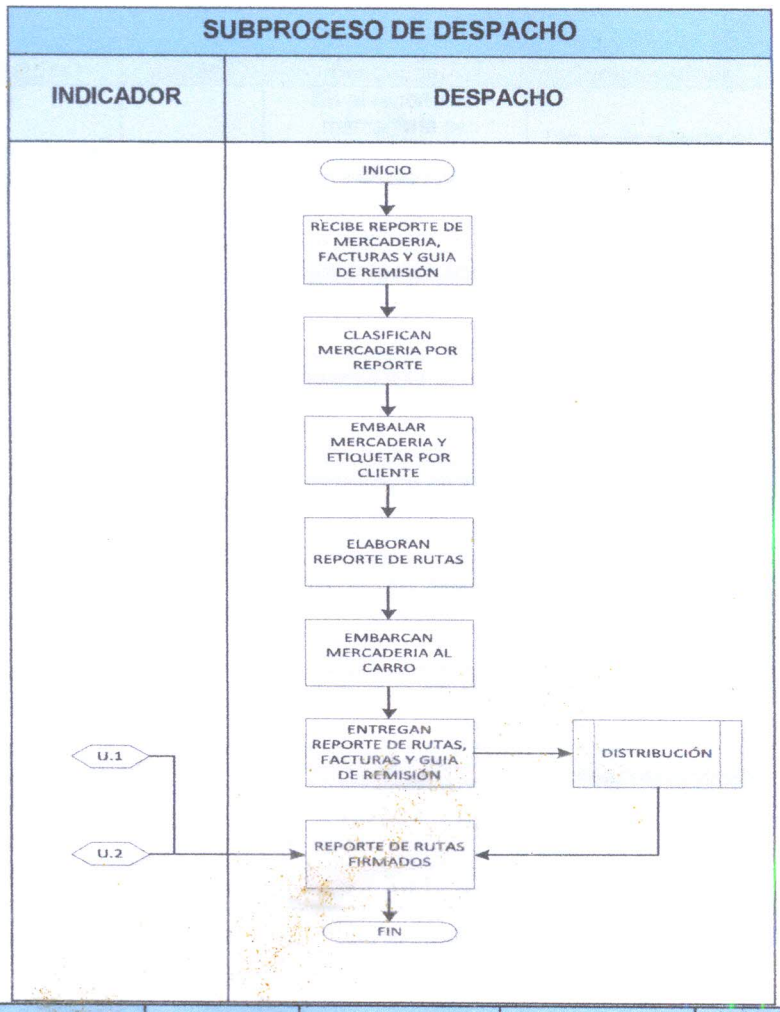
Normas de la empresa de manipulación de los productos.

Indicadores de control de gestión.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
IV PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCION	PAG. 20 DE

Diagrama del subproceso de despacho



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
U.1	Jefe de Ventas	Cumplimiento de despacho.	Medir el nivel de cumplimiento de despachos	(# despachos cumplidos / # total de despacho requeridos)	Veces	Mensual
U.2	Jefe de Ventas	Costo de unidades despachadas.	Medir el costo por unidad despachada contra el gasto operativo	(Costo total operativo bodega / unidades despachadas)	unidades	Mensual

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
IV PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCION	PAG. 21 DE

Descripción de las características del subproceso de despacho.

No.	Actividades	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe reporte de mercadería	Despacho	En el reporte de mercadería se encuentra las cantidades por modelos y marca de los productos	Llevar un registro de los productos que se distribuyen.	Despachador
2	Clasifica mercadería por reporte	Despacho	Separar la mercadería por reporte	Ordenar los productos por reporte	Despachador
3	Embalar mercadería y etiquetar por cliente	Despacho	Se empaquetan los productos y se etiquetan las cajas	Se embalan y etiquetan para una rápida visualización.	Despachador
4	Elabora reporte de rutas	Despacho	En base a las direcciones de los clientes se elaboran el reporte de rutas	El reporte de rutas contiene nombre del cliente, dirección y el número de cajas y hora de entrega.	Despachador
5	Embarca mercadería al carro	Despacho	Se coloca las cajas en el carro en el orden de la ruta.	Las cajas se deben manipular con cuidado de los productos	Despachador
6	Entregan reporte de rutas facturas y guía de remisión	Despacho	Documentos de control tributario y de cumplimiento		Despachador
7	Reporte de rutas firmados	Despacho	Medida de control de los pedidos entregados a tiempo	Se controla mediante indicadores	Chofer

Caracterización del subproceso de despacho

Proceso: Despacho y distribución.

Subproceso: Despacho

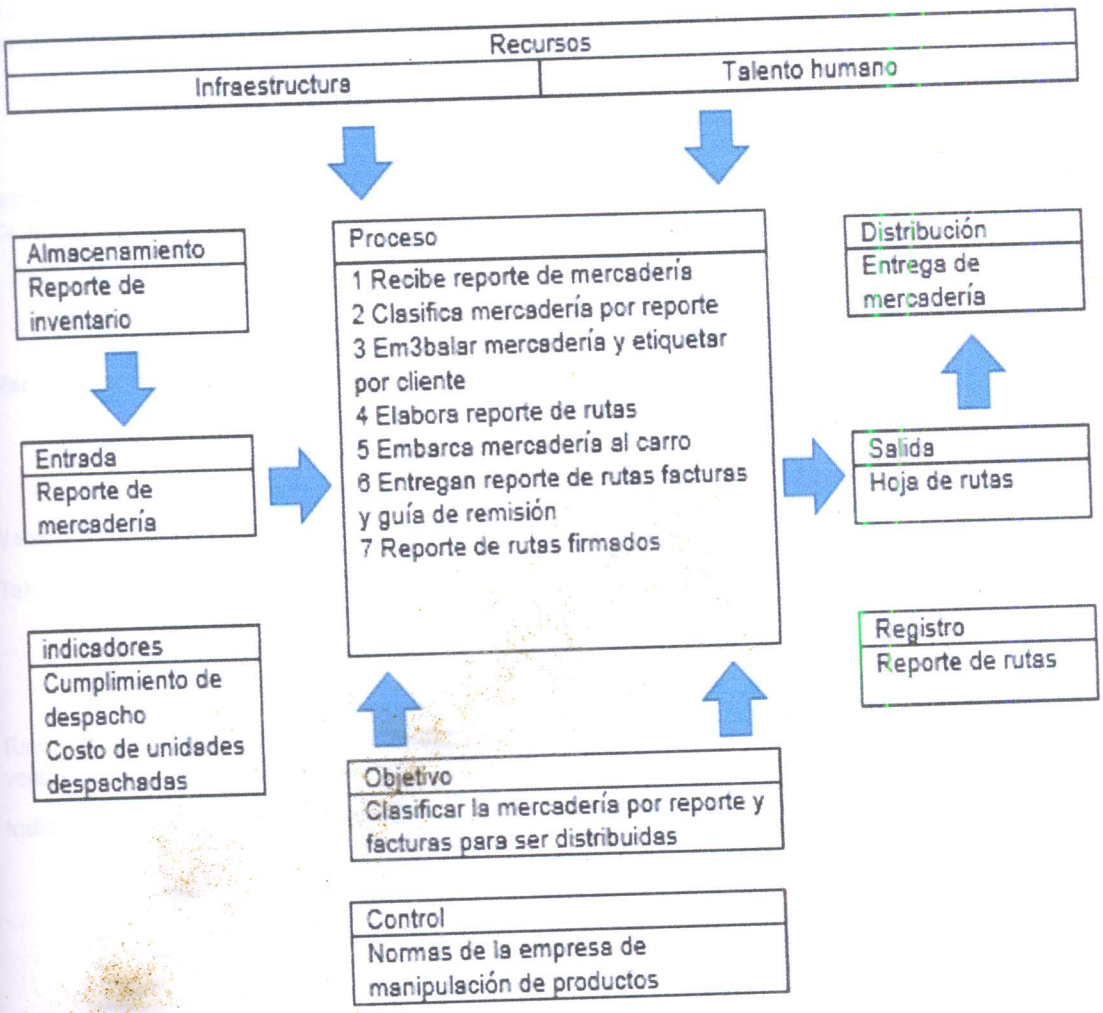
Objetivo: Clasificar la mercadería por reporte y facturas para ser distribuidas.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Despacho	Almacenamiento	Reporte de mercadería	Se recibe mercadería del departamento de almacenamiento	Reporte de rutas firmado	Distribución	Clientes

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
IV PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCION	PAG. 22 DE

Ficha del subproceso de despacho.



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
V PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCION	PAG. 23 DE

2.6. Subproceso de distribución C.2

Descripción del subproceso

Este subproceso se encarga de la entrega de la mercadería a los diferentes clientes mayoristas y puntos de ventas que se encuentran en los locales comerciales para exhibición y ventas a los clientes minoristas.

Entradas

Reporte de rutas: revisar que las cajas de los productos se encuentren bien selladas y ordenada por nombre del cliente interno y externo.

Salidas

Mercadería: entrega de mercadería.

Recursos

Vehículo: es utilizado para llevar la mercadería a los clientes.

Talento humano: personal de distribución

Control

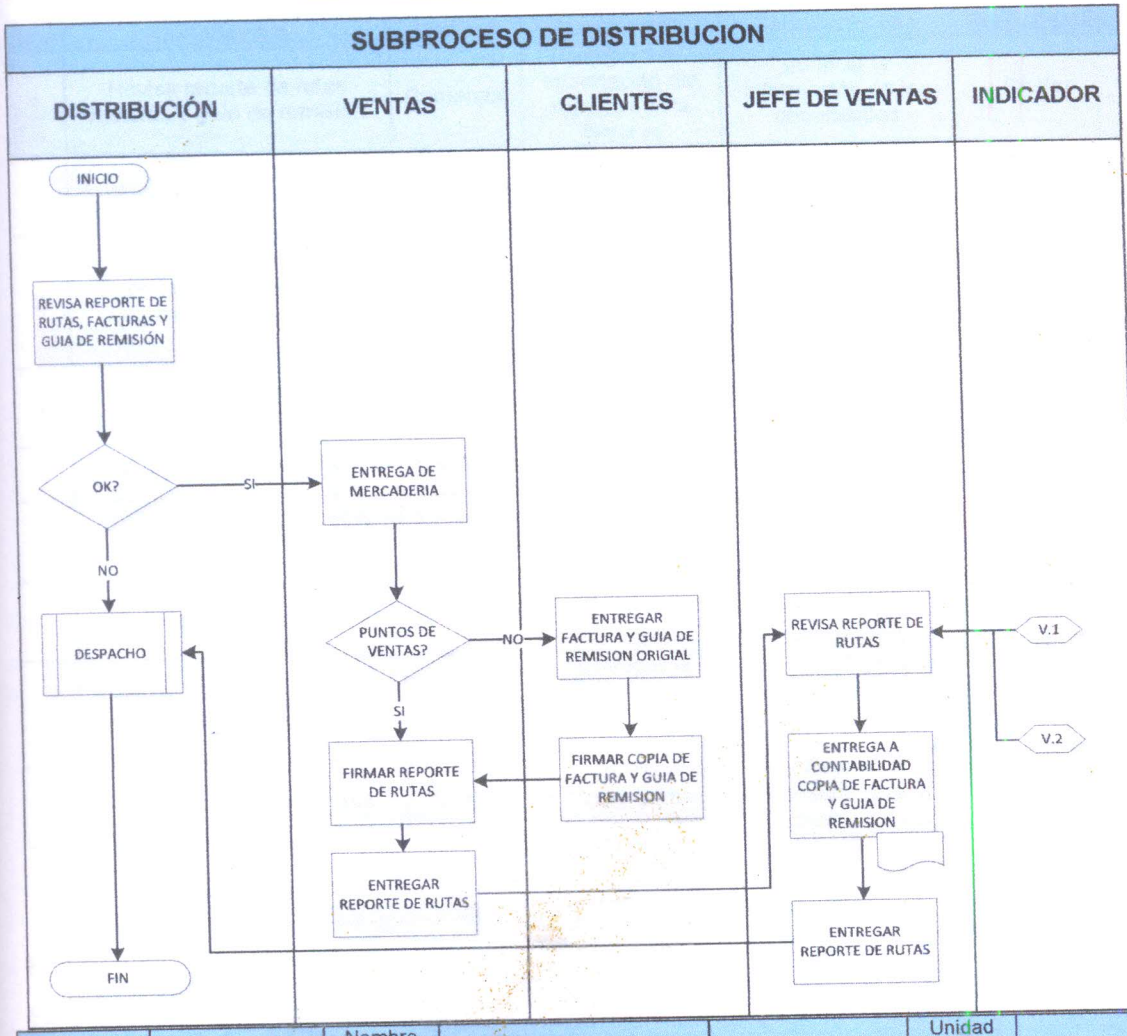
Reporte de rutas firmadas: reporte en el que se indica las direcciones de los clientes y puntos de ventas para la entrega de mercadería.

Indicadores de gestión: medidas de control del desempeño del personal de entrega.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
V PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCION	PAG. 24 DE

Diagrama del subproceso de distribución.



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
V.1	Conductor	Ventas perdidas	Medir el impacto de la reducción de las ventas al no entregar oportunamente lo pedidos.	(valor pedidos no entregados / total ventas)	Numero	Semanal
V.2	Conductor	Comparativo de transporte.	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio	(costo transporte propio por unidad / costo de contratar transporte por unidad)	Valor	Mensual

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
V PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCION	PAG. 25 DE

Descripción de las características del subproceso de distribución

No.	Actividades	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Revisa reporte de rutas facturas y guía de remisión	Comercial	Compara la información del reporte con la facturas	Verificar la información de los documentos	Chofer
2	Entrega de mercadería	Comercial	Entregar mercadería a los clientes.	Productos entregados	Vendedor
3	Entregar facturas y guía de remisión original	Comercial	Si es cliente externo se entrega los documentos originales	Facturas Guías de remisión	Clientes
4	Firmar copia de factura y guía de remisión	Comercial	Se firma las copias de los documentos	Firmar copias de documentos	Clientes
5	Firma reporte de rutas	Comercial	Se firma el reporte de rutas como constancia de la entrega		Vendedor
6	Entregar reporte de rutas	Comercial	El vendedor entrega el reporte de rutas	Reporte de control de rutas	Vendedor
7	Revisar reporte de rutas	Comercial	El jefe de ventas revisa la información	Revisa hora de llegada de la mercadería.	Jefe de ventas
8	Entrega a contabilidad copia de factura y guía de remisión	Comercial	Entregar al departamento de contabilidad los documentos	Control tributario de los documentos	Jefe de ventas
9	Entregar reporte de rutas	Comercial	Reporte de rutas entregado al departamento de despacho para el respectivo control.		Jefe de ventas

Caracterización del subproceso de distribución

Proceso: Despacho y distribución.

Subproceso: Distribución

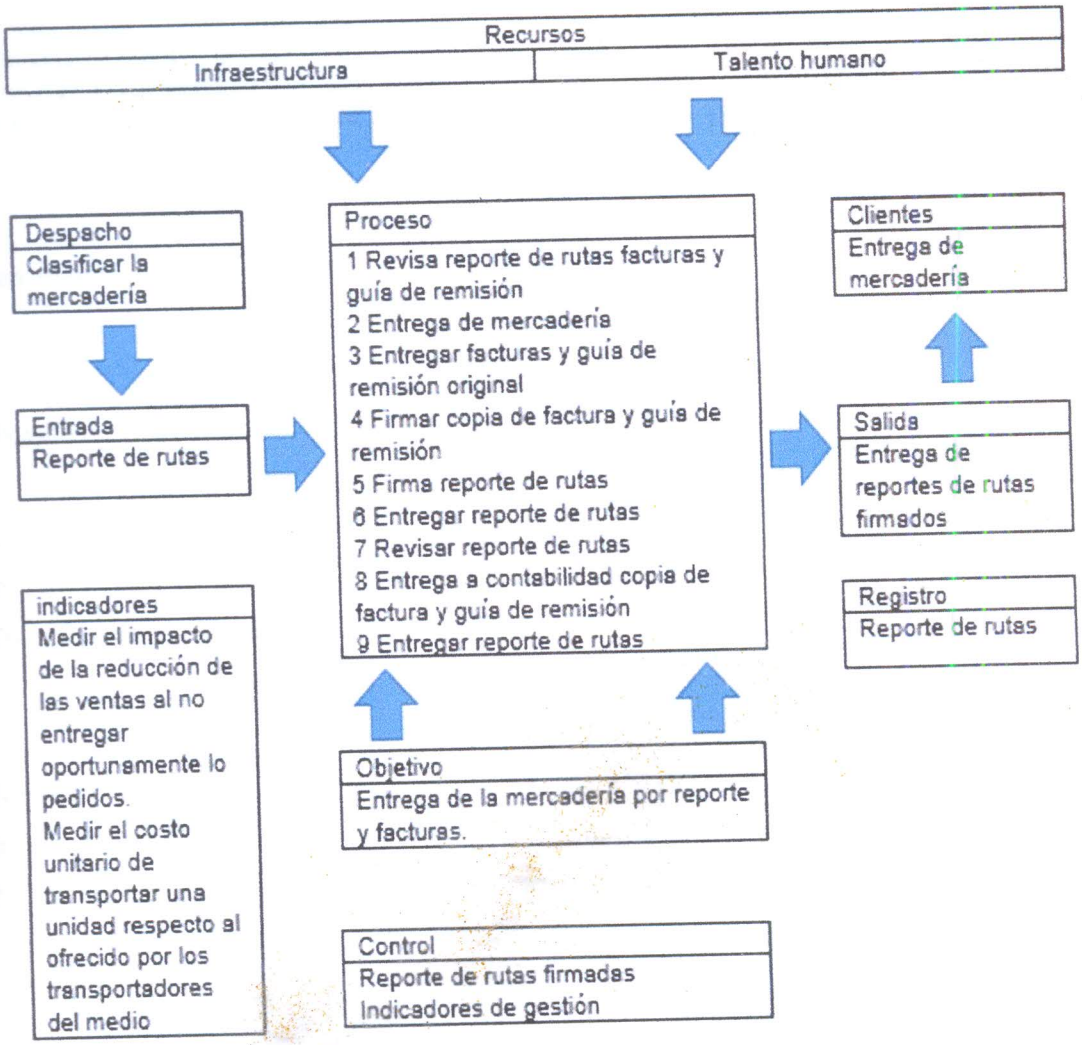
Objetivo: Entrega de la mercadería por reporte y facturas.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Almacenamiento	Despacho	Reporte de rutas	Se recibe el reporte de rutas para la entrega de la mercadería	Entrega de mercadería Reporte de rutas	Puntos de ventas	Clientes

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
V PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCION	PAG. 26 DE

Ficha del subproceso de distribución



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 27 DE

2.7. Subproceso stock para la venta D.1

Descripción del subproceso

En cada punto de venta existe un área de bodega el cual se le llama stock para la venta en donde almacenan 3 productos de cada modelo y marca para su posterior exhibición, en esta área también se revisa minuciosamente cada producto recibido, de existir el caso de algún producto en mal estado, se notifica al jefe de ventas para le gestión pertinente.

Entradas

Mercadería: ingreso de productos

Salidas

Mercadería en percha: salida de productos en los exhibidores para la venta

Recursos

Infraestructura: espacio físico para almacenar la mercadería.

Talento humano: personal de ventas

Control

Revisión de la actualización del inventario en stock para la venta.

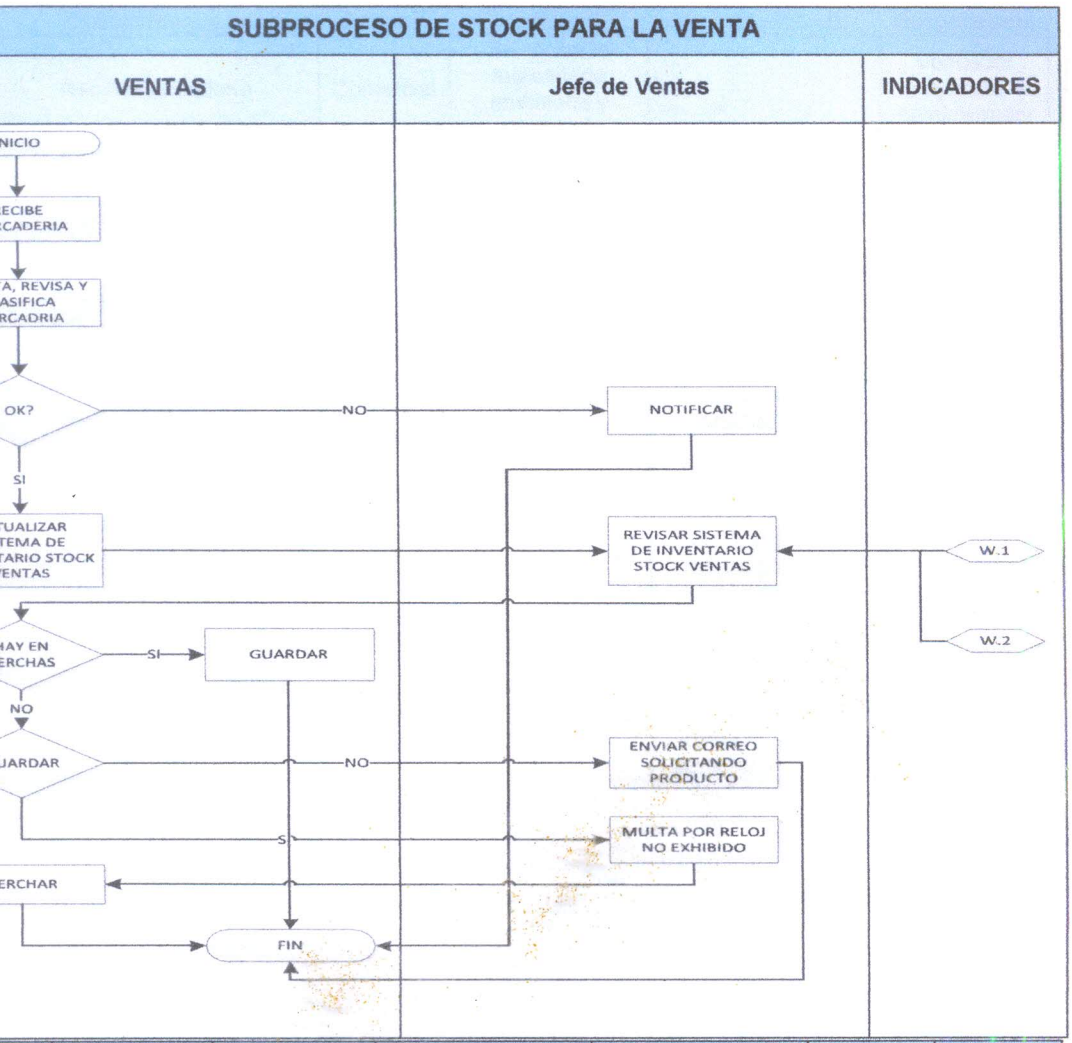
Indicadores de gestión: medidas de control del desempeño del personal de entrega.

Normas de manipulación de los productos.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 28 DE

Diagrama del subproceso de stock para la venta



de dor	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
1	Jefe de ventas	Rotación de inventario sucursal	Medir la rotación del inventario de stock en ventas	(Costo de ventas Sucursal / Promedio de Inventario Sucursal)	Veces	Mensual
2	Jefe de ventas	Tasa de duración de mercadería sucursal	Medir la duración de mercadería en stock en ventas	(Inventario Final * 30 das / ventas promedio)	Días	Mensual

Elaboró	Revisó	Aprobó
ela Veintimilla M.		
a:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 29 DE

Descripción de las características del subproceso de stock para la venta

No.	Actividades	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Recibe mercadería	Comercial	Se recibe la mercadería embalada y etiquetada		Vendedor mayorista – Administrador
2	Cuenta, revisa y clasifica mercadería	Comercial	Verificar que los productos estén en buen estado		Vendedor mayorista – Administrador
3	Notificar	Comercial	De haber alguna inconformidad con el producto se envía por correo el detalle del mismo		Jefe de ventas
4	Actualizar sistema de inventario stock para la venta	Comercial	Ingresar información de los productos	Mantener actualizado el sistema	Vendedor mayorista – Administrador
5	Revisar sistema de inventario stock para la venta	Comercial	Controlar que todos los productos este en el sistema	Verificar fecha y cantidad de los productos ingresados	Jefe de ventas
6	Guardar	Comercial	Se almacena los productos que ya están en la percha	Se retira las cajas y los guarda en el maletín por marca	Vendedor mayorista – Administrador
7	Enviar correo solicitando producto	Comercial	En el caso de no existir el producto se envía correo solicitándolo		Jefe de ventas
8	Multa por reloj no exhibido	Comercial	De no tener exhibido los productos se aplicaran una multa	Este valor lo determina el jefe de ventas y es aplicado a todo el personal de ventas	Jefe de ventas
9	Perchar	Comercial	Exhibir el producto	Mantener limpios los exhibidores	Administrador

Caracterización del subproceso de stock para la venta

Proceso: Ventas y facturación

Subproceso: Stock para la venta

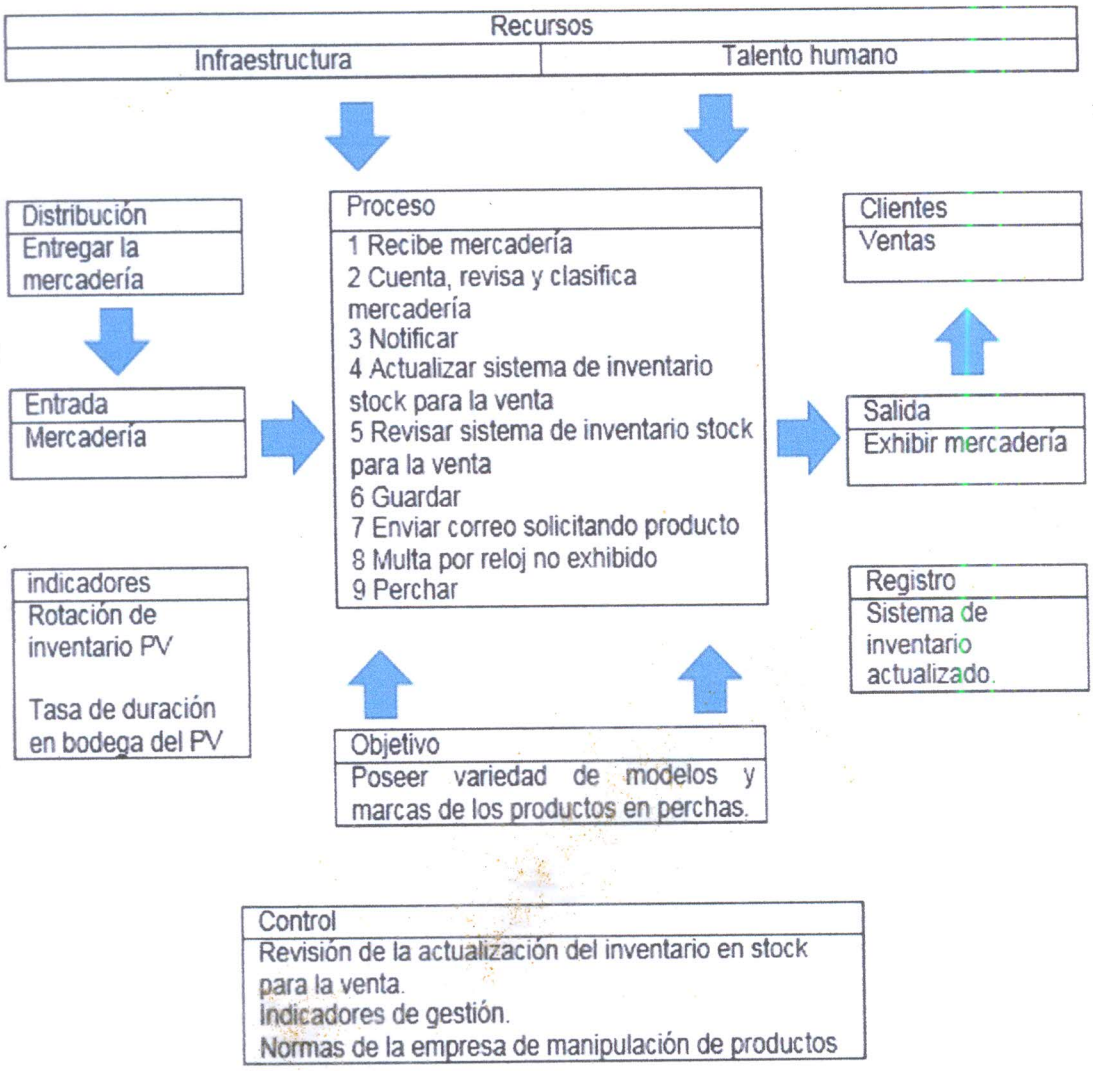
Objetivo: poseer variedad de modelos y marcas de los productos en perchas.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Almacenamiento	Despacho	Reporte de rutas	Se recibe el reporte de rutas para la entrega de la mercadería	Entrega de mercadería Reporte de rutas	Puntos de ventas	Clientes

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 30 DE

Ficha del subproceso de stock para la venta



Control
Revisión de la actualización del inventario en stock para la venta. Indicadores de gestión. Normas de la empresa de manipulación de productos

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 31 DE

2.8. Subproceso ventas mayoristas D.2

Descripción del Subproceso

Este proceso es primordial en el área de comercialización, por cuanto se realizan convenios con clientes mayoristas y se busca ampliar la cartera de este departamento.

Entradas

Contactar a clientes: llamar a clientes actuales y nuevos para coordinar la visita y propuestas de negociación.

Salidas

Mercadería: entrega de productos hacia los clientes mayoristas.

Recursos

Talento humano: personal que visita a los clientes mayoristas.

Infraestructura: bodega de stock para la venta de productos.

Control

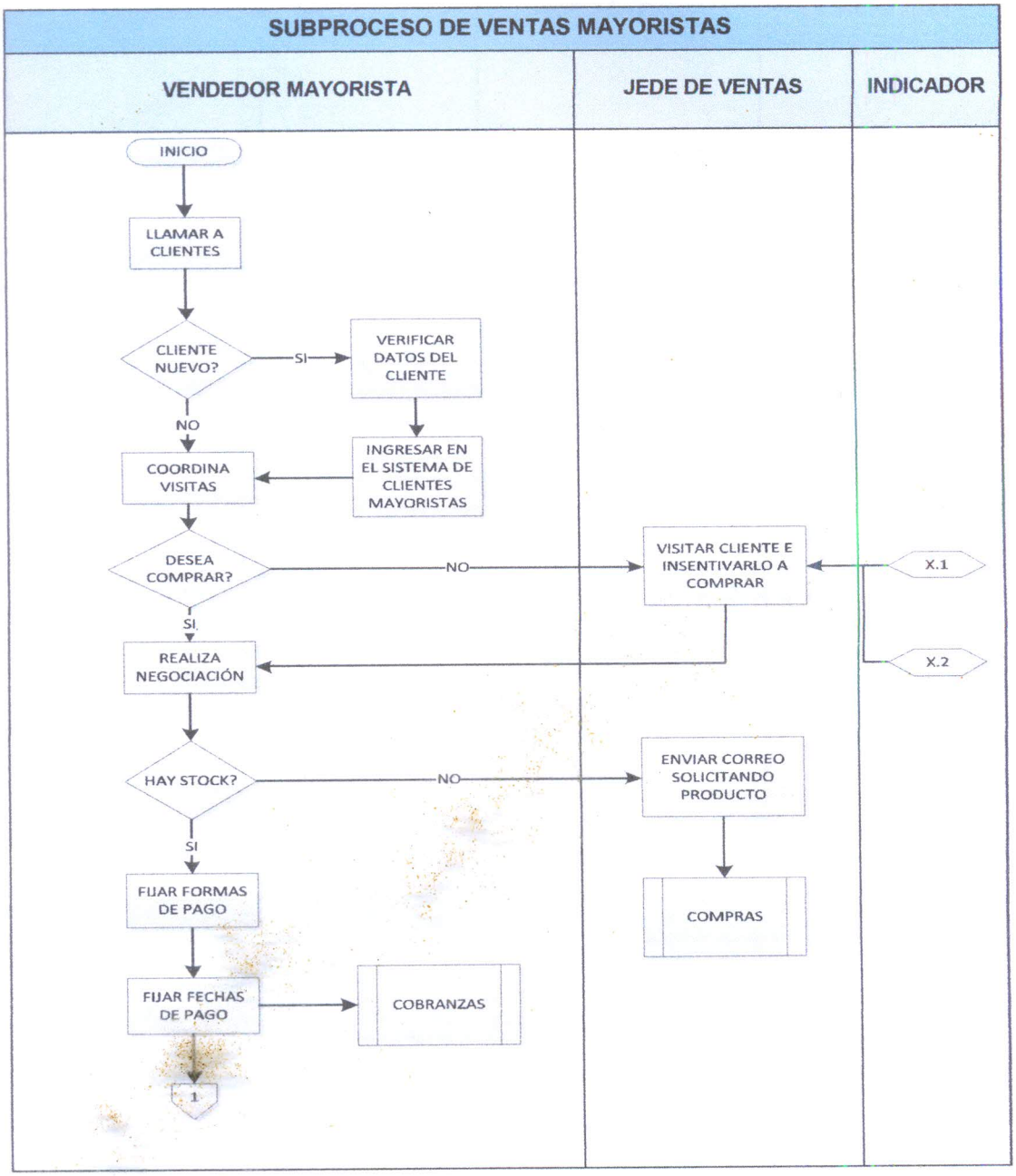
Políticas de la empresa: Acuerdos que mantiene con empresa

Indicadores de gestión: medidas de control del desempeño del personal de ventas.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 32 DE

Diagrama del subproceso de ventas mayoristas.



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 33 DE

SUBPROCESO DE VENTAS MAYORISTAS

VENDEDOR MAYORISTA	JEDE DE VENTAS	INDICADOR



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
X.1	Vendedor mayorista	Venta medida por cliente.	Medir las ventas realizada por cada cliente.	(ventas / # clientes)	Valor	Mensual
X.2	Jefe de ventas	Eficiencia en ventas	Medir la eficiencia del vendedor mayoristas	(Total cliente que compraron / total clientes visitados)	Números	Mensual

Elaboró	Revisó	Aprobó
riela Veintimilla M.		
ma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 34 DE

Descripción de las características de ventas mayoristas

No.	Actividades	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Llamar a clientes	Comercial	Contactar clientes actuales y nuevos	Ampliar la cartera de clientes	Vendedor mayorista
2	Verificar datos del cliente	Comercial	Se verifican el RUC, dirección, correos	Confirmar datos	Vendedor mayorista
3	Ingresar en el sistema de clientes mayoristas	Comercial	La información correcta se ingresa en el sistema		Jefe de ventas
4	Coordinar visitas	Comercial	Visitar a clientes para nuevos convenios	En el convenio se fija el porcentaje de ganancia, el pago y el plazo	Vendedor mayorista
5	Visitar cliente e incentivarlo a comprar	Comercial	Cuando el cliente no cree conveniente la negociación se realiza la visita con el Jefe de ventas		Jefe de ventas
6	Realizar negociación	Comercial	Se toma nota de los productos a ser entregados	Modelos, marcas y precios	Vendedor mayorista
7	Enviar correo solicitando producto	Comercial	El vendedor mayorista solicita la salida de los productos	Medios de comunicación entre niveles de la empresa	Vendedor mayorista
8	Fijar formas de pago	Comercial	Las formas de pago puedes ser de contado o crédito o ambos	Forma de pago a crédito se lo realiza mediante pagarés	Jefe de ventas
9	Fijar fechas de pago	Comercial	Las fechas de pago pueden ser hasta un año	Fechas de pago de 3 a 12 meses	Vendedor mayorista
10	Fijar fecha de entrega de productos	Comercial	Se fijar la fecha, hora y lugar de entrega de los productos	Máximo tiempo de entrega de 3 días	Vendedor mayorista
11	Elaborar reporte de mercadería	Comercial	Se elabora el reporte	Se especifica las cantidades y nombre de los clientes	Vendedor mayorista
12	Entregar reporte facturas y guías de remisión	Comercial	Se entregan los documentos al departamento de despacho para la entrega de los productos		Vendedor mayorista

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 35 DE

Caracterización del subproceso de ventas mayoristas

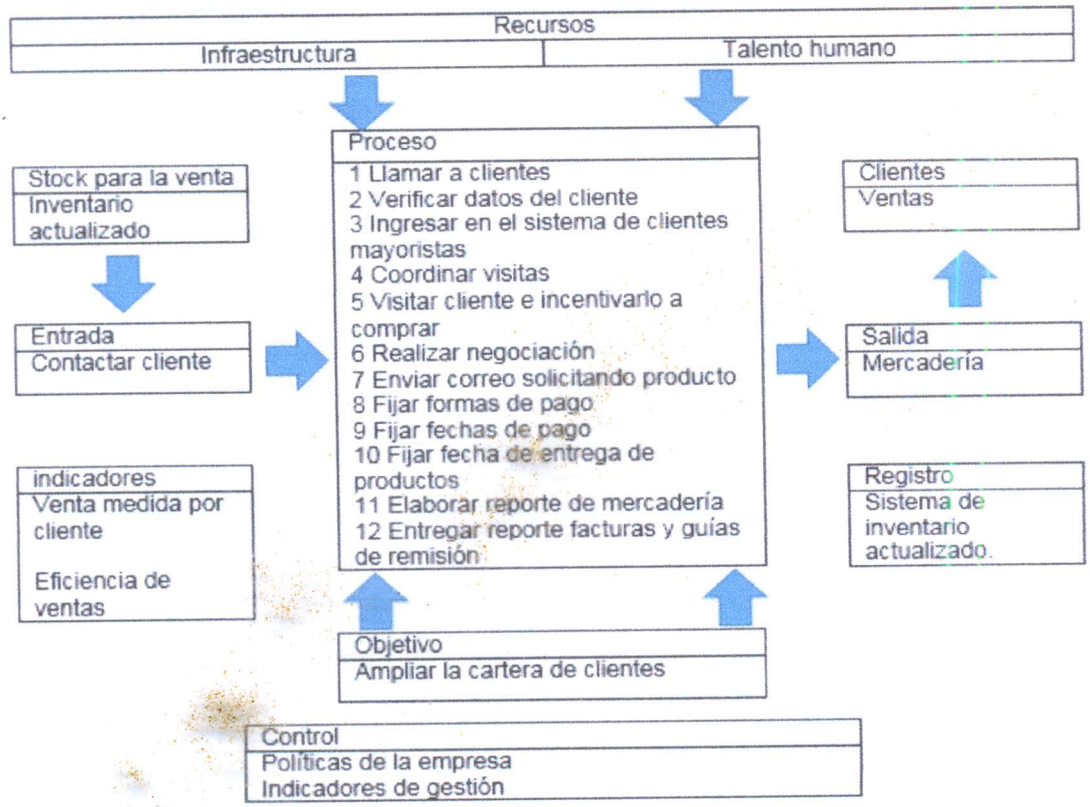
Proceso: Ventas y facturación

Subproceso: Ventas Mayoristas

Objetivo: Ampliar la cartera de clientes.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Vendedor mayorista	Distribución	Reporte de clientes	Se recibe el reporte de clientes para la entrega de mercadería.	Mercadería entregada al cliente	Vendedor mayorista	Clientes

Ficha del subproceso de ventas mayoristas



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 36 DE

2.9. Subproceso de ventas minoristas D.3

Descripción del subproceso

En este proceso se describen las ventas que se desarrollan en los puntos de ventas ubicados en varios centros comerciales, también se detallan las actividades del personal de ventas, son los que tratan directamente con los clientes minoristas.

Entradas

Necesidades del cliente: Los clientes visitan los puntos de ventas y realizan sus pedidos

Recibe pago:

Salidas

Entrega de facturas: Después de que el cliente realiza su pedido, la cajera procede a ingresar los datos del cliente en el sistema para generar la factura.

Entrega de productos: Entregar el producto elegido por el cliente.

Recursos

Talento humano: personal del área de ventas

Infraestructura: locales propios en varios centros comerciales

Tecnológico: computadoras, teléfonos.

Control

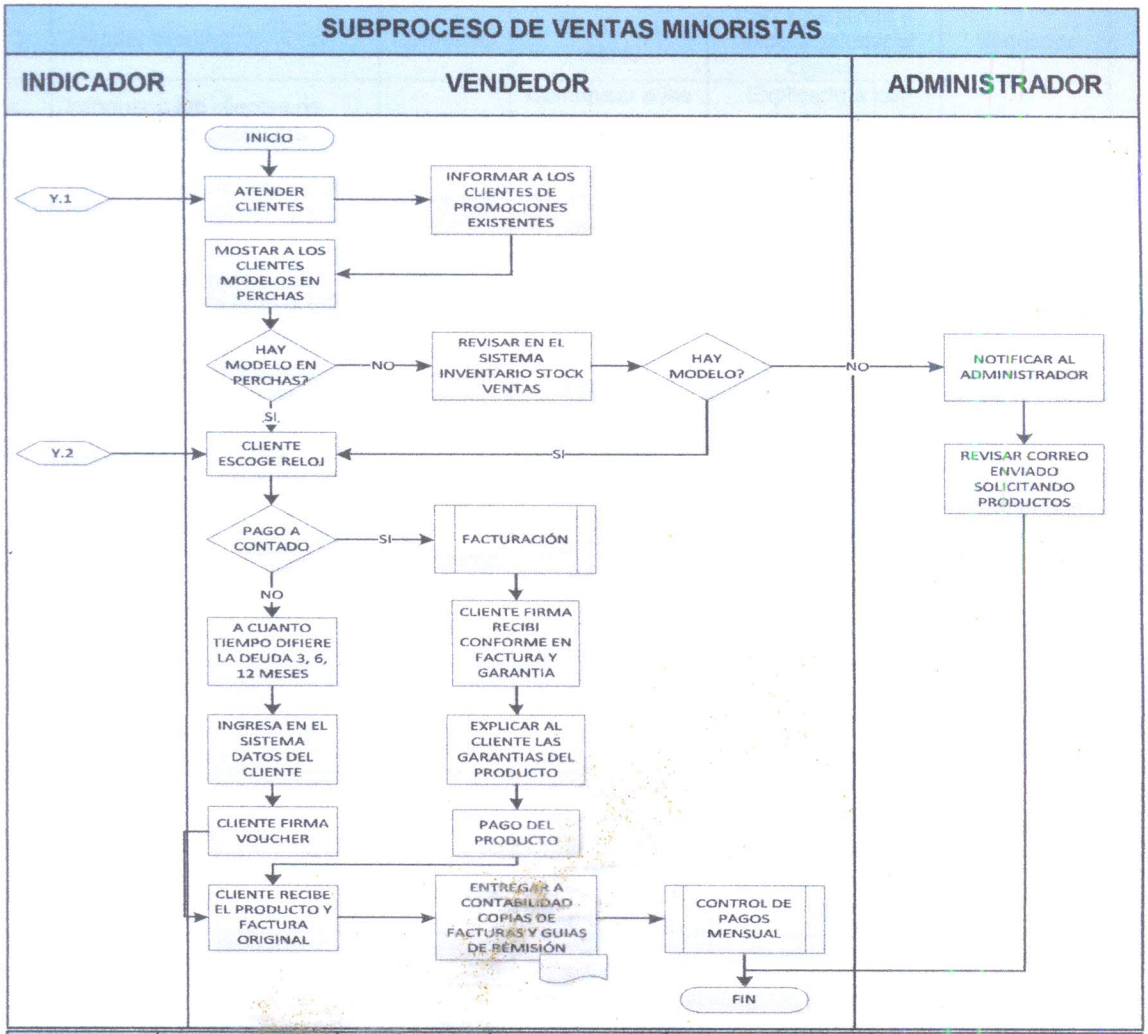
Políticas de la empresa: acuerdos que mantiene la empresa

Indicadores de gestión: medidas de control del desempeño del personal de ventas.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 37 DE

Diagrama del subproceso de ventas minoristas



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
Y.1	Administrador	Eficiencia de desempeño.	Medir las capacidades del personal de ventas	(# personas de ventas capacitado / total personal ventas)	Número	Mensual
Y.2	Administrador	Eficiencia en ventas	Medir la eficiencia de los vendedores minoristas	(Total cliente que compraron / total clientes que visitaron)	Número	Mensual

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 38 DE

Descripción de las características del subproceso de ventas minoristas

No.	Actividades	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Atender clientes	Comercial	Saludar al cliente	Con amabilidad y respeto saludar al cliente.	Vendedor
2	Informar a los clientes de promociones existentes	Comercial	Comunicar a los clientes de las promociones	Explicarle a los cliente de las promociones	Vendedor
3	Mostrar a los clientes modelo en perchas	Comercial	Ver con facilidad los modelos en perchas	Cliente visualiza los productos.	Vendedor
4	Revisar en el sistema de inventario stock para la venta	Comercial	Revisar la existencia del producto en inventario	Tener actualizado el inventario	Vendedor
5	Notificar al administrador	Comercial	Comunicar la no existencia	Informar el producto agotado	Administrador
6	Revisar correo enviado solicitando productos	Comercial	Solicitar productos	Revisar los productos solicitados	Administrador
7	Cliente escoge reloj	Comercial	Selección del producto	Cliente elige producto	Vendedor
8	A cuánto tiempo difiere la deuda 3, 6, 12 meses	Comercial	Si la compra es a crédito	El cliente decide comprar a crédito	Vendedor
9	Ingresa en el sistema datos del cliente	Comercial	Ingresa en el sistema datos del cliente	Ingresa en el sistema datos del cliente	Vendedor
10	Cliente firma voucher	Comercial	Firma documento	Firma documento	Vendedor
11	Firma recibí conforme en factura y garantía	Comercial	Cliente firma documentos	Cliente firma documentos	Vendedor
12	Explicar a los clientes las garantías del producto	Comercial	Capacitar al cliente de las garantías	Mostrarle las causa que cubre las garantías	Vendedor
13	Pago del producto	Comercial	Se realiza el pago del producto	El cliente paga en efectivo	Vendedor
14	Cliente recibe producto y factura original	Comercial	Cliente satisfecho	Cliente satisfecho	Vendedor
15	Entregar a contabilidad copias de facturas y guía de remisión	Comercial	Entregar a contabilidad los documentos para realizar el respectivo control contable		Vendedor

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 38 DE

Caracterización del subproceso de ventas minoristas

Subproceso: Ventas Minoristas

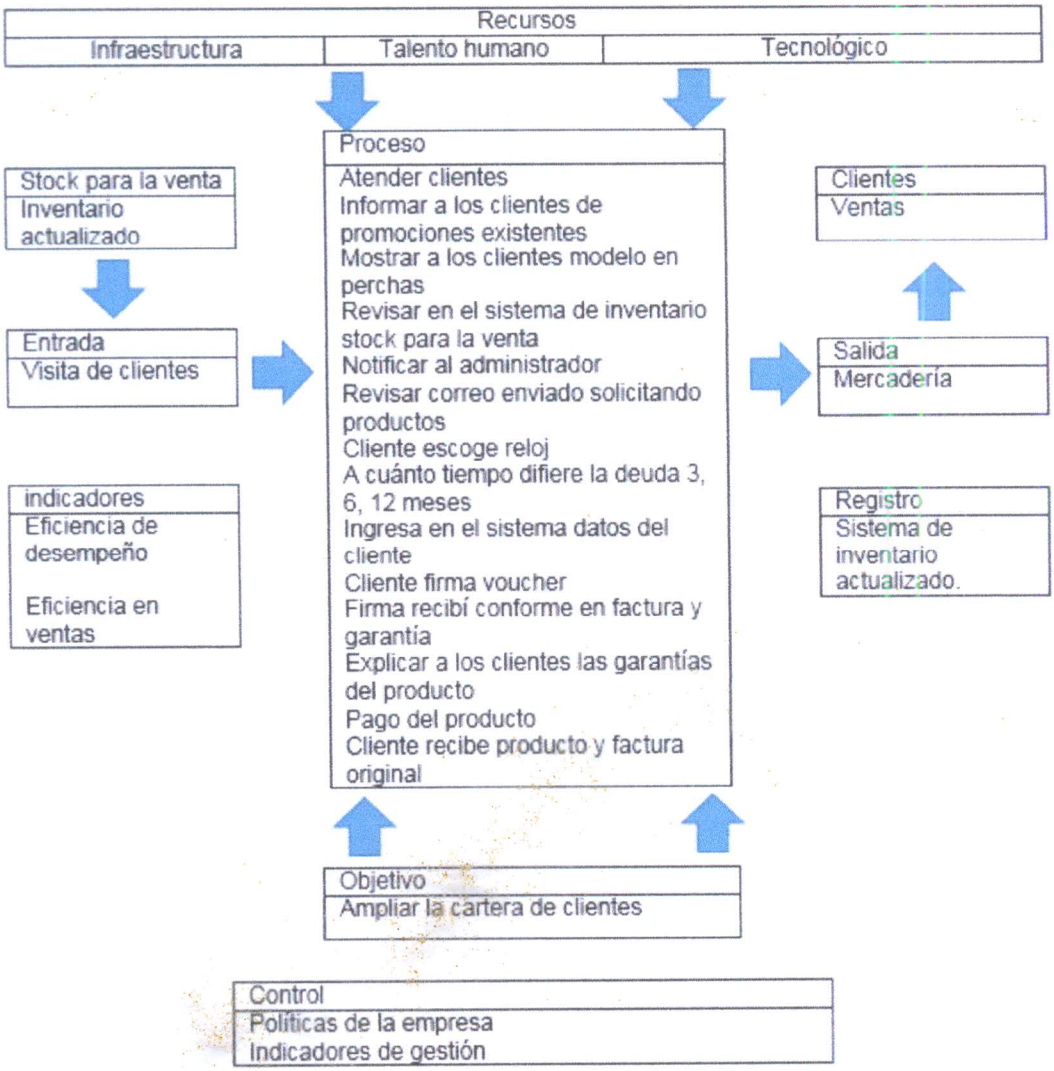
Objetivo: Dar la mejor atención a los clientes que visitan en los locales comerciales.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas minoristas	Distribución	Sistema computacional	El cliente visita los locales comerciales para elegir producto	Mercadería entregada al cliente	Vendedor	Clientes

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 39 DE

Ficha del subproceso de ventas minoristas



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 40 DE

2.10. Subproceso de facturación D.4

Descripción del subproceso

Este proceso es importante de gran importancia ya que se pone en manifiesto el valor a pagar por el producto que ha elegido el cliente.

Entradas

Datos del cliente: se ingresan datos del cliente en el sistema de facturación.

Salidas

Documento impreso: se imprime el documento para entregar al cliente

Recursos

Talento humano: personal de ventas

Tecnológico: computadoras, teléfonos, sistema.

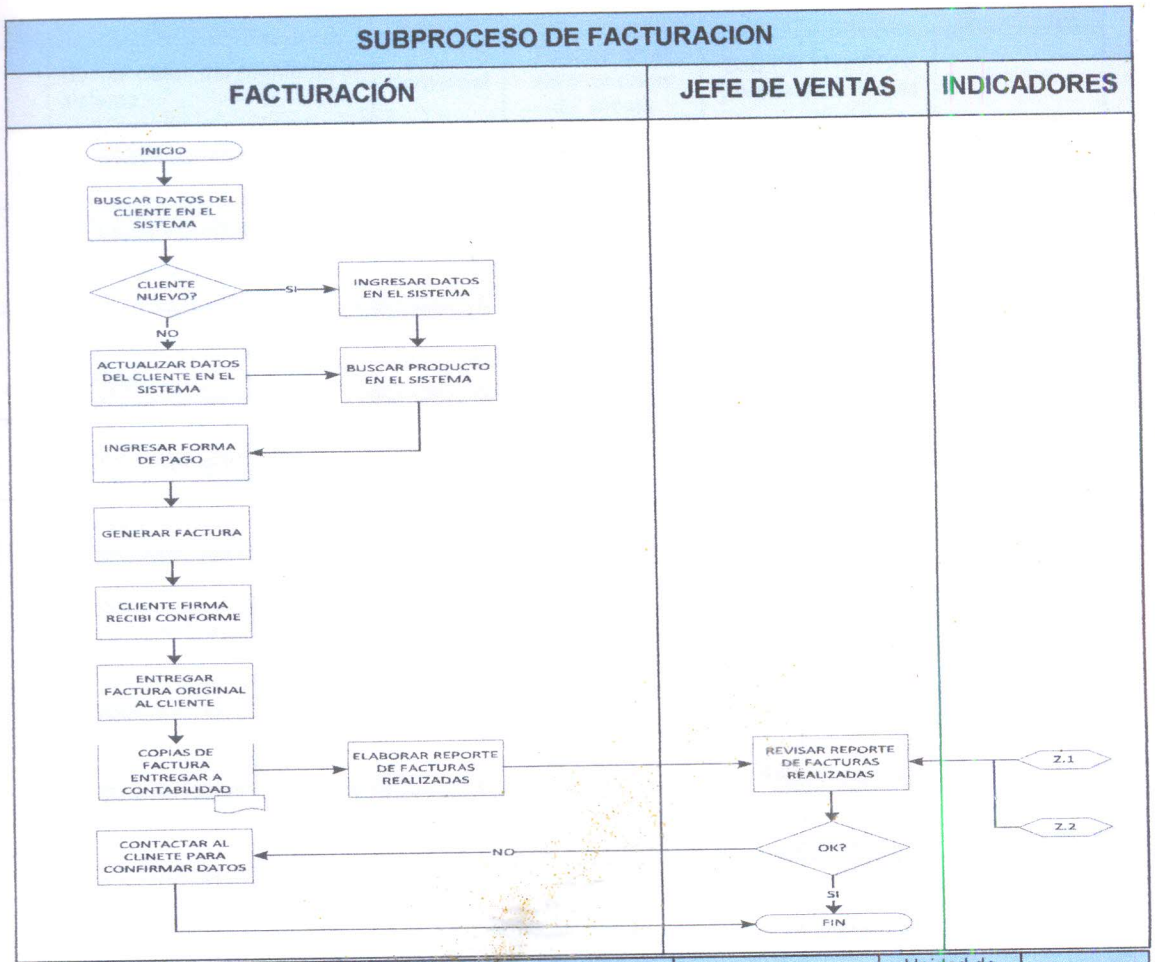
Control

Leyes tributarias: debe regirse por el Servicio de Rentas Internas que regulas las actividades de toda empresa comercial.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 41 DE

Diagrama del subproceso de facturación



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
Z.1	Jefe de ventas	Calidad de facturación	Medir el número de facturas con errores por cliente	(Facturas emitidas con errores / total facturas emitidas)	Veces	Diario
Z.2	Jefe de ventas	Pendiente por facturar	Medir el impacto del valor pendiente por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa	(Total pendientes por facturar / total pedidos)	Veces	Mensual

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 42 DE

Descripción de las características del subproceso de facturación

No.	Actividades	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Buscar datos del cliente en el sistema	Comercial	Revisar en el sistema datos del cliente	Solicitar el nombre y número de cedula	Cajera
2	Ingresar datos en el sistema	Comercial	Si es primera vez que el cliente compra	Ingresar en el sistema como nuevo cliente	Cajera
3	Actualizar datos del cliente en el sistema	Comercial	Verificar que todos los datos sean los correctos	Revisar los nombres, numero de cedula, dirección	Cajera
4	Buscar producto en el sistema	Comercial	Revisar en el sistema de facturación el producto	En el sistema digitar el nombre del producto	Cajera
5	Ingresar forma de pago	Comercial	El cliente indica la forma de pago	La forma de pago puede ser de 3, 6 o 12 meses	Cajera
6	Generar factura	Comercial	Imprimir factura	Se imprime el documento	Cajera
7	Cliente firma recibí conforme	Comercial	El cliente revisa sus datos en la factura y firma el recibí conforme	Cuando toda la información esta correcta	Cajera
8	Entregar factura original al cliente	Comercial	Se entrega el documento al cliente	Cliente recibe factura original	Cajera
9	Copias de facturas entregar a contabilidad	Comercial	Las copias de facturas se entregan a contabilidad	Los documentos para el control tributario de entregan a contabilidad	Cajera
10	Elaborar reporte de facturas realizadas	Comercial	Se elabora el documento de control de facturas realizadas	En el reporte se adjuntan las copias de facturas	Cajera
11	Revisa reportes de facturas realizadas	Comercial	Revisa el número de facturas realizadas	Aplica indicadores	Jefe de ventas
12	Contactar al cliente para confirmar datos	Comercial	De ser el caso de facturas con errores se llama para confirmar datos	Llamar al cliente	Cajera

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE VENTAS Y FACTURACION	PAG. 43 DE

Caracterización del subproceso de facturación

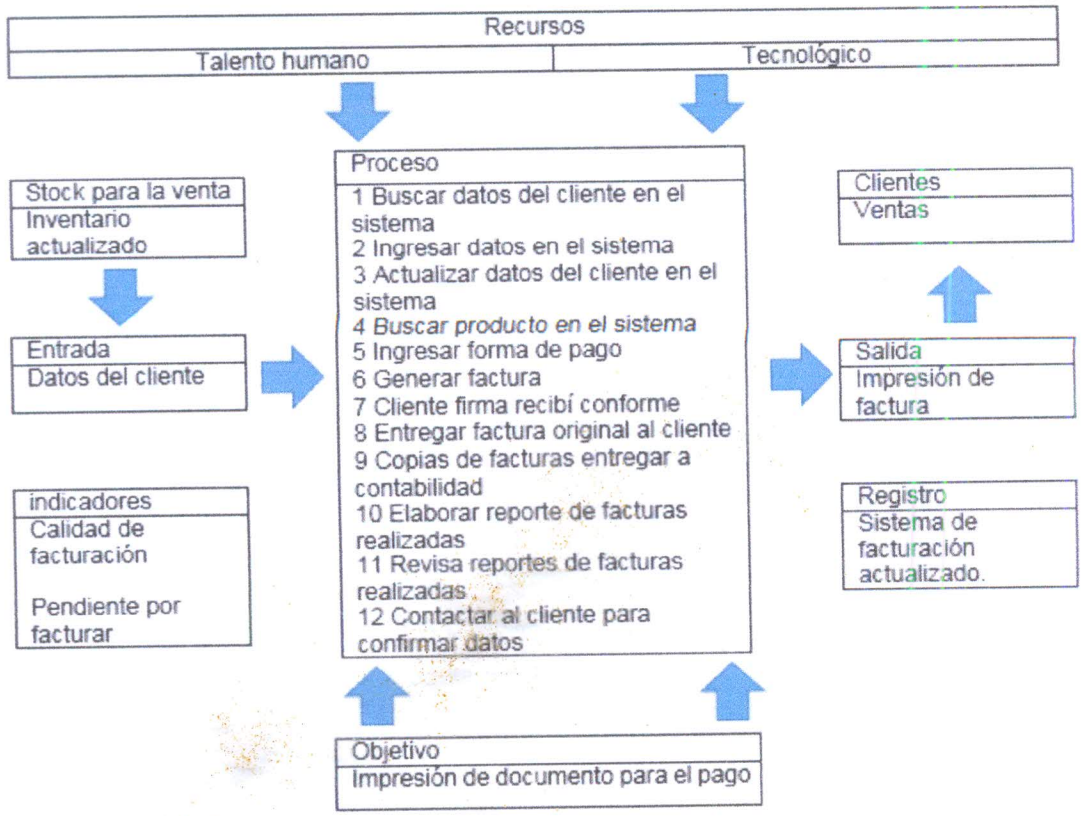
Proceso: Ventas y facturación

Subproceso: Facturación

Objetivo: Impresión de documento para el pago.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas minoristas	Ventas	Sistema computacional	Se ingresan datos del cliente	Factura	Vendedor	Clientes

Ficha del subproceso de ventas minoristas



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS	PAG. 44 DE

2.11. Subproceso de créditos E.1

Descripción del Subproceso

Este proceso es esencial en toda empresa comercial, por cuanto depende de la rotación del inventario que se le quiera dar, también se enfoca en la situación financiera del cliente, la capacidad de pago que este tiene, este proceso inicia con la solicitud de del cliente y termina la con información ingresada en el sistema.

Entradas

Solicitud de cliente: documento en el que refleja la situación financiera del cliente.

Documentos del cliente:

Numero de cedula

R.U.C.

Referencias bancarias

Referencias comerciales

Salidas

Aprobación del crédito: la información es ingresada en el sistema.

Recursos

Talento humano: personal de ventas mayoristas

Tecnológico: sistema de créditos computacional.

Control

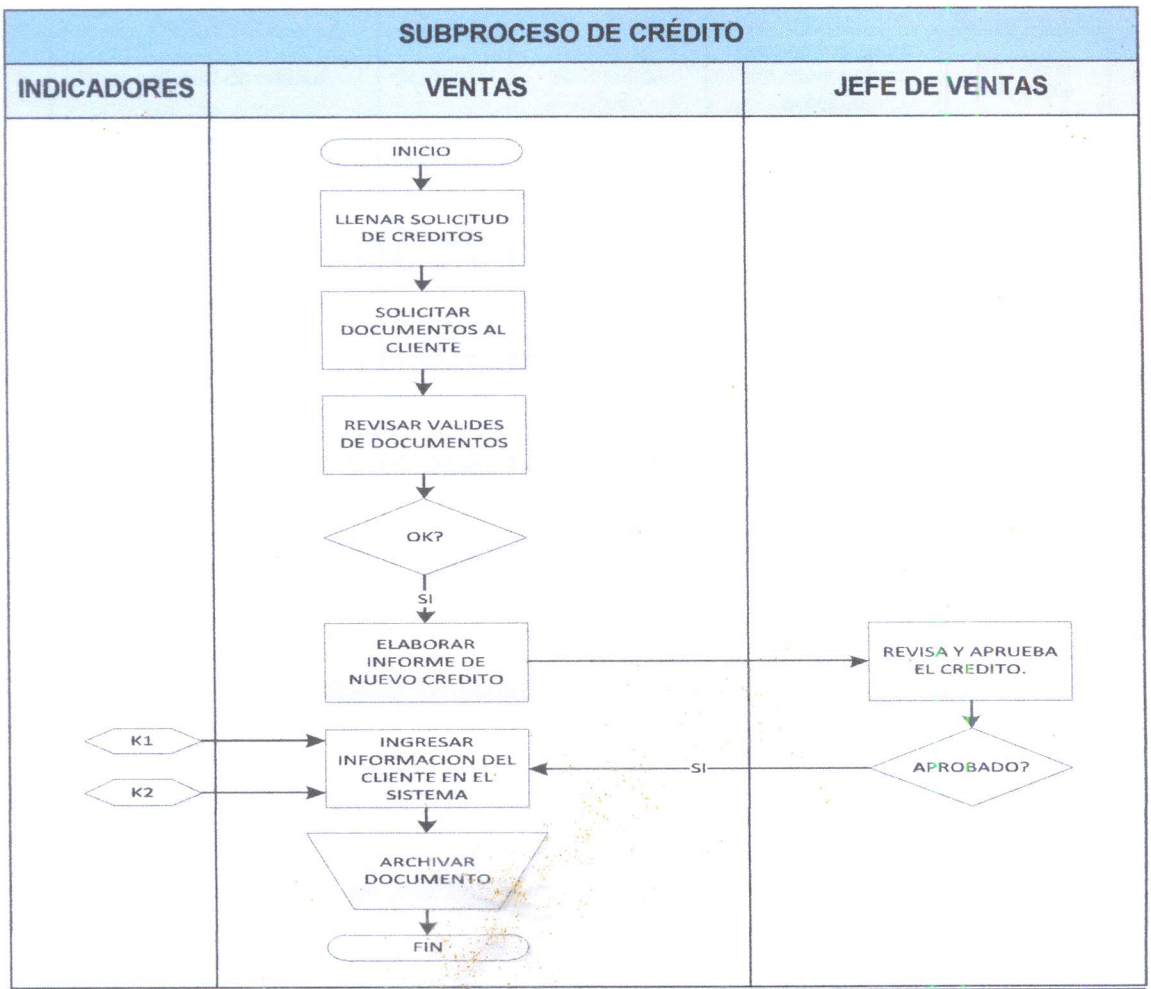
Validación de documentos: verificar que los documentos entregados por el cliente sean los correctos.

Políticas de los clientes: normas de fechas de pago establecidos por los clientes.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS	PAG. 45 DE

Diagrama del subproceso de créditos



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
K.1	Jefe de ventas	Tasa de créditos aprobados	Mide el nivel de crédito aprobado del total de solicitudes	(Total de créditos aprobados / total de solicitudes)	Veces	Mensual
K.2	Jefe de ventas	Crecimiento del crédito	Medir el impacto de los créditos frente al crecimiento de las ventas	(Crecimiento de la cartera / crecimiento de ventas) * 100	%	Mensual

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS	PAG. 46 DE

Descripción de las características del subproceso de créditos

No.	Actividades	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Llenar solicitud de crédito	Comercial	Llenar la solicitud de crédito	Escribir los datos del cliente en el solicitud	Vendedor mayorista
2	Solicitar documentos al cliente	Comercial	Recibir documentos	Cedula de identidad, RUC, pasaporte, etc	Vendedor mayorista
3	Revisar valides de documentos	Comercial	Revisar fecha de caducidad	Revisar que no sea Documentación falsificada	Vendedor mayorista
4	Elaborar informe del nuevo crédito	Comercial	Elaborar documento	Considerar la forma de pago y los plazos	Vendedor mayorista
5	Revisa y aprueba el crédito	Comercial	Revisión de la documentación	Verificar datos del cliente en la central de riesgo	Jefe de ventas
6	Ingresar información del cliente en el sistema	Comercial	Digitar datos del cliente	Ingresar en el sistema de ventas a créditos.	Vendedor mayorista.

Caracterización del subproceso de créditos

Proceso: Créditos y cobranzas

Subproceso: Créditos.

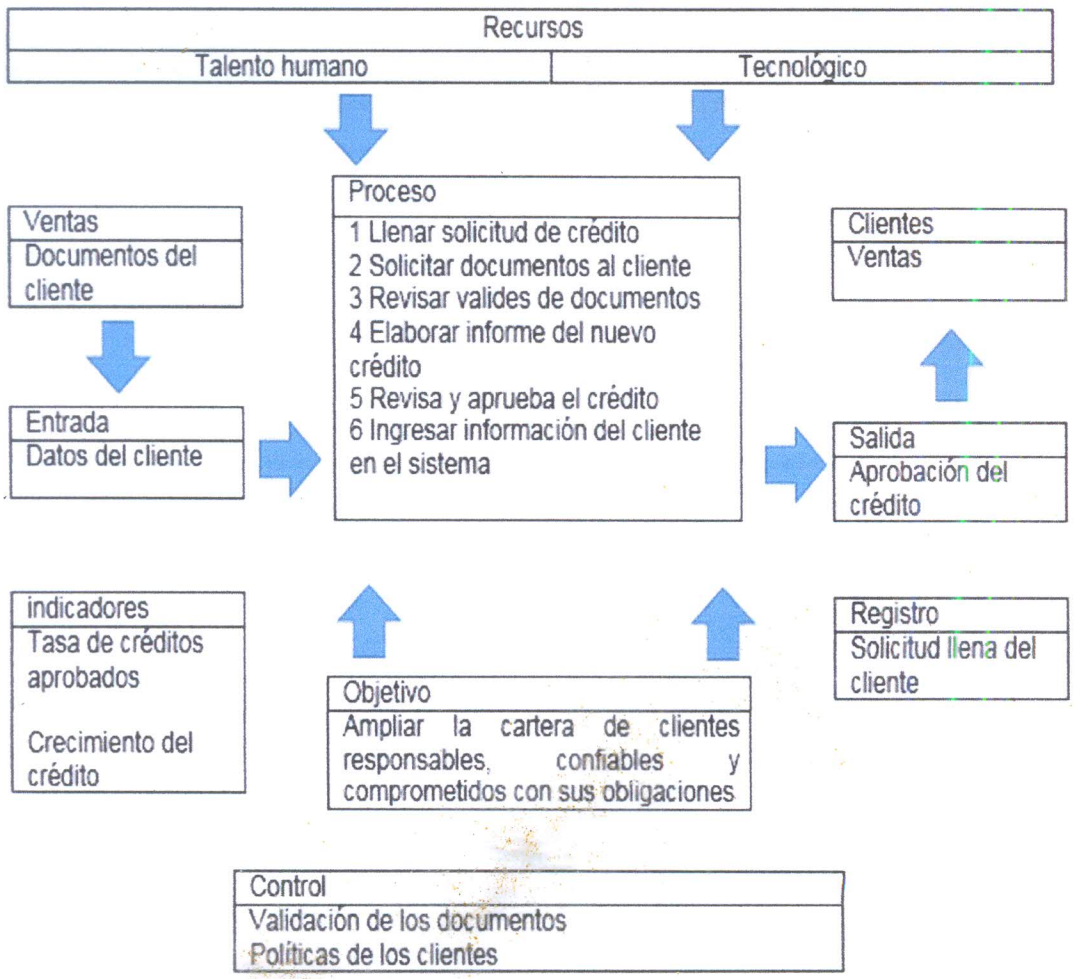
Objetivo: Ampliar la cartera de clientes responsables, confiables y comprometidos con sus obligaciones.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas	Ventas	Sistema computacional	Se ingresan datos del cliente	Factura	Vendedor	Clientes

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS	PAG. 47 DE

Ficha del subproceso de créditos y cobranzas



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS	PAG. 48 DE

2.12. Subproceso de cobranzas E.2

Descripción del Subproceso:

Este proceso inicia con la actualización del reporte de los clientes por cobrar en las fechas establecidas en los documentos y termina en el pago de la cuota mensual, también se enfoca en mantener comunicado a los clientes de las cuentas por pagar que mantienen con la empresa.

Entradas

Reporte de cobros: es un informe en donde se encuentran las fechas de pagos de los clientes.

Llamar a los clientes: comunicar a los clientes el valor por pagar de cada uno de ellos.

Salidas

Dinero en efectivo: cuando el recaudador realiza el retiro del dinero en efectivo.

Depósitos bancarios: cuando el cliente deposita el dinero directamente en la cuenta bancaria de la empresa.

Recursos

Talento humano: personal de ventas

Tecnológico: sistema computacional de cobros

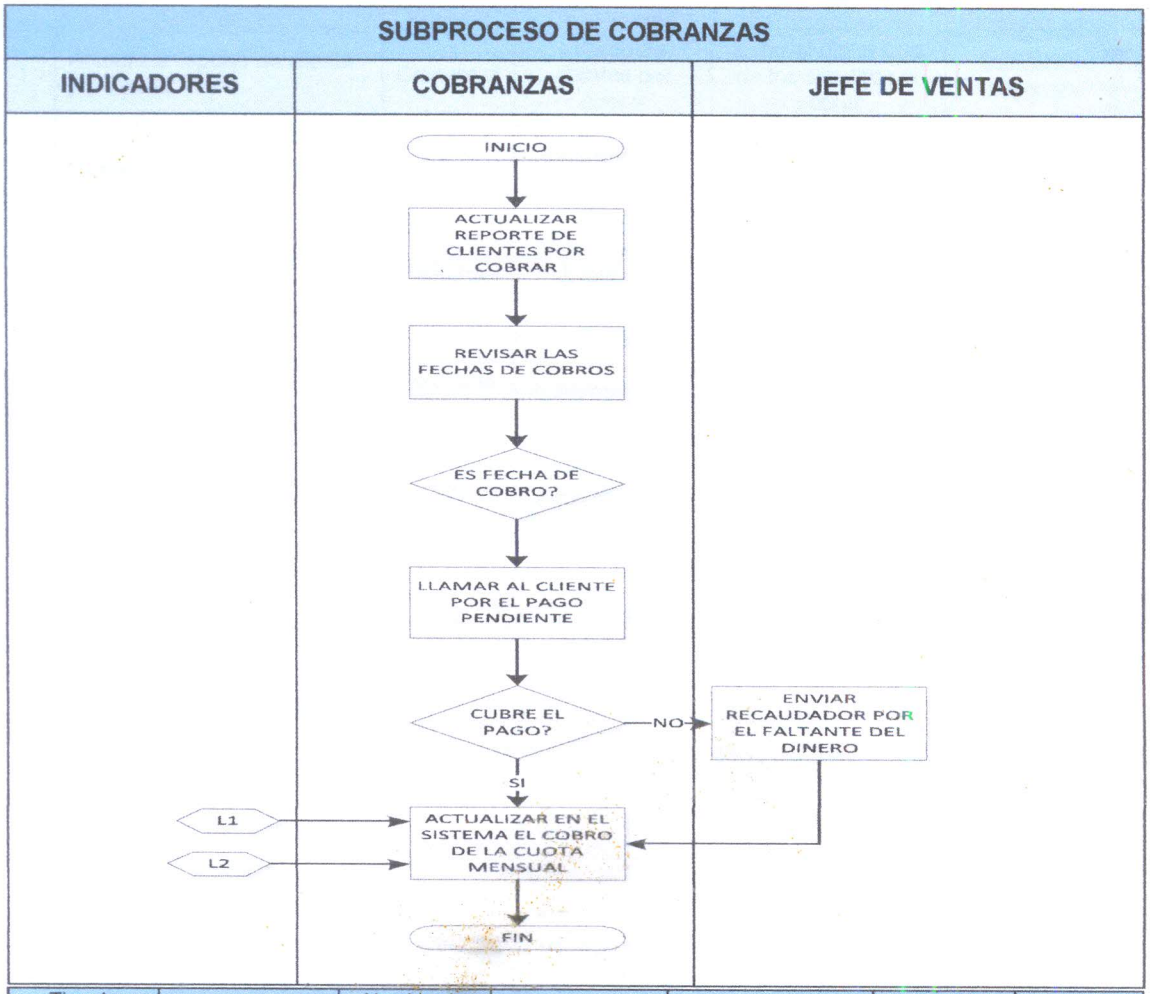
Control

Políticas de la empresa: disposiciones internas dadas por la empresa para el proceso d cobranzas.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS	PAG. 49 DE

Diagrama del subproceso de cobranzas



Tipo de indicador	Responsable	Nombre de indicador	Objetivo	Formula	Unidad de medida	Frecuencia
L.1	Jefe de ventas	Rotación de cuentas por cobrar	Mide la rapidez de las cuentas por cobrar	(Ventas netas a crédito / Cuentas por cobrar promedio) * 100	Veces	Mensual
L.2	Jefe de ventas	Periodo de cobranza promedio	Mide la rapidez del cobro de las facturas	(Cuentas por cobrar promedio x días año / ventas netas a crédito) * 100	Días	Mensual

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS	PAG. 50 DE

Descripción de las características del subproceso de cobranzas

No.	Actividades	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Actualizar reporte de cliente por cobrar	Comercial	Listado de clientes por cobrar	Estar al día el lista de los clientes por cobrar	Vendedor mayorista
2	Revisar las fechas de cobros	Comercial	Estar pendientes de las fechas de cobros	Diariamente revisar las fechas de cobros	Vendedor mayorista
3	Llamar al cliente por el pago pendiente	Comercial	Recordarle al cliente de la negociación	Comunicarle los pagos pendientes que mantiene con la empresa	Vendedor mayorista
4	Enviar recaudador por el faltante de dinero	Comercial	En el caso que el cliente no ha cubierto el valor de la cuota	Se enviara una persona a realizar el retiro del dinero	Vendedor mayorista
5	Actualizar en el sistema de cobro la cuota mensual	Comercial	Ingresar en el sistema el valor de la cuota y el número.	Controlar que se respeten las fechas de cobros.	Jefe de ventas

Caracterización del subproceso de cobranzas

Proceso: Créditos y cobranzas

Subproceso: Cobranzas.

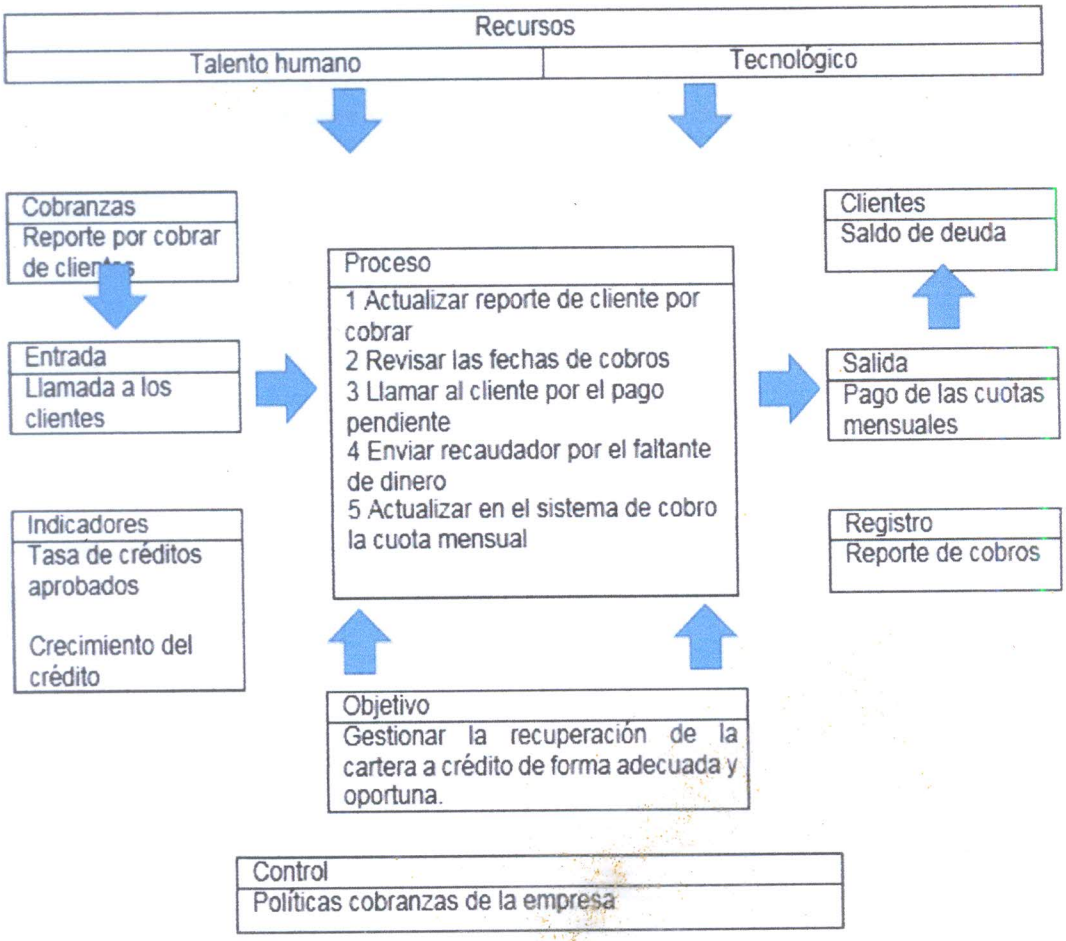
Objetivo: Gestionar la recuperación de la cartera a crédito de forma adecuada y oportuna.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas	Ventas	Sistema computacional	Actualizar reporte por cobrar clientes	Pago / depósito bancario	Vendedor	Clientes

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS	PAG. 51 DE

Ficha del subproceso de subproceso de cobranzas



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE SERVICIO TÉCNICO	PAG. 52 DE

2.13. Subproceso de mantenimiento F.1

Descripción del subproceso

Este proceso inicia cuando el cliente tiene algún producto defectuoso y se acerca al local comercial a informar su inconveniente, para su posterior arreglo, en alguno productos el personal técnico en mantenimiento no cuentan con las maquinas necesarias para poder destapar el producto y revisar el daño, es por esto que envían el producto al proveedor para que sean directamente ellos los que procedan al arreglo del mismo.

Entradas

Producto dañado: se recibe el producto con daño, por el cual se llena un formulario de casusas de daño

Salidas

Producto arreglado: se realiza el cambio de piezas para el funcionamiento correcto del mismo.

Llamar al cliente: se comunica al cliente para que retire el producto

Recursos

Talento humano: personal de servicio técnico

Maquinarias: máquinas para destapar los productos

Control

Normas de manipulación de los productos

Políticas de los proveedores: disposiciones que mantienen los proveedores en sus productos.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE SERVICIO TECNICO	PAG. 49 DE

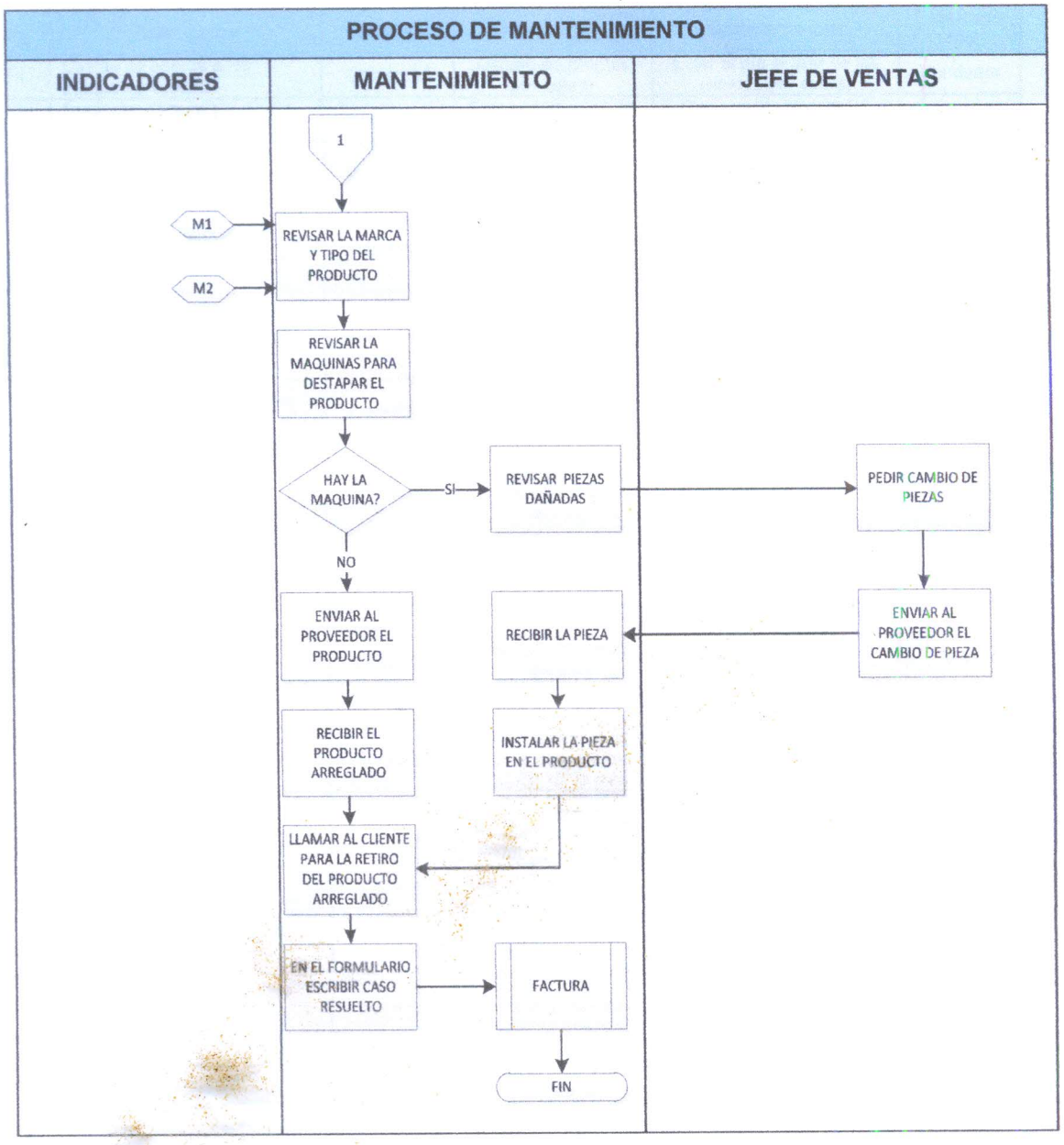
Diagrama del subproceso de mantenimiento.

PROCESO DE MANTENIMIENTO		
INDICADORES	MANTENIMIENTO	JEFE DE VENTAS
		

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE SERVICIO TECNICO	PAG. 49 DE

Diagrama del subproceso de mantenimiento.



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE SERVICIO TÉCNICO	PAG. 52 DE

Descripción de las características del subproceso de mantenimiento

No.	Actividades	Entidad	Descripción	Características	Responsable
1	Cliente se acerca a los puntos de ventas.	Comercial	Listado de clientes por cobrar	Estar al día el lista de los clientes por cobrar	Vendedor
2	Presentar factura y documentos.	Comercial	Estar pendientes de las fechas de cobros	Diariamente revisar las fechas de cobros	Vendedor
3	Revisar el producto por inconformidad.	Comercial	Recordarle al cliente de la negociación	Comunicarle los pagos pendientes que mantiene con la empresa	Vendedor
4	Llena el formulario de recepción del producto	Comercial	En el caso que el cliente no ha cubierto el valor de la cuota	Se enviara una persona a realizar el retiro del dinero	Vendedor
5	Entregar al cliente el recibo del producto.	Comercial	Ingresar en el sistema el valor de la cuota y el número.	Controlar que se respeten las fechas de cobros.	Vendedor
6	Adjuntar la copia del recibo con el formulario	Comercial	La copia del recibo se adjunta en el formulario	El recibo tiene una copia, se adjunta en el formulario	Vendedor
7	Entregar el producto al técnico.	Comercial	Se entrega el formulario, el recibo y el producto al técnico	Revisar que sea la información del producto en el formulario	Vendedor
8	Revisar la marca y tipo del producto	Comercial	Revisar el modelo y marca del producto	Revisar el modelo y marca del producto	Técnico
9	Revisar la máquina para destapar el producto	Comercial	Revisar si tiene la máquina para destapar el producto, algunos productos los destapan el proveedor		Técnico
10	Revisar piezas dañadas	Comercial	Se retira la pieza deñada	Se	Técnico
11	Pedir cambio de piezas	Comercial	Se solicita el cambio de pieza	Con el formulario se envía para el cambio de pieza	Jefe de ventas
12	Enviar al proveedor el cambio de piezas	Comercial	El proveedor recibe para el posterior cambio de la pieza	El proveedor envía la pieza cambiada	Jefe de ventas
13	Recibir la pieza	Comercial	Se recibe la pieza	Se recibe la pieza	Técnico
14	Instalar la pieza en el producto	Comercial	Se procede a restaurar el producto	Se procede a restaurar el producto	Técnico
15	Enviar al proveedor el producto	Comercial	En el caso de que no tengan la máquina para destapar el producto	Se envía al proveedor para que destape el producto y realice el respectivo cambio de pieza	Técnico
16	Recibir el producto arreglado	Comercial	Se verifica que el producto funciona de forma adecuada	El proveedor envía el producto arreglado	Técnico
17	Llamar al cliente para el retiro del producto arreglado	Comercial	Comunicar al cliente de la salida del producto	El producto ésta listo para ser devuelto	Técnico
18	En el formulario escribir caso resuelto.	Comercial	Se escribe en la hoja del formulario caso resuelto	Se escribe en la hoja del formulario caso resuelto	Técnico

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE SERVICIO TÉCNICO	PAG. 52 DE

Caracterización del subproceso de mantenimiento

Proceso: Servicio técnico

Subproceso: Mantenimiento.

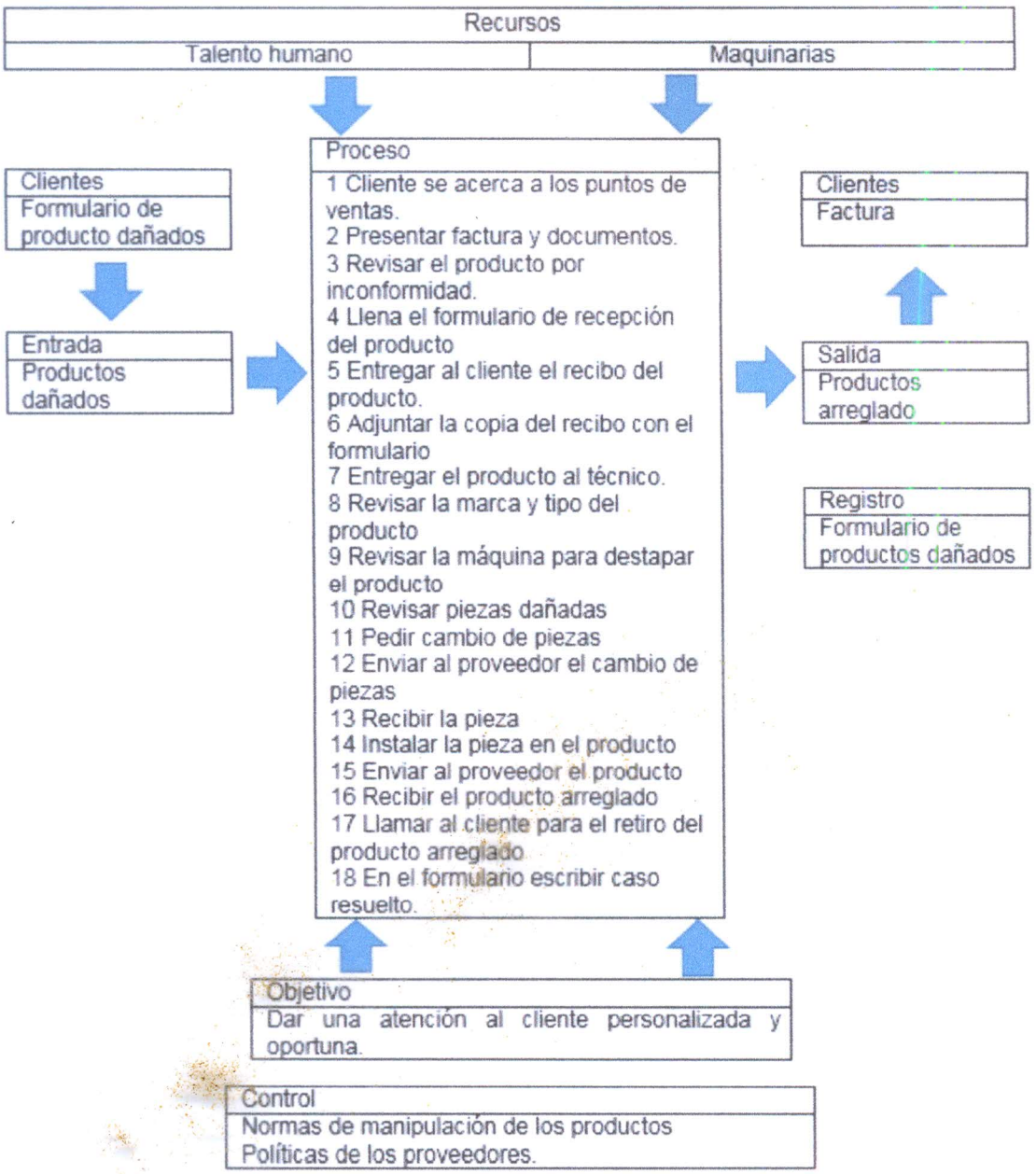
Objetivo: Dar una atención al cliente personalizada y oportuna.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas	Ventas	Sistema computacional	Actualizar reporte por cobrar clientes	Pago / depósito bancario	Vendedor	Clientes

Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma:

MANUAL DE PROCESOS	
VI PROCESO DE SERVICIO TECNICO	PAG. 51 DE

Ficha del subproceso de mantenimiento.



Elaboró	Revisó	Aprobó
Mariela Veintimilla M.		
Firma:	Firma:	Firma: