



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA

AUTORIZADA

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

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

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN AUDITORIA Y CONTADURIA PUBLICA
AUTORIZADA

Presentado por

Alejandro Daniel Delvicier Pacheco

Karem Nickoll Vélez Jiménez

Guayaquil - Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

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

Karem Vélez Jiménez

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

Alejandro Delviciér Pacheco

DEDICATORIA

A Dios, por darme fortaleza para cumplir esta meta.

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

Karem Vélez Jiménez

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

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

Alejandro Delvicier Pacheco

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

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

MIM. Alex Moreno Salazar
DELEGADO

DECLARACIÓN EXPRESA

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

Alejandro Delvicier Pacheco

Karem Vélez Jiménez

RESUMEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ÍNDICE GENERAL

1 Contenido

CAPÍTULO 1	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	3
1.1.2. SERVICIOS.....	3
1.1.3. REQUISITOS LEGALES Y REGULATORIOS	4
1.2. ANÁLISIS DE RIESGO	7
1.3. JUSTIFICACIÓN	9
1.4. OBJETIVOS	10
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
CAPÍTULO 2	11
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	11
2.1.1. MISIÓN	11
2.1.2. VISIÓN.....	11
2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	12
2.1.3.1. DEFINICIÓN.....	12
2.1.3.2. CARACTERÍSTICAS	12
2.2. GESTIÓN POR PROCESOS	13
2.2.1. DEFINICIÓN	13
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO.....	13
2.2.3. VENTAJAS DE ENFOQUE A PROCESOS.....	13
2.3. CADENA DE VALOR.....	13
2.3.1. DEFINICIÓN	13
2.4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE.....	14
2.4.1. DEFINICIÓN	14
2.4.2. CRITERIO DE PROCESOS CLAVE	14
2.4.3. CRITERIO DE PROCESOS DE APOYO	14
2.5. MAPA DE PROCESOS.....	14

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

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

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

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

<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	105
---------------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

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

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

ÍNDICE DE GRÁFICOS

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

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

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

CAPÍTULO 1

1.1. ANTECEDENTES

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

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

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

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

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

1.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

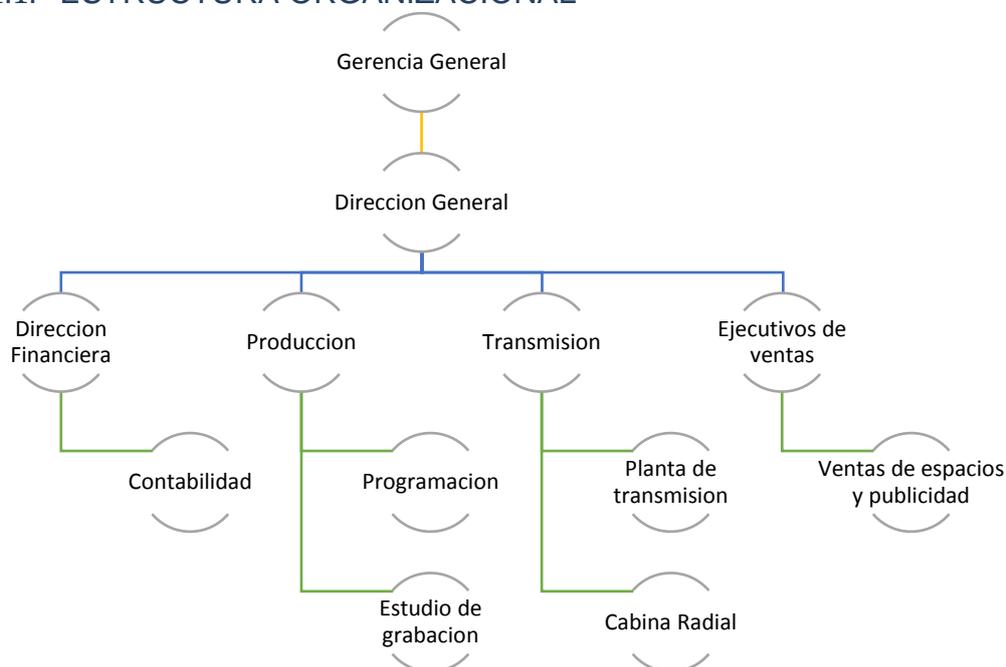


Ilustración 1: Organigrama estructural Empresa Radiodifusora S.A.

Fuente: Empresa Radiodifusora

1.1.2. SERVICIOS

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

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

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

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

1.1.3. REQUISITOS LEGALES Y REGULATORIOS

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

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

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

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

Tabla 1: Requisitos legales de índole mundial y

Fuente: Legislación Internacional

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

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

Tabla 2: Requisitos legales de Carácter Nacional

Fuente: Leyes Nacionales

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

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

Tabla 3: Requisitos Legales Complementarios

Fuente: Leyes societarias

1.2. ANÁLISIS DE RIESGO

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

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

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

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

1.3. JUSTIFICACIÓN

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

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

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

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

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

CAPÍTULO 2

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1.1. MISIÓN

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

2.1.2. VISIÓN

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

2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.1.3.1. DEFINICIÓN

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

2.1.3.2. CARACTERÍSTICAS

De preferencia los objetivos estratégicos deben las siguientes características¹:

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

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

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS

2.2.1. DEFINICIÓN

Es una herramienta administrativa que se centra en el análisis de los procesos internos de la empresa, y la búsqueda de oportunidades de mejora, sea esta en tiempos, eficiencia o valor agregado².

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO

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

2.2.3. VENTAJAS DE ENFOQUE A PROCESOS

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

2.3. CADENA DE VALOR

2.3.1. DEFINICIÓN

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

² Organización De Empresas, Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. De C.V. Décima Tercera Edición.

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

2.4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE

2.4.1. DEFINICIÓN

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

2.4.2. CRITERIO DE PROCESOS CLAVE

Criterios de gran importancia, que están estrechamente relacionados a la actividad de la compañía y que permiten que la misma desarrolle sus actividades y cumpla con sus obligaciones³.

2.4.3. CRITERIO DE PROCESOS DE APOYO

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

2.5. MAPA DE PROCESOS

2.5.1. TIPOS DE PROCESOS

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

- Procesos Estratégicos
- Procesos Claves

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

- Procesos de Apoyo

2.5.1.1. *Procesos Estratégicos*

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

2.5.1.2. *Procesos claves*

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

2.5.1.3. *Procesos de Apoyo*

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

2.6. MAPA DE PROCESOS

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

trabajando y permitiendo realizar cambios de mejora para una mayor coordinación⁴.

2.7. FLUJO DE PROCESOS

2.7.1. DEFINICIÓN

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

2.7.2. COMO SE ELABORAN

Para su realización se deben seguir los siguientes pasos:

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

2.7.3. TIPOS DE FLUJOS

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

Vertical

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

Horizontal

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

De Bloques

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

2.7.4. SIMBOLOGÍA

La ilustración 2 muestra los símbolos más utilizados para la diagramación de los procesos⁵.

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

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

Ilustración 2: Simbología Diagrama de Flujo

Fuente: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. MEXICO FINCOWSKY, E. B. (2005).

2.8. ANÁLISIS VALOR AGREGADO

2.8.1. DEFINICIÓN

El análisis de valor agregado es una herramienta que mide la eficiencia de los procesos, se establece que un proceso es un conjunto de actividades que generan valor, el cual es la percepción del cliente sobre la capacidad de un producto o servicio para satisfacer su necesidad⁶.

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

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

el menor costo posible y mejorar aquellas actividades restantes que no agregan valor, por esa razón para determinar si la actividad agrega valor o no al proceso utilizamos el siguiente diagrama⁷:

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSMITIVA	ELIMINAR

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

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

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

2.9.2. TIPOS DE INDICADORES

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

Eficiencia

Mide el logro de los resultados que se han propuesto.

Eficacia

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

2.9.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

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

Medible

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

Entendible

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

Controlable

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

2.9.4. EL CICLO DE GESTION PDCA

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



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

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

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

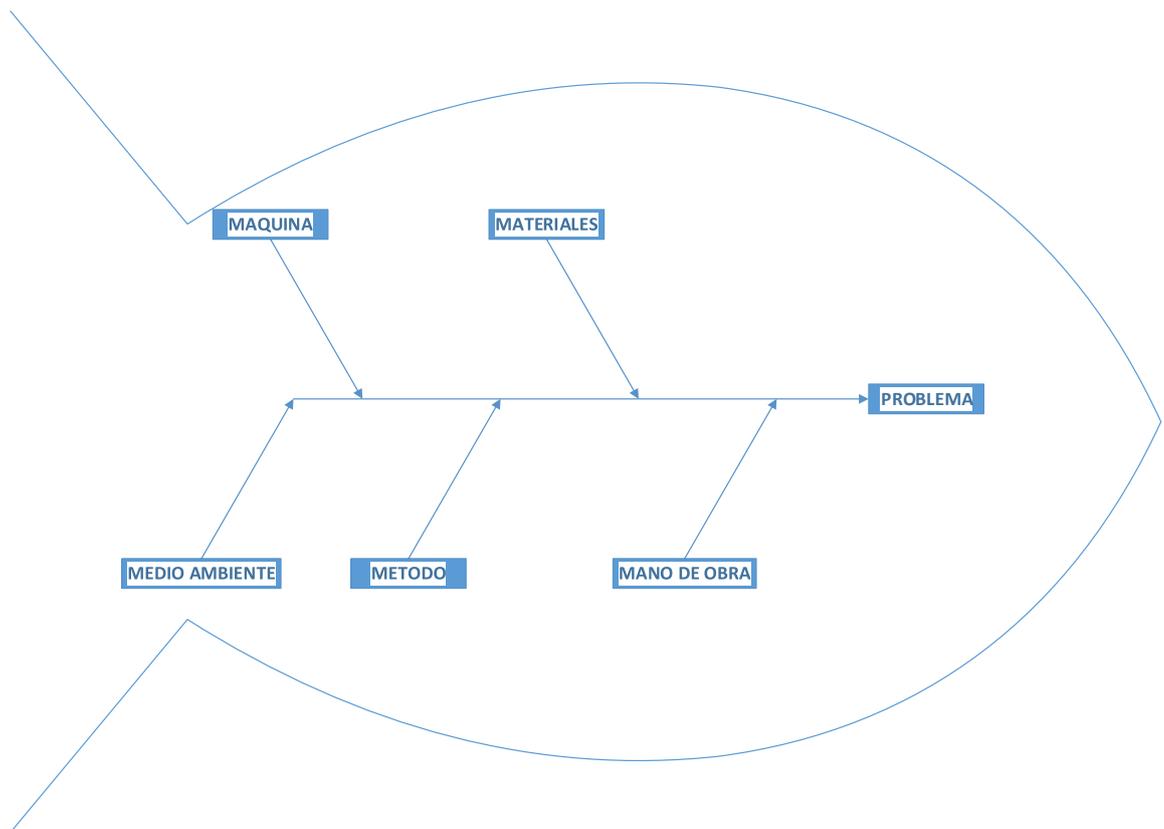
2.10. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

2.10.1. DEFINICIÓN

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

Una vez detectada la causa raíz del problema debe ser eliminada con la participación de todas las personas involucradas y así poseer procesos de calidad en la compañía⁸.

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



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

2.11. METODOLOGÍA 5W 1H

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

cada problema encontrado y realizar preguntas lógicas que pueden establecer posibles soluciones⁹.

A continuación el modelo a utilizarse para el análisis

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

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

2.12. MANUALES DE PROCESOS

2.12.1. DEFINICIÓN

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

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

CAPÍTULO 3

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1. MISIÓN

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

3.1.2. VISIÓN

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

3.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Financiera

- Incrementar ingresos
- Manejo eficiente de activos
- Disminuir costos

Cliente

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

Procesos Internos

- Incrementar la eficiencia
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto

Aprendizaje y Crecimiento

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

3.2. CADENA DE VALOR

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

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



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

3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES Y DE APOYO

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

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

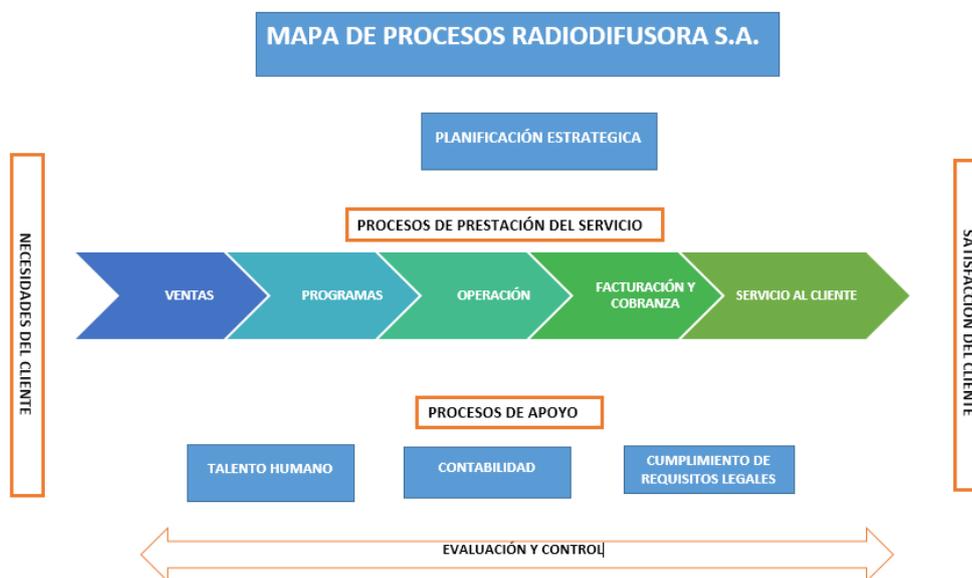
Tabla 8 Procesos Claves
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

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

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

3.4. MAPA DE PROCESOS

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



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

3.5. DETERMINACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

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

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

*Tabla 10 Calificación
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez*

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

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

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

3.6.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

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

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

3.6.1.1. Venta de espacio radial

3.6.2.1.1. Diagrama de flujo actual venta de espacio radial

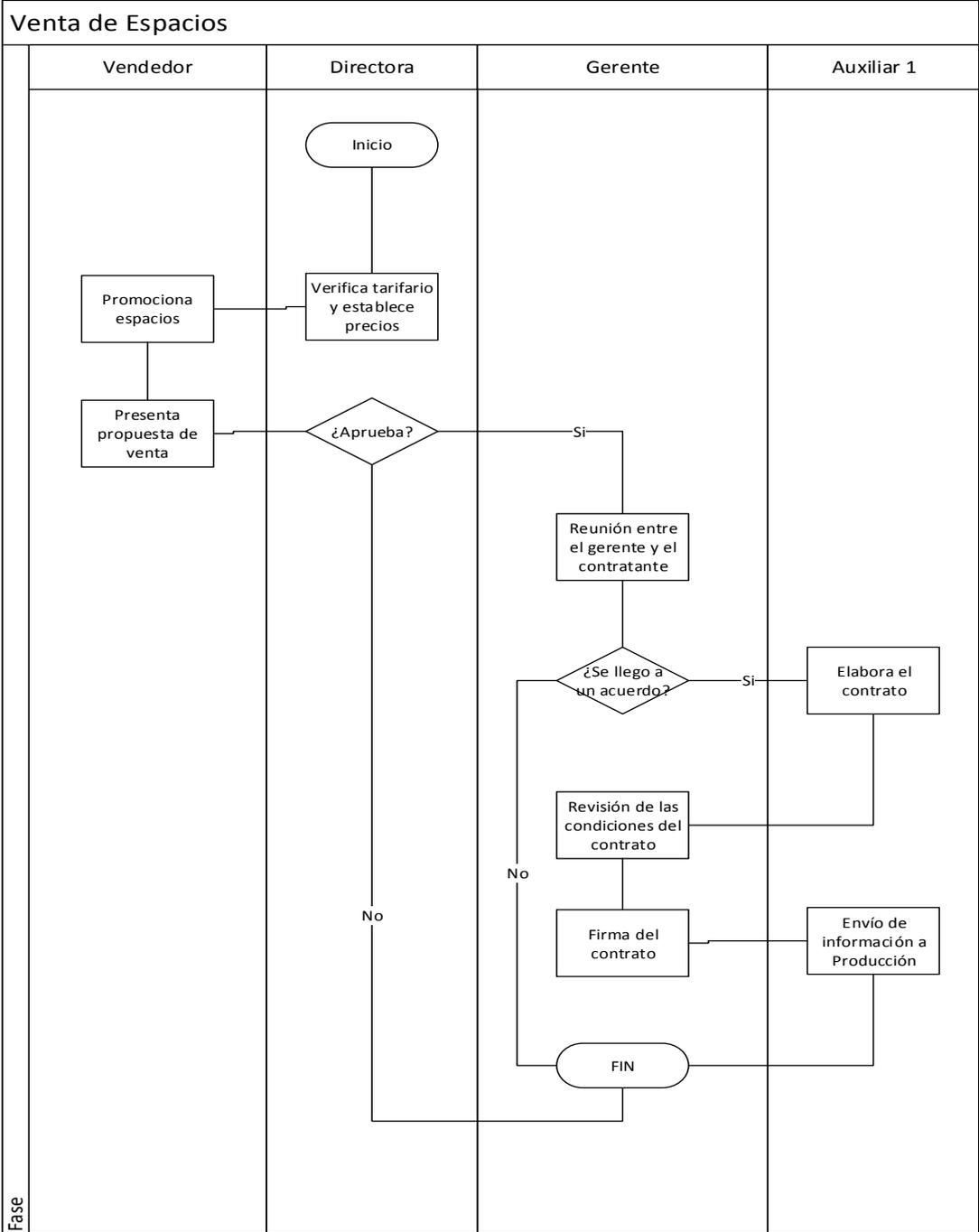


Ilustración 7: Venta de Programas Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.1.1. Análisis valor agregado actual venta de espacio radial

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

Tabla 12: Ventas de Espacio Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	76%
SIN VALOR AGREGADO	24%

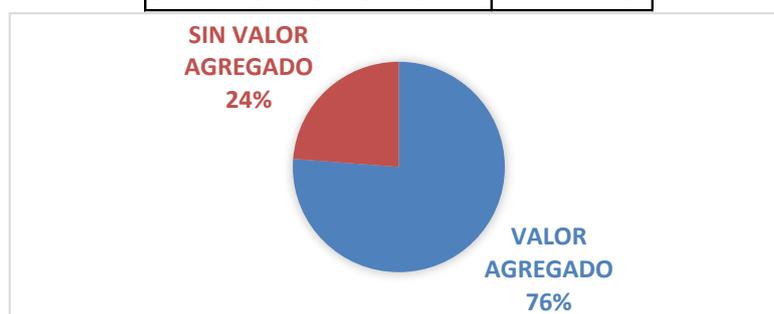


Ilustración 8: Ventas de Espacio (Valor Agregado Actual)

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.1.2. Diagrama de Flujo mejorado venta de espacio radial

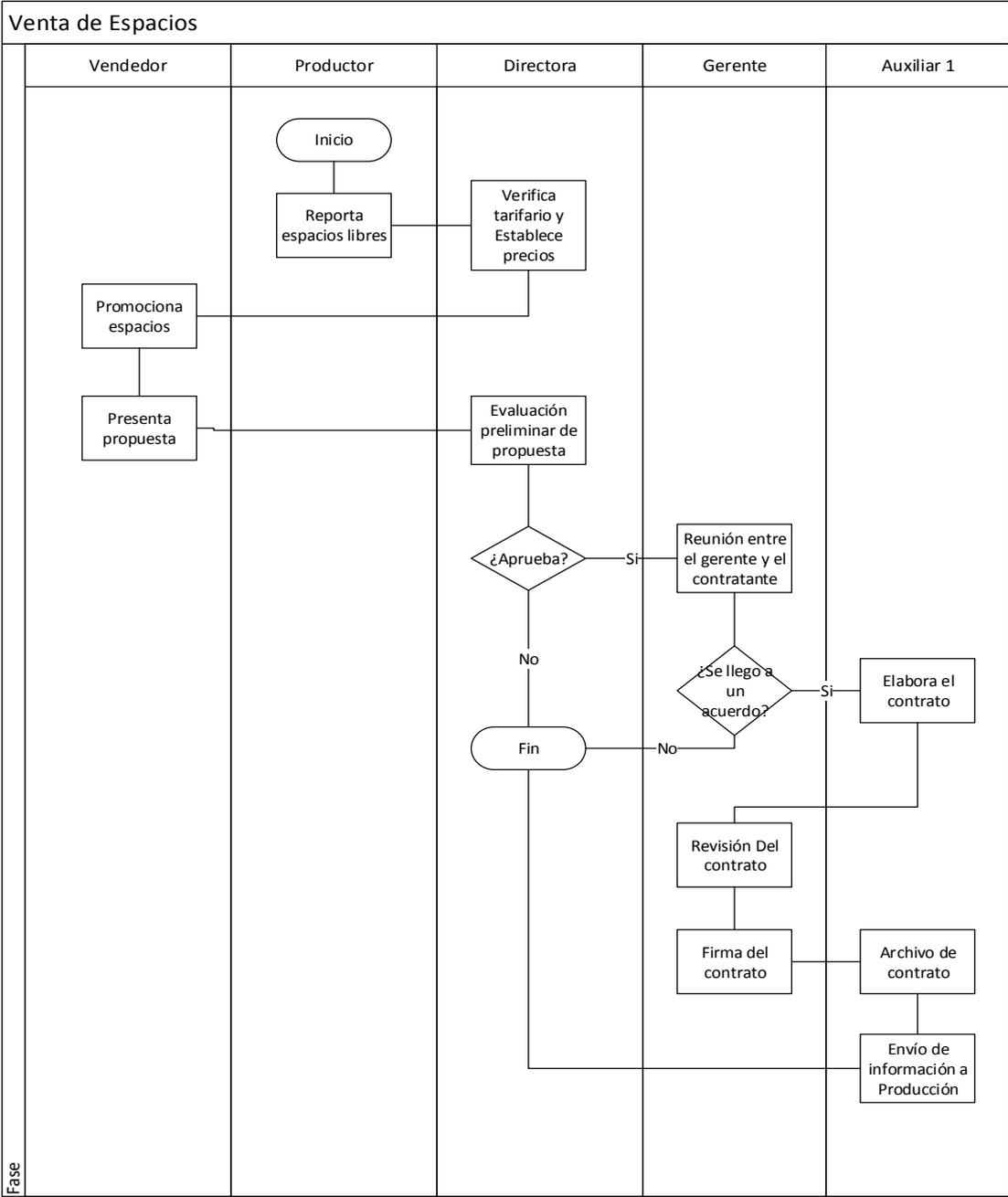


Ilustración 9: Flujo mejorado de Venta de Espacios
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.1.3. Análisis valor agregado mejorado venta de espacio radial

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

Tabla 13: Venta de espacios Mejorado

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	86%
SIN VALOR AGREGADO	14%

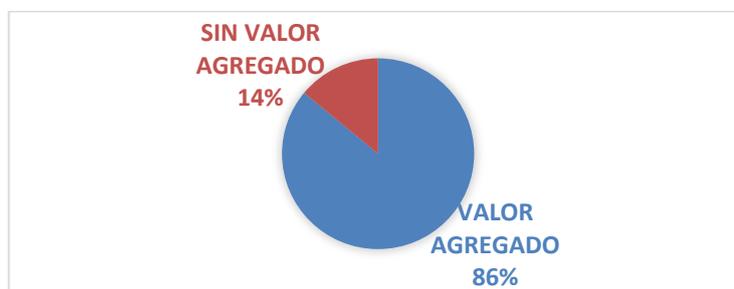


Ilustración 10: Proceso Venta de Espacio Mejorado

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.1.4. Cuadro comparativo de venta de espacio radial

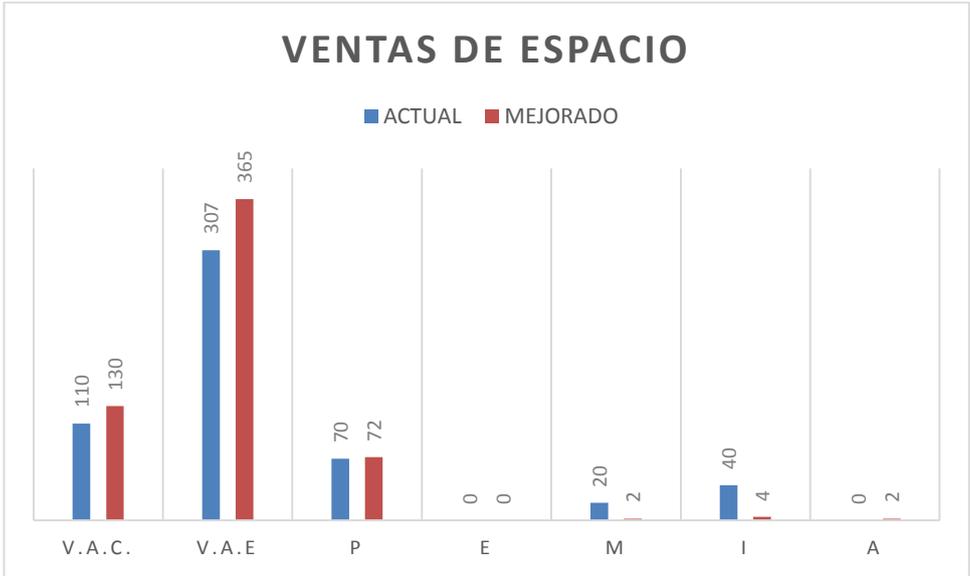


Ilustración 11 Cuadro Comparativo Ventas de Espacio
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.2. Producción

3.6.2.2.1 Diagrama de flujo actual de producción

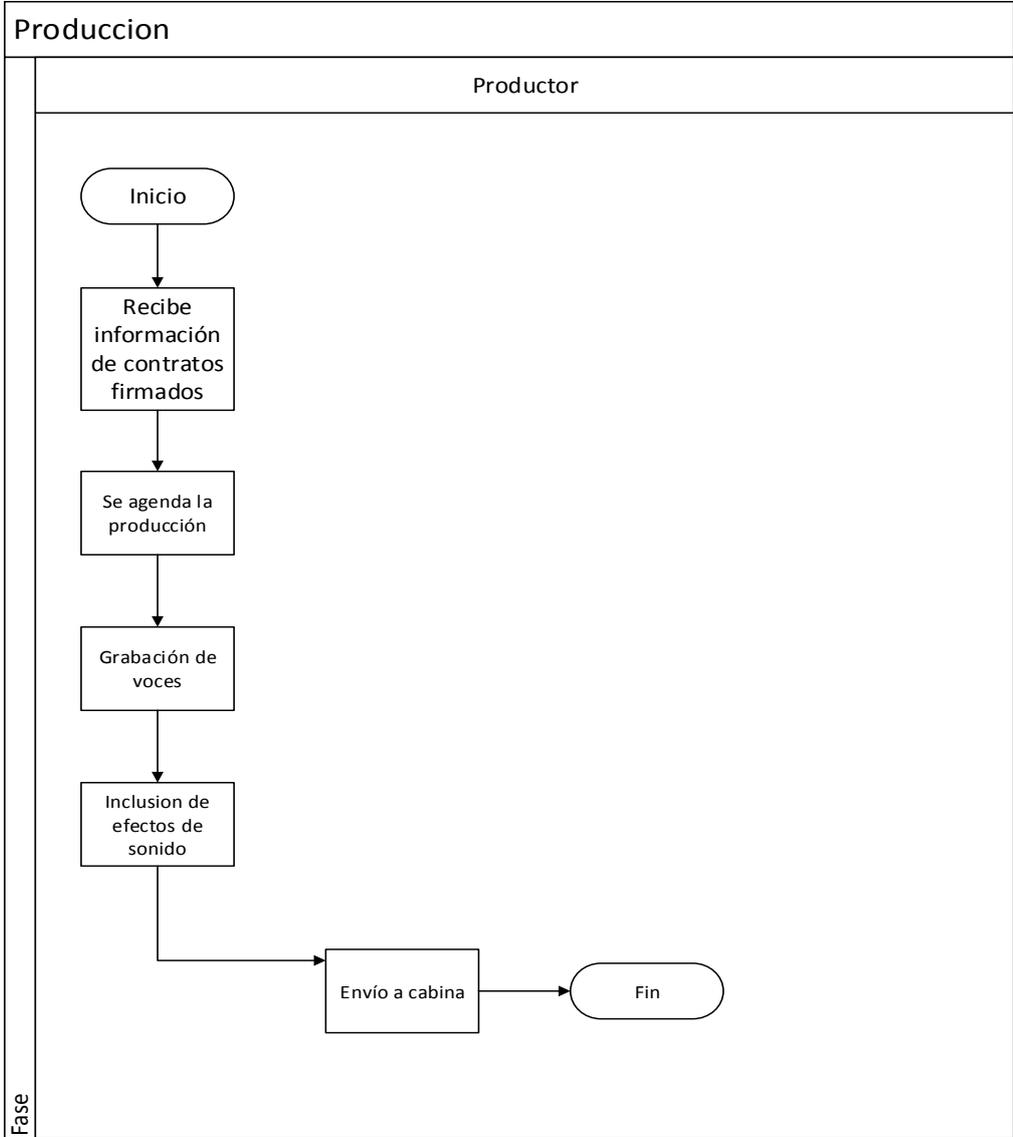


Ilustración 12: Producción Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.2.2 Análisis valor agregado actual de producción

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

Tabla 14: Proceso de Producción Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	42%
SIN VALOR AGREGADO	58%

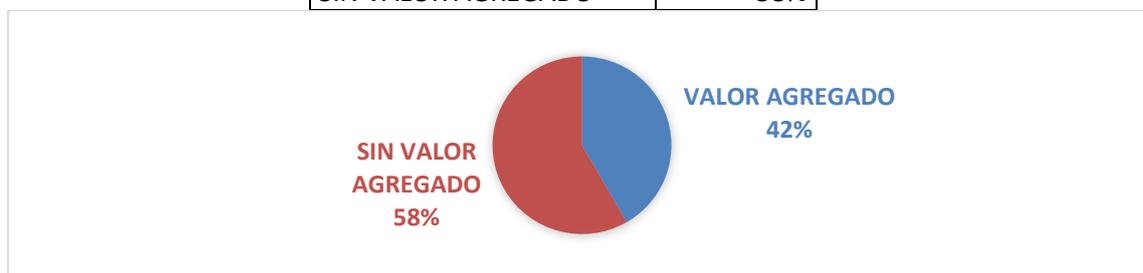


Ilustración 13: Proceso de Producción (Valor Agregado Actual)

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.2.3 Diagrama de flujo mejorado de producción

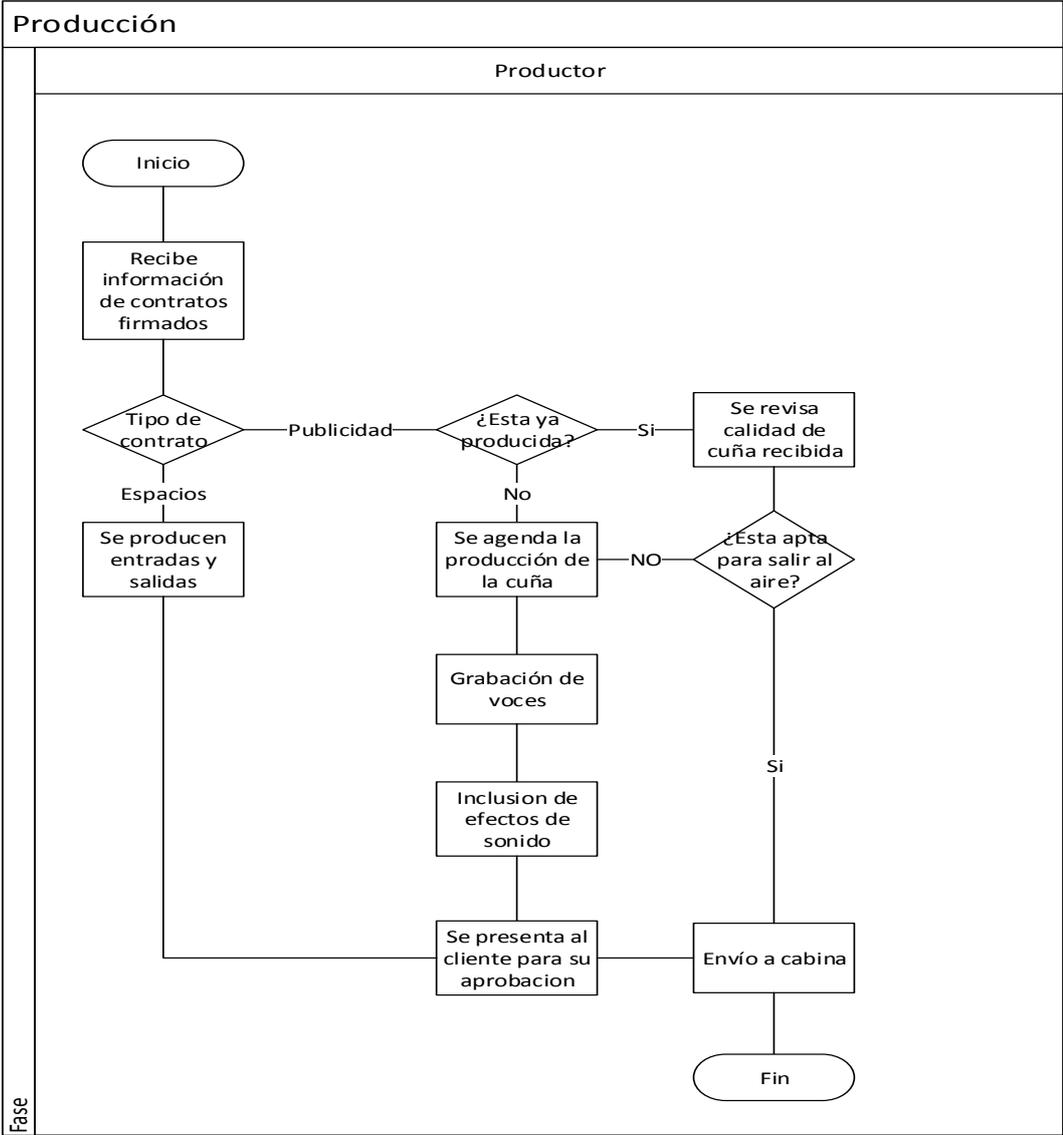


Ilustración 14: Flujo mejorado de producción
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.2.4 Análisis valor agregado mejorado de producción

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

Tabla 15: Producción Mejorada

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	64%
SIN VALOR AGREGADO	36%

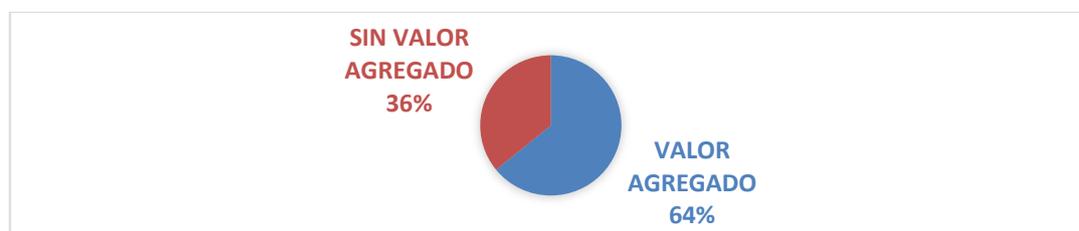


Ilustración 15: Proceso de Producción Mejorados

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.2.5 Cuadro comparativo de producción

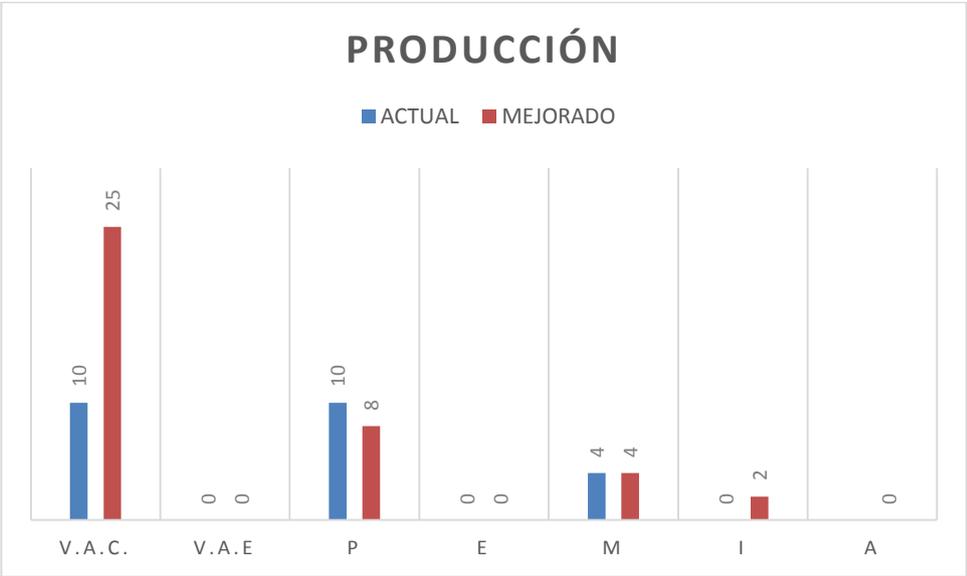


Ilustración 16 Cuadro Comparativo PRODUCCIÓN
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.3. Facturación y cobranzas

3.6.2.3.1. Diagrama de flujo actual de facturación y cobranza

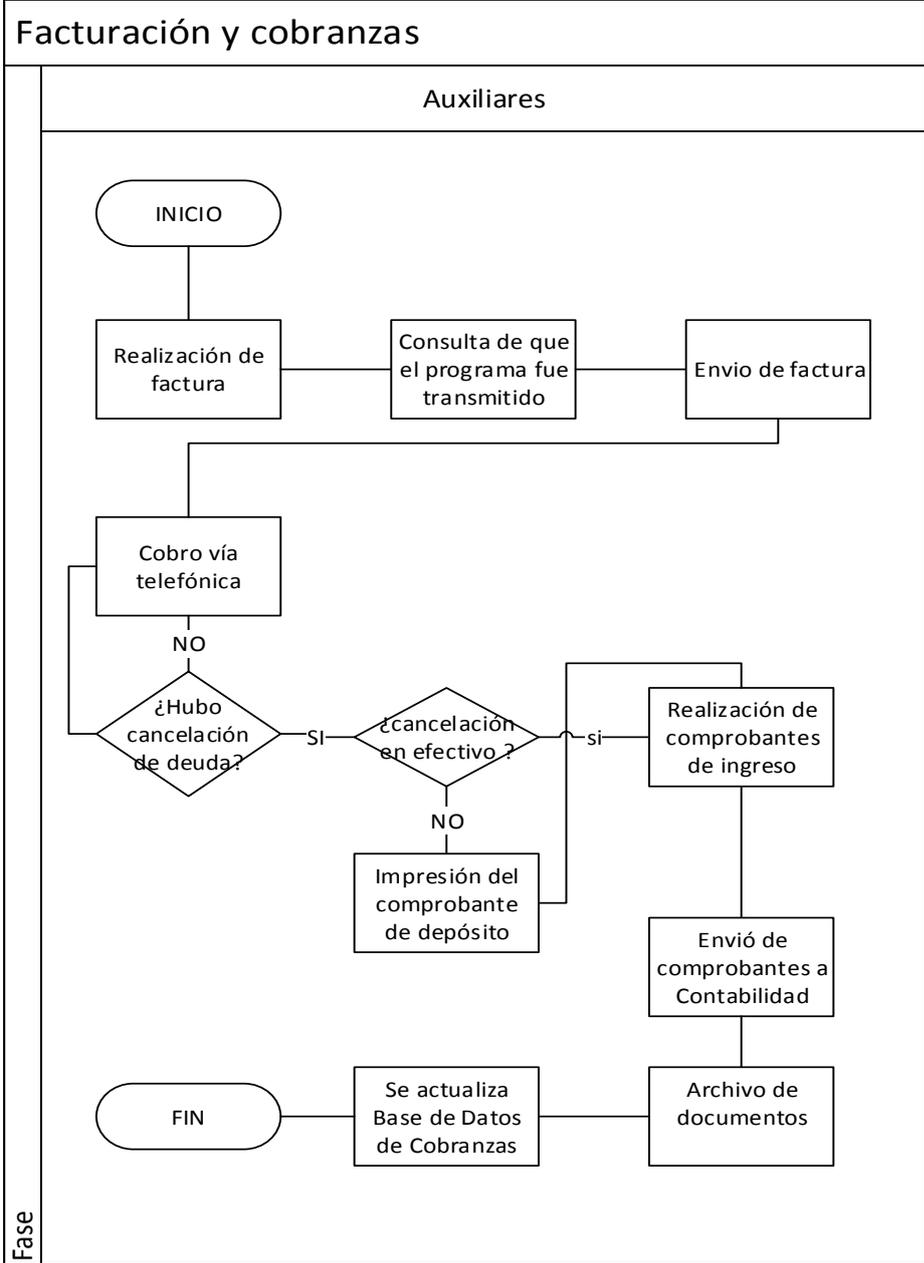


Ilustración 17: Facturación y Cobranza Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.3.2. Análisis valor agregado actual de facturación y cobranza

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

Tabla 16: Proceso Facturación y Cobranza Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	23%
SIN VALOR AGREGADO	77%

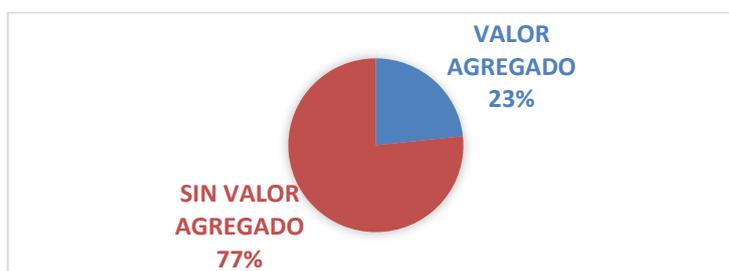


Ilustración 18: Proceso de Facturación y Cobranza Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.3.3. Diagrama de flujo mejorado de facturación y cobranza

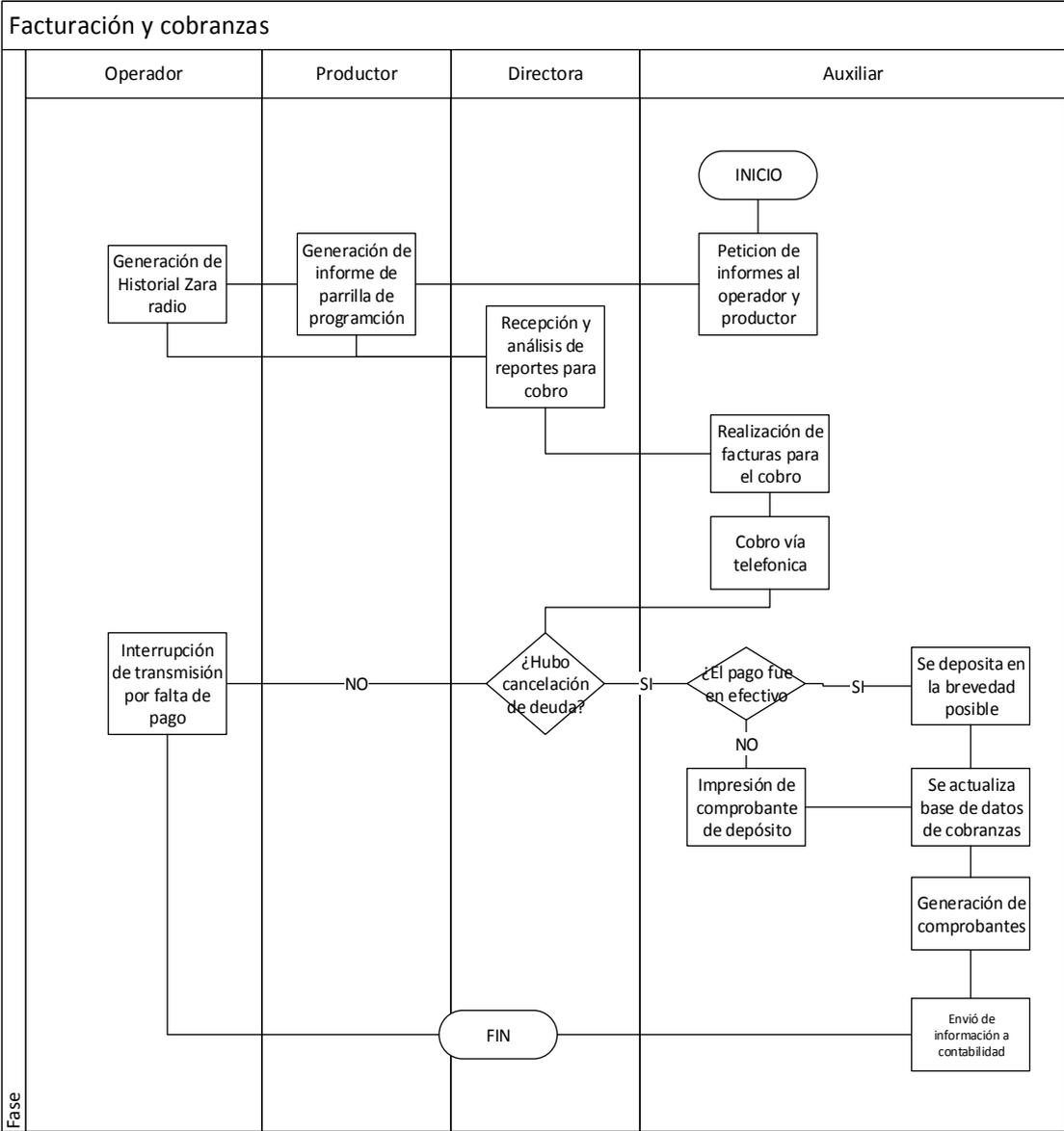


Ilustración 19: Flujo mejorado de Facturación y Cobranzas
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.3.4. Análisis valor agregado mejorado de facturación y cobranza

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

Tabla 17: Facturación y cobranzas Mejorado

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	40%
SIN VALOR AGREGADO	60%

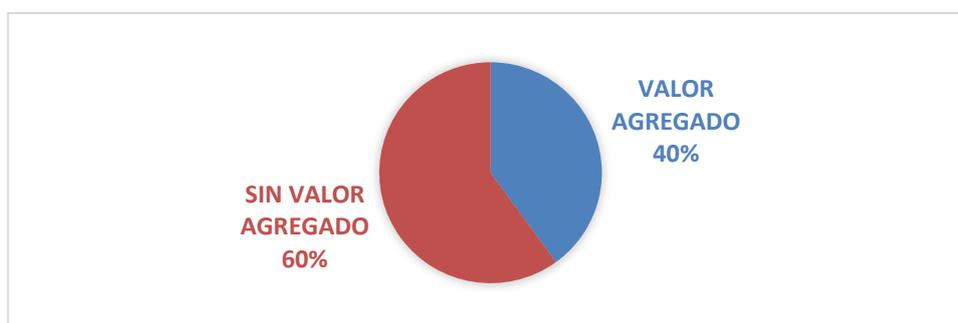


Ilustración 20: Facturación y Cobranza Mejorado

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.3.5. Cuadro comparativo de facturación y cobranza

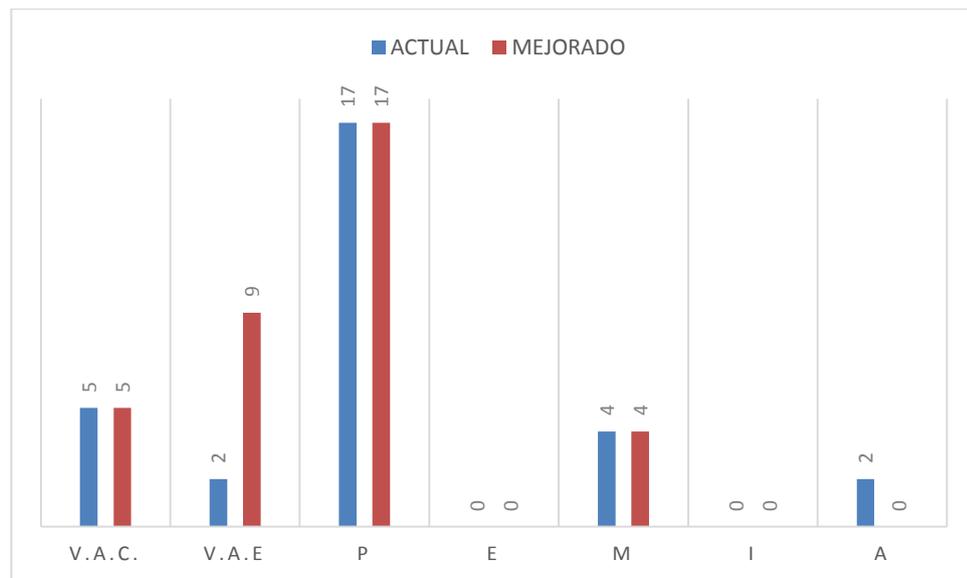


Ilustración 21 Cuadro Comparativo Facturación y Cobranza
 Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
 Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

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

3.6.1.4. **Venta de cuñas publicitarias**

3.6.1.4.1. Diagrama de Flujo actual de ventas de cuñas

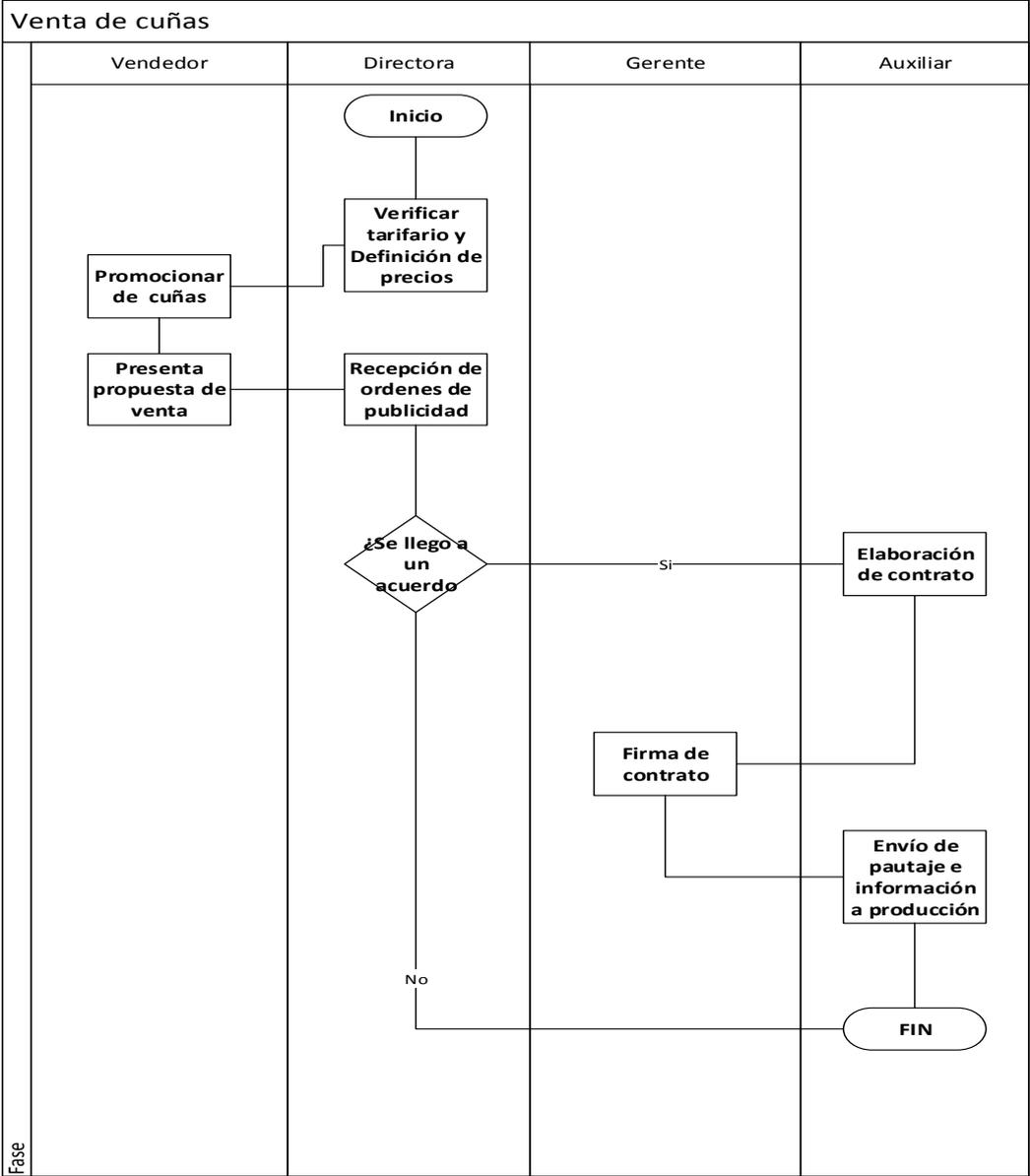


Ilustración 22: Venta de Cuñas Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.4.2. Análisis valor agregado actual de ventas de cuñas

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

Tabla 18: Ventas de Cuñas Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	90%
SIN VALOR AGREGADO	10%



Ilustración 23: Ventas de cuñas (Valor Agregado Actual)

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.4.3. Diagrama de Flujo mejorado de ventas de cuñas

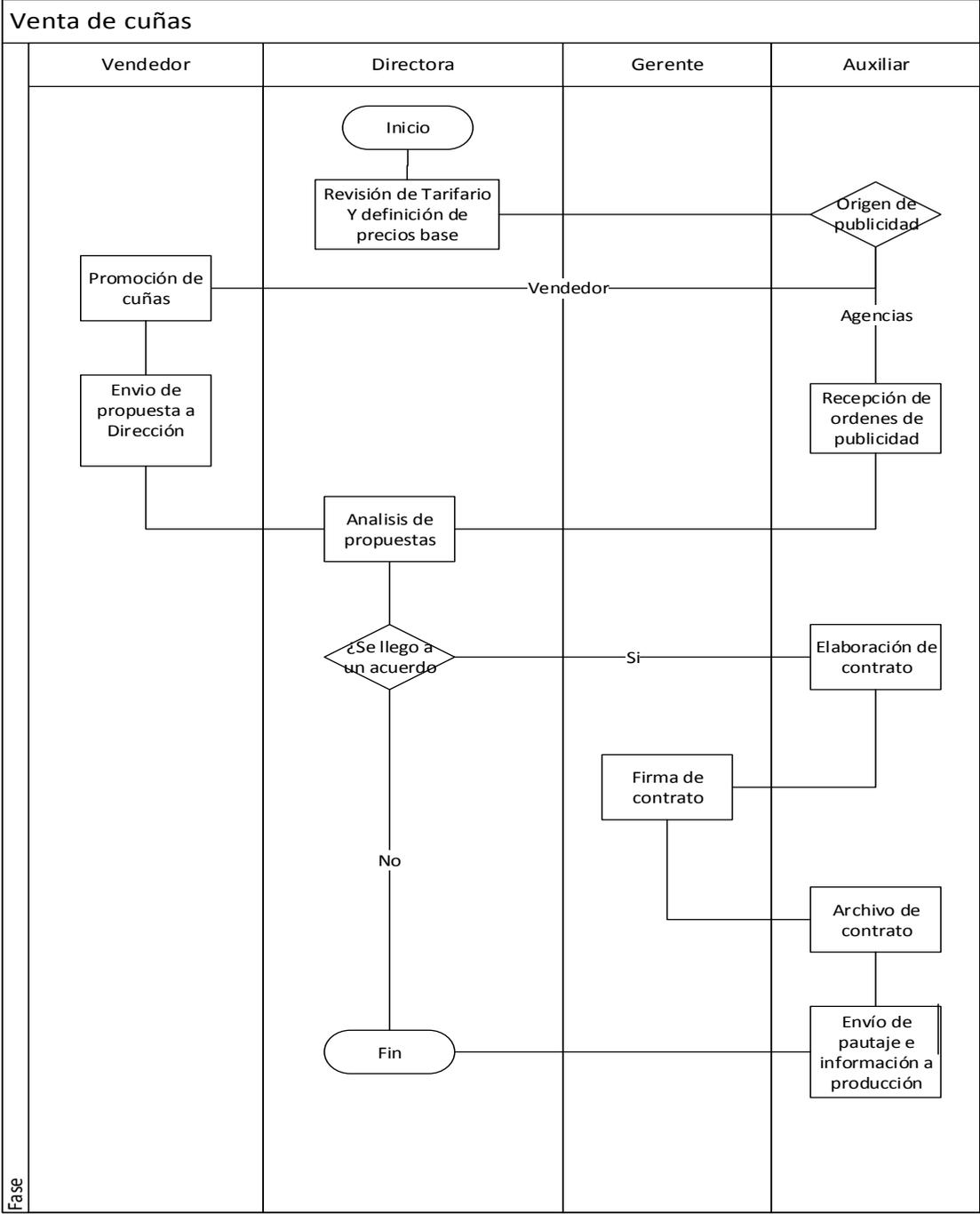


Ilustración 24: Flujo mejorado de venta de cuñas
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.4.4. Análisis valor agregado mejorado de ventas de cuñas

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

Tabla 19: Venta de cuñas Mejorado

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	96%
SIN VALOR AGREGADO	4%



Ilustración 25: Proceso Ventas de Cuñas Mejorado

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.4.5. Cuadro comparativo de ventas de cuñas

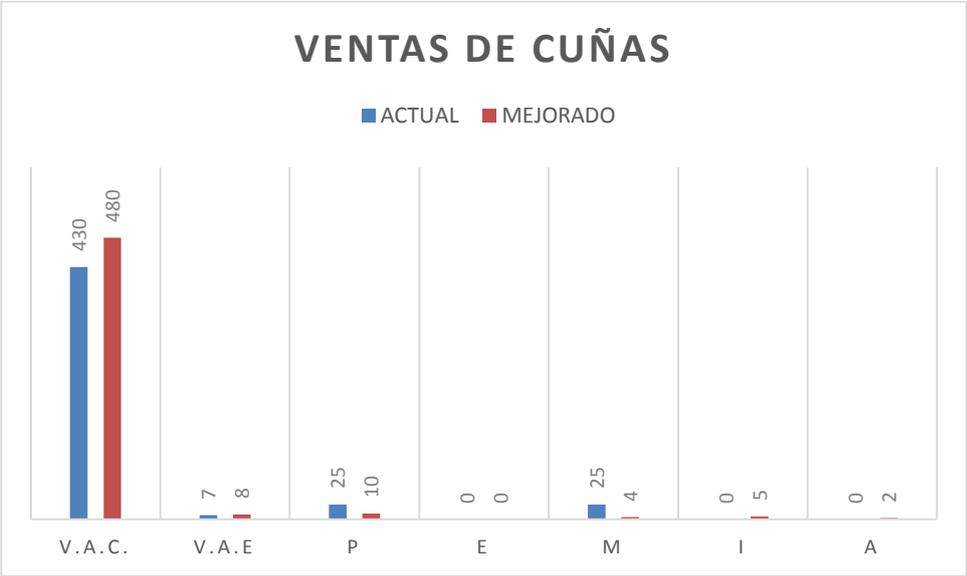


Ilustración 26 Cuadro comparativo Ventas de Cuñas
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.5. Programación

3.6.1.5.1. Diagrama de flujo actual de programación

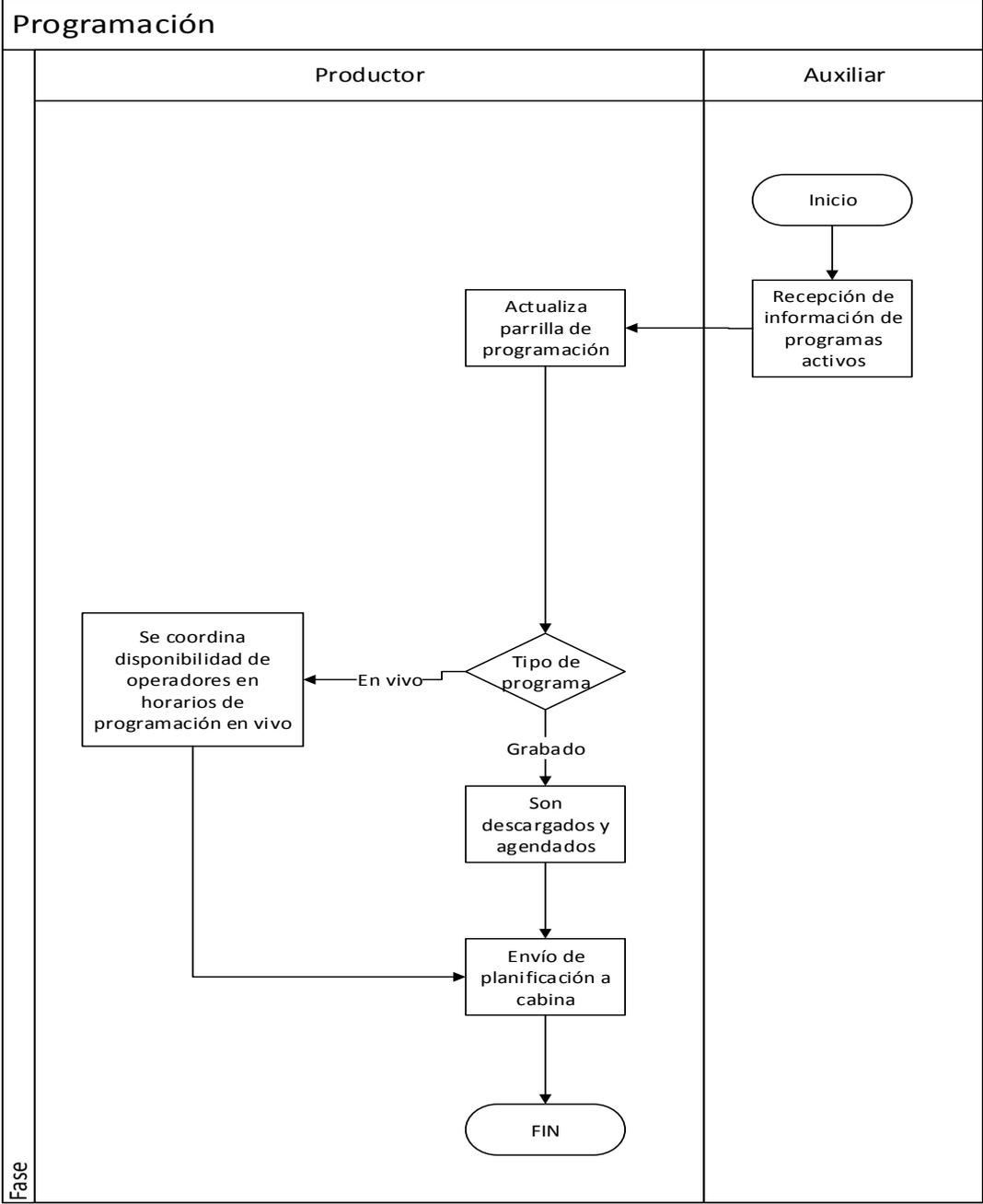


Ilustración 27: Programación Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.5.2. Análisis valor agregado actual de programación

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

Tabla 20: Proceso Programación Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	21%
SIN VALOR AGREGADO	79%

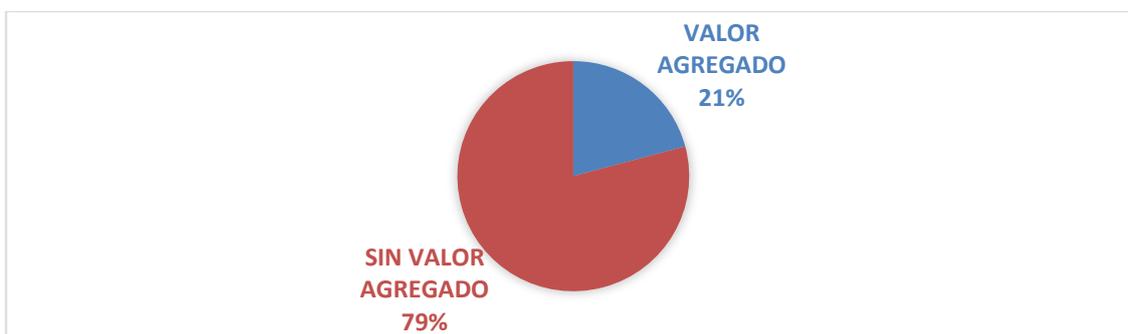


Ilustración 28: Proceso Programación Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.5.3. Diagrama de flujo mejorado de programación

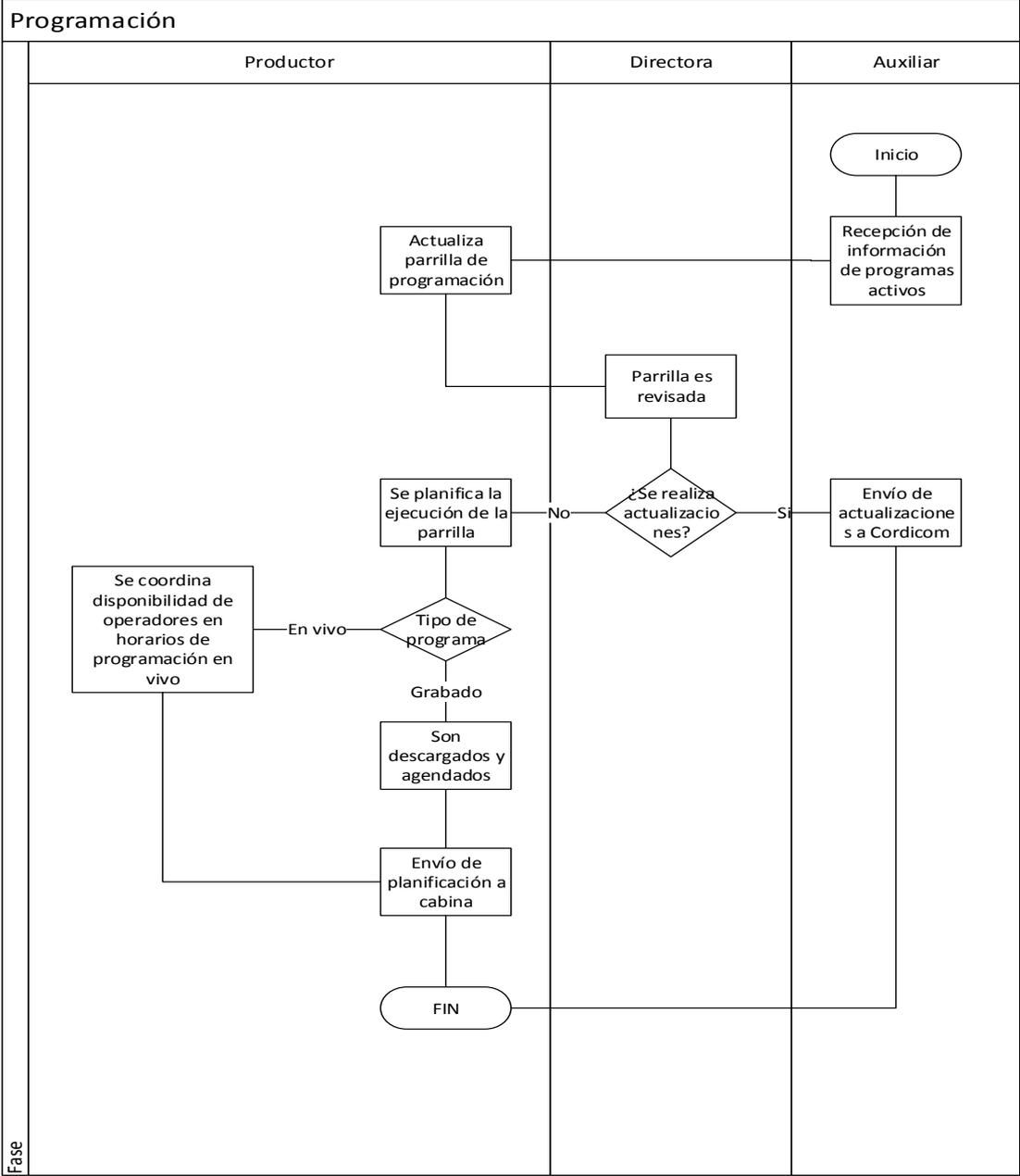


Ilustración 29: Flujo mejorado de programación
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.5.4. Análisis de valor agregado mejorado de programación

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

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

VALOR AGREGADO	57%
SIN VALOR AGREGADO	43%

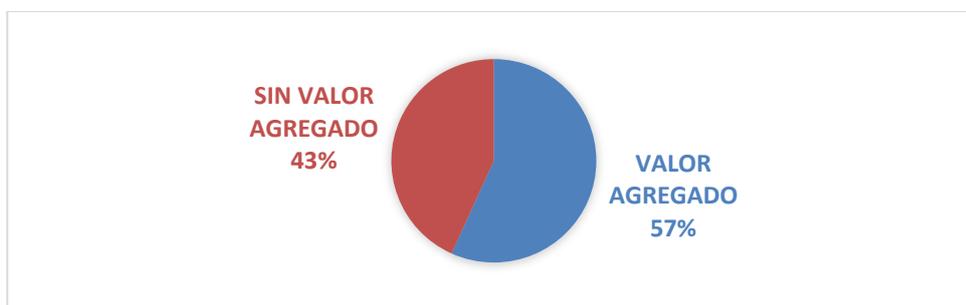


Ilustración 30: Proceso de Programación Mejorada
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.5.5. Cuadro comparativo de programación

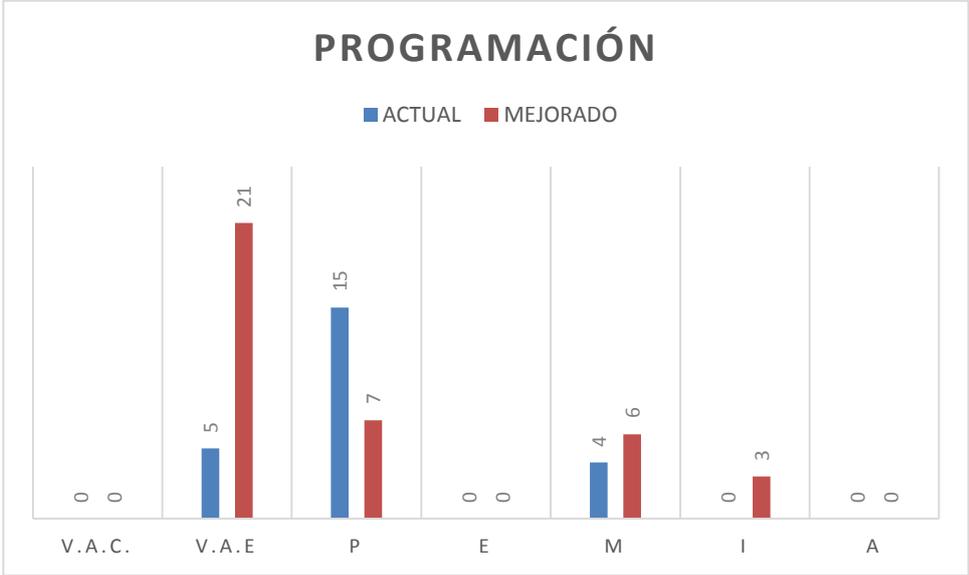


Ilustración 31 Cuadro Comparativo Programación
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.6. Operación de cabina

3.6.1.6.1. Diagrama de flujo actual de operación

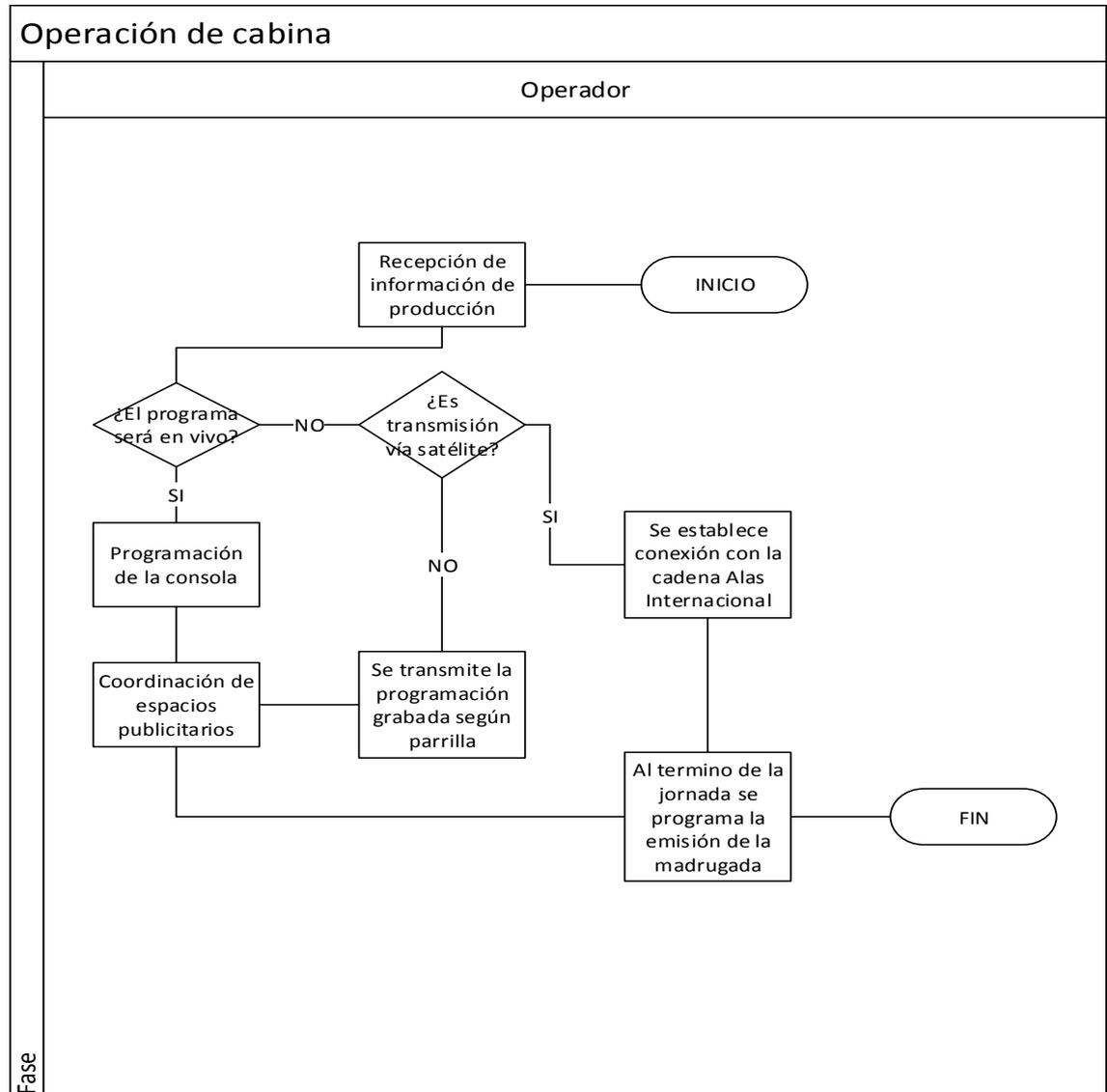


Ilustración 32: Operación de Cabina Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.6.2. Análisis de valor agregado actual de operación

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

Tabla 22: Proceso de Operación Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	43%
SIN VALOR AGREGADO	57%

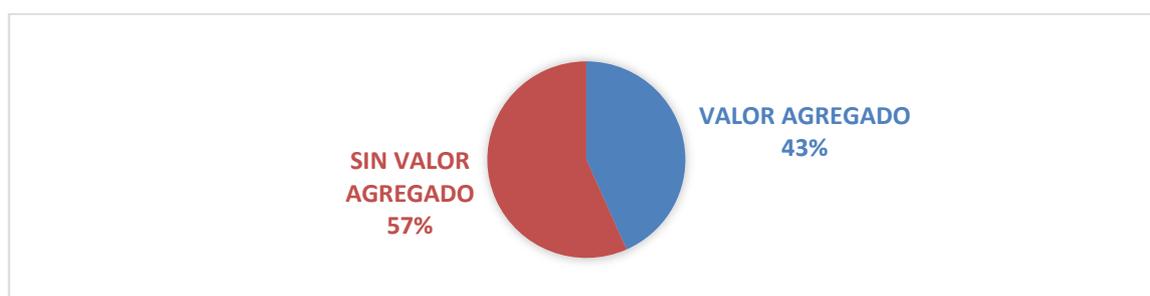


Ilustración 33: Proceso de Operación Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.6.3. Diagrama de flujo mejorado de operación

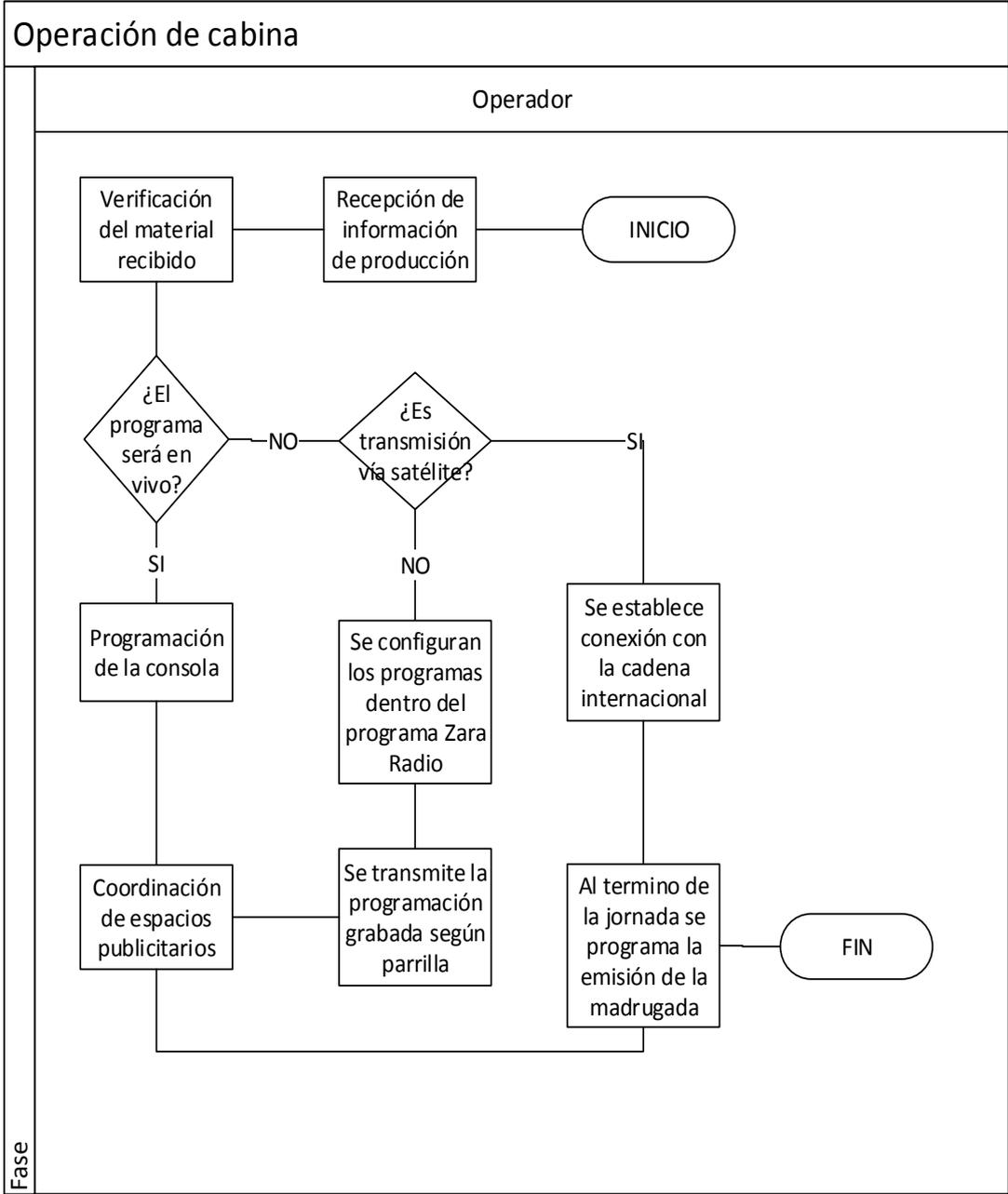


Ilustración 34: Flujo mejorado de operación de cabina
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.6.4. Análisis de valor agregado mejorado de operación

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

Tabla 23: Operación de cabina Mejorada

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier

y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	67%
SIN VALOR AGREGADO	33%

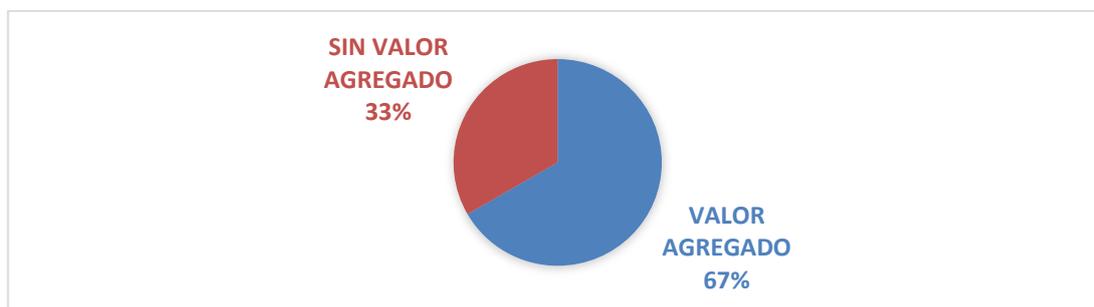


Ilustración 35: Operación de Cabina Mejorada

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.6.5. Cuadro comparativo de operación

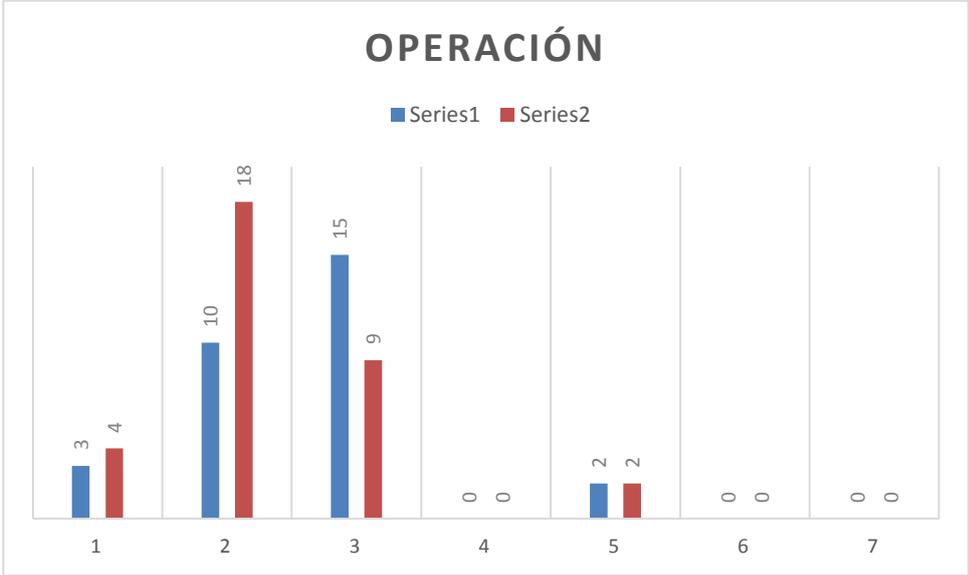


Ilustración 36 Cuadro Comparativo de Operación de Cabina
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.7. Servicio al cliente

3.6.1.7.1. Diagrama de flujo actual de servicio al cliente

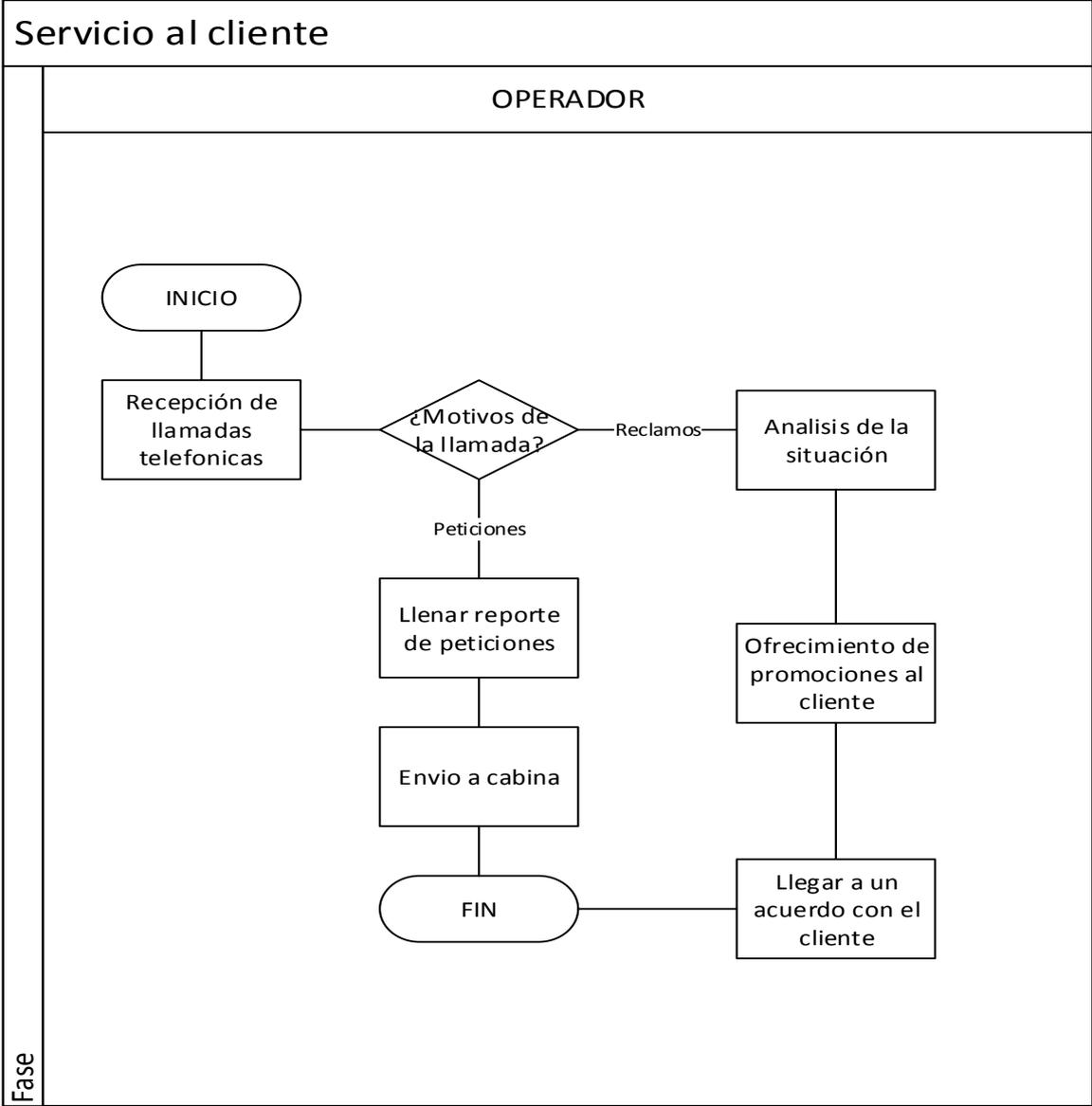


Ilustración 37: Servicio al Cliente Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.7.2. Análisis de valor agregado actual de servicio al cliente

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO											
						PROCESO: Servicio al Cliente		FECHA: 26/12/2014			
VAR (REAL)			SVA(SIN VALOR AGREGADO)							SUBPROCESO: Servicio al Cliente	
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO.(min)		
1	X							RECEPCION DE LLAMADAS PARA CONSULTAS Y RECLAMOS	2		
2			X					ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	5		
3	X							OFRECIMIENTO DE PROMOCIONES	2		
4	X							LLEGAR A UN ACUERDO CON EL CLIENTE	5		
5			X					LLENAR REPORTE DE PETICIONES	3		
6					X			ENVIO A CABINA	2		
TIEMPOS TOTALES									19		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES						METODO ACTUAL					
						N°	Tiempo	%			
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE					3	9	47%			
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA					0	0	0%			
P	PREPARACIÓN					2	8	42%			
E	ESPERA					0	0	0%			
M	MOVIMIENTO					1	2	11%			
I	INSPECCION					0	0	0%			
A	ARCHIVO					0	0	0%			
TT	TOTAL					6	19	100%			
VA	VALOR AGREGADO						9	47%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO						10	53%			

Tabla 24: Proceso Servicio al Cliente Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	47%
SIN VALOR AGREGADO	53%

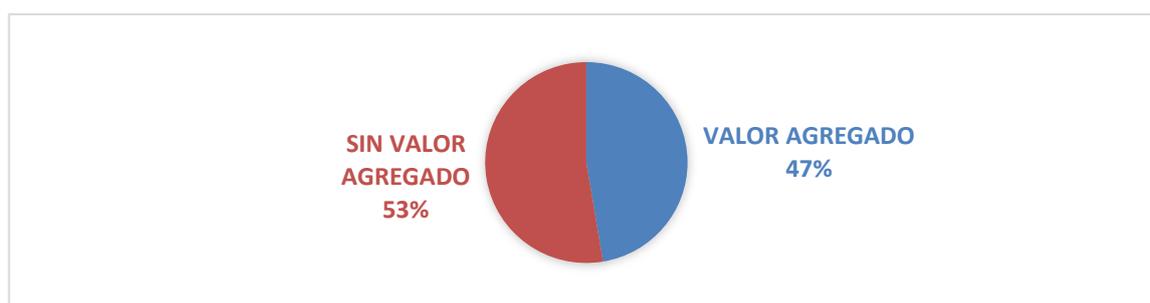


Ilustración 38: Proceso Servicio al Cliente Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.7.3. Diagrama de flujo mejorado de servicio al cliente

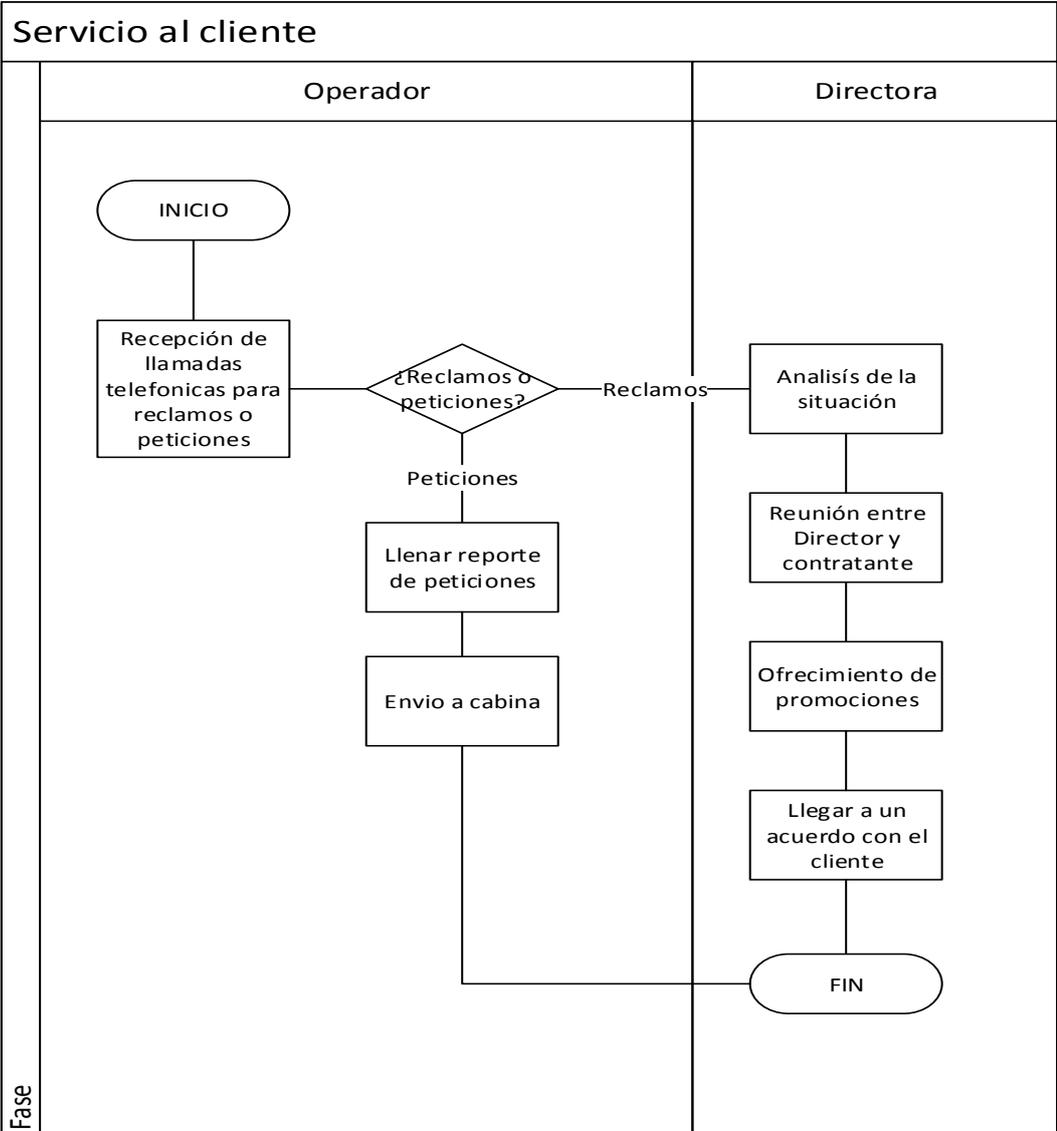


Ilustración 39: Flujo mejorado de servicio al cliente
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.7.4. Análisis de valor agregado mejorado de servicio al cliente

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

Tabla 25: Servicio al Cliente Mejorado

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	71%
SIN VALOR AGREGADO	29%



Ilustración 40: Servicio al Cliente Mejorado

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.7.5. Cuadro comparativo de servicio al cliente

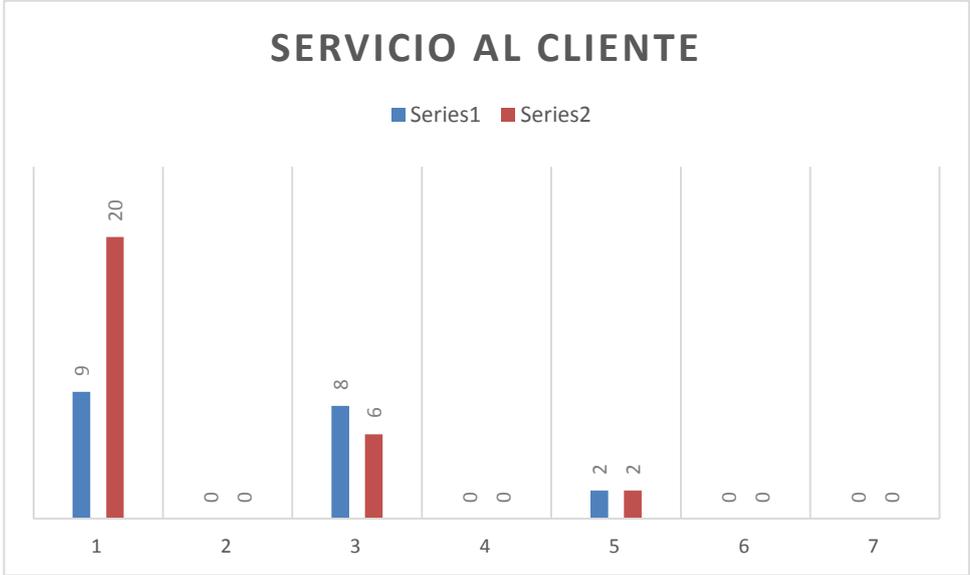


Ilustración 41 Cuadro Comparativo de Servicio al Cliente
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.8. Capacitación

3.6.1.8.1. Diagrama de flujo actual de capacitación

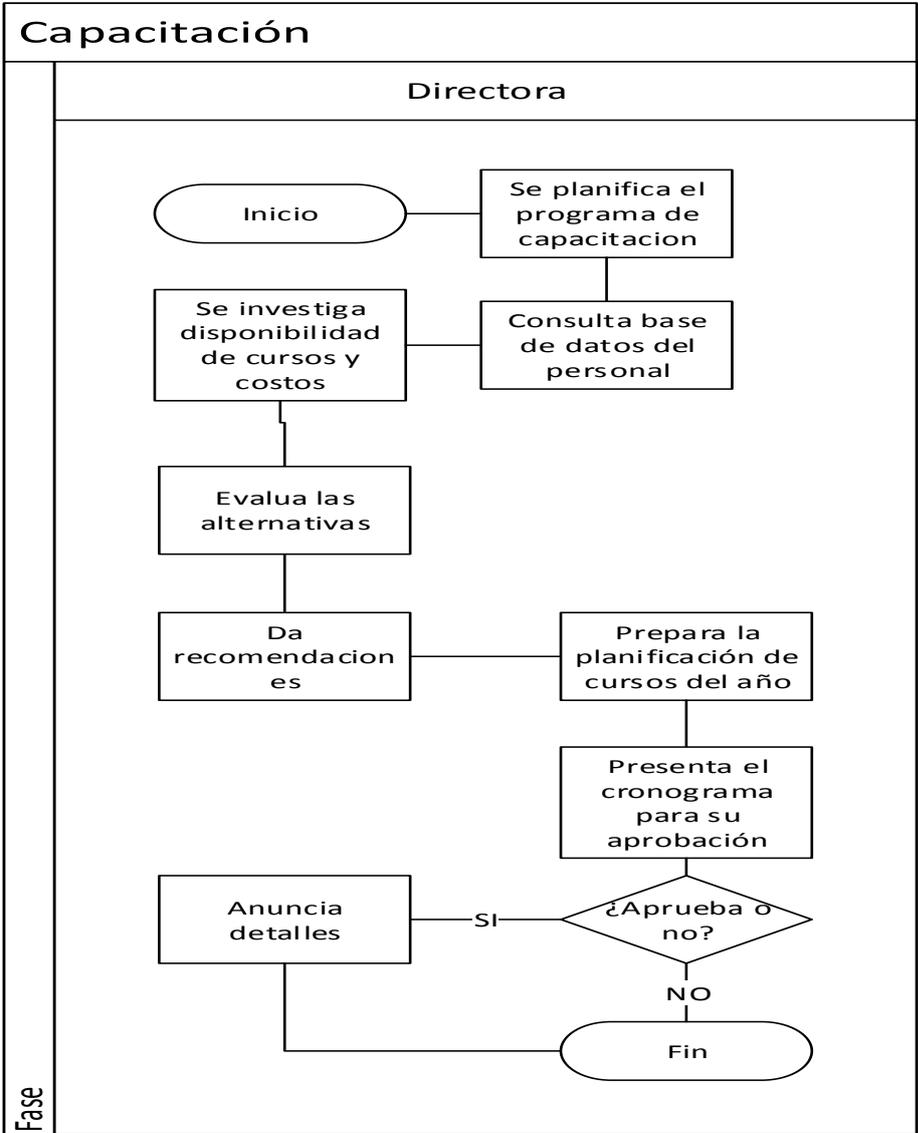


Ilustración 42: Capacitación Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.8.2. Análisis de valor agregado actual de capacitación

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

Tabla 26: Proceso de Capacitación de Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	20%
SIN VALOR AGREGADO	80%

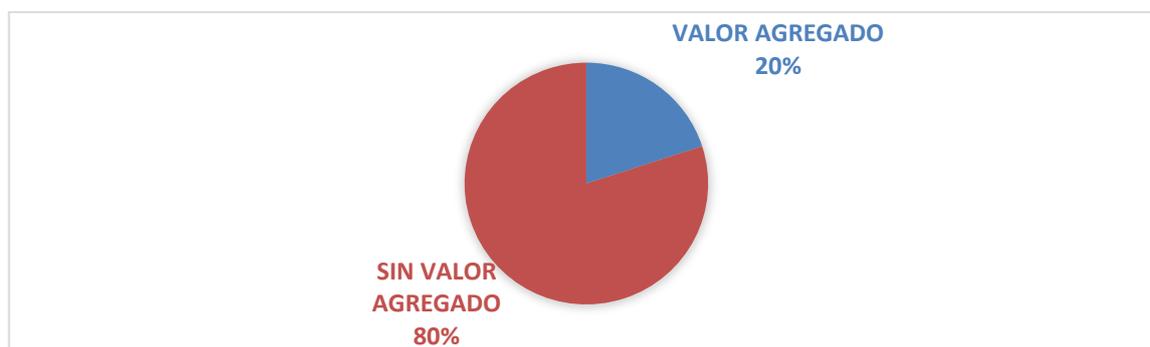


Ilustración 43: Proceso de Capacitación Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.8.3. Diagrama de flujo mejorado de capacitación

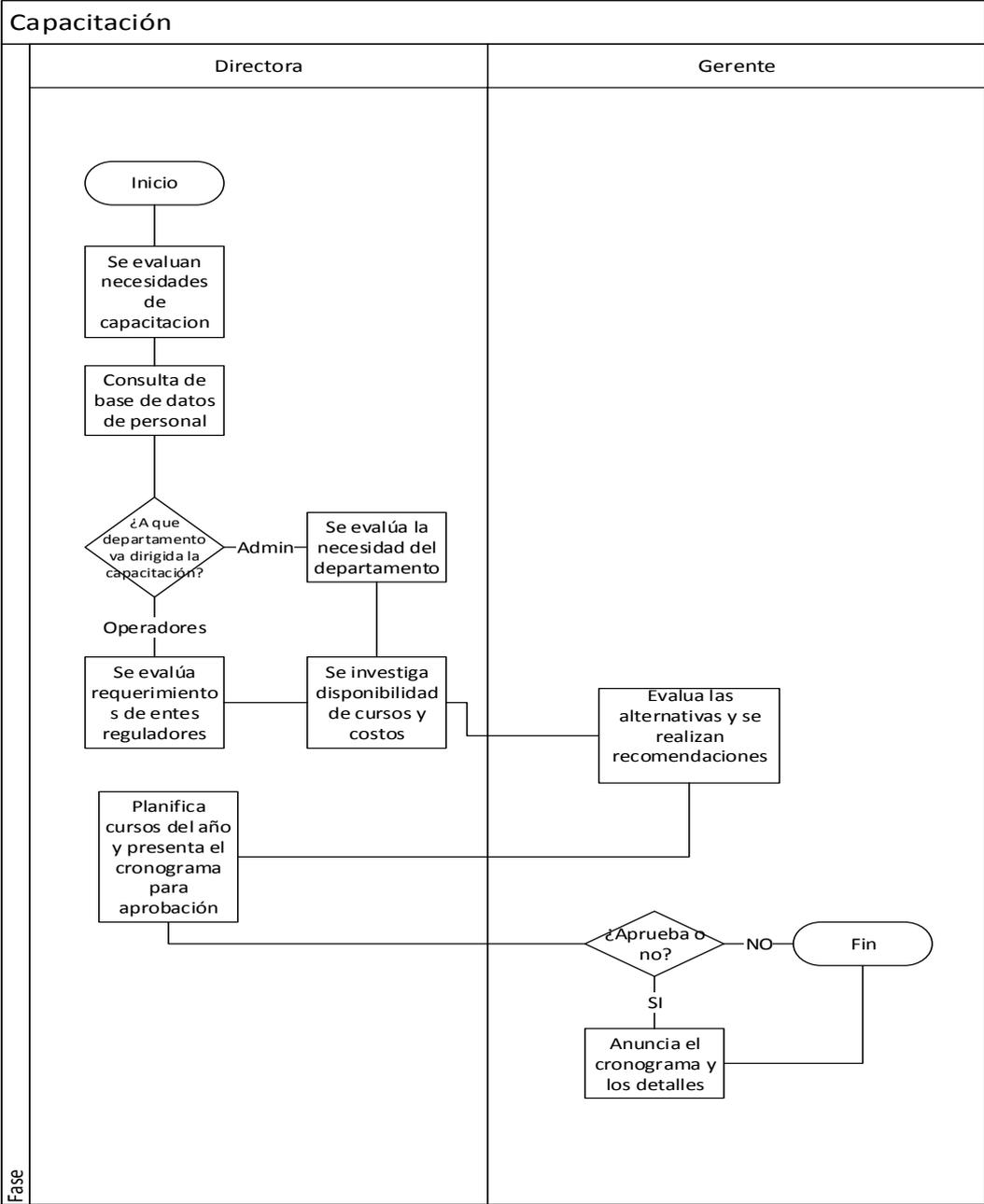


Ilustración 44; Flujo mejorado de Capacitación
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.8.4. Análisis de valor agregado mejorado de capacitación

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

Tabla 27: Capacitación Mejorada

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	59%
SIN VALOR AGREGADO	41%

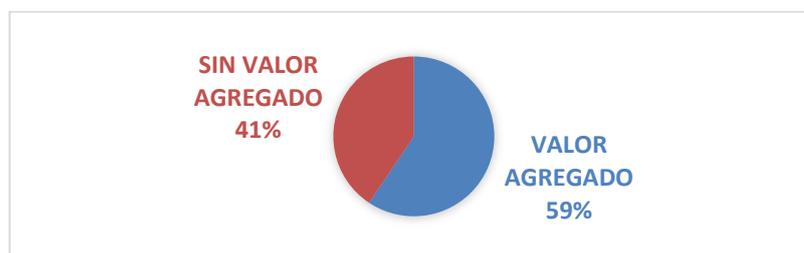


Ilustración 45: Capacitación Mejorada

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.8.5. Cuadro comparativo de capacitación

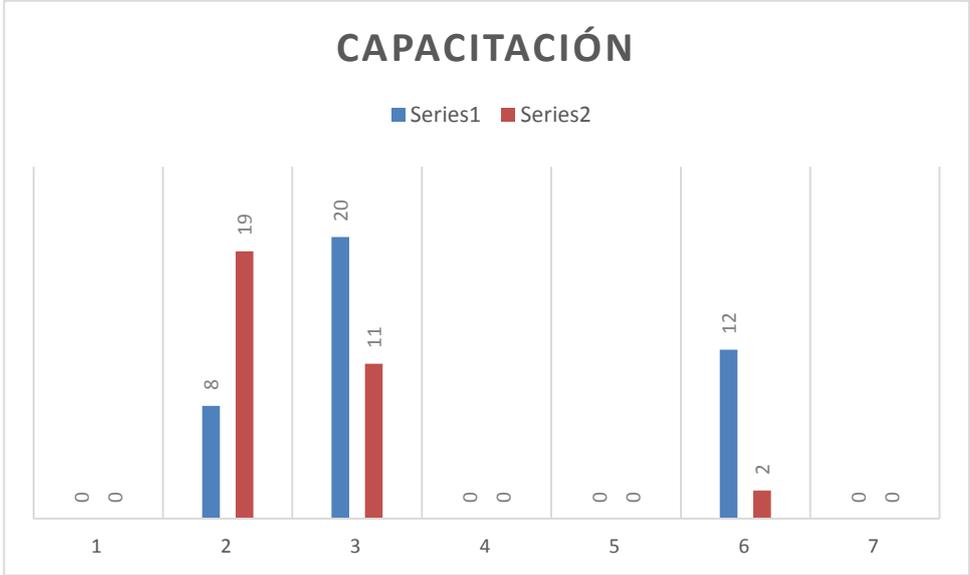


Ilustración 46 Cuadro Comparativo de Capacitación
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.9. **Gestión de pagos**

3.6.1.9.1. Diagrama de flujo actual de gestión de pagos

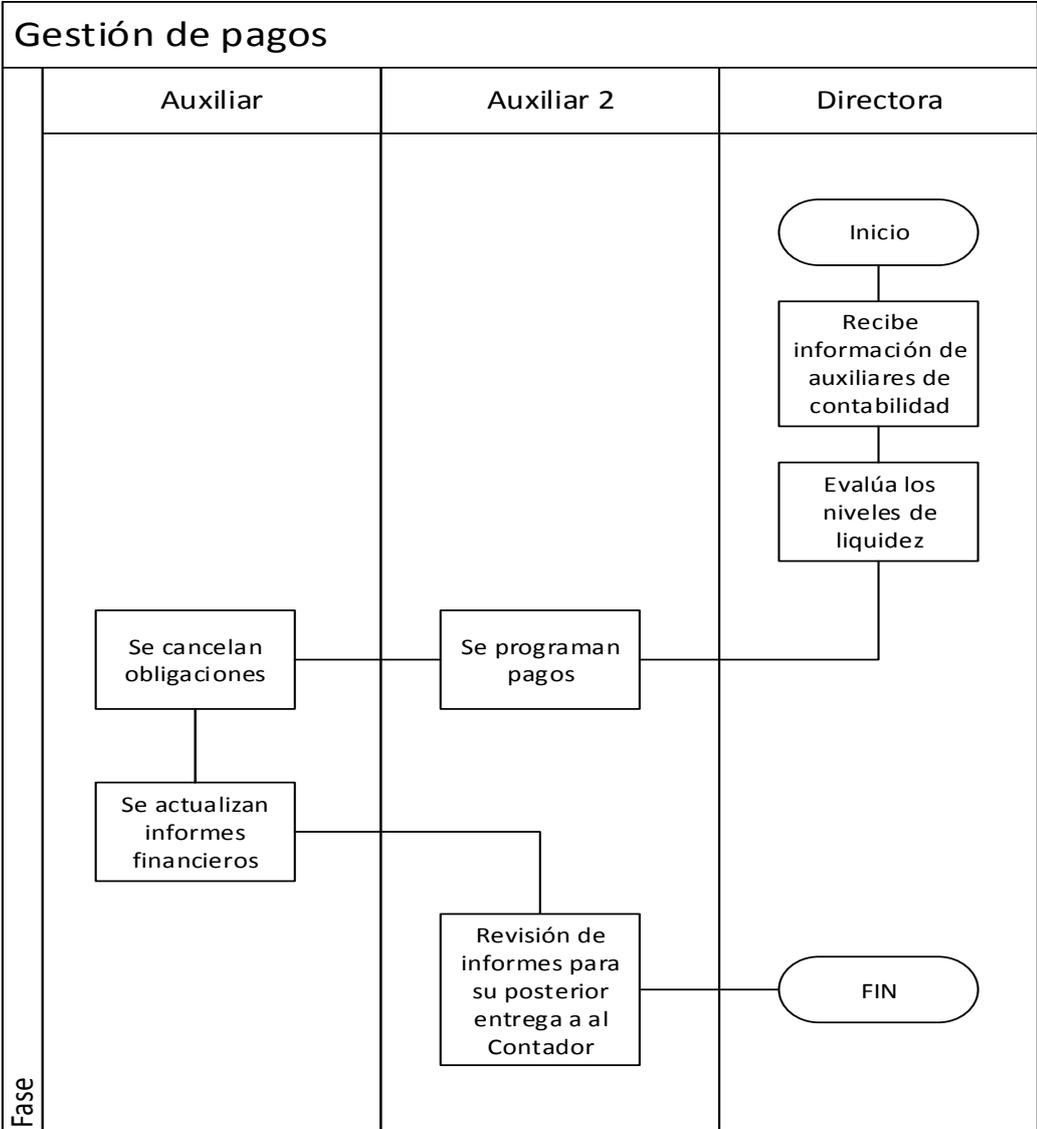


Ilustración 47: Gestión de Pagos Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.9.2. Análisis de valor agregado actual de gestión de pago

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

Tabla 28: Proceso Gestión de Pago Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	16%
SIN VALOR AGREGADO	84%



Ilustración 48: Proceso de Gestión de Pago Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.9.3. Diagrama de flujo mejorado de gestión de pagos

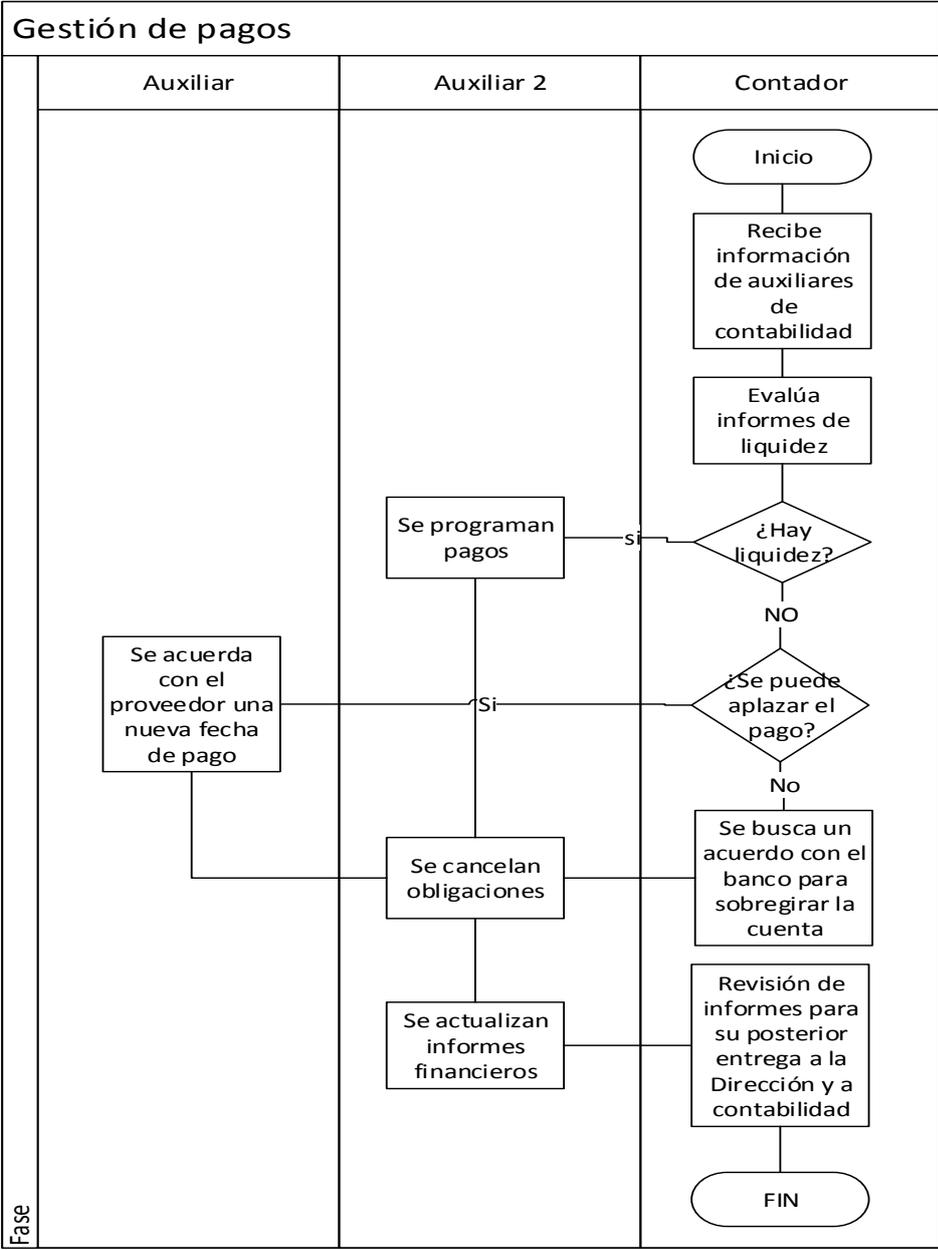


Ilustración 49 flujo mejorado de Gestión de Pagos
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.9.4. Análisis de valor agregado mejorado de gestión de pago

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

Tabla 29: Gestión de pagos Mejorados

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	40%
SIN VALOR AGREGADO	60%

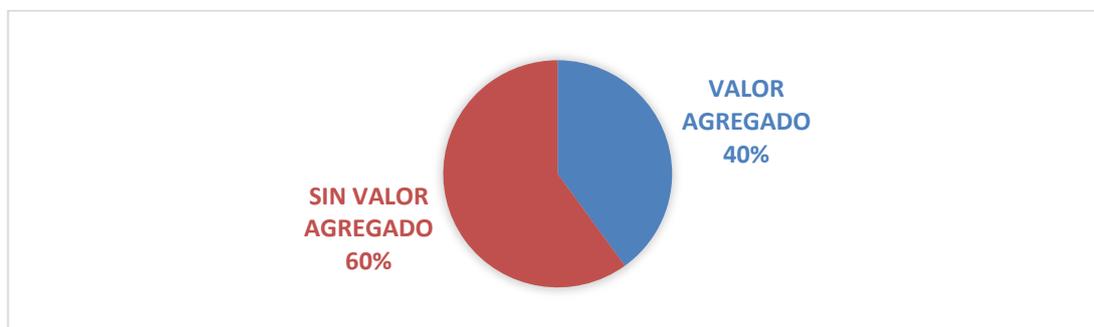


Ilustración 50: Gestión de Pagos Mejorados

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.9.5. Cuadro comparativo de gestión de pagos

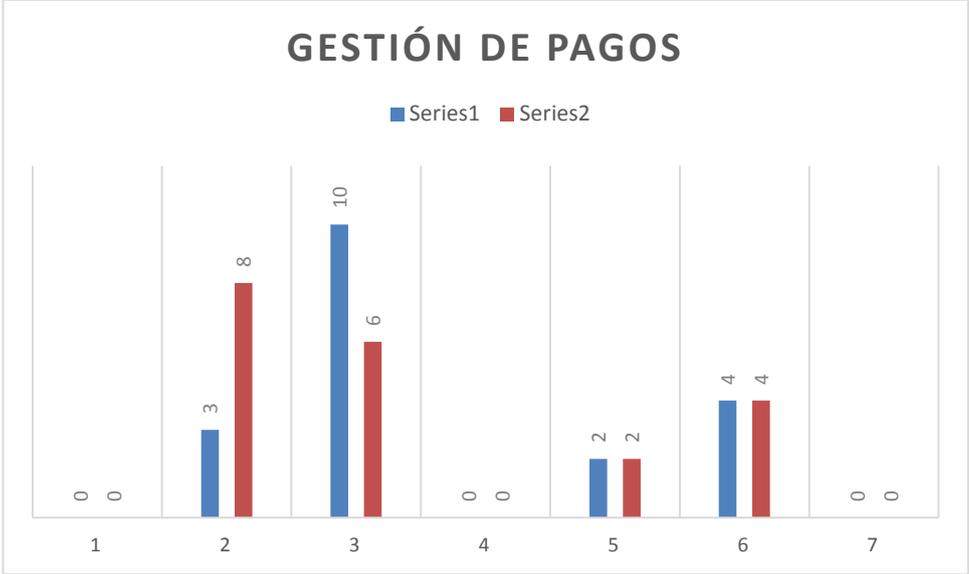


Ilustración 51 Cuadro Comparativo Gestión de Pago
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.10. Contabilidad

3.6.1.10.1. Diagrama de flujo actual de contabilidad

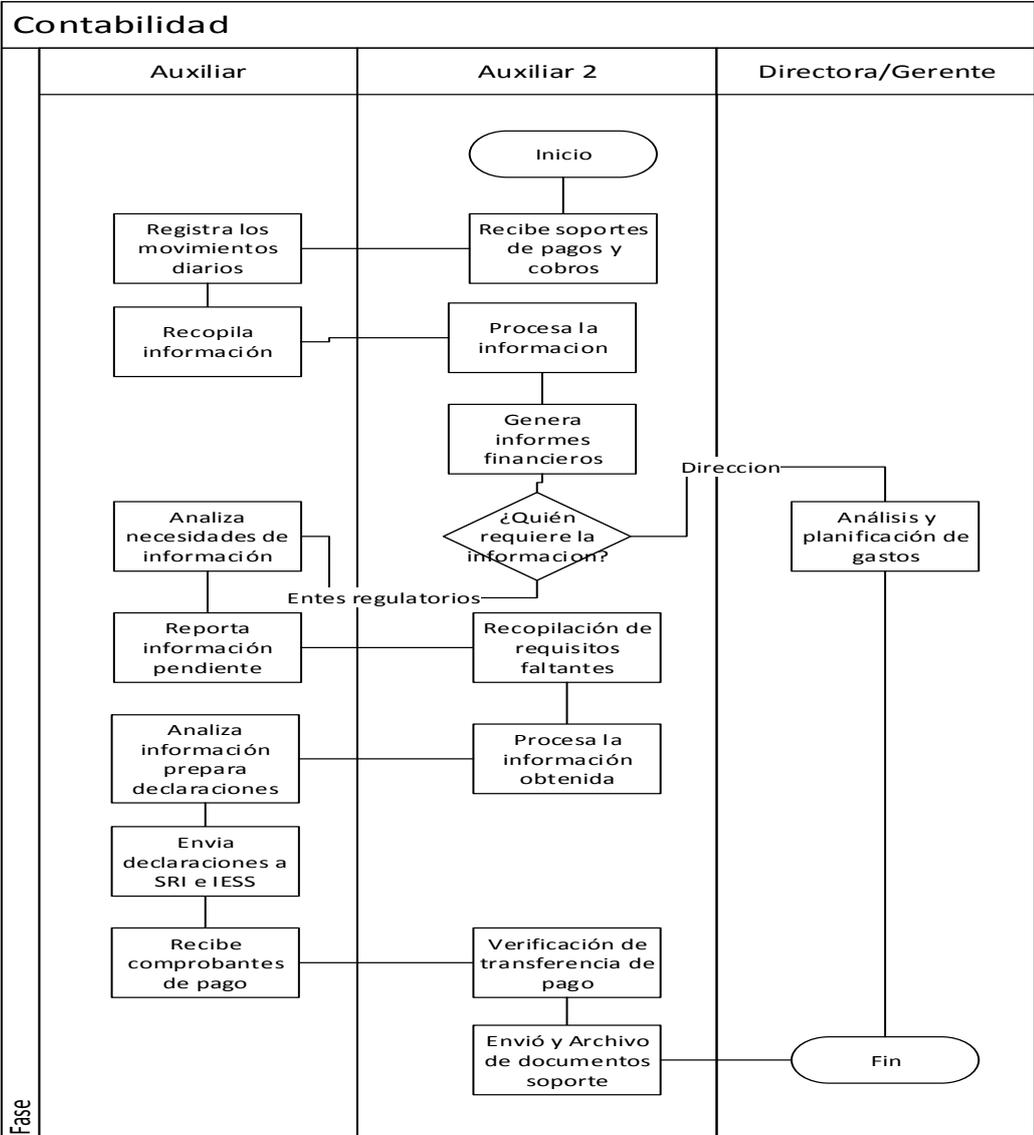


Ilustración 52: Contabilidad Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.10.2. Análisis de valor agregado actual de contabilidad

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
							PROCESO: Contabilidad	FECHA: 26/12/2014	
VAR (REAL)		SVA(SIN VALOR AGREGADO)							
No.	V.A.C.	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO.(min)
1					X			RECIBE SOPORTES DE PAGOS Y COBROS	2
2			X					REGISTRA MOVIMIENTOS DIARIOS	3
3			X					RECOPILA INFORMACIÓN	3
4			X					PROCESA LA INFORMACIÓN OBTENIDA	15
5	X							GENERA INFORMES FINANCIEROS	5
6			X					ANALIZA NECESIDADES DE INFORMACIÓN	2
7			X					REPORTA INFORMACIÓN PENDIENTE	3
8			X					RECOPIACION DE REQUISITOS FALTANTES	3
9			X					PROCESA LA INFORMACIÓN OBTENIDA	45
10			X					ANALIZA INFORMACION PREPARA DECLARACIONES	3
11	X							ENVIA DECLARACIONES A SRI E IESS	4
12					X			RECIBE COMPROBANTES DE PAGO	4
13						X		VERIFICACION DE TRANSFERENCIA DE PAGO	3
14					X			ENVIO Y ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE SOPORTE	2
15	X							ANALISIS Y PLANIFICACION DE GASTOS	4
TIEMPOS TOTALES									101
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
							N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE						0	0	0%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA						3	13	13%
P	PRPARACIÓN						8	77	76%
E	ESPERA						0	0	0%
M	MOVIMIENTO						3	8	8%
I	INSPECCION						1	3	3%
A	ARCHIVO						0	0	0%
TT	TOTAL						15	101	100%
VA	VALOR AGREGADO							13	13%
SVA	SIN VALOR AGREGADO							88	87%

Tabla 30: Proceso de Contabilidad Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	13%
SIN VALOR AGREGADO	87%

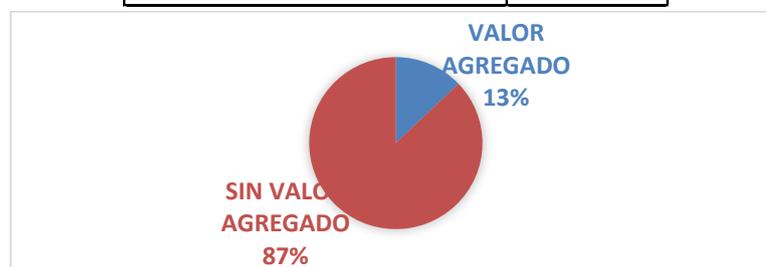


Ilustración 53: Proceso de Contabilidad Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.10.3. Diagrama de flujo mejorado de contabilidad

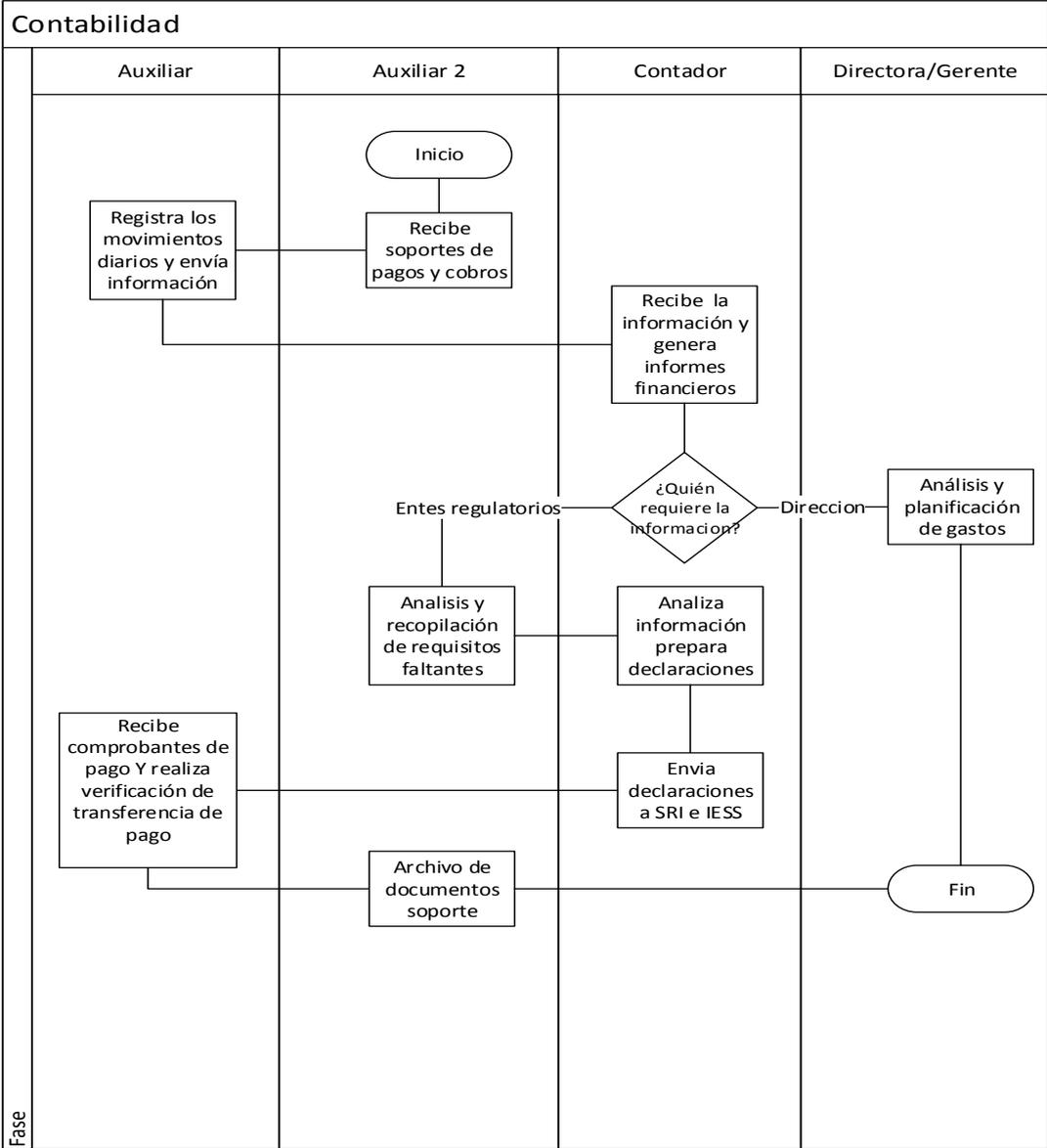


Ilustración 54: Flujo mejorado de Contabilidad
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.10.4. Análisis de valor agregado mejorado de contabilidad

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

Tabla 31: Contabilidad Mejorada

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	28%
SIN VALOR AGREGADO	72%

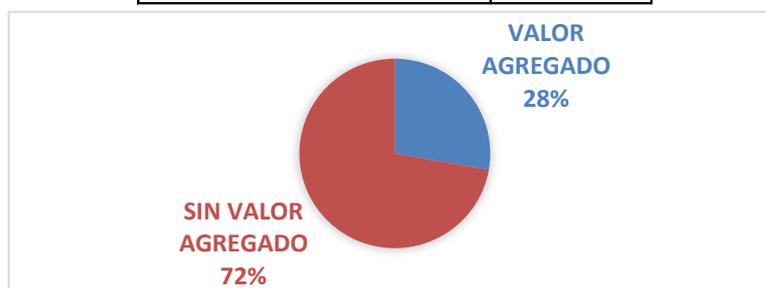


Ilustración 55: Contabilidad Mejorada

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.10.5. Cuadro comparativo de contabilidad

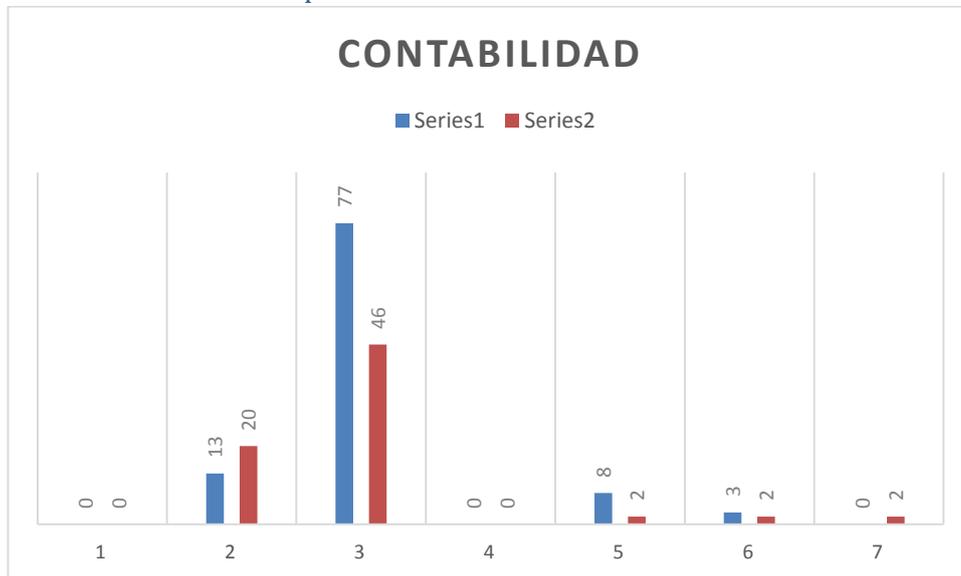


Ilustración 56 Cuadro Comparativo de Contabilidad
 Fuente: *RADIODIFUSORA S.A.*
 Autores: *Alejandro Delvicier y Karem Vélez*

3.6.1.11. Requisitos legales

3.6.1.11.1. Diagrama de flujo actual de requisitos legales

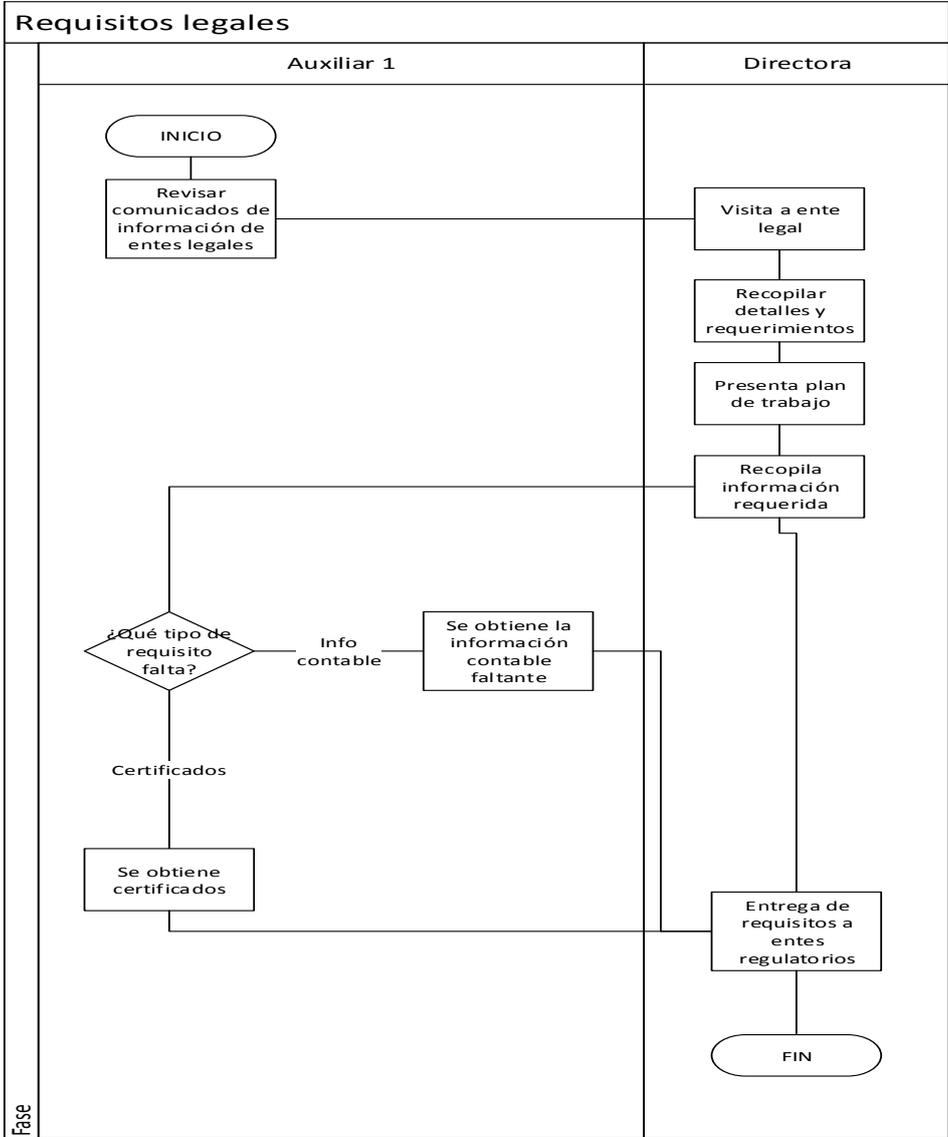


Ilustración 57: Requisitos Legales Actual
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.11.2. Análisis de valor agregado actual de requisitos legales

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

Tabla 32: Proceso de Requisitos Legales Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	6%
SIN VALOR AGREGADO	94%



Ilustración 58: Proceso de Requisito Legal Actual

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.11.3. Diagrama de flujo mejorado de requisitos legales

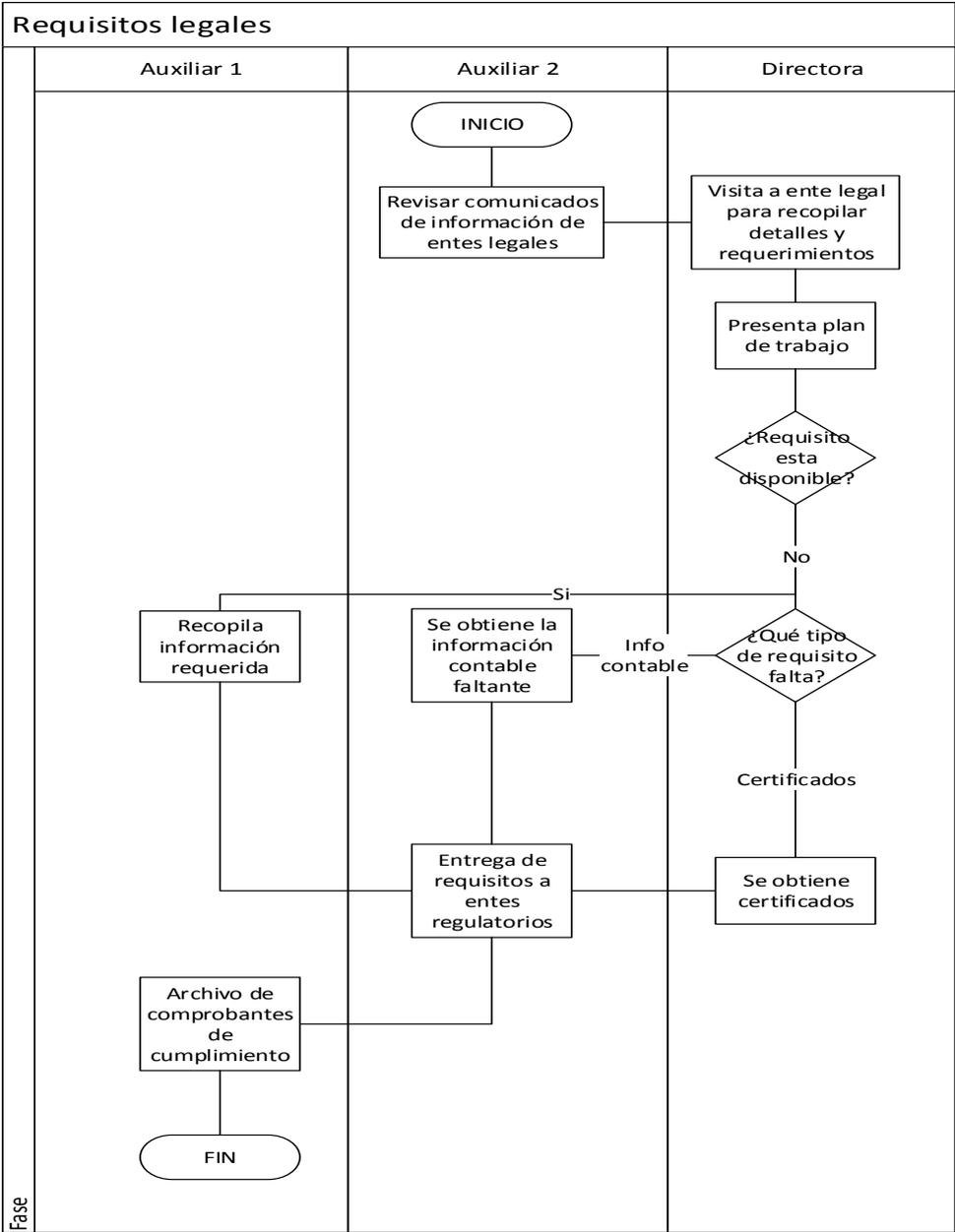


Ilustración 59: Flujo mejorado Requisitos Legales
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.11.4. Análisis de valor agregado mejorado de requisitos legales

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

Tabla 33: Requisitos legales Mejorado

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

VALOR AGREGADO	10%
SIN VALOR AGREGADO	90%



Ilustración 60: Requisitos Legales Mejorados

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.1.11.5. Cuadro comparativo de requisitos legales

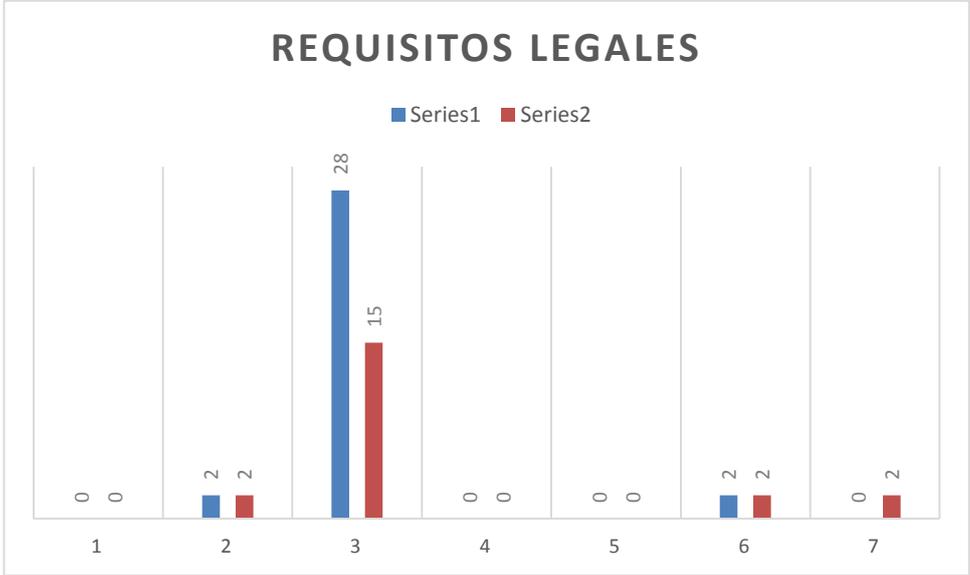


Ilustración 61 Cuadro Comparativo Requisitos Legales
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2. INDICADORES

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

3.6.2.1. Proceso de Venta

3.6.2.1.1. Evolución de ingresos

Ficha indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y formula	Seguimiento
Financiera	Medir variaciones en ventas de manera mensual	Evolucion de Ingresos $\frac{Vtas\ Mes\ actual - Vtas\ Mes\ anterior}{Ventas\ mes\ anterior}$	Reportes de facturacion, Evaluacion de montos de ventas en declaraciones de iva mensual
Responsable		Direccion	
Medicion actual	Unidad	Meta	12%
0%	%		
Limites % cumplimiento	Rojo	Amarillo	Verde
	< —▶ 5%	5% —▶ 10%	> —▶ 10%
Frecuencia de medicion		Mensual	

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

Tabla 34: Indicador Evolución de Ingresos

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.1.2. Efectividad en venta de espacios

Ficha indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y formula	Seguimiento
Financiera	Medir la efectividad del personal de venta de espacios	Efectividad en vta de espacios $\frac{\text{Nuevos contratos firmados}}{\text{Total de contratos activos}}$	Evaluacion mensual por parte de la gerencia de contratos recientemente firmados
Responsable		Direccion	
Medicion actual	Unidad	Meta	
8	%		12%
Limites % cumplimiento	Rojo	Amarillo	Verde
	< —▶ 5%	5% —▶ 10%	> —▶ 10%
Frecuencia de medicion		Mensual	

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

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

3.6.2.2. Proceso de Programación

3.6.2.2.1. Eficiencia en producción

Ficha indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y formula	Seguimiento
Procesos Internos	Medir la eficacia de trabajo de produccion	Eficiencia en produccion $\frac{\text{Total de trabajos de produccion realizados}}{\text{Total de contratos programados}}$	Implementacion de bitacoras para establecer un mayor control
Responsable		Direccion	
Medicion actual	Unidad	Meta	100%
50%	%		
Limites % cumplimiento	Rojo	Amarillo	Verde
	< → 85%	85% → 99%	100%
Frecuencia de medicion		Mensual	

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

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

3.6.2.2.2. Cumplimiento de parrilla

Ficha indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y formula	Seguimiento
Financiera	Medir la eficacia de trabajo de produccion	Cumplimiento de parrilla <i>Dias en los que se cumplio la parrilla en el mes</i> <i>Dias del mes</i>	Revision de reportes de Zara Radio, Vigilar por la actualizacion continua de parrilla de programacion
Responsable		Produccion	
Medicion actual	Unidad	Meta	100%
100%	%		
Limites % cumplimiento	Rojo	Amarillo	Verde
	< —> 90%	90% —> 99%	100%
Frecuencia de medicion		Mensual	

Tabla 37: Indicador Cumplimiento de Parrilla

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.3. Proceso de Facturación y Cobranza

3.6.2.3.1. Efectividad en cobranzas

Ficha indicador					
Perspectiva	Objetivo	Nombre y formula		Seguimiento	
Interna	Medir la eficiencia en la recaudacion por venta de espacios	Efectividad en cobranzas $\frac{\text{Factura que han cancelado oportunamente}}{\text{total de Facturas}}$		Implementacion de base de cobranzas, controles periodicos de pagos	
Responsable			Contabilidad		
Medicion actual	Unidad	Meta		90%	
0.67	%				
Límites % cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde
	< —▶	60%	60% —▶	80%	80% —▶ 100%
Frecuencia de medicion			Mensual		

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

Tabla 38: Indicador Efectividad en Cobranzas

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.6.2.3.2. Normativa en facturación

Ficha indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y formula	Seguimiento
Procesos internos	Medir la eficacia en el uso de comprobantes de ventas	Normativa en facturacion $\frac{\text{Facturas que cumplen con requisitos legales}}{\text{Total de Facturas}}$	Revision mensual de facturas al momento de realizar Declaraciones y Anexos
Responsable		Contabilidad	
Medicion actual	Unidad	Meta	
93%	%		100%
Limites % cumplimiento	Rojo	Amarillo	Verde
	< —▶ 90%	90% —▶ 99%	100%
Frecuencia de medicion		Mensual	

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

3.7. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

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

3.7.1. Cartera no recuperada

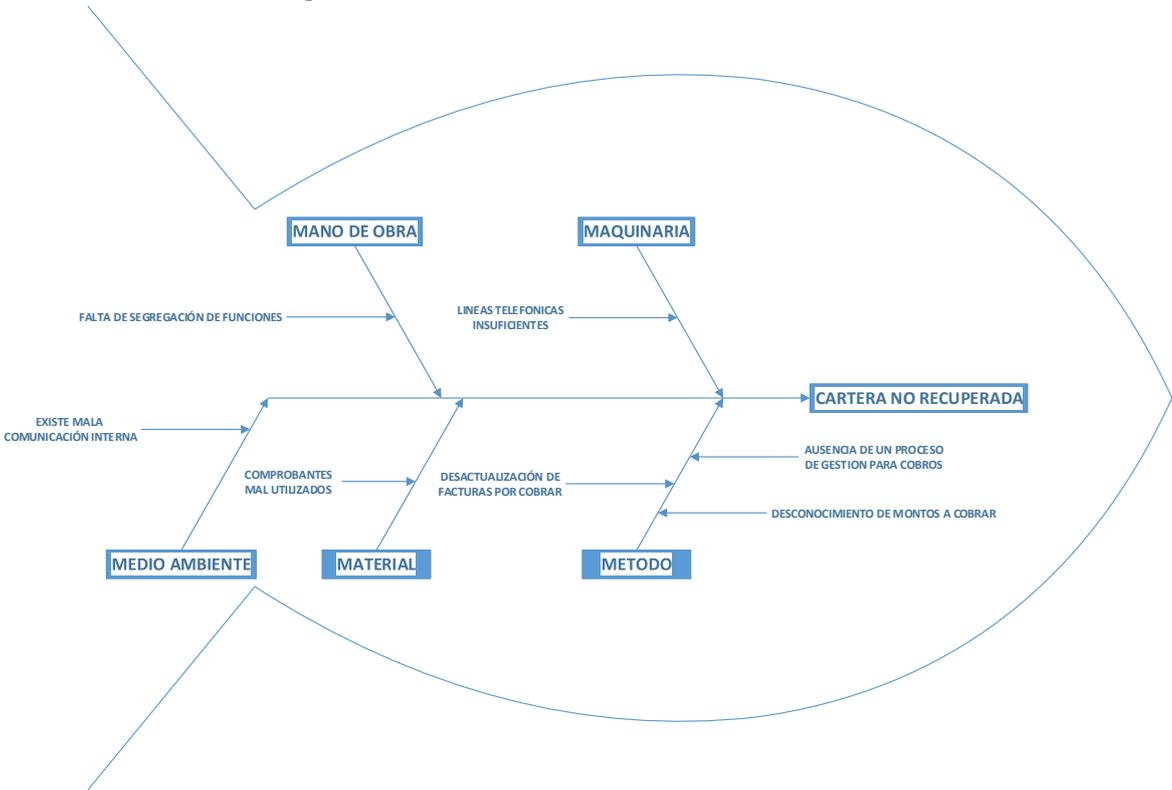


Ilustración 62: Ishikawa Cartera no Recuperada
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.7.2. Incumplimiento de programación

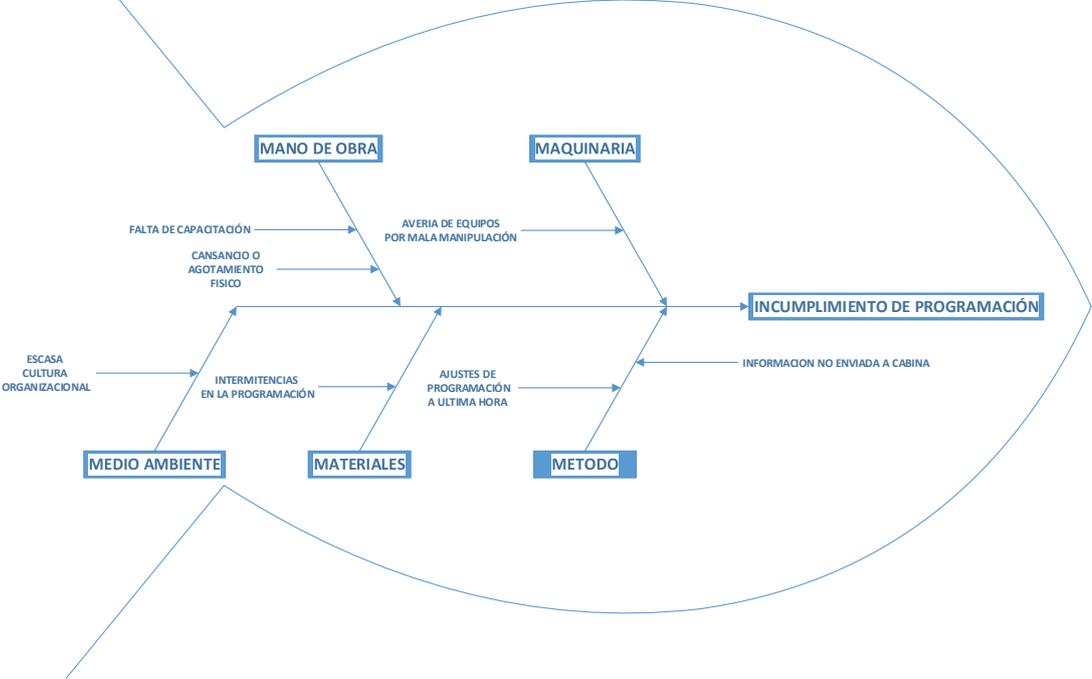


Ilustración 63: Ishikawa Incumplimiento de Programación
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.7.3. Falta de clientes

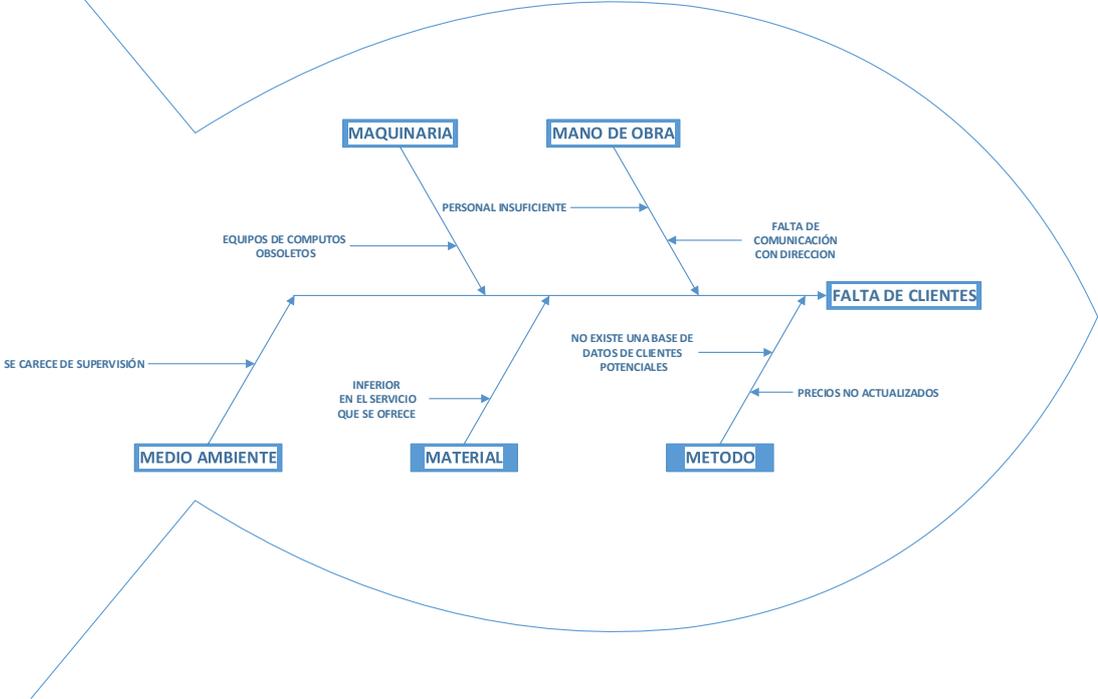


Ilustración 64: Ishikawa Falta de Clientes
Fuente: RADIODIFUSORA S.A.
Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

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

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

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

3.8.1. Falta de segregación de funciones

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

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

3.8.2. Ajustes de programación a última hora

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

Tabla 41 Ajustes de programación a última hora

Fuente: RADIODIFUSORA S.A.

Autores: Alejandro Delvicier y Karem Vélez

3.8.3. Personal insuficiente

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

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

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

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

4.1. CONCLUSIONES

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

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

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

4.2. RECOMENDACIONES

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

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

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

BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<http://www.cordicom.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/RESOLUCI%C3%93N-CORDICOM-%E2%80%932014-%E2%80%93001.pdf>

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

Congreso Nacional “Código Tributario” 29 de diciembre de 2014 Disponible en http://www.sri.gob.ec/web/guest/bases-legales?p_auth=Twjxhk1S&p_p_id=busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_com.sun.faces.portlet.VIEW_ID=%2Fpages%2FbusquedaBasesLegales.xhtml&busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_com.sun.faces.portlet.NAME_SPACE=busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7

Congreso Nacional “Ley de Régimen Tributario Interno” 29 de diciembre de 2014 Disponible en http://www.sri.gob.ec/web/guest/bases-legales?p_auth=Twjxhk1S&p_p_id=busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_com.sun.faces.portlet.VIEW_ID=%2Fpages%2FbusquedaBasesLegales.xhtml&busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_com.sun.faces.portlet.NAME_SPACE=busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7

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

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

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

MANUAL DE PROCESOS

RADIODIFUSORA S.A.

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

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

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

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

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

	Fecha	20-03-2015		
	Página	3	De	77
Manual de Procesos	Generalidades			
	Página	3	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Objetivo

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

Alcance

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

Definición de términos

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	4	De	77
Manual de Procesos	Generalidades			
	Página	4	De	77
	De fecha	20-03-2015		

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

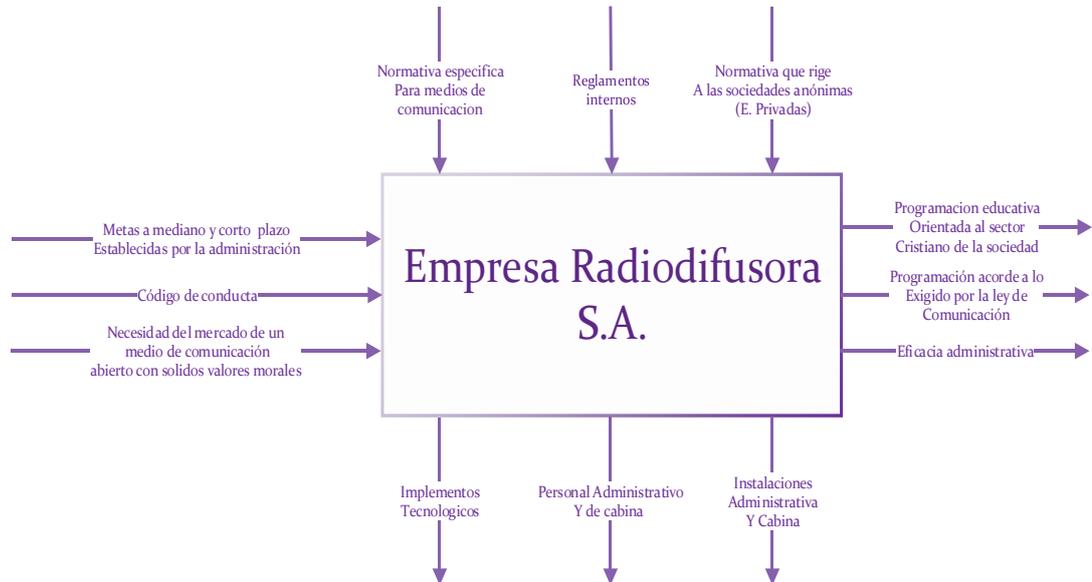
	Fecha	20-03-2015		
	Página	5	De	77
Manual de Procesos	Generalidades			
	Página	5	De	77
	De fecha	20-03-2015		

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

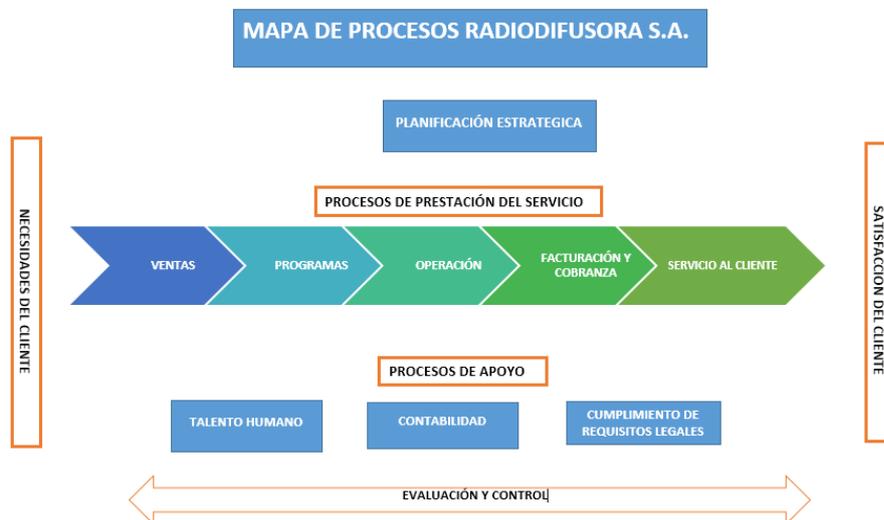
Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	6	De	77
Generalidades				
Manual de Procesos	Página	6	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Diagrama general de procesos



Mapa de Procesos



Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	7	De	77
	A. Ventas			
Manual de Procesos	Página	7	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Procesos claves

A. Ventas

Política de Ventas

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	8	De	77
	A. Ventas			
Manual de Procesos	Página	8	De	77
	De fecha	20-03-2015		

8. La dirección y la gerencia son las únicas autorizadas a otorgar descuentos previos a la firma del contrato.

9. En caso de una situación no contemplada en los numerales anteriores, se necesitará el aval del gerente general y la directora para la toma de una decisión concreta.

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	9	De	77
Manual de Procesos	A. Ventas			
	A1. Venta de espacios radiales			
	Página	9	De	77
	De fecha	20-03-2015		

A.1 Venta de espacios Radiales

Alcance

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

Responsable

Coordinador de ventas

Entradas del subproceso de venta de espacios radiales

Informe de espacios disponibles

Propuestas de programas

Costos de espacios radiales

Necesidades del oyente

Salidas del subproceso de venta de espacios radiales

Firma de contratos radiales

Información enviada a producción

Actualización de parrilla de programación

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	10	De	77
	A. Ventas A1. Venta de espacios radiales			
Manual de Procesos	Página	10	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Recursos del subproceso venta de espacios radiales

Humanos.- Personal de ventas, directora, gerente general

Materiales.- Contratos de programación, listas de precios

Información.-Horarios disponibles

Controles del subproceso de Venta de Espacios Radiales

Validación de contratos por parte del gerente

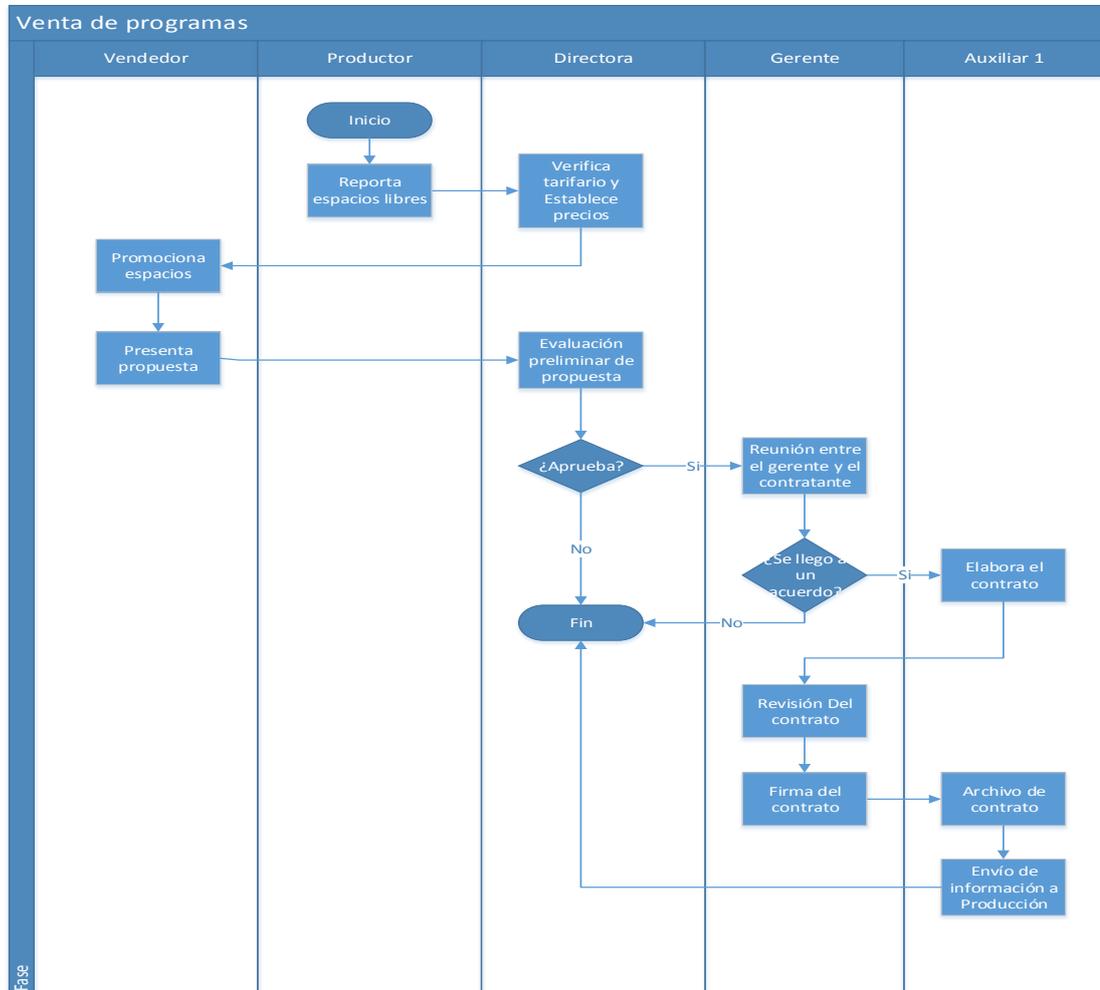
Referencias del solicitante de espacios

Control de firma de documentos

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	11	De	77
A. Ventas A1. Venta de espacios radiales				
Manual de Procesos	Página	11	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Diagrama de flujo de subproceso de venta de espacios radiales



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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	12	De	77
A. Ventas A1. Venta de espacios radiales				
Manual de Procesos	Página	12	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Descripción de actividades de subproceso de venta de espacios radiales

Proceso: Venta de espacios radiales

A1

Responsable: Coordinadora de Ventas

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

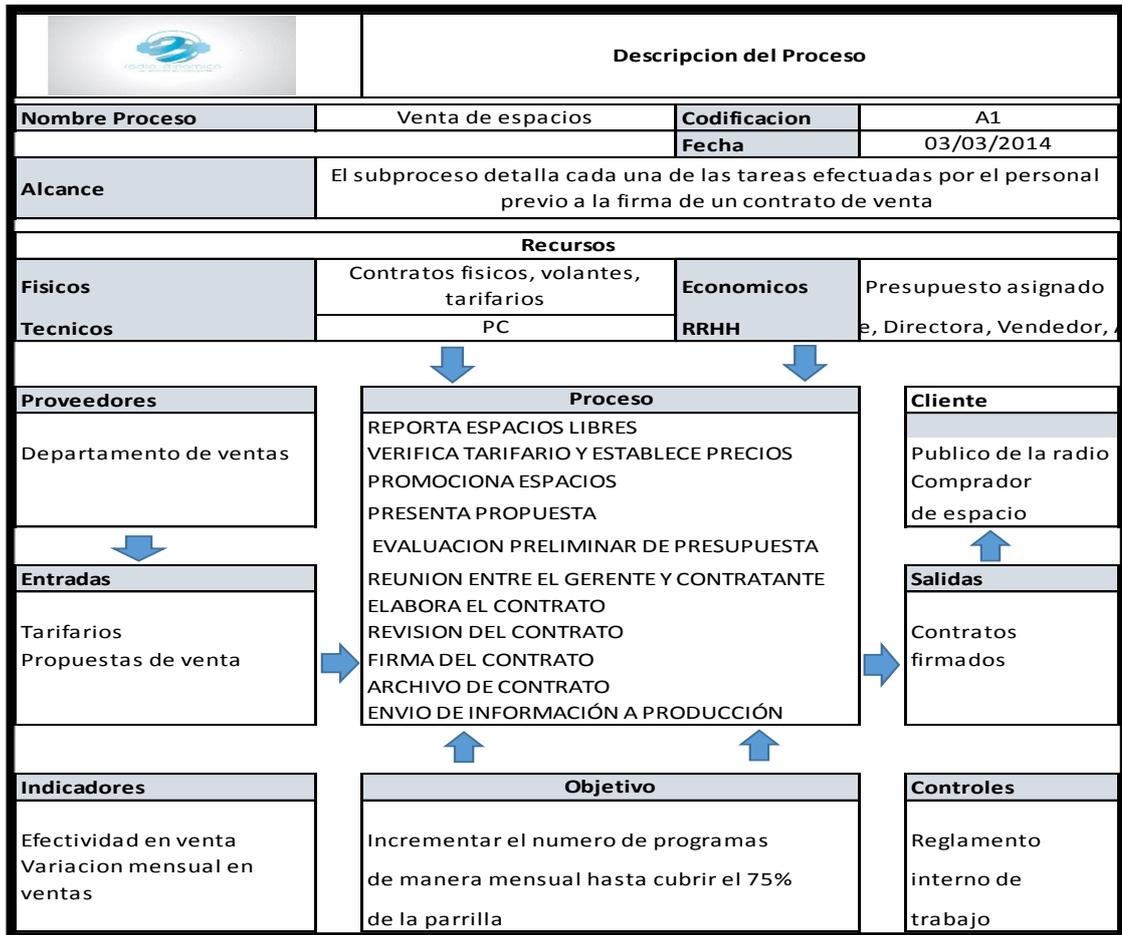
Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	13	De	77
A. Ventas A1. Venta de espacios radiales				
Manual de Procesos	Página	13	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Caracterización subproceso de venta de espacios radiales

Proceso	Venta de espacios radiales				Codigo	A1	
Objetivo	Incrementar el numero de espacios hasta cubrir el 75% de la parrilla						
Proveedor		Insumo	Transformacion	Producto	Cliente		
Interno	Externo				Interno	Externo	
Directora	Valor promedio de espacios en otras emisoras radiales AM	Tarifario Lista de portenciales clientes	El vendedor promociona espacios a partir de los precios ya establecidos a los diferentes	Propuesta a direccion de posibles cuñas a ser transmitidas	Cabina radial y produccion complementan la parrilla	Radioescucha Contratante de cuña	

Ficha del subproceso de venta de espacios radiales



Elaboró	Revisón	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	14	De	77
Manual de Procesos	A. Ventas			
	A2. Venta de cuñas publicitarias			
	Página	14	De	77
	De fecha	20-03-2015		

A.2 Venta de cuñas publicitarias

Alcance

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

Responsable

Coordinadora de ventas

Entradas del subproceso de venta de cuñas publicitarias

Información de producto, bien o local a ser publicitado

Propuestas de contratos de publicidad

Costos de pauta

Necesidades del oyente

Salidas del subproceso de venta de cuñas publicitarias

Firma de contratos radiales

Información enviada a producción

Archivo de pauta

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	15	De	77
Manual de Procesos	A. Ventas A2. Venta de cuñas publicitarias			
	Página	15	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Recursos del subproceso venta de cuñas publicitarias

Humanos.- Personal de ventas, directora, gerente general

Materiales.- Contratos de programación, listas de precios

Información.- Paquetes y promociones en pauta

Controles del subproceso de venta de cuñas publicitarias

Validación de contratos por parte del gerente

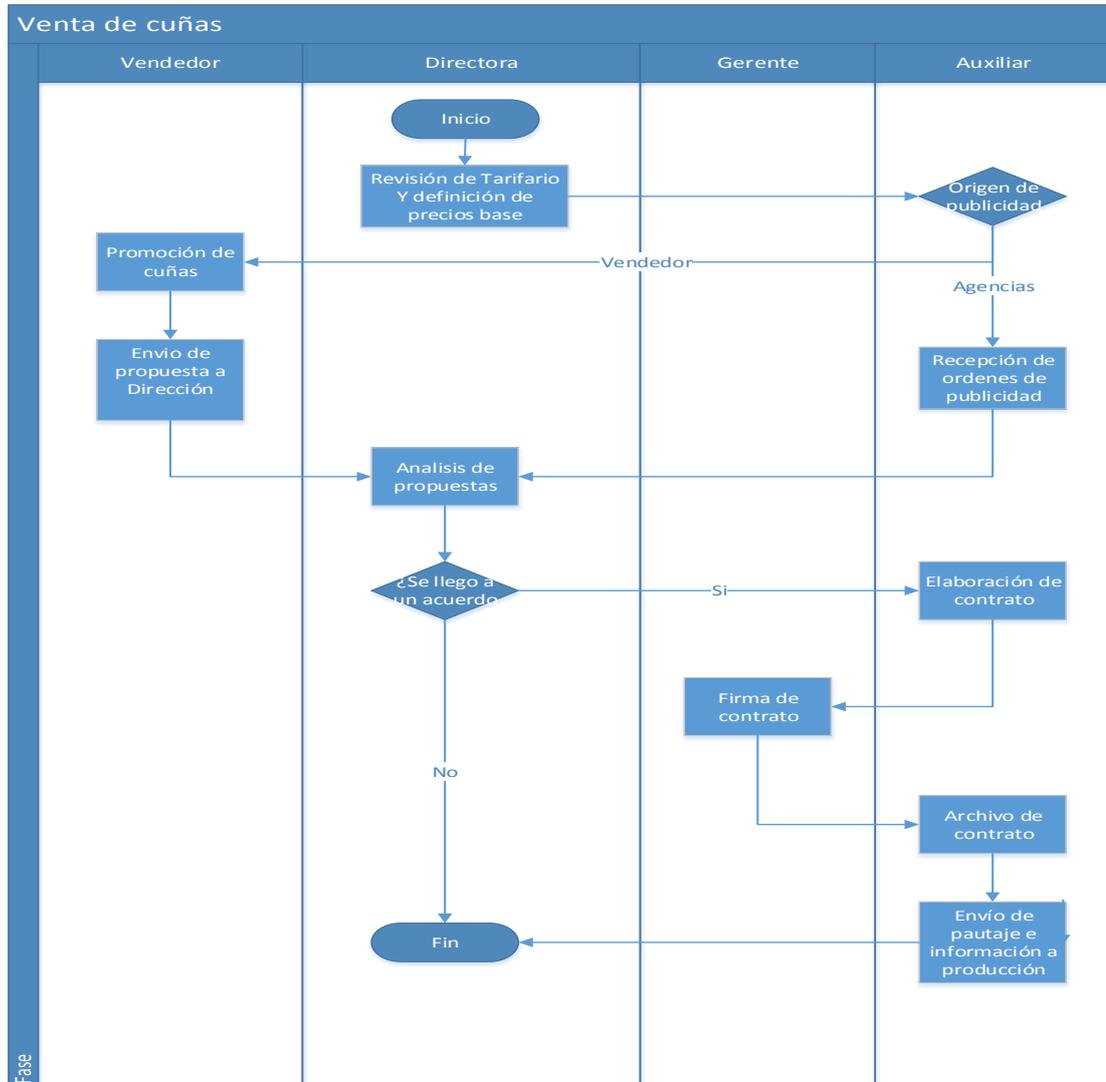
Referencias del solicitante de espacios

Control de firma de documentos

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicié • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	16	De	77
A. Ventas A2. Venta de cuñas publicitarias				
Manual de Procesos	Página	16	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Diagrama de flujo del subproceso de venta de cuñas publicitarias



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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	17	De	77
Manual de Procesos	A. Ventas			
	A2. Venta de cuñas publicitarias			
	Página	17	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Descripción de actividades del subproceso de venta de cuñas publicitarias

Proceso: Venta de cuñas publicitarias

A2

Responsable: Coordinadora de Ventas

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

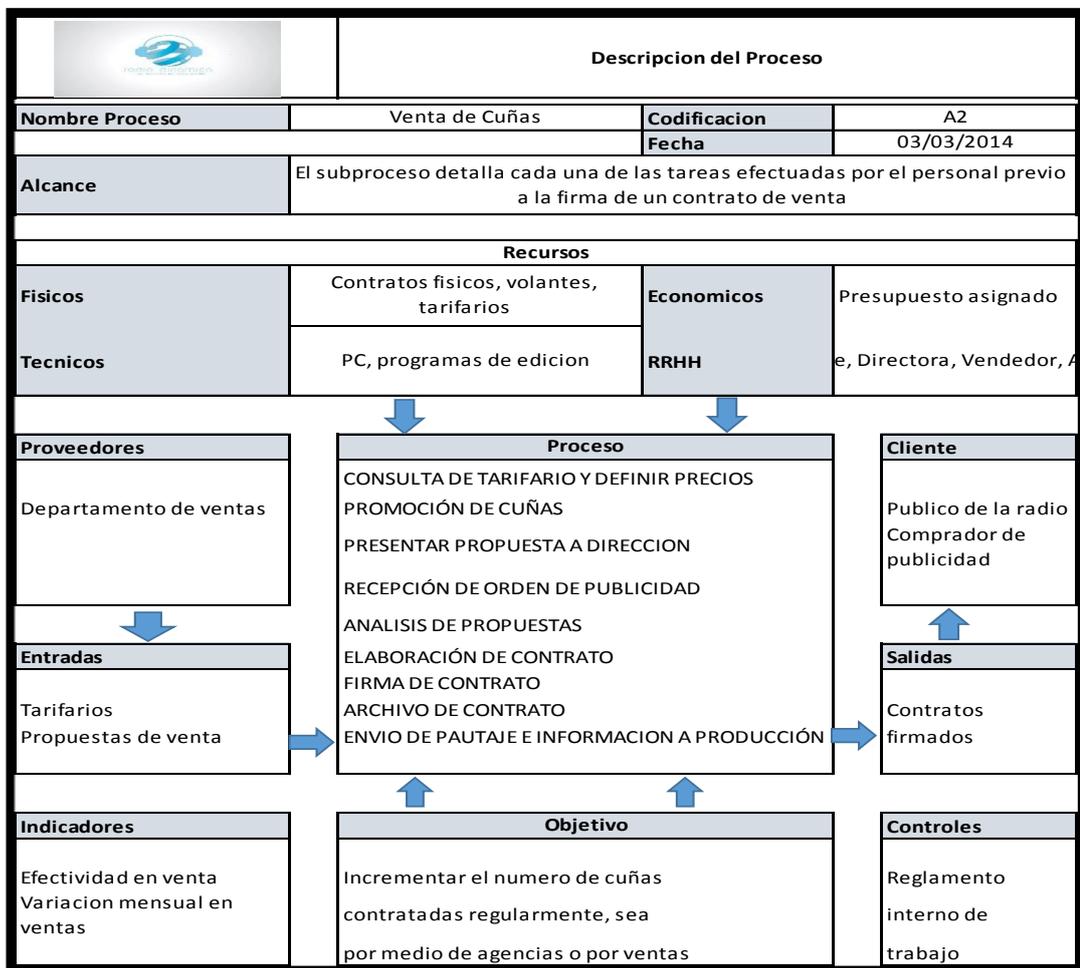
Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delvicier Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	18	De	77
A. Ventas A2. Venta de cuñas publicitarias				
Manual de Procesos	Página	18	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Caracterización del subproceso de venta de cuñas publicitarias

Proceso	Venta de cuñas publicitarias				Codigo	A2
Objetivo	Incrementar el numero de cuñas contratadas regularmente por agencias o por ventas en un 30%					
Proveedor		Insumo	Transformacion	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Directora	Valor promedio de cuñas en otras emisoras radiales AM	Tarifario Lista de portenciales clientes	El vendedor promociona espacios a partir de los precios ya establecidos a los diferentes	Propuesta a direccion de posibles cuñas a ser transmitidas	Pautaje de cuñas publicitarias a lo largo de la programacion	Radioescucha Contratante de cuña

Ficha de subproceso de venta de cuñas publicitarias



Elaboró	Revisón	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delvicier Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	19	De	77
B. Producción				
Manual de Procesos	Página	19	De	77
	De fecha	20-03-2015		

B. Producción

Políticas del proceso de Producción

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	20	De	77
	B. Producción			
Manual de Procesos	Página	20	De	77
	De fecha	20-03-2015		

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	21	De	77
Manual de Procesos	B. Producción			
	B1. Producción			
	Página	21	De	77
	De fecha	20-03-2015		

B.1 Producción

Alcance

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

Responsable

Productor

Entradas del subproceso de producción

Contratos de espacios o cuñas firmados

Información de pauta

Salidas del subproceso de producción

Efectos de sonido de programas radiales

Cuñas publicitarias

Entradas y salidas de programación

Recursos del subproceso producción

Humanos.- Auxiliar, productor

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	22	De	77
Manual de Procesos	B. Producción			
	B1. Producción			
	Página	22	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Materiales.- Suministros de oficina

Tecnológicos.-Equipos de computación y sonido

Controles del subproceso de producción

Reportes de Zara Radio

Revisión de parrilla de programación

Control de contratos firmados

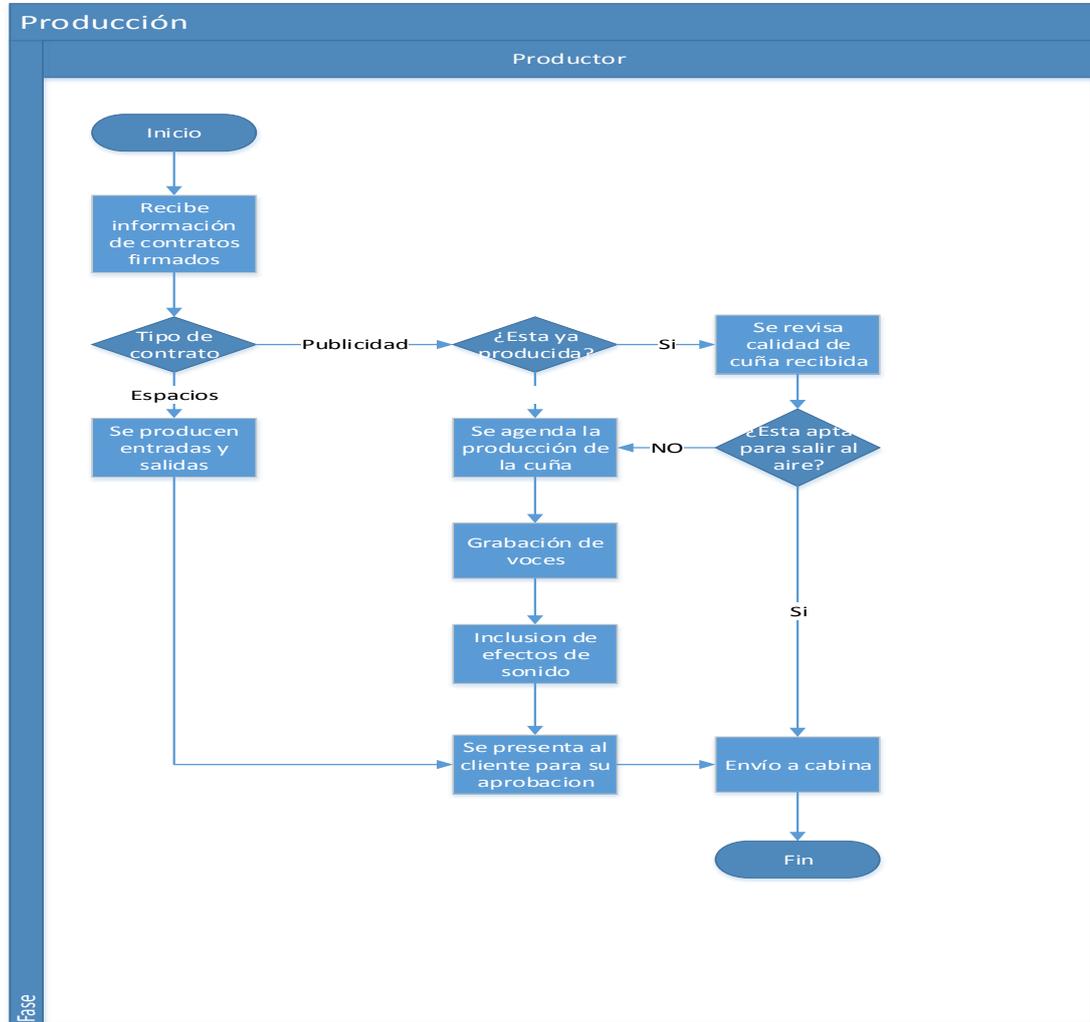
Revisiones de calidad periódicas

Niveles de satisfacción de contratantes de publicidad

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	23	De	77
Manual de Procesos	B. Producción			
	B1. Producción			
	Página	23	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Diagrama de flujo del subproceso de programación



INDICADORES						
Objetivo	Indicador	Cuantificador	Periodicidad	Responsable	Recursos	Seguimiento/Control
Medir los niveles de cumplimiento del productor	Eficacia en producción de contenido	$\frac{\text{Total de trabajos de producción realizados}}{\text{Total de contratos programados}}$	Mensual	Productor encargado	Bitacora de trabajos realizados	Evaluaciones mensuales de calidad de producción, revisión de contratos para evaluar cumplimiento
Verificar si los tiempos asignados se cumplen a cabalidad	Eficiencia en producción de material	$\frac{\text{Trabajos de producción presentados a tiempo}}{\text{Trabajos de producción realizados}}$	Trimestralmente	Productor encargado	Bitacora de trabajos realizados	Revisión de cláusula de contratos y de fechas de emisión de publicidad

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delvicier Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	24	De	77
Manual de Procesos	B. Producción			
	B1. Producción			
	Página	24	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Descripción de actividades del subproceso de producción

Proceso: Producción

B1

Responsable: Productor

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

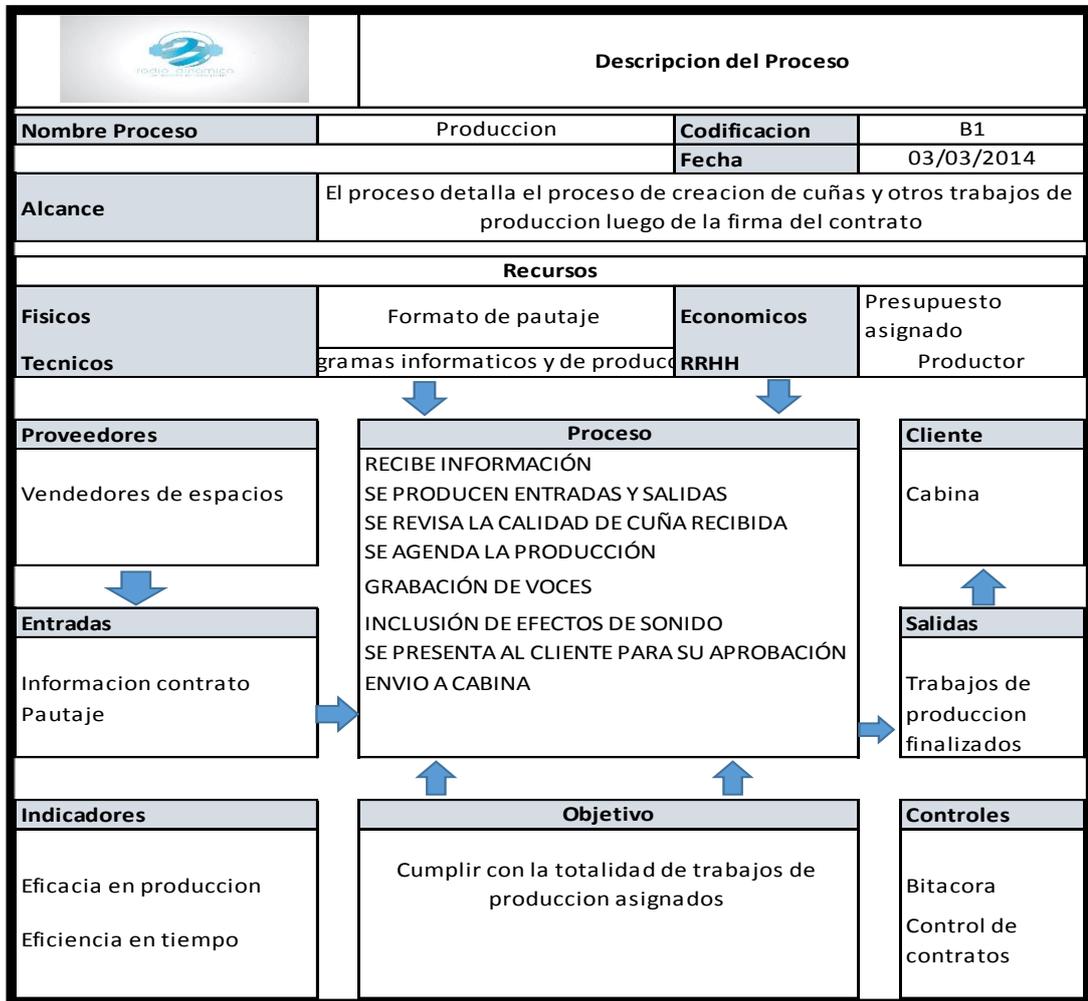
Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	25	De	77
B. Producción				
B1. Producción				
Manual de Procesos	Página	25	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Caracterización del subproceso de producción

Proceso	Produccion		Codigo	B1		
Objetivo	Cumplir con la totalidad de trabajos de produccion asignados 100%					
Proveedor		Insumo	Transformacion	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Direccion	Cordicom regula contenidos radiales	Pautaje, Voces, etc	El productor es el encargado de crear cuñas publicitarias, entradas y salidas, etc	Cuñas publicitarias, entradas y salidas de programas a ser	Cabina radial pondra al aire el trabajo de produccion	Contratante de la cuña o espacio

Ficha del subproceso de producción



Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delvicier Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	26	De	77
Manual de Procesos	B. Producción			
	B2. Programación			
	Página	26	De	77
	De fecha	20-03-2015		

B.2 Programación

Alcance

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

Responsable

Productor

Entradas del subproceso de Programación

Contratos de espacios o cuñas firmados

Información de pauta

Salidas del subproceso de Programación

Parrilla de programación actualizada

Programas grabados

Recursos del subproceso de Programación

Humanos.- Auxiliar, productor

Materiales.- Suministros de oficina, parrilla de programación

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	27	De	77
Manual de Procesos	B. Producción			
	B2. Programación			
	Página	27	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Tecnológicos.-Equipos de computación

Controles del subproceso de Programación

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

CORDICOM

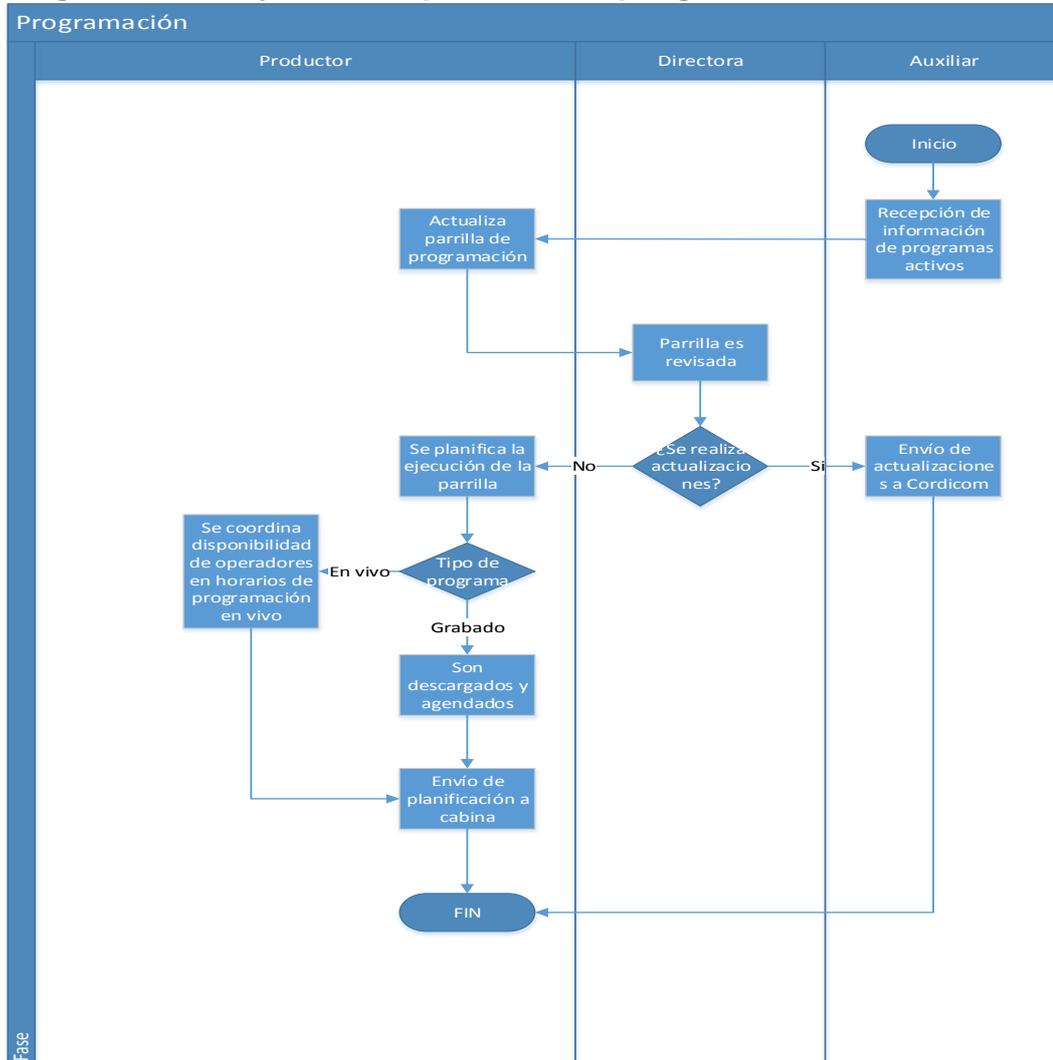
Revisión de cumplimiento de requisitos legales (Porcentaje de música nacional, clasificación de programas, etc.)

Revisión de parrilla de programación

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	28	De	77
Manual de Procesos	B. Producción			
	B2. Programación			
	Página	28	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Diagrama de flujo del subproceso de programación



INDICADORES						
Objetivo	Indicador	Cuantificador	Periodicidad	Responsable	Recursos	Seguimiento/ Control
Evaluar el cumplimiento de la parrilla de programación	Cumplimiento de parrilla	$\frac{\text{Cantidad de días en los que se cumplió parrilla}}{\text{Total de días del mes}}$	Mensual	Productor encargado	Parrilla de programación	Revisión de plataforma CORDICOM
Vender la mayor cantidad de espacios disponibles posible para generar ingresos	Eficacia en venta de espacios	$\frac{\text{Cambios en la parrilla registrados en Cordicom mensual}}{\text{Total de cambios de parrilla en el mes}}$	Mensual	Auxiliar 1	Equipos de computo	Análisis de contenido

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delvicier Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	29	De	77
Manual de Procesos	B. Producción			
	B2. Programación			
	Página	29	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Descripción de actividades del subproceso de programación

Proceso: Producción

B2

Responsable: Productor

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	30	De	77
B. Producción				
B2. Programación				
Manual de Procesos	Página	30	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Caracterización del subproceso de Programación

Proceso	Programacion				Codigo	B2
Objetivo	Mantener la parrilla actualizada periodicamente					
Proveedor		Insumo	Transformacion	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Direccion	Cordicom regula contenidos radiales	Parrilla de programacion, informe de nuevos contratos firmados	A partir de los informes de los cambios en los programas activos, se debera	Parrilla actualizada con regularidad	Direccion	Cordicom, entes reguladores

Ficha del subproceso de programación

	Descripcion del Proceso		
Nombre Proceso	Programacion	Codificacion	B2
		Fecha	03/03/2014
Alcance	El agendamiento de programas y cuñas cuando son lanzadas al aire		
Recursos			
Fisicos	Parrilla de programacion	Economicos	Presupuesto asignado
Tecnicos	Excel	RRHH	Productor
Proveedores	Proceso		Cliente
Auxiliares	RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DE PROGRAMAS ACTIVOS ACTUALIZACIÓN DE PARRILLA DE PROGRAMACIÓN PARRILLA ES REVISADA ENVIO DE ACTUALIZACIONES A LA CORDICOM SE PLANIFICA LA EJECUCION DE PARRILLA COORDINAR DISP. DE OPERADORES EN HORA DE PROGRAMACIÓN PROGRAMAS SON DESCARGADOS Y AGREGADOS ENVIO DE PLANIFICACIÓN A CABINA		Cabina Cordicom
Entradas	Objetivo		Salidas
Informacion contrato Pautaje	Mantener la parrilla actualizada periodicamente		Parrilla de programacion actualizada
Indicadores			Controles
Cumplimiento de parrilla Eficiencia en programacion			Bitacora Plataforma Cordicom

Elaboró	Revisón	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delvicier Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	31	De	77
C. Operación de cabina radial				
Manual de Procesos	Página	31	De	77
	De fecha	20-03-2015		

C. Operación

Políticas de subproceso de Operación de cabina

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	32	De	77
Manual de Procesos	C. Operación de cabina radial			
	C1. Operación			
	Página	32	De	77
	De fecha	20-03-2015		

C.1. Operación de cabina

Alcance

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

Responsable

Operador

Entradas del subproceso de Venta de Espacios Radiales

Pautaje

Parrilla de programación

Material producido

Salidas del subproceso de Venta de Espacios Radiales

Programa al aire

Recursos del subproceso de Operación de cabina

Humanos.- Operador

Materiales.- Locación adecuada para cabina radial

Información.- Paquetes y promociones en pautaje

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	33	De	77
Manual de Procesos	C. Operación de cabina radial			
	C1. Operación			
	Página	33	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Controles del subproceso de Operación de cabina

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

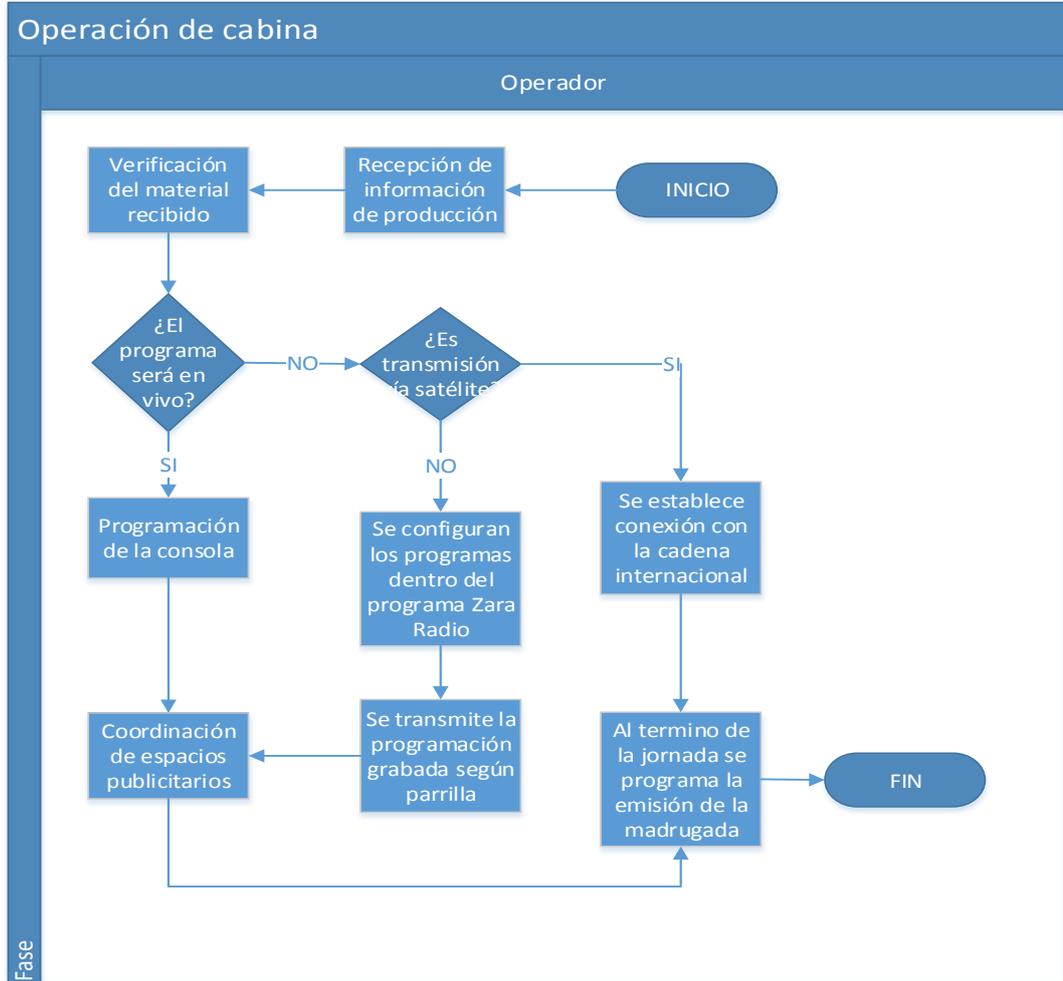
Satisfacción de los clientes tanto internos como externos

Evaluaciones de calidad de señal

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	34	De	77
C. Operación de cabina radial				
C1. Operación				
Manual de Procesos	Página	34	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Diagrama de flujo del subproceso



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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delvicier Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	35	De	77
Manual de Procesos	C. Operación de cabina radial			
	C1. Operación			
	Página	35	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Descripción de actividades del subproceso de operación de cabina

Proceso: Operación de cabina

C1

Responsable: Operador

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delvicier Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	36	De	77
Manual de Procesos	C. Operación de cabina radial			
	C1. Operación			
	Página	36	De	77
	De fecha	20-03-2015		

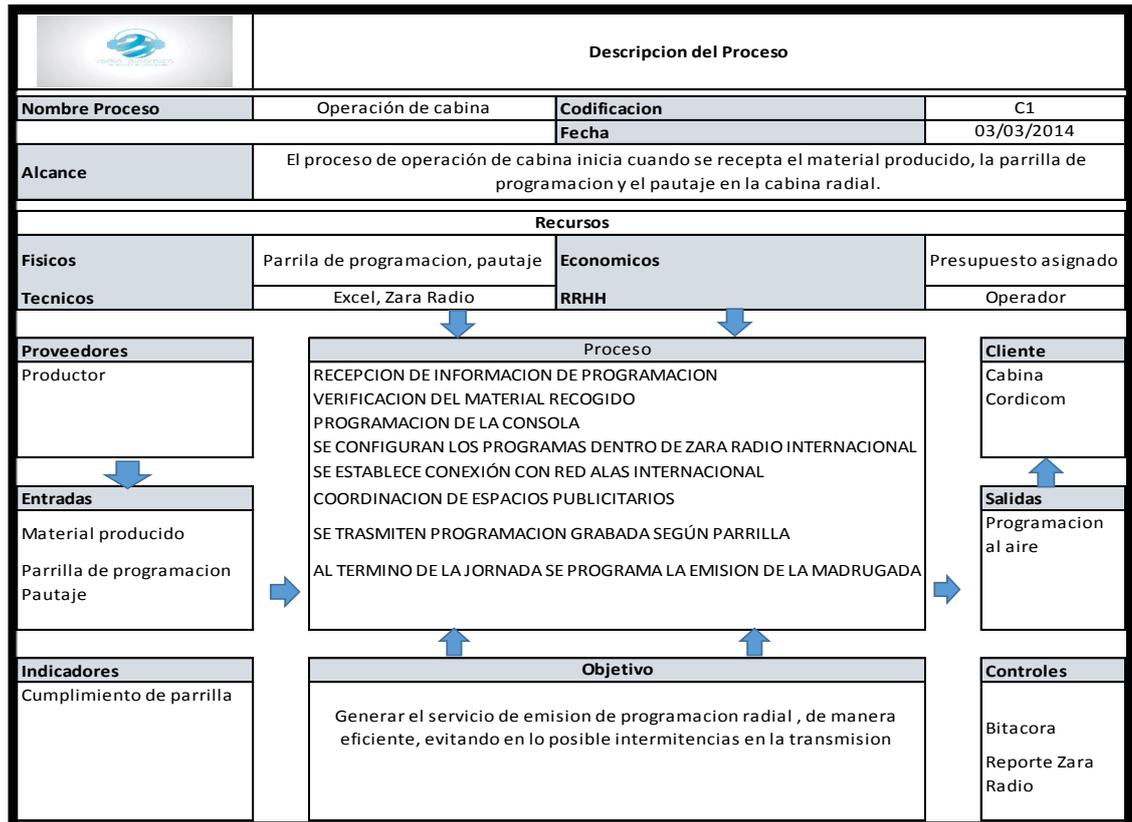
Caracterización del subproceso de operación de cabina

Proceso	Programacion		Codigo	C1		
Objetivo	Generar el servicio de emision de programacion radial , de manera eficiente, evitando en lo posible intermitencias en la transmision					
Proveedor		Insumo	Transformacion	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Productor	Cordicom regula contenidos radiales	Parrilla de programacion, pautaaje y material producido	Cuando se recibe el material producido en la cabina, este se programa según	Programacion	Contratante de cuña/espacio	Publico en general

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	37	De	77
Manual de Procesos	C. Operación de cabina radial			
	C1. Operación			
	Página	37	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Ficha del subproceso de operación de cabina



Elaboró	Revisón	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	38	De	77
D. Operación de cabina radial				
Manual de Procesos	Página	38	De	77
	De fecha	20-03-2015		

D. Facturación y cobranza

Políticas del proceso de facturación y cobranza

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	39	De	77
D. Operación de cabina radial				
Manual de Procesos	Página	39	De	77
	De fecha	20-03-2015		

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

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	40	De	77
Manual de Procesos	D. Facturación y cobranzas			
	D1. Facturación y cobranzas			
	Página	40	De	77
	De fecha	20-03-2015		

D.1 Facturación y cobranza

Alcance

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

Responsable

Contador

Entradas del subproceso de facturación y cobranza

Informe de historial de los programas

Informe de parrilla de programación

Cuentas por cobrar

Cartera de clientes

Salidas del subproceso de facturación y cobranza

Comprobantes de Ingreso.

Acuerdos de pago.

Efectivo.

Recursos del subproceso facturación y cobranza

Humanos.- Auxiliares, directora, operador y productor.

Materiales.- Suministros de oficina y equipo de cómputo.

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	41	De	77
Manual de Procesos	D. Facturación y cobranzas			
	D1. Facturación y cobranzas			
	Página	41	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Información.-Programas transmitidos por la Radiodifusora.

Controles del subproceso de operación de cabina

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

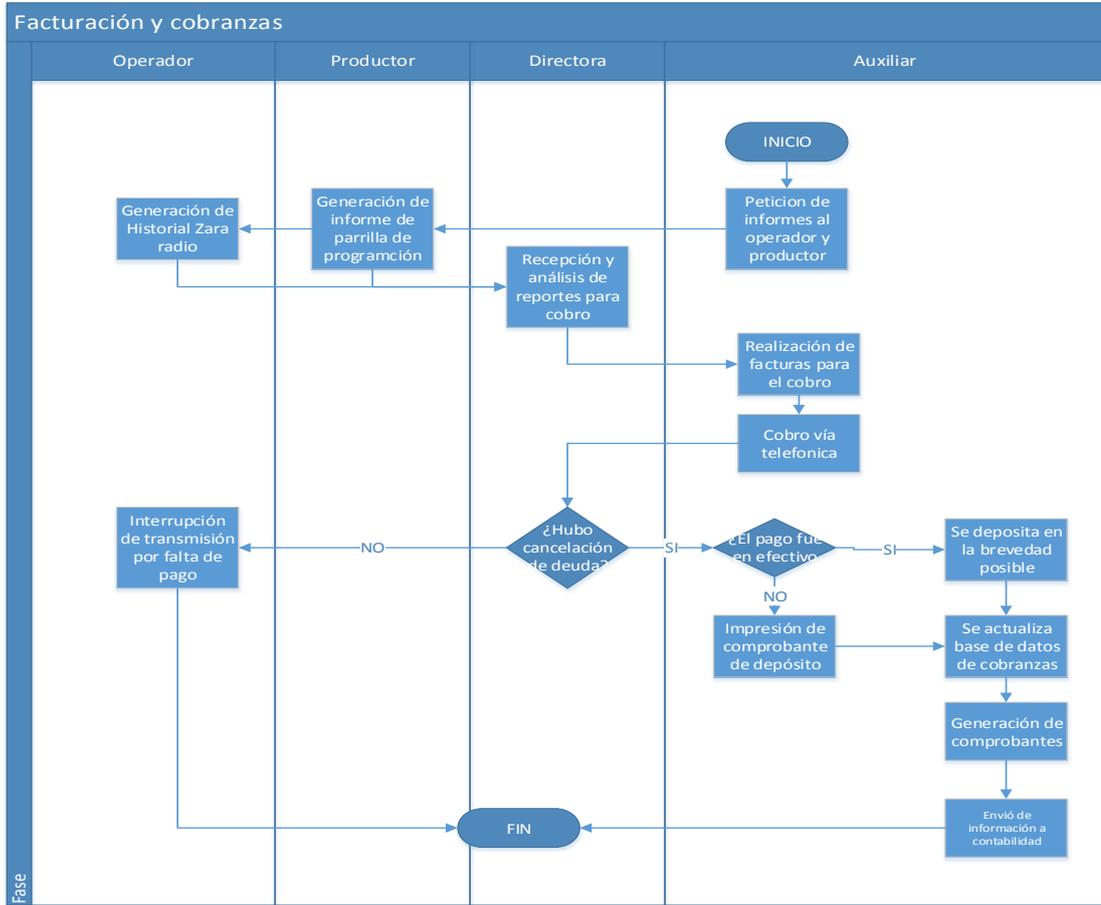
Informes de satisfacción de los clientes contratantes de espacios

Comentarios de audiencia de la programación del medio

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha 20-03-2015		
	Página 42	De	77
D. Facturación y cobranzas			
D1. Facturación y cobranzas			
Manual de Procesos	Página 42	De	77
	De fecha 20-03-2015		

Diagrama de flujo del subproceso de facturación y cobranzas



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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delvicier Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	43	De	77
Manual de Procesos	D. Facturación y cobranzas			
	D1. Facturación y cobranzas			
	Página	43	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Descripción de actividades del subproceso facturación y cobranzas

Proceso: Facturación y cobranzas

D1

Responsable: Auxiliar 1

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	44	De	77
D. Facturación y cobranzas				
D1. Facturación y cobranzas				
Manual de Procesos	Página	44	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Caracterización del subproceso de facturación y cobranza

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

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

Ficha del subproceso de facturación y cobranzas

				Descripción del Proceso			
Nombre Proceso		Facturación y Cobranza		Codificación		D1.1	
				Fecha		20/12/2014	
Alcance		Este subproceso empieza con la petición de informes al operador y productor y finaliza con la generación de comprobantes					
Recursos							
Fisicos		Computadora, archivadores, facturas,		Economicos		Presupuesto	
Tecnicos		Red de internet		RRHH		Operador, productor, directora y auxiliar	
Proveedores		Proceso				Cliente	
Operador Productor Entes Reguladores		PETICION DE INFORMES AL OPERADOR Y PRODUCTOR GENERACION DE INFORME DE PARRILLA DE PROGRAMACION GENERACION DE HISTORIAL ZARA RADIO REALIZACION DE FACTURA RECEPCION DE REPORTES PARA COBRO COBRO VIA TELEFONICA SE DEPOSITA EN LA BREVEDAD POSIBLE IMPRESION DE COMPROBANTE DE DEPOSITO SE ACTUALIZA BASE DE DATOS DE COBRANZAS GENERACION DE COMPROBANTES INTERRUPCIÓN DE TRANSMISION POR FALTA DE PAGO				Gerencia Dirección Entes reguladores	
Entradas						Salidas	
Informe de historial de los programas. Informe de parrilla de programación						Comprobantes de cancelación	
Indicadores		Objetivo				Controles	
Efectividad en Cobranza. Cumplimiento de normativa de facturación		Recaudar oportunamente los valores facturados en la empresa. El objetivo es evaluar el uso de la normatividad que la ley ecuatoriana establece como requisitos para los comprobantes de venta.				Control de antigüedad de cartera.	

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	45	De	77
E. Servicio al cliente				
Manual de Procesos	Página	45	De	77
	De fecha	20-03-2015		

E. Servicio al cliente

Políticas del subproceso de Servicio al cliente

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	46	De	77
Manual de Procesos	E. Servicio al cliente			
	E1. Servicio al cliente			
	Página	46	De	77
	De fecha	20-03-2015		

E.1 Servicio al cliente

Alcance

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

Responsable

Auxiliar 2

Entradas del subproceso de Servicio al cliente

Recepción de llamadas telefónicas para reclamos o peticiones.

Salidas del subproceso de Servicio al cliente

Envío de reportes de peticiones.

Acuerdos con los clientes en caso de reclamos.

Recursos del subproceso Servicio al cliente

Humanos.- Director y operador.

Materiales.- Suministros de oficina y equipo de cómputo.

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	47	De	77
Manual de Procesos	E. Servicio al cliente			
	E1. Servicio al cliente			
	Página	47	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Controles del subproceso Servicio al cliente

Control de satisfacción del cliente.

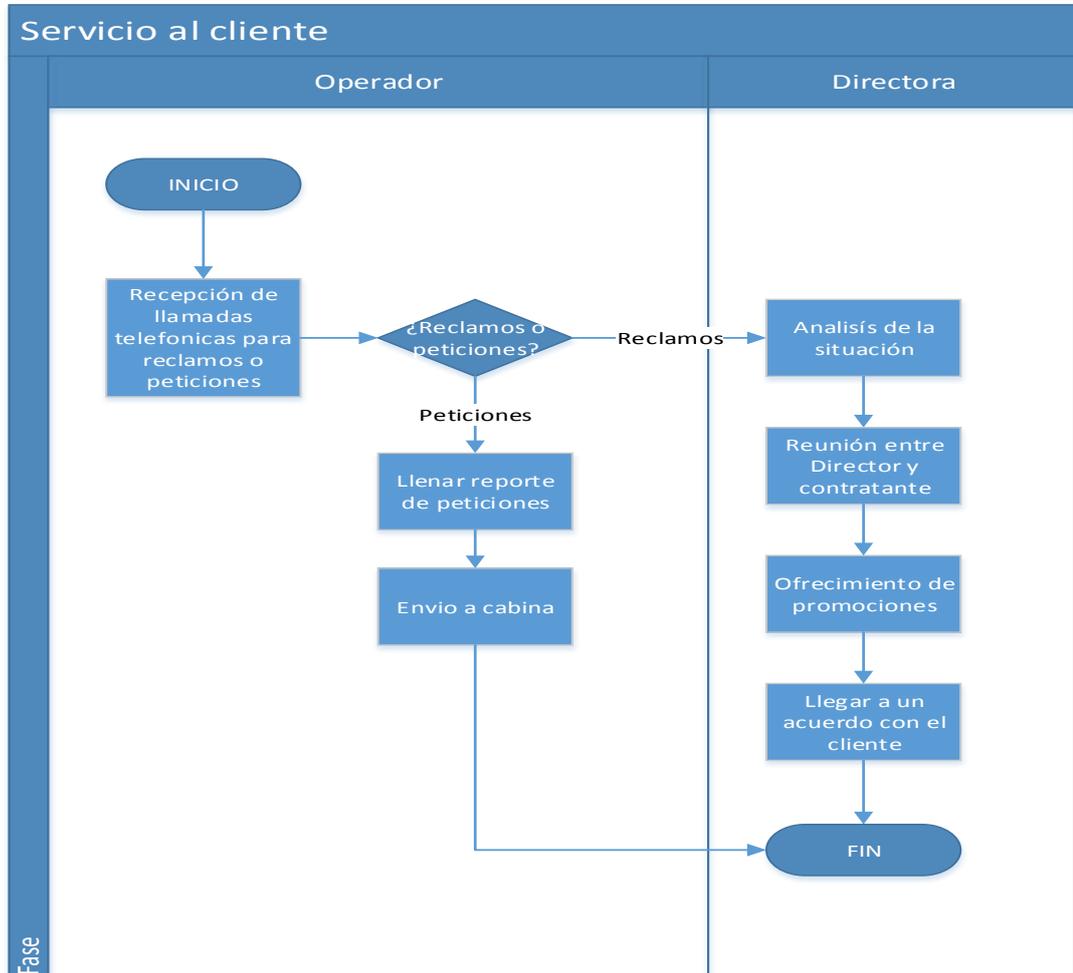
Monitoreo de llamadas telefónicas

Atención de quejas

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	48	De	77
E. Servicio al cliente				
E1. Servicio al cliente				
Manual de Procesos	Página	48	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Diagrama de flujo del subproceso Servicio al cliente



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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delvicier Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	49	De	77
Manual de Procesos	E. Servicio al cliente			
	E1. Servicio al cliente			
	Página	49	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Descripción de actividades del subproceso servicio al cliente

Proceso: Servicio al cliente

E1

Responsable: Auxiliar 2

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	50	De	77
E. Servicio al cliente				
E1. Servicio al cliente				
Manual de Procesos	Página	50	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Caracterización del subproceso de servicio al cliente

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

Ficha del subproceso de servicio al cliente

Descripcion del Proceso			
Nombre Proceso	Servicio al Cliente	Codificación	E1.1
		Fecha	20/12/2014
Alcance	Este subproceso empieza con la recepción de llamadas telefónicas para reclamos o peticiones y finaliza con llegar a un acuerdo con el cliente.		
Recursos			
Fisicos	Computadora, archivadores, telefono.	Economicos	Presupuesto
Tecnicos	Red de internet	RRHH	Operador y directora
Proveedores	Operador Radioescuchas	Proceso	Cliente Dirección Radioescuchas
Entradas	Recepción de llamadas telefónicas para reclamos o peticiones	RECEPCION DE LLAMADAS PARA CONSULTAS Y RECLAMOS ANALISIS DE LA SITUACIÓN REUNION EMTRE EL CONTRATANTE Y DIRECTOR OFRECIMIENTO DE PROMOCIONES LLEGAR A UN ACUERDO CON EL CLIENTE LLENAR REPORTE DE PETICIONES ENVIO A CABINA	Salidas Envío de reportes de peticiones. Acuerdos con los clientes en caso de reclamos
Indicadores	Satisfacción del cliente. Reclamos atendidos por Dirección	Objetivo Medir cuantas quejas son atendidas para mejorar el proceso del servicio al cliente. Y determinar la eficiencia en la solución de problemas	Controles Control de la satisfacción

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delvicier Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	51	De	77
	F. Talento Humano			
Manual de Procesos	Página	51	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Procesos de apoyo

F. Talento humano

Políticas del subproceso de capacitación

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	52	De	77
Manual de Procesos	F. Talento Humano			
	F1. Capacitación			
	Página	52	De	77
	De fecha	20-03-2015		

F.1 Capacitación

Alcance

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

Responsable

Directora

Entradas del subproceso de capacitación

Base de datos de todos los empleados de la empresa.

Salidas del subproceso de capacitación

Anuncio de capacitaciones a realizarse.

Recursos del subproceso capacitación

Humanos.- Director y gerente.

Materiales.- Suministros de oficina y Equipo de cómputo.

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	53	De	77
Manual de Procesos	F. Talento Humano			
	F1. Capacitación			
	Página	53	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Controles del subproceso capacitación

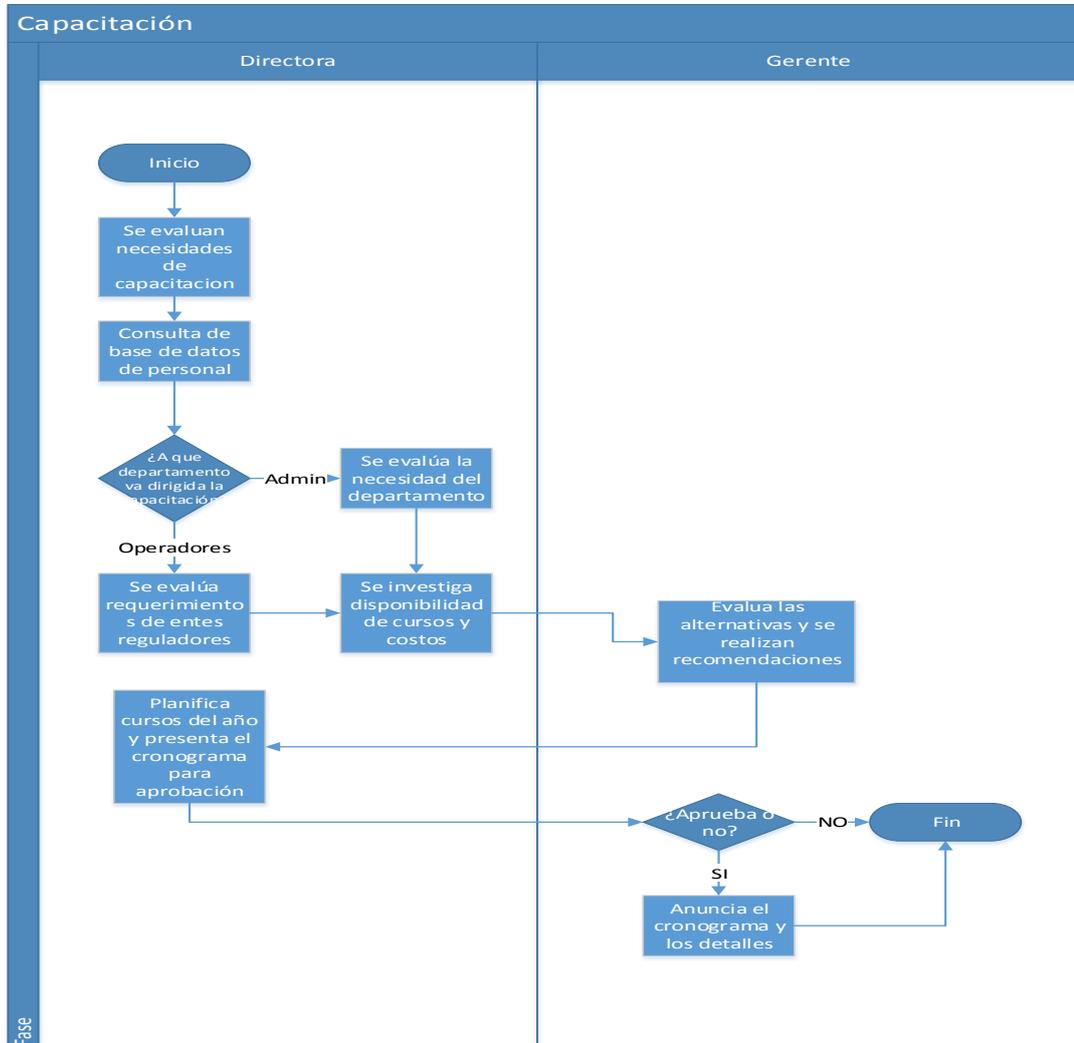
Control en la asistencia de los empleados a los cursos a dictarse en la empresa.

Monitoreo del cumplimiento del plan de capacitación anual

Revisión de requisitos legales relacionados a la profesionalización

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de flujo del subproceso de capacitación



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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delvicier Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	55	De	77
F. Talento Humano F1. Capacitación				
Manual de Procesos	Página	55	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Descripción de actividades del subproceso de capacitación

Proceso: Talento Humano

F1

Responsable: Directora

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	56	De	77
F. Talento Humano F1. Capacitación				
Manual de Procesos	Página	56	De	77
	De fecha	20-03-2015		

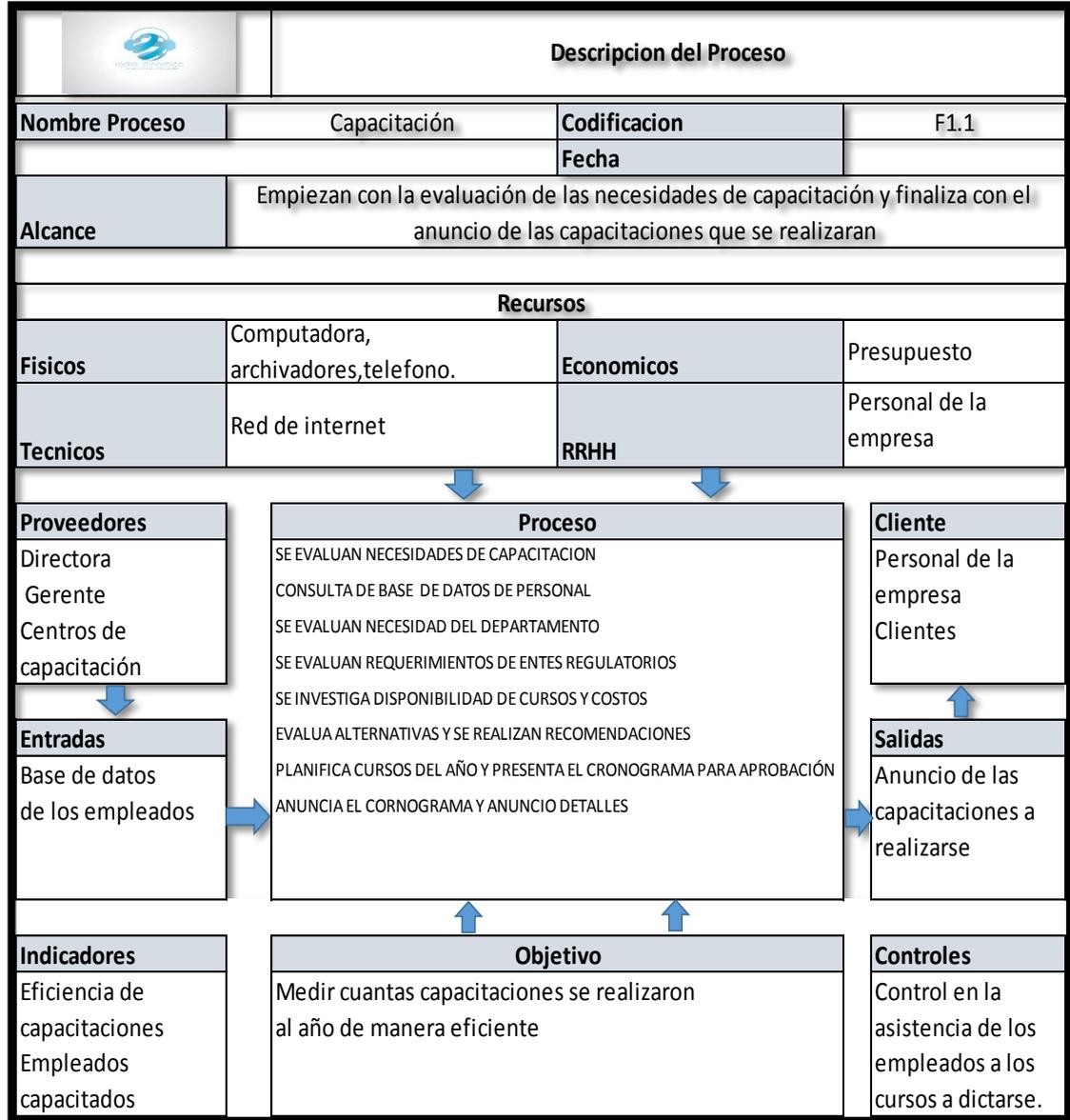
Caracterización del subproceso de capacitación

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	57	De	77
Manual de Procesos	F. Talento Humano F1. Capacitación			
	Página	57	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Ficha del subproceso de capacitación



Elaboró	Revisón	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	58	De	77
	G. Contabilidad			
Manual de Procesos	Página	58	De	77
	De fecha	20-03-2015		

G. Contabilidad

Políticas del subproceso de gestión de pagos

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delviciér Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	59	De	77
Manual de Procesos	G. Contabilidad			
	G1. Gestión de pagos			
	Página	59	De	77
	De fecha	20-03-2015		

G.1 Gestión de pagos

Alcance

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

Responsable

Contador

Entradas del subproceso de gestión de pagos

Recepción de información de auxiliares de contabilidad.

Salidas del subproceso de gestión de pagos

Cronogramas de pagos.

Depósitos bancarios

Comprobantes de egreso

Recursos del subproceso gestión de pagos

Humanos.- Director y auxiliares.

Materiales.- Equipo de computación y banca virtual

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	60	De	77
Manual de Procesos	G. Contabilidad			
	G1. Gestión de pagos			
	Página	60	De	77
	De fecha	20-03-2015		

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

Controles del subproceso gestión de pagos

Control por medio del sistema Banco Virtual

Conciliaciones bancarias

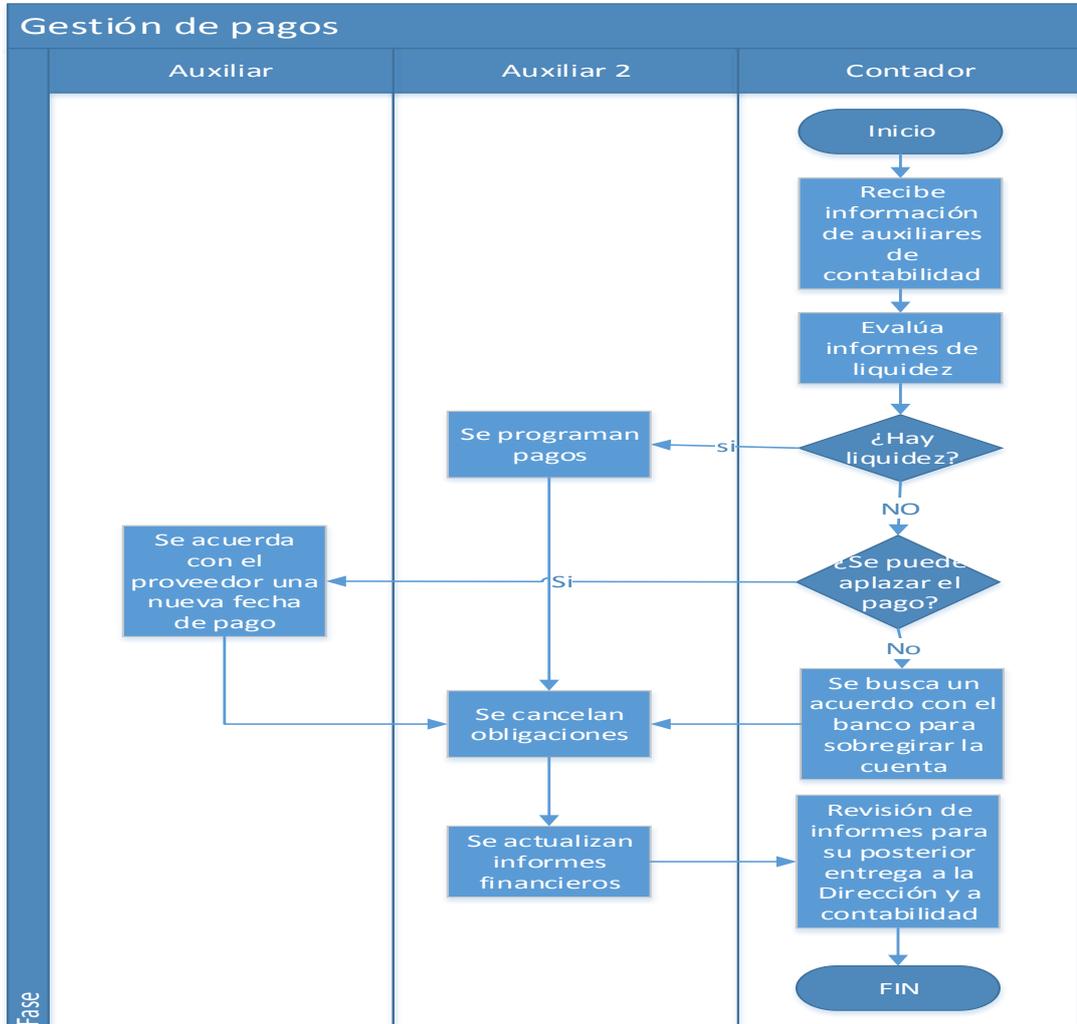
Programación semanal de pagos

Monitoreo de cheques posfechados

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	61	De	77
G. Contabilidad				
G1. Gestión de pagos				
Manual de Procesos	Página	61	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Diagrama de flujo del subproceso



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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	62	De	77
G. Contabilidad G1. Gestión de pagos				
Manual de Procesos	Página	62	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Descripción de actividades del subproceso de gestión de pagos

Proceso: Gestión de pagos

G1

Responsable: Contador

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	63	De	77
G. Contabilidad G1. Gestión de pagos				
Manual de Procesos	Página	63	De	77
	De fecha	20-03-2015		

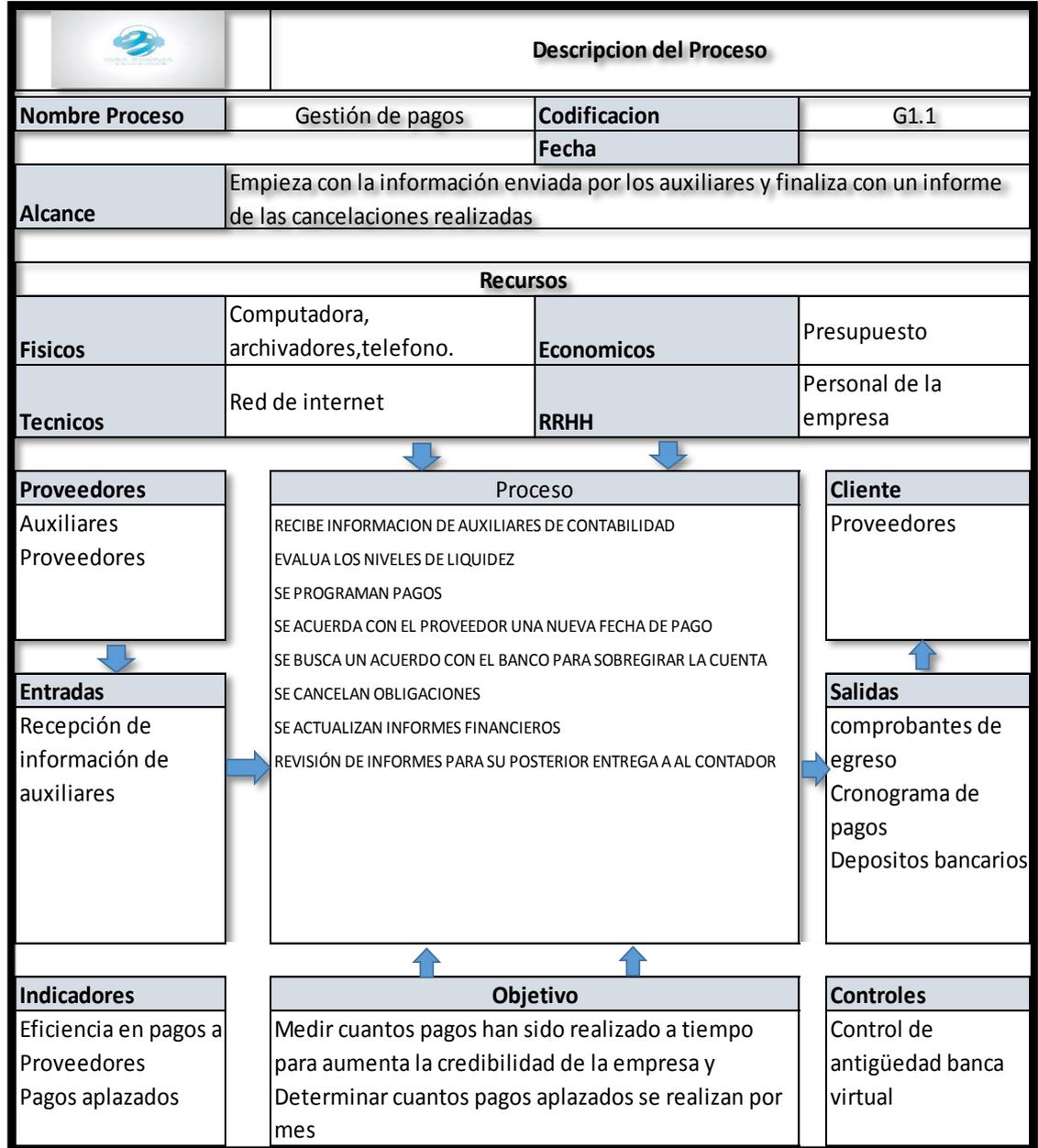
Caracterización del subproceso de gestión de pagos

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
PROCESO:		Gestión de pagos			CODIGO:	G1.1
OBJETIVO:		Medir cuantos pagos han sido realizado a tiempo para aumenta la credibilidad de la empresa.				
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Auxiliares de contabilidad	Proveedores	cumplimiento de obligaciones	Se recibe información de los auxiliares y se realiza un evalúo de liquidez y se realiza el cronograma de los pagos a realizarse para las cancelaciones de las obligaciones, sino se puede se acuerda con el proveedor una nueva fecha de pago, y si no se puede realizar la cancelación por este pago se busca un acuerdo con el banca para realizar el sobregiro.	obligaciones recibidas por los proveedores		Proveedores

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	64	De	77
G. Contabilidad				
G1. Gestión de pagos				
Manual de Procesos	Página	64	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Ficha del subproceso de gestión de pagos



Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	65	De	77
Manual de Procesos	G. Contabilidad			
	G2. Contabilidad			
	Página	65	De	77
	De fecha	20-03-2015		

G2 Contabilidad

Políticas del subproceso de contabilidad

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	66	De	77
Manual de Procesos	G. Contabilidad			
	G2. Contabilidad			
	Página	66	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Alcance

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

Responsable

Contador

Entradas del subproceso de contabilidad

Recibe soportes de pagos y cobros.

Salidas del subproceso de contabilidad

Informes financieros.

Cumplimiento con declaraciones de los entes reguladores.

Recursos del subproceso contabilidad

Humanos.- Director, gerente, contador y auxiliares.

Materiales.- Equipo de computación y banca virtual.

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	67	De	77
Manual de Procesos	G. Contabilidad			
	G2. Contabilidad			
	Página	67	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Controles del subproceso contabilidad

Revisiones periódicas de la Banca Virtual.

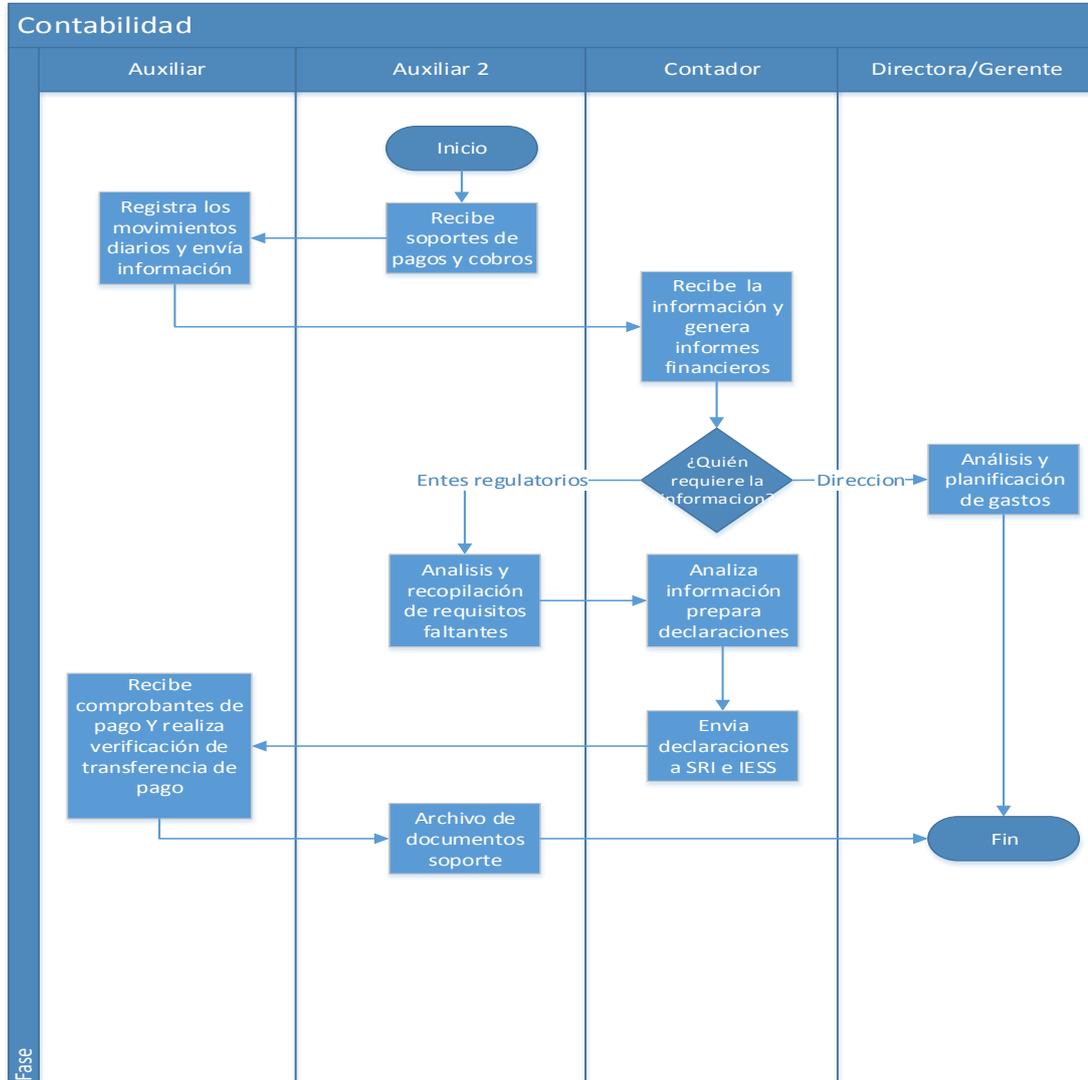
Revisiones del sistema de SRI, IESS, MRL

Documentación de registros contables

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	68	De	77
G. Contabilidad				
G2. Contabilidad				
Manual de Procesos	Página	68	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Diagrama de flujo del subproceso



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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	69	De	77
G. Contabilidad G2. Contabilidad				
Manual de Procesos	Página	69	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Descripción de actividades del subproceso de contabilidad

Proceso: Contabilidad

G2

Responsable: Contador

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	70	De	77
Manual de Procesos	G. Contabilidad			
	G2. Contabilidad			
	Página	70	De	77
	De fecha	20-03-2015		

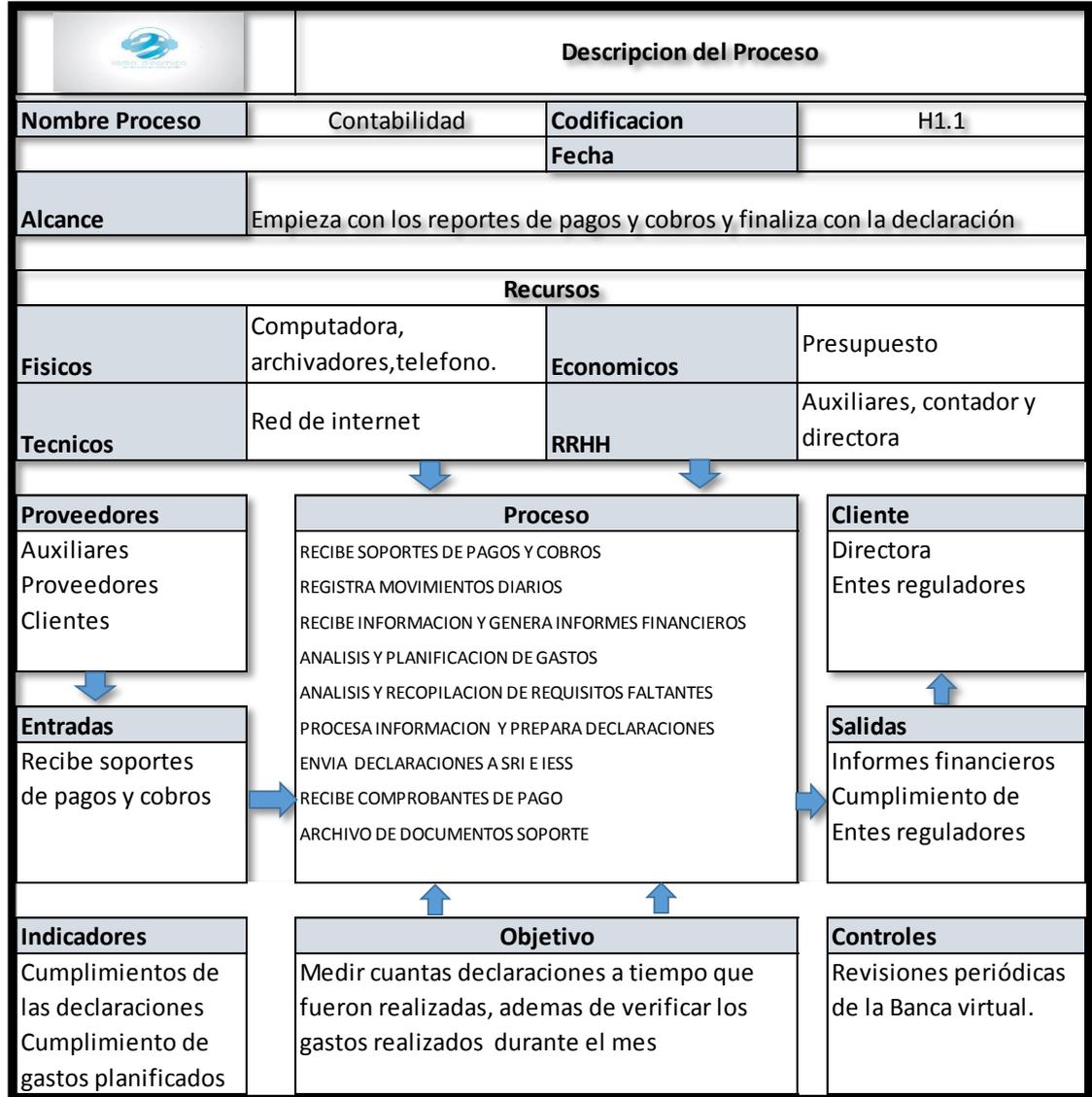
Caracterización del subproceso de contabilidad

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	71	De	77
Manual de Procesos	G. Contabilidad			
	G2. Contabilidad			
	Página	71	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Ficha del subproceso de contabilidad



Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	72	De	77
Manual de Procesos	G. Contabilidad			
	G2. Contabilidad			
	Página	72	De	77
	De fecha	20-03-2015		

H. Requisitos legales

Políticas del subproceso de requisitos legales

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	73	De	77
Manual de Procesos	G. Contabilidad			
	G2. Contabilidad			
	Página	73	De	77
	De fecha	20-03-2015		

H1 Cumplimiento de requisitos legales

Alcance

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

Responsable

Contador

Entradas del subproceso de requisitos legales

Comunicados de los entes reguladores.

Salidas del subproceso de requisitos legales

Entrega de requerimientos establecidos a los entes reguladores.

Recursos del subproceso requisitos legales

Humanos.- Director y auxiliares.

Materiales.- Equipo de computación.

Información.- Comunicados de los entes regulatorios.

Controles del subproceso contabilidad

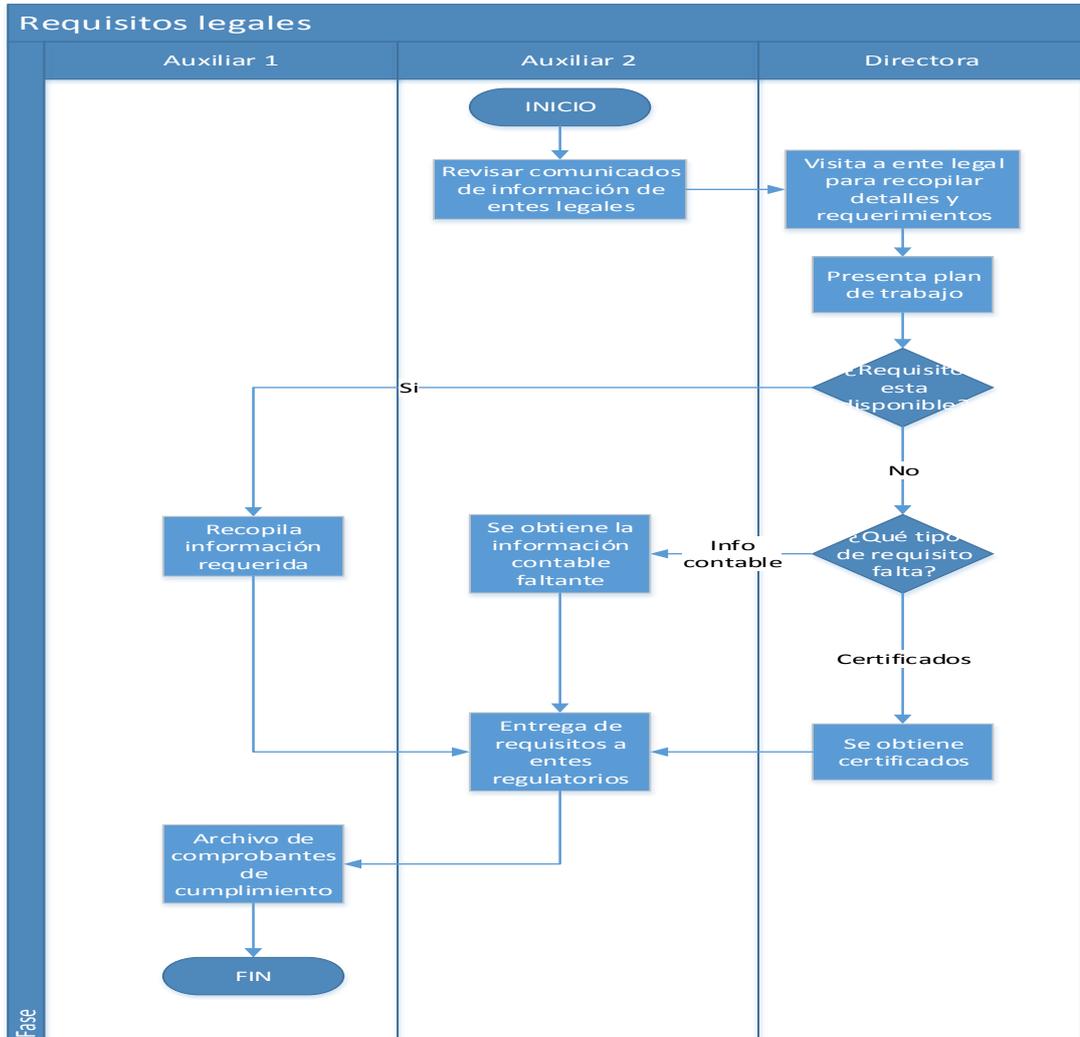
Verificación de que se han cumplido con todos requerimientos que los entes regulatorios establecen.

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	74	De	77
Manual de Procesos	G. Contabilidad			
	G2. Contabilidad			
	Página	74	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Monitoreo constante de los cambios producidos en la normativa

Diagrama de flujo del subproceso



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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> Alejandro Delviciér Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	75	De	77
Manual de Procesos	G. Contabilidad			
	G2. Contabilidad			
	Página	75	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Descripción de actividades del subproceso de requisitos legales

Proceso: Gestión de pagos

G1

Responsable: Contador

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	76	De	77
Manual de Procesos	G. Contabilidad			
	G2. Contabilidad			
	Página	76	De	77
	De fecha	20-03-2015		

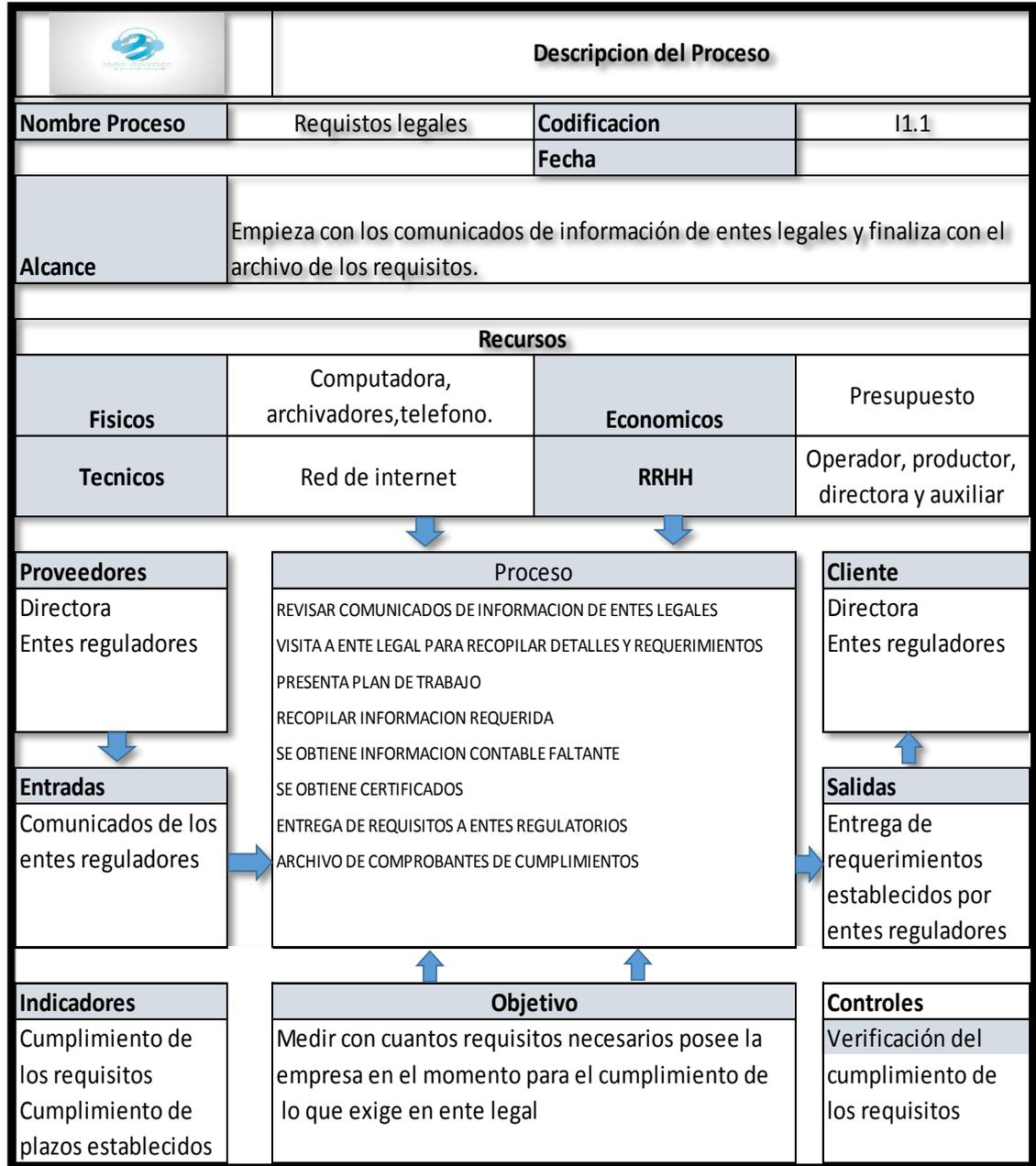
Caracterización del subproceso de requisitos legales

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

Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delviciér • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:

	Fecha	20-03-2015		
	Página	77	De	77
G. Contabilidad G2. Contabilidad				
Manual de Procesos	Página	77	De	77
	De fecha	20-03-2015		

Ficha del subproceso de requisitos legales



Elaboró	Revisión	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Delvicier • Karem Vélez 	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma: