UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTORAS:

María Eugenia Fárez Anchundia
Mayra Priscila Serrano Vintimilla

DIRECTOR:

Ing. Felipe Erazo

Cuenca, marzo del 2014

“DISEÑO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO EN LA EMPRESA FERRO SARMIENTO”.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, María Eugenia Fárez Anchundia con C.I. # 092375060-8 y Mayra Priscila Serrano Vintimilla con C.I. # 0106552029, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación personal; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen dentro de este documento escrito.

A través de la presente declaración cedo mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual y por la normativa institucional vigente.

Cuenca, marzo del 2014

Ma. Eugenia Fárez Anchundia
092375060-8

Mayra Serrano Vintimilla
0106552029

DEDICATORIA

Dedico esta tesis principalmente a Dios por haberme dado sabiduría para culminar una etapa más en mi vida y también va dedicado especialmente a mis adorados padres por su amor y apoyo incondicional ya que siempre me han guiado por el camino del bien.

Ma. Eugenia Fárez Anchundia

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por haberme dado fortaleza , salud, sabiduría y guiado en esta etapa de vida ya que no es difícil empezar la carrera sino continuar y seguir hasta alcanzar la meta; agradezco a mis padres y hermanos ya que de una u otra forma siempre han estado apoyándome en todo.

También agradezco a nuestro director de tesis y a los maestros por brindarnos sus conocimientos, sus experiencias y sus concejos para así poder enfrentarnos en el campo laboral.

También agradezco al Sr. Nardo Sarmiento por habernos permitido realizar la tesis en su distinguida empresa, por facilitarnos con la información requerida, por sus sabios concejos y por el tiempo que nos dedico a pesar de sus labores.

También agradezco a todas mis amistades que de una u otra forma contribuyeron a no desmayar y siempre seguir adelante a pesar de las adversidades.

Ma. Eugenia Fárez Anchundia

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis queridos padres, porque ellos son los están apoyándome en cada reto que se me presenta, sobre todo a mi madre quien ha sido un soporte fundamental en el transcurso de mi vida personal y profesional. También está dedicada a mis profesores porque gracias a los conocimientos que me han brindado he podido desenvolverme en el desarrollo de este trabajo.

Mayra Serrano

CERTIFICACIÓN

Que bajo mi dirección, se desarrollo la tesis con el tema: "DISEÑO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO EN LA EMPRESA FERROSARMIENTO", realizado por las alumnas María Eugenia Fárez Anchundia y Mayra Priscila Serrano Vintimilla, como requisito previo a su incorporación de ingenieras en Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, al cumplir con los requisitos establecidos autorizo su presentación.

Cuenca, 22 de marzo del 2013

Ing. Felipe Erazo.
DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios que es el único ser superior que cuida mi vida y me sostiene cada día. Agradezco también a mis padres porque gracias a su apoyo y ayuda incondicional he podido alcanzar la meta de culminar con mis estudios superiores.

Mis agradecimientos al Ingeniero Felipe Erazo quien ha sido una excelente persona él cual se ha ganado mi confianza y ha sabido guiarme correctamente en el desarrollo de mi tema de tesis ya que gracias a sus conocimientos he podido aprender mucho más en el campo de mi rama profesional.

Y no podría pasar por alto a los propietarios de la empresa "FERRO SARMIENTO MATERIALES DE CONSTRUCCION Y SERVICIOS" por haberme dado la oportunidad de aplicar el tema de tesis y por haberme proporcionado la información que he necesitado de una manera gentil y amistosa.

Mayra Serrano

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la comunicación entre los empleados y los jefes o subordinados de una empresa se ha vuelto muy escasa, debido a que la mayoría de las organizaciones utilizan una administración de tipo funcional, lo cual, ha sido una de las causas principales por las que ciertas funciones de la empresa no pueden realizar su trabajo con eficiencia ya que se les pone de manifiesto varias limitaciones que les permita alcanzar los resultados deseados.

Es por eso que a través de este trabajo demostraremos que se puede llevar la administración de una empresa de una manera diferente, se aplicara un SISTEMA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN POR PROCESOS a la empresa comercial "FERRO SARMIENTO"; este sistema de gestión a diferencia del funcional o jerárquico, se centra en las necesidades del cliente y en obtener resultados.

Los procesos tienen un papel central en la organización de la empresa y son la base sobre la cual se planta políticas y estrategias. En este trabajo se realizara un análisis individual de cada proceso de la empresa y si fuere necesario, estos se modificaran y se efectuaran mejoras de los procesos, con el fin de aumentar su rendimiento y evitar la ocurrencia de errores.

A través de este trabajo conoceremos las entradas, salidas y las interrelaciones, se analizará las cadenas de valor de cada proceso, para conocer las actividades que crean valor para la empresa, el cliente y las necesidades de los mismos; se analizará el ciclo de la gestión PHVA para mejorar la calidad de los procesos, los cuales serán medidos a través de indicadores de gestión.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

1. MARCO TEÓRICO.

1.1. Concepto de proceso.

Proceso es la secuencia de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, que una o varias personas desarrollan para obtener un resultado específico que satisfaga los requerimientos de sus clientes.

La satisfacción de los clientes es un efecto que se da por agregar valor a cada una de las actividades que se dan en el proceso.

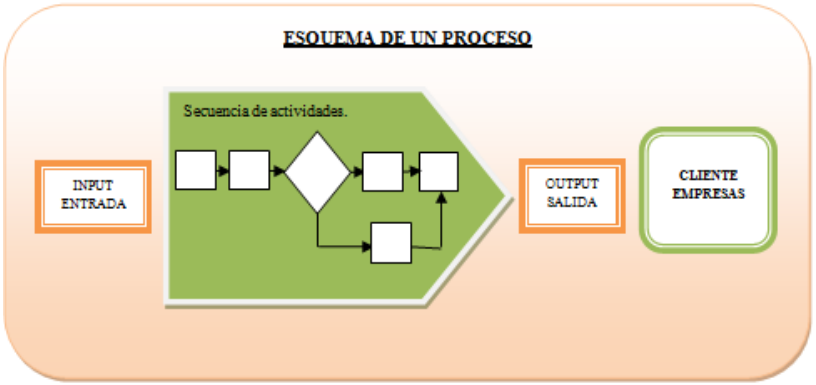


Gráfico # 1
Fuente: ROURE, J. B.
Elaborado por: Las Autoras

Los procesos se representan mediante un diagrama de flujo y los rendimientos se miden por medio de los indicadores.

1.1.1. Factores de un proceso.

En un proceso se tiene los siguientes factores:

- Personas
- Materiales
- Recursos físicos
- Métodos/planificación del proceso
- Medio ambiente

Personas: para elaborar un proceso el personal debe tener conocimientos, habilidades y aptitudes adecuadas. Además debe contar con un responsable y los miembros del equipo.

Materiales: se debe tener materia prima o semielaboradas con las características adecuadas requeridas por el proceso.

Recursos físicos: Deben estar en adecuadas condiciones de uso y entre ellos tenemos las instalaciones, maquinarias, herramientas, software y hardware.

Métodos/planificación del proceso: se debe describir la forma en que se van a utilizar los recursos, la responsabilidad de lo qué debe hacer cada persona y cuando y en ocasiones el cómo. Ejemplo: Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, instrucción de trabajo.

Medio ambiente: es el entorno en el que se lleva a cabo el proceso

1.2. Gestión por procesos.

La gestión por procesos son una serie de componentes nuevos para poder competir con éxito, para implementar en una compañía la gestión por procesos no quiere decir que se elimine elementos de la gestión tradicional ya que se busca mejorarlos e implementar los nuevos componentes, en la actualidad se busca conocer bien las necesidades que tiene el cliente para poder satisfacerlas, y de esta forma obtener clientes satisfechos y una ventaja competitiva en el mercado.

1.2.1. Concepto de gestión por procesos

La gestión por procesos es el conjunto de actividades que aplican las organizaciones para mejorar los procesos y satisfacer las necesidades del cliente con un producto o servicio de calidad.

1.2.2. Importancia

Es importante la implementación de la gestión por procesos para que la empresa sea competitiva dentro del mercado y logre alcanzar el éxito.

1.2.3. Componentes

La gestión por procesos tiene los siguientes componentes:

- Input
- La secuencia de actividades
- Output

Input: Es la entrada principal de un producto con características objetivas de acuerdo a los estándares establecidos.

> *"Es un "producto" que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un "proceso del proveedor" o "del cliente"".*[1]

La secuencia de actividades: Es una serie o encadenamiento de tareas agrupadas y ordenadas secuencialmente que precisan de medios y recursos, lo cual da como resultado un proceso.

En la secuencia de actividades existen entradas laterales que son necesarias para la ejecución del proceso.

Output: Es la obtención de producto con la calidad que se ha establecido en los diferentes procesos de la empresa.

> *El output es "la salida es un "producto" que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un "proceso del cliente"".*[2]

1.2.4. Ventajas de la gestión por procesos

Entre las ventajas generadas en la gestión por procesos tenemos las siguientes:

- Alineamiento hacia lo vital.- los directivos de la empresa ponen mayor atención a las actividades que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización.

[1] PÉREZ FERNANDEZ DE VELASCO José Antonio, *Gestión por Procesos*, 4ta. Edición, Editorial ESIC, Madrid - España 2004, p. 55
[2] PÉREZ FERNANDEZ DE VELASCO José Antonio, Op. Cit, p. 55.

- Establece responsabilidades para cada uno de sus empleados y el trabajo cooperativo entre el cliente-proveedor.

- Búsqueda constante de la satisfacción del cliente interno y externo.- los integrantes de las diferentes actividades de la organización buscan la consecución de la satisfacción presente y futura del cliente. Para poder satisfacer las necesidades del cliente externo y superar sus expectativas primero las organizaciones debería satisfacer las necesidades del cliente interno.

- Aumento de la eficacia en sus actividades críticas.- al aplicar la gestión por procesos se genera agilidad en las organizaciones; este se lleva a cabo al tener una estructura horizontal y también porque las organizaciones se encaminan a una mejora continúa en la que se aplica la reducción de los tiempos de ciclo.

- Seguimiento de sus indicadores claves.- Se aplican indicadores para medir la eficiencia interna y externa.

> *"La adecuada definición de las relaciones internas que se dan en los procesos posibilita a las compañías a establecer indicadores de eficiencia, evaluar continuamente los niveles de desempeño que están consiguiendo en los procesos y subproceso y, por tanto, cambiar en mayor o menor medida la forma de operar en función de las demandas del entorno".*[3]

- Mayor eficacia en la creación de valor de todas sus actividades.- al aplicar la gestión por procesos hace que se reduzcan o eliminen los errores, se utiliza de manera optima los recursos escasos y se simplifican los procedimientos y tareas, además de la mejora y el enfoque en el cliente; todo esto contribuye a aumentar el valor generado en una organización.

[3] ROURE J.B, MOÑINO M, RODRIGUEZ-BADAL M. A. , *Gestión de procesos*, Ediciones Folio, Barcelona – España 1997, p.46.

1.2.5. Clasificación de los procesos.

Los procesos se clasifican en tres grupos de acuerdo a la misión que cumplen:

- Procesos Gerenciales
- Procesos Operativos / Organizacionales
- Procesos de Apoyo

1.2.5.1. Procesos gerenciales

En los procesos gerenciales interviene el equipo directivo y son aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos es decir les indica los objetivos, políticas y estrategia, las cuales les orienta hacia la misión, visión y valores de la empresa.

- ✓ Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia.
- ✓ Revisión de resultados
- ✓ Planificación de la calidad.
- ✓ Marketing.

1.2.5.2. Procesos operativos / organizacionales

Son procesos operativos aquellos que tienen contacto directo con el cliente y les proporcionan el servicio de acuerdo a los requisitos solicitados, aportan valor añadido a los clientes externos ya que satisfacen sus necesidades y expectativas.

Entre los principales procesos operativos tenemos:

- ✓ Conocimientos de mercados y clientes.
- ✓ Diseño de productos y servicios.
- ✓ Comercial y ventas.
- ✓ Atención y servicio al cliente.
- ✓ El proceso de compras
- ✓ El proceso de determinación y revisión de los requisitos del producto y del cliente.

1.2.5.3. Procesos de apoyo.

Son aquellos procesos necesarios en una organización ya que facilitan a los procesos operativos a desarrollar las actividades y a generar valor añadido al cliente interno. También toman decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización.

Entre los principales procesos de apoyo o gestión tenemos:

- ✓ Desarrollo y gestión de recursos humanos.
- ✓ El proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinarias, herramientas, hardware y software.
- ✓ Proceso de mantenimiento.
- ✓ Gestión de la información.
- ✓ Gestión económica y física de recursos.
- ✓ Ejecución del programa medioambiental.
- ✓ Gestión de las relaciones exteriores.
- ✓ La elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Gestión de la mejora y el cambio.

Formato de descripción de un proceso.

En la Gestión por Procesos se utiliza el siguiente formato para describir un proceso. (Ver anexo # 1)

1.3. CADENA DE VALOR

Concepto: La cadena de valor es una serie de actividades realizadas en una organización que dan como resultado un producto que genera valor al cliente, para esto se requiere de actividades primarias y de apoyo.

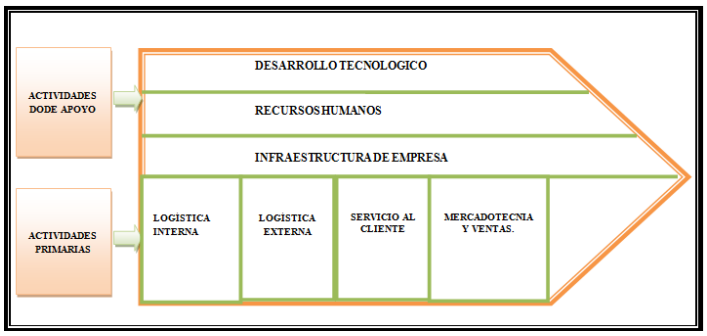


Gráfico # 2
Cadena de valor
Fuente: PORTER, Michael.
Elaborado por: Las Autoras

Actividades principales o primarias: *"son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta".*[4]

Entre las actividades primarias tenemos:

[4] W.L. HILL Charles, R. JONES Gareth, *Administración Estratégica*, 8va. Edición, Editorial Mc. Graw Gill, México 2009, p. 83.

- ✓ Logística de entrada
- ✓ Logística de salida
- ✓ Mercadotecnia y ventas
- ✓ Servicios al cliente

Logística de entrada.- Son las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los productos.

Logística de salida.- Son las actividades relacionadas con la distribución de los productos al cliente; se realiza el procesamiento de pedidos y programación, y la gestión de entrega de productos por los vehículos de reparto.

Mercadotecnia y ventas.- Son las actividades realizadas por la empresa para que el cliente pueda percibir valor al adquirir un determinado producto. Entre estas actividades tenemos posicionamiento de la marca, publicidad, promoción, fijación de precios y cotizaciones.

Servicios al cliente.- Es cuando la empresa ofrece a sus clientes un servicio adicional después de haber realizado la venta, entre estas actividades tenemos capacitaciones, reparaciones, instalaciones y por ende se crea una ventaja competitiva al solucionar los problemas de los clientes después de haber realizado la compra del producto.

Actividades de apoyo: Son aquellas que se apoyan entre sí y permiten que se lleve a cabo las actividades primarias.

Entre las actividades de apoyo tenemos las siguientes:

- ✓ Administración de recursos humanos.
- ✓ Infraestructura de la organización.
- ✓ Sistemas de información.

Administración de recursos humanos.- Hace referencia al reclutamiento de personas con las habilidades necesarias para un desempeño eficiente en sus actividades; se encarga de garantizar al personal capacitaciones, motivaciones y una remuneración justa para que de esta manera el empleado aumente su productividad, mejore el servicio al cliente, creando valor a la empresa.

Infraestructura de la organización.- Son varias actividades que soportan toda la cadena y no las actividades individuales, entre ellas tenemos la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales y administración de la calidad.

Sistemas de información.- Son los sistemas electrónicos importantes para el funcionamiento de una empresa, permite llevar a cabo un correcto manejo de los diferentes departamentos de la empresa de forma eficiente y eficaz.

1.3.1. Tipos de actividad en las Cadenas de Valor

Tenemos tres tipos de actividad dentro de cada categoría de actividades:

Actividades directas.- Son aquellas que entran directamente en la creación de valor para el comprador, entre ellas tenemos la publicidad, operación de la fuerza de ventas y reclutamiento.

Actividades indirectas.- Son aquellas que ayudan a que se lleven a cabo en forma continua las actividades directas, entre ellas tenemos mantenimiento, programación y administración de la fuerza de ventas.

Aseguramiento de la calidad.- Son aquellas que responden por la calidad de las actividades mencionadas anteriormente, entre ellas tenemos la supervisión, evaluación, verificación e inspección.

1.4. Ciclo de la Gestión P.H.V.A.

Este ciclo se aplica para estructurar y ejecutar planes de mejora de la calidad y la productividad en una organización.

Planear

Esta etapa consiste en establecer las metas que se desean alcanzar, definir los pasos o métodos para llegar a cumplir las metas y capacitar al personal.

Administración de recursos humanos.- Hace referencia al reclutamiento de personas con las habilidades necesarias para un desempeño eficiente en sus actividades; se encarga de garantizar al personal capacitaciones, motivaciones y una remuneración justa para que de esta manera el empleado aumente su productividad y mejore el servicio al cliente, creando valor a la empresa.

Para llevar a cabo esta etapa se deberá seguir los siguientes pasos:

- ✓ Definir y analizar el problema

- ✓ Buscar las posibles causas del problema para ello se realiza una lluvia de ideas.
- ✓ Investigar la causa más importante del problema
- ✓ Considerar las medidas correctivas.

Hacer

Esta fase se refiere a ejecutar lo planeado, una correcta implantación de las acciones previamente planificadas garantizara más valor añadido al cliente y a la empresa.

Para llevar a cabo esta etapa se deberá seguir el siguiente paso:

- ✓ Poner en práctica las medidas correctivas.

Verificar

En esta etapa se miden o evalúan los procesos en un periodo de tiempo establecido para comprobar que los resultados de lo ejecutado hayan aportado con lo que se esperaba obtener o con las metas planificadas.

Para llevar a cabo esta etapa se deberá seguir él siguiente paso:

- ✓ Revisar los resultados obtenidos.

Actuar

Consiste en implementar acciones de mejora en el menor tiempo posible para evitar la ocurrencia de nuevos problemas futuros en el caso en que se detecten desvíos.

Para llevar a cabo esta etapa se deberá seguir los siguientes pasos:

- ✓ Prevenir la recurrencia del problema.
- ✓ Conclusión.

Gráfico del ciclo de la Gestión P.H.V.A.

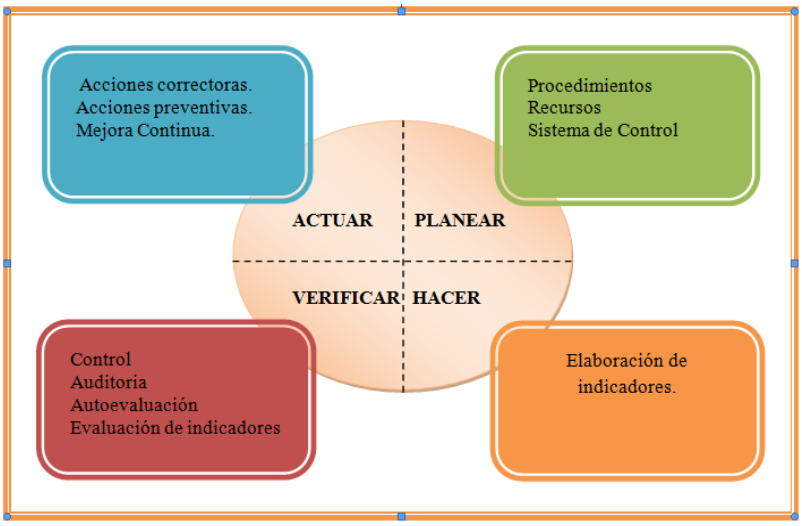


Gráfico # 3
Ciclo PHVA
Fuente: PEREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio.
Elaborado por: Las Autoras

Herramientas a utilizar en el ciclo de gestión P.H.V.A.:

Cartas de Control, Histogramas, Diagrama de Pareto, Lluvia de ideas, Estratificación de la Dispersión, Diagrama causa-efecto, Hoja de Verificación.

1.5. Flujogramas.

1.5.1. Concepto

Es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos o mapas conceptuales, donde se muestra claramente los pasos definidos de un proceso o procedimiento, interrelacionando diferentes factores o unidades administrativas.

Los diagramas de flujo permiten a los individuos y a las organizaciones de trabajo fortalecer su capacidad de decisión, ya que les permite percibir de forma analítica la secuencia de una acción, así como, llevar un seguimiento de sus operaciones o actividades más importantes, para facilitar la comprensión de su dinámica organizacional y simplificación del trabajo.

Un diagrama de flujo de procesos relaciona todas y cada una de las acciones a seguir dentro de un proceso o procedimiento específico en la organización o departamento. Los datos son organizados y graficados de manera secuencial, sistemática y ordenada para la eficiente ejecución del proceso.

1.5.2. Símbolos más utilizados para la descripción de un proceso. A continuación daremos a conocer los símbolos estándar internacionales más utilizados en la elaboración de los diagramas de flujo.

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o Termino.- Indica el principio o fin de un proceso o referencia a otro proceso.
	Acción o Actividad.- Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento.- Representa cualquier tipo de documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Decisión o alternativa.- Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Almacenaje físico.- Indica el depósito de un documento dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
	Conector.- Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Transportación.- Indica el movimiento de personas, materiales o equipo.
	Dirección de flujo o línea de unión.- Conecta los símbolos, señalando la secuencia en que se van ejecutando las acciones u operaciones.
	Transmisión.- La flecha quebrada se utiliza para mostrar transmisión de los datos por vía telefónica o fax o electrónica.

Tabla 1
Fuente: ROURE J. B.
Símbolos utilizados para la descripción de un proceso
Elaborado por: Las Autoras

1.5.3. Ventajas de la representación de procesos mediante diagramas de flujo.

Entre las principales ventajas de representar el proceso mediante un diagrama de flujo se enumeran las siguientes:

- *"Es una representación visual de la secuencia de etapas de un proceso.*
- *Visualiza las frecuencias y las relaciones entre las etapas y los departamentos implicados en el proceso.*
- *Ayuda a explicar el proceso a otros.*
- *Ayuda a detectar problemas. Desconexiones entre entradas, salidas de flujo y de ejecución.*
- *Ayuda a detectar donde es conveniente hacer recogidas de datos.*
- *Ayuda a detectar los elementos que pueden influir en el rendimiento del proceso.*
- *Ayuda a mantener y estandarizar el proceso".*[5]

1.6. Indicadores.

1.6.1. Concepto de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son un patrón de medida gerencial, que permite evaluar el desempeño de un área, proceso o unidad, y hacer seguimiento al desarrollo de las estrategias y al logro de las metas y objetivos propuestos en los programas y proyectos. Este patrón debe estar previamente identificado y reconocido, es decir la organización debe tener claro que se va a medir para así lograr el mejoramiento continuo de la calidad del servicio o producto de cada proceso.

Los indicadores de gestión interrelacionan valores para darnos una visión más amplia sobre la gestión de cada departamento. Se expresan como un cociente en el cual tanto

[5] ROURE JB, MOÑINO M., RODRIGUEZ M.A., Op. Cit. p. 28.

el numerador como el denominador deben ser para el mismo período de tiempo y la misma actividad, bien o activo.

Los indicadores nos ayudan a medir los procesos de la organización para que posteriormente se puedan tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora; esta medición facilita alcanzar determinados objetivos ya que proporciona información necesaria y confiable para la toma de decisiones.

1.6.2. Razones para medir los procesos a través de indicadores:

- *"Aumentar el conocimiento, comprender lo que ocurre, ganar dominio, establecer prioridades y tenerlos bajo control. Tomar medidas correctoras si fuera preciso.*
- *Poder gestionarlos, es decir, comprobar que tomando las acciones previamente planificadas se consiguen los objetivos.*
- *Disponer de información de calidad para mejorarlos. Aumentar la eficacia de las actividades y la eficiencia en el uso de los recursos.*
- *Asegurar que el día a día está bajo control".*[6]

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al momento de compararlo con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas.

[6] PÉREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio, Op. Cit. p. 170.

1.6.3. Construcción de Indicadores

Para poder medir un indicador necesitamos compararlo con un nivel de referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador; estos niveles pueden ser históricos, estándar, teóricos, el que requieren los usuarios, los de la competencia, los de consideración política, los de consenso y los planificados.

Es importante clarificar y precisar las condiciones necesarias para construir indicadores realmente útiles para el mejoramiento de las organizaciones.

Para construir indicadores se inicia definiendo la unidad de análisis, la cual es cada uno de los objetivos establecidos a nivel corporativo, programático y de proceso, estos objetivos deben ser muy claros para que al momento de medirlos se encuentre su propósito y se pueda actuar sobre ellos; luego se desglosa esta unidad en variables, que son las características, cualidades o elementos de una unidad de análisis y por último se obtiene el indicador que servirá como patrón de lo que se desea evaluar.

Es sustancial saber diferenciar el índice del indicador para evitar cometer errores y tomar decisiones inadecuadas. El índice es el cociente donde se comparan dos o más variables para detectar variaciones con respecto a las metas establecidas, mientras que el indicador es una relación de variables que explica un fenómeno, son cocientes que comparan características determinadas de un proceso.

1.6.4. El ciclo de un indicador

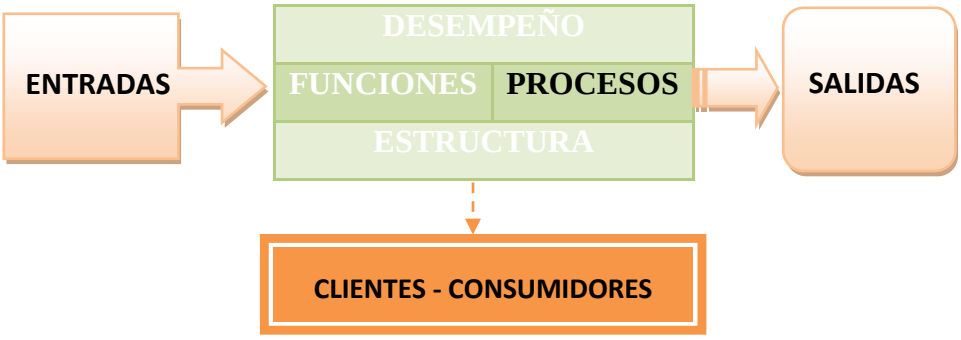


Gráfico # 4
El ciclo de un indicador
Fuente: PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer
Elaborado por: Las Autoras

Este grafico hace referencia al enfoque sistémico de un indicador, en donde las funciones constituyen la guía básica del área a ser medida dentro de la organización.

Los procesos indican el momento en que cada área transforma las entradas, las cuales pueden ser materia prima, mano de obra, datos, capital, etc., en salidas es decir resultados, productos, servicios, etc.

La estructura muestra la manera en que están organizados e interrelacionados los elementos del área que se va a medir.

El desempeño es la comparación y análisis entre resultados obtenidos. Los Clientes son aquellos a los que se les satisface sus necesidades y expectativas, a quienes va dirigido el desempeño, los productos y servicios.

1.6.5. Características de los indicadores de gestión

En el estudio de los indicadores de gestión hemos analizado cuáles son sus principales características. Entre estas tenemos:

- ✓ **Medibles.-** Pueden medir los cambios según su situación a través del tiempo.
- ✓ **Conducentes.-** Cumplimiento de los objetivos a través de una correcta medición de sus metas y actividades para así lograr alcanzar la misión de la organización.
- ✓ **Factibles.-** Que las metas y actividades se puedan realizar con los recursos y apoyos disponibles.
- ✓ **Aceptables.-** Las metas y actividades deberán ser aceptadas por sus responsables así como también el resultado obtenido de uno o varios procesos debe compensar los costos calculados.
- ✓ **Cuantificables.-** Deben ser expresados a través de un dato numérico.

1.6.6. Principales funciones de los indicadores de gestión.

- ✓ Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.
- ✓ Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- ✓ Racionaliza el uso de la información.
- ✓ Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.

- ✓ Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.
- ✓ Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- ✓ Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- ✓ Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización.[7]

1.6.7. Tipos de indicadores

Los indicadores de gestión se clasifican en tres grupos, y estos se los realiza según la pertenencia de la variable a la que se hace referencia.

- **Indicadores de Eficiencia**

> *"Por eficiencia vamos a entender la producción u output por unidad de input; se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos."*[8]

Los indicadores de eficiencia ejercen control sobre las entradas y los insumos del sistema. Se utilizan para dar a conocer el uso, optimización o medir la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento utilizados en el proceso; estos recursos pueden ser materiales, mano de obra, maquinaria, etc.

A igualdad de recursos, la eficiencia depende básicamente de la persona, de su competencia, experiencia, motivación, compromiso, etc.

---

[7] MORA GARCÍA Luis Aníbal, *Indicadores de la Gestión Logística*, 2da Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá – Colombia 2008.

[8] PEREZ FERNADEZ DE VELASCO, José Antonio, Op. Cit. Pág. 157.

Para la elaboración de este tipo de indicador se debe tomar en cuenta la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados, así como el grado en que se aprovechan los recursos utilizados.

Ejemplo:

$$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Resultado alcanzado}} \Rightarrow \frac{\text{total costo por incentivos del mes x}}{\text{ventas totales del mes x}}$$

- **Indicadores de Eficacia**

> *"La eficacia valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que tenemos o prestamos. No basta con producir 100% de efectividad tanto en cantidad y calidad sino que es necesario que las necesidades del producto sean el adecuado y que a la vez satisfaga las necesidades del cliente y nos dé una participación relativa en el mercado con beneficios sociales para la comunidad".*[9]

Este tipo de indicador mide el grado en que se alcanzó el cumplimiento de los objetivos y metas generales de la organización según lo planificado; además mide los resultados obtenidos y su impacto ya sea del producto o servicio que se presta.

En la Gestión por Procesos la eficacia se identifica con la contribución a la satisfacción del cliente o de las partes interesadas, de una acción o decisión y con aquellas actividades que añaden valor. Por lo tanto un proceso se vuelve eficaz cuando sus actividades incorporan valor añadido percibido por el cliente.

[9] PRIETO HERRERA Jorge EEliécer, *Gestión Estratégica Organizacional*, 4ta Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá – Colombia 2012, Pág. 179.

Los indicadores de eficacia ejercen control sobre los resultados del sistema, es decir la relación entre los productos y servicios generados en un período de tiempo y el valor esperado del sistema.

Ejemplo:

$$\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado Planificado}} \Rightarrow \frac{\text{Mantenimiento Realizado}}{\text{Mantenimiento Proyectado}}$$

- **Indicadores de Efectividad**

Los indicadores de efectividad son el producto de eficacia y eficiencia, es decir miden el logro de los objetivos o resultados deseados a través de un buen manejo de los recursos.

Este indicador ayuda a que la organización sea más flexible en sus procesos en caso de cambio de métodos internos según la expectativa que tenga el cliente.

Ejemplo:

$$\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Resultado Planificado}} \Rightarrow \frac{\text{Horas de Capacitación}}{\text{Capacitación programada}}$$

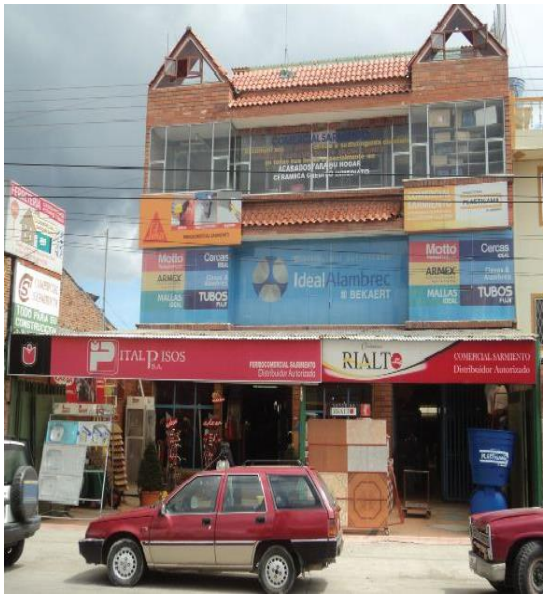
CAPITULO 2

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA FERRO SARMIENTO

2. Antecedentes de la Empresa Ferro Sarmiento

2.1. Breve Reseña Histórica

La empresa Ferro Sarmiento en el mes de abril del año 2013 cumplió 16 años de formar parte del sector comercial de la provincia del Azuay, en lo que se refiere a productos orientados a la construcción, iluminación, gasfitería, tubería, cerrajería, colocación de pisos, revestimientos de paredes y ferretería; se caracteriza por brindar una rápida atención y asesoría al cliente así como también ofrecer productos de calidad a precios accesibles para satisfacer las expectativas que tienen nuestros consumidores al adquirir los productos.



El señor Nardo Sarmiento vivió varios años en Estados Unidos y regresó al Ecuador con la idea de tener su negocio propio; en aquel entonces tenía un local ubicado en la Avenida Hurtado de Mendoza 4-55 y Antisana, en el sector de Totoracocha, el cual lo rentaba para el funcionamiento de una ferretería, pero debido a la mala administración no cumplía con las expectativas de su propietario, quien luego de poco tiempo de estar funcionando decidió ponerlo en venta y el señor Sarmiento concluyó comprar el inventario de la ferretería y abrió sus puertas al público con el nombre de Ferro Comercial Sarmiento por aproximadamente 14 años hasta el 3 de enero del 2011, ya que a partir de esta fecha se convirtió en sociedad de hecho con el nombre de Ferro Sarmiento, siendo accionista minoritario su hijo Leonardo Sarmiento y quedando como Representante Legal el Sr. Nardo Sarmiento

2.2. Filosofía Empresarial

2.2.1. Misión

La empresa Ferro Sarmiento cuenta con una Misión establecida hace varios años, sin embargo, por la razón de ser actual de la empresa, hemos sugerido una nueva misión, con el fin de que la organización tenga un marco de referencia del propósito general de la empresa.

Misión actual de la empresa Ferro Sarmiento.

> *"Su objetivo es contribuir con la infraestructura del Azuay y con los sueños de vivienda propia de sus clientes, brindándoles un amplio stock de productos de calidad, así como precios competitivos."*[1]

Misión sugerida

Contribuir con la infraestructura del Azuay y con los sueños de vivienda propia de sus clientes, ofreciéndoles una variedad de productos para la construcción a precios competitivos y de calidad garantizada, en conjunto con un excelente servicio de asesoramiento durante su compra, con el fin de que el cliente tenga seguridad y confianza al adquirir los productos.

[1] http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/43212-12-anos-de-ferrocomercial-sarmiento/

2.2.2. Visión

Ferro Sarmiento cuenta con una visión establecida; de igual manera hemos sugerido una visión actualizada para un mejor conocimiento de lo que la empresa desea alcanzar a largo plazo, es decir tener una visión clara de hacia dónde se quiere llevar a la organización y así poder tomar decisiones claves para alcanzar los objetivos deseados.

Visión actual de la empresa Ferro Sarmiento – Materiales de Construcción y Servicios.

> *"La empresa se consolida como líder en la importación y comercialización de productos para la construcción, acabados y decoración en el mercado local y regional, con un eficiente servicio e innovación permanente en sus productos."*[2]

Visión que hemos sugerido.

Ser líderes en el mercado nacional y reconocidos como la mejor proveedora de materiales de construcción y artículos de ferretería de calidad garantizada, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los consumidores a través de un equipo de trabajo comprometido e idóneo para cumplir con los requerimientos de los clientes; consolidando así nuestra permanencia en el mercado, encaminada a un crecimiento sostenible.

[2] Misma cita anterior

2.2.3. Valores

Es esencial para una organización inculcar al personal valores que definan a la empresa, para lograr armonía en los equipos de trabajo y las relaciones con el entorno, para que así nuestros clientes vean una imagen positiva de la empresa, por lo cual se ha definido los siguientes valores corporativos.

- ✓ **Honestidad.-** se refiere a la forma de proceder con rectitud, sinceridad y transparencia.
- ✓ **Puntualidad.-** llegar siempre a tiempo para el desempeño de las actividades encomendadas.
- ✓ **Orden.-** mantener los productos ubicados de acuerdo a lo establecido.
- ✓ **Cumplimiento.-** cumplir a cabalidad las actividades de acuerdo a lo determinado.
- ✓ **Compromiso.-** desempeñarse de manera eficiente en las actividades que se le encargue a cada uno.
- ✓ **Solidaridad.-** ayudarse mutuamente dentro del equipo de trabajo.
- ✓ **Respeto.-** consideración ante sus compañeros de trabajo.
- ✓ **Confianza.-** es importante para construir una buena relación tanto entre compañeros de trabajo como con los clientes.

2.2.4. Objetivos

Objetivo General

1. Incrementar la rentabilidad de la empresa siendo productivos.

2. Establecer la nueva sucursal para asegurar el crecimiento de la empresa y consolidando así su permanencia en el mercado.

Objetivos Específicos

- Ofrecer productos de calidad y con precios accesibles.

- Tener personal capacitado respecto a las cualidades de cada uno de los productos para que asesore al cliente.

- Brindar excelente atención al cliente para satisfacer sus necesidades.

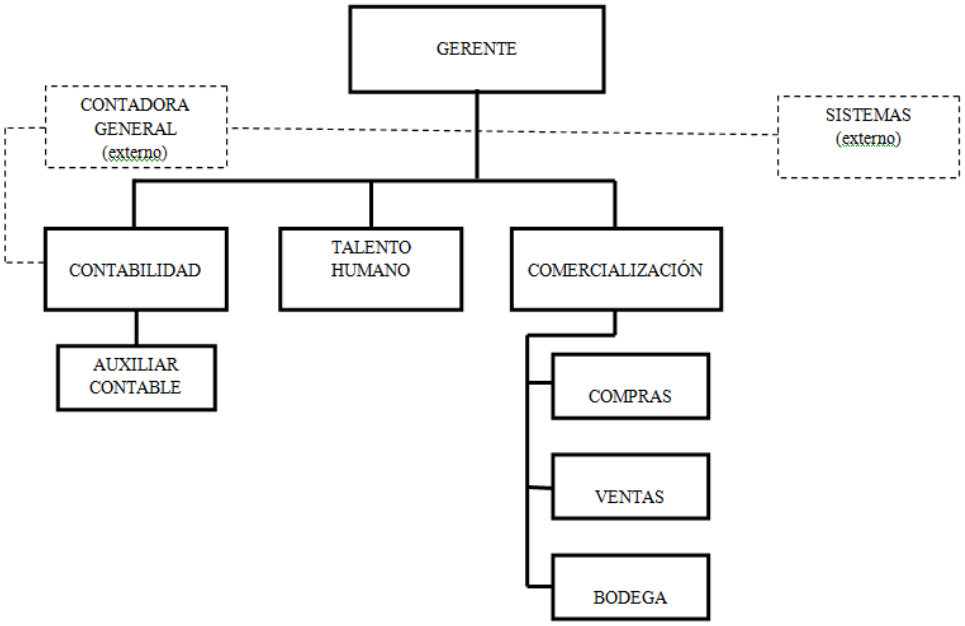
2.2.5. Perspectivas de la Empresa

Ferro Sarmiento – Materiales de Construcción y Servicios, busca tener un crecimiento continuo en el mercado ferretero de la provincia del Azuay, de tal manera que se implantó la sucursal en el sector de Challuabamba y está en proyecto la creación de una nueva sucursal, tiene como nicho de mercado las personas con capacidad adquisitiva baja, media y alta, debido a que posee en stock una variedad de productos.

Otra de sus perspectivas es buscar la diferenciación en el precio y la calidad en los productos ofrecidos al consumidor, obteniendo así clientes constantes y una ventaja competitiva en el mercado.

Crear nuevas estrategias empresariales según sea necesario, para lograr mantenerse y crecer en el mercado, posicionándose de esta manera como una empresa líder en el sector ferretero.

2.3. Estructura Orgánica Funcional



Organigrama 1
Elaborado por: las autoras

2.3.1. Estructura Funcional

Gerencia

El gerente busca mejorar la productividad y competitividad de la empresa para lograr la permanencia dentro del mercado, teniendo presente la responsabilidad social y que las operaciones realizadas estén dentro del ámbito legal.

Entre las actividades que realiza el gerente están:

- ✓ Autorizar la prestación de servicios cuando el cliente lo requiera.
- ✓ Aprobar y autorizar las compras a proveedores así como el acuerdo del pago según sea el caso.
- ✓ Autorizar el crédito a clientes según sea el caso.

Departamento de contabilidad.

En este departamento se controla todo lo referente a la información financiera de la empresa por medio de un sistema cronológico y detallado de las operaciones diarias de la organización.

Ferro Sarmiento cuenta con una auxiliar contable, la contadora general es una persona externa a la empresa.

Entre las actividades que se desempeñan en el departamento de contabilidad tenemos:

- ✓ Contabilizar (Registrar diariamente las transacciones de la empresa para obtener los Estados financieros).
- ✓ Impuestos (presentar de manera oportuna la información tributaria).
- ✓ Proveedores (gestionar el pago oportuno de las facturas).
- ✓ Bancos (conciliaciones bancarias).
- ✓ Elaboración y análisis de estados Financieros.

Departamento de Talento Humano

Su responsabilidad es la contratación de personal, con conocimientos y habilidades necesarias para el correcto desempeño de las funciones encomendadas y todo lo que se refiere a nomina.

Entre las actividades desempeñadas en el departamento de Talento Humano tenemos:

- ✓ Selección de personal idóneo para las necesidades de la empresa.
- ✓ Realizar los contratos previos.
- ✓ Capacitación del personal según los requerimientos de la empresa.
- ✓ Realizar los trámites requeridos en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Dar a conocer al IESS las Entradas y Salidas del personal.
- ✓ Planillas de aporte al IESS
- ✓ Elaboración de roles de pago.
- ✓ Elaboración de liquidaciones del empleado en caso de que éste renuncie.
- ✓ Verificar el cumplimiento de horarios del personal, así como emitir las debidas sanciones en caso de su incumplimiento de acuerdo a las políticas internas de la empresa.

Departamento de Comercialización

En este departamento tenemos el personal distribuido para las áreas de compras, ventas y bodega de productos.

Compras

Es un elemento muy importante para el desarrollo de la empresa ya que se encarga del abastecimiento de productos que se ofertaran en el mercado sin dejar a un lado la calidad del producto. Este departamento lleva un control detallado de los inventarios con el fin de adquirir materiales para la venta de manera oportuna.

Actividades del personal de Compras:

- ✓ Manejo de inventarios.
- ✓ Llevar un control adecuado de kardex de productos.
- ✓ Seleccionar proveedores de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- ✓ Solicitar a proveedores cotizaciones de los productos.
- ✓ Emitir a gerencia orden de compra de productos.
- ✓ Realizar las compras de productos a proveedores, previa autorización del gerente.

Ventas.

El área de ventas esta enlazado con diferentes procesos que son necesarios para la venta de los productos.

Recepcionista.

Se encarga de la atención al cliente ya sea vía telefónica o personalmente, por medio de un trato amable, con el fin de obtener clientes satisfechos y crear competitividad dentro del mercado.

Entre sus actividades encomendadas están:

- ✓ Recibir llamadas de clientes y tomar los pedidos de quienes solicitan productos o materiales al por mayor.
- ✓ Realizar y emitir proformas a clientes previa autorización del gerente.
- ✓ Asesorar a los clientes sobre los productos ofertados

Vendedores.

El rol de los vendedores es muy importante en una empresa comercial ya que del trato que éste brinde a sus clientes, dependerá en un alto porcentaje ganar mayor clientela, puesto que la confianza y amabilidad que éste dé al ofrecer los productos, dejara mayor satisfacción al cliente, incentivando la fidelidad del mismo.

Entre sus actividades están:

- ✓ Ofrecer las mercaderías de acuerdo a las necesidades del cliente.
- ✓ Realizar la factura según el pedido o solicitud del cliente.
- ✓ Despachar los productos de acuerdo a la factura emitida (en caso de ser productos pequeños)

Caja

La persona encargada de caja tiene como actividades las siguientes:

- ✓ Entregar la factura al cliente.
- ✓ Realizar el cobro respectivo.
- ✓ Realizar el cuadre de caja.
- ✓ Cancelar facturas con caja chica.
- ✓ Llamar a clientes con facturas vencidas y solicitar el pago de la misma.

Despachos

Tienen como funciones las siguientes actividades:

- ✓ Preparar la mercadería en empaques de despacho y entregar al cliente los productos que ya han sido facturados y cancelados.
- ✓ Es responsable de las entregas a domicilio de la mercadería al cliente, previa guía de remisión.
- ✓ Revisar y cargar la mercadería al camión previa autorización del jefe de bodega.

Bodega.

En el área de bodega se almacena la mercadería solicitada a los proveedores; en este caso la empresa cuenta con tres bodegas de almacenamiento de productos.

El personal encargado de bodega debe:

- ✓ Revisar que la mercadería adquirida a los proveedores este en buenas condiciones y de acuerdo a la orden de compra efectuada.
- ✓ Ingresar la mercadería adquirida al sistema de compras y emitir su respectivo respaldo.
- ✓ Almacenar de manera adecuada la mercadería, según el tipo y condición del producto
- ✓ Verificar rotación adecuada de la mercadería.

2.4. Proveedores

Ferro Sarmiento tiene proveedores de Guayaquil y de diferentes partes de la provincia del Azuay.

A continuación nombraremos las principales marcas distribuidas por la empresa Ferro Sarmiento: Adelca, Yale, Teka, Viro, Pegler, Novacero, Lorenzetti, Termoplastic, Bticino, Cementos Guapan, Colombit, Intaco, Eternit, Yang, Fv sanitarios, grifería y accesorios, Stanley, Dewalt, Monto, Ideal alambrec, Norton, Tramontina, Chova, Edesa, Maderás, 3M, Sika, Bellota, Toyo, Ceramica Rialto, Plastigama, Grountex Polímero, Pinturas Ultra.

2.5. Clientes

Su mercado está dirigido a la ciudad de Cuenca y al sector de Chaullabamba; la empresa cuenta con una diversidad de clientes y sus ventas son al por mayor y menor.

2.6. Situación Actual

La empresa tiene como razón social y nombre comercial Ferro Sarmiento, su representante legal es el sr. Nardo Sarmiento; esta ubicada en la Avenida Hurtado de Mendoza 4-55 y Antizana, en el sector de Totoracocha, sus dueños implementaron una nueva sucursal en la subida al pueblo de Challuabamba; la empresa cuenta con 16 colaboradores distribuidos de forma general en las diferentes áreas de la empresa, comercializa una variedad de marcas de productos orientados a la construcción como materiales y herramientas para el trabajo en obra gruesa y obra fina, iluminación, tubería, cerrajería, entre otros; sus ventas son realizadas tanto al por mayor como por menor.

Para una mejor satisfacción de las necesidades de sus clientes, Ferro Sarmiento ha implementado nuevos servicios tanto para la ama de casa como para el constructor; ofreciendo así servicios de mantenimiento de viviendas, edificios y reparaciones de todo tipo trabajos, entre estos tenemos: gasfitería, plomería, pintura, instalaciones externas como cerramientos, porteros y alarmas eléctricas; instalaciones internas para la vivienda como cerámica, porcelanato y pisos flotantes; además el alquiler de todo tipo de maquinaria para la construcción; garantizando un servicio de calidad, seguridad y agilidad total. Esta iniciativa nació por el Sr. Sarmiento con el propósito de evitar a los clientes los problemas derivados a la contratación y seguridad social así como el ahorro de tiempo y dinero de los mismos.

Actualmente Ferro Sarmiento esta en proyectos de implementar otra sucursal, para lo cual ya cuentan con el terreno disponible.

2.7. Análisis FODA

El FODA es un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas: para definir las fortalezas y debilidades se hace un diagnostico interno de la empresa y para definir las oportunidades y amenazas de la empresa se hace un diagnostico externo del entorno competitivo, sectorial. Es aconsejable elaborar un FODA cada 6 meses para poder definir los factores críticos de éxito y las estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS Variedad de productos. Ofrece servicios adicionales para la casa. Servicio de entrega. Precios competitivos. Tiene una sucursal. Relación con los clientes. Instalaciones amplias Posición financiera	**OPORTUNIDADES** De crecimiento en el mercado al tener precios accesibles. Creación de nueva sucursal. Fidelidad de los clientes. Orientación hacia procesos
DEBILIDADES El personal de ventas no conoce las características de ciertos productos. Persona encargada del área de sistemas es externa. Persona encargada de la contabilidad de la empresa es externa.	**AMENAZAS** Competencia en el sector. Crisis económica. Alza de precios en el sector ferretero. Competencia de las grandes empresas. Regulaciones tributarias y gubernamentales.

Tabla # 2
Matriz FODA
Elaborado por: Las Autoras

2.8. Identificación de factores Críticos de Éxito

Los factores Críticos de Éxito hacen referencia, a que las organizaciones para asegurar su funcionamiento competitivo y seguir siendo exitosas, necesariamente tienen que cumplir a cabalidad ciertos factores u objetivos propios de la empresa, los cuales esencialmente deben tener resultados satisfactorios.

Ventas y atención al cliente

- ✓ El personal encargado de ventas no conoce las características de todos los productos.

Manejo de Inventarios.

- ✓ Faltantes de productos por mala facturación, lo cual genera faltantes en ciertos códigos y por ende sobrantes en otros código.
- ✓ Faltantes y/o sobrantes de productos por mal despacho.
- ✓ Productos caducados por mal manejo de mercadería.

Tiempos de entrega de mercaderías.

- ✓ Retrasos en la entrega de mercadería al cliente ya sea porque no hay un camión disponible o por que el cliente realizó su pedido a última hora.

CAPITULO 3

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3. Desarrollo de la Propuesta del Diseño de un sistema de gestión organizacional por Procesos aplicado a la Empresa FERRO SARMIENTO.”

3.1. Generalidades de la propuesta

A través de este trabajo buscamos mejorar cada uno de los procesos así como añadir valor a las actividades de la empresa, dando a conocer a cada empleado sus respectivas responsabilidades en cada proceso, logrando incentivarlo y a la vez que éste se comprometa a realizar sus labores de la mejor manera, brindando un trabajo eficiente para alcanzar la satisfacción del cliente, ya que esto es de vital importancia para mantener en marcha la organización y la competitividad dentro del mercado.

Este diseño de gestión organizacional por procesos sirve como herramienta para cumplir objetivos en clientes, personas y empresas a través de la medición y el seguimiento de los procesos por medio de indicadores de gestión debidamente identificados.

También provoca ineficiencia en la organización debido a que este modelo jerárquico impide que los empleados pueden tomar decisiones inmediatas ya que están sujetos solo a las órdenes e indicaciones de sus superiores, lo cual da como consecuencia que los objetivos y metas de cada proceso no se logren cumplir a cabalidad y no se pueda satisfacer las necesidades del cliente, el cual es un pilar fundamental para el crecimiento de la empresa y a la vez para que ésta sea competitiva y logre adaptarse fácilmente a los cambios que se generan día a día.

3.2. Importancia de la propuesta.

Es importante el diseño de un sistema de gestión organizacional por procesos ya que a través de éste se creará valor a la empresa, puesto que los empleados podrán conocer la misión, visión y sus respectivas responsabilidades, cumpliendo así con los objetivos de cada proceso para obtener un producto de calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente, logrando mantener fidelidad a la empresa.

3.3. Objetivos de la propuesta

3.3.1. Objetivo General

Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la empresa, con la finalidad de alcanzar la satisfacción de los clientes.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Medir el cumplimiento de metas y objetivos a través de indicadores.
- Mejorar la productividad empresarial al reducir costos y tiempo utilizados en los procesos.
- Aumentar la competitividad de la organización satisfaciendo las necesidades de los clientes con productos de calidad y un buen servicio

3.4. Análisis de la Cadena de Valor en los procesos de la empresa

Cadena de valor de la empresa

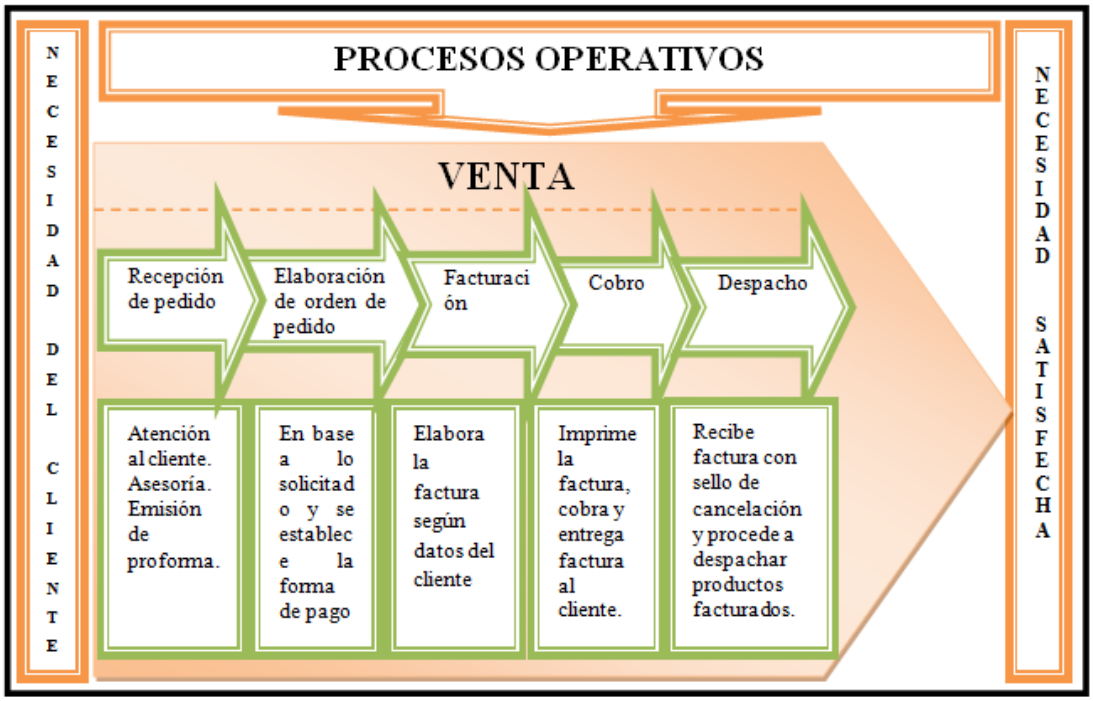
Cadena de valor # 1
Elaborado por: Las autoras

Cadena de valor de cada proceso

Cadena de valor de la Gerencia General.

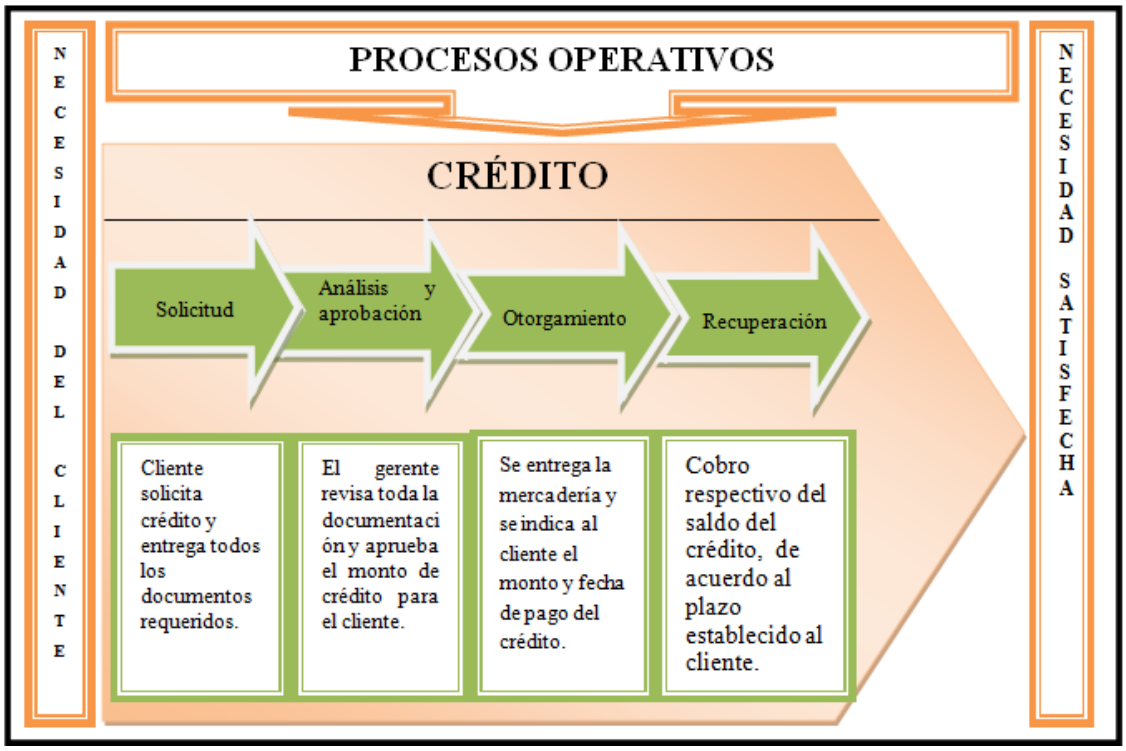
Cadena de valor # 2
Elaborado por: Las autoras

Cadena de valor del proceso de ventas



Cadena de valor # 3
Elaborado por: Las autoras

Cadena de valor del proceso de crédito

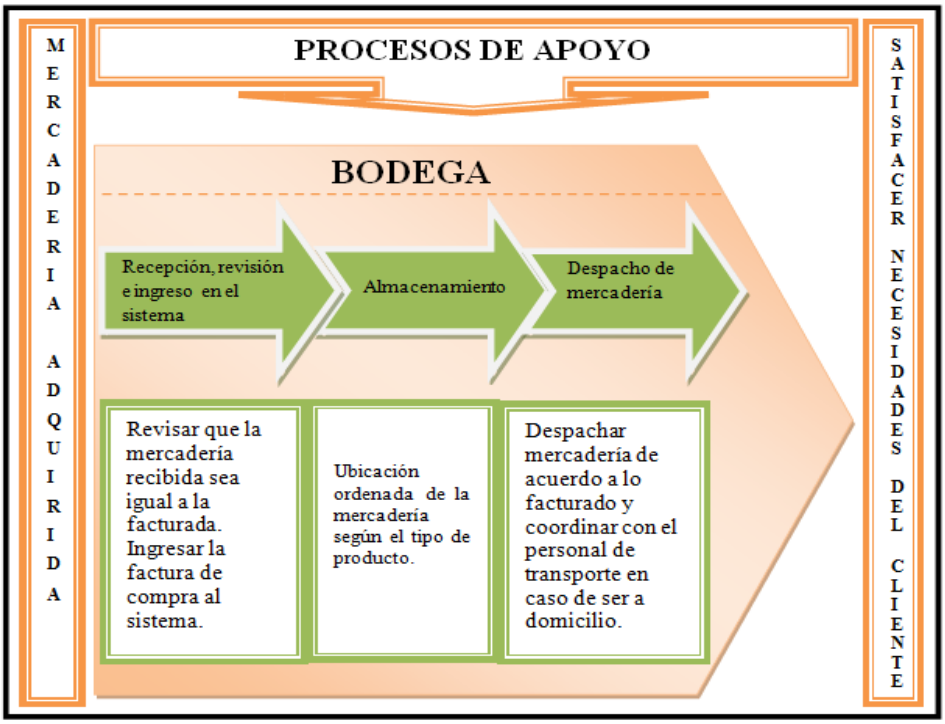


Cadena de valor # 4
Elaborado por: Las autoras

Cadena de valor del proceso de compras

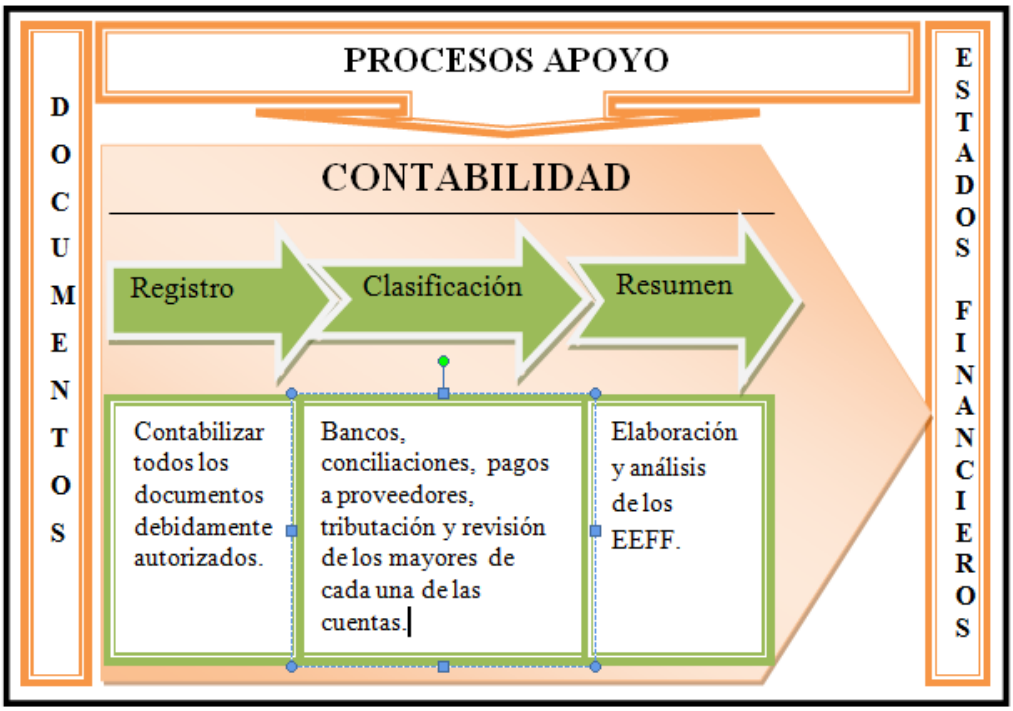
Cadena de valor # 5
Elaborado por: Las autoras

Cadena de valor del proceso de bodega



Cadena de valor # 6
Elaborado por: Las autoras

Cadena de valor del proceso contable



Cadena de valor # 7
Elaborado por: Las autoras

Cadena de valor del proceso de Talento Humano.

Cadena de valor # 1
Elaborado por: Las autoras

3.5. Ciclo de la Gestión P.H.V.A. aplicado a la empresa "FERRO SARMIENTO"

El ciclo P.H.V.A. consiste en Planear, Hacer Verificar y Actuar en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa para de esta manera ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

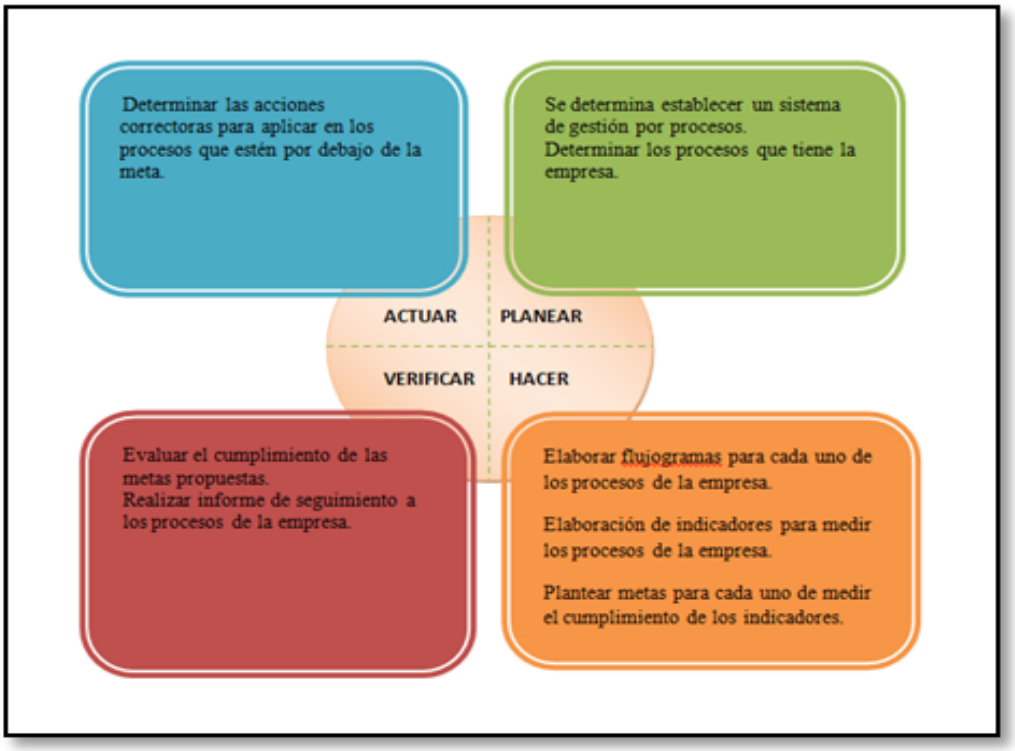


Gráfico # 5
El ciclo de la gestión PHVA. Aplicado a la empresa "FERRO SARMIENTO"
Elaborado por: Las Autoras

3.6. Determinación de los procesos de la empresa.

- ✓ Procesos gobernantes.
- ✓ Procesos operativos.
- ✓ Procesos de apoyo

3.6.1. Procesos gobernantes

Gerencia General

3.6.1.1. Misión

Elaborar el plan estratégico para que todo el personal conozca qué desea alcanzar la organización así como la implementación de políticas, normas y manuales para llegar a una gestión adecuada y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

3.6.1.2. Visión

Garantizar un crecimiento empresarial y un desempeño organizacional de calidad a través de la correcta aplicación de políticas normas y manuales.

3.6.1.3. Objetivos

- ✓ Cumplir a mediano y largo plazo las estrategias establecidas.
- ✓ Lograr el cumplimiento de los planes establecidos.
- ✓ Mejorar el desempeño organizacional con medidas correctivas aplicadas oportunamente.
- ✓ Identificar controles adecuados sobre los factores que afecten el correcto funcionamiento de la empresa.

3.6.1.4. Responsabilidades o atribuciones

- ✓ Identificar las capacidades que posee la empresa.
- ✓ Proyectar las metas y objetivos de la empresa.
- ✓ Alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ Elaborar y verificar el cumplimiento de planes estratégicos, operativos y presupuestos con la finalidad de controlar sus operaciones y salvaguardar los recursos.
- ✓ Verificar la información financiera y tomar decisiones oportunamente.
- ✓ Socializar con todo el personal de la empresa los planes elaborados y verificar la comprensión, para asegurar un cumplimiento eficaz y eficiente de los mismos.
- ✓ Promover la eficiencia, economía y calidad en sus procesos.

3.6.1.5. Productos

- ✓ Plan estratégico.
- ✓ Plan operativo anual.
- ✓ Reglamentos internos.

3.6.2. Procesos operativos

3.6.2.1. Misión

Fomentar el desarrollo de la organización a través del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, incrementando el valor de la empresa para mejorar la satisfacción del cliente, asegurando una organización sostenible, sustentable y competitiva.

3.6.2.2. Visión

Promover un servicio al cliente de calidad a través de un trato amable y satisfaciendo las necesidades y expectativas de los consumidores generándole valor a la empresa.

3.6.2.3. Objetivos

- ✓ Que los consumidores perciban un valor agregado en los productos, satisfaciendo sus gustos y necesidades de tal manera que estén dispuestos a pagar el valor estipulado por la empresa.
- ✓ Evitar los cuellos de botella en cuanto al servicio al cliente.
- ✓ Asegurar la calidad del producto o servicio.
- ✓ Recuperación de la cartera en el tiempo establecido.

3.6.2.4. Responsabilidades o atribuciones

- ✓ Ejecutar el POA en Ventas.
- ✓ Cumplir con el presupuesto de ventas.
- ✓ Realizar inventarios físicos.
- ✓ Hacer requerimientos de mercadería a compras.
- ✓ Asesoramiento al cliente cuando lo requiera el mismo.

3.6.2.5. Producto

- ✓ Inventario de la mercadería
- ✓ Presupuesto de ventas.

3.6.3. Procesos de apoyo

3.6.3.1. Misión

Facilitar la consecución de los procesos operativos a través de un desarrollo eficiente y eficaz de las actividades de cada proceso las cuales constituyen una labor indispensable para lograr satisfacer los requerimientos y necesidades de clientes internos.

3.6.3.2. Visión

Ser más eficaces y eficientes en el desarrollo de las actividades para poder entregar información adecuada requerida por el personal, logrando satisfacer las necesidades de los mismos de manera oportuna e inmediata.

3.6.3.3. Objetivos

- ✓ Asegurar una fuente constante de productos y suministros para el desenvolvimiento adecuado de la organización.
- ✓ Seleccionar bienes y servicios acordes a los estándares establecidos, preferencias y necesidades de los clientes.
- ✓ Mantener la inversión en inventarios al mínimo.
- ✓ Encontrar fuentes de abastecimientos acorde al presupuesto de compras.
- ✓ Mantener Orden y Señalización adecuada de los productos.
- ✓ Obtener Información Financiera para una toma de decisiones pertinente.
- ✓ Conseguir personal capacitado y con habilidades adecuadas requeridas por la empresa.

- ✓ Garantizar la seguridad de la información de la empresa.
- ✓ Que la información financiera esté debidamente respaldada para asegurar la autenticidad de los datos obtenidos.
- ✓ Incentivar al personal para obtener un desempeño eficiente en sus actividades.

3.6.3.4. **Responsabilidades y atribuciones**.

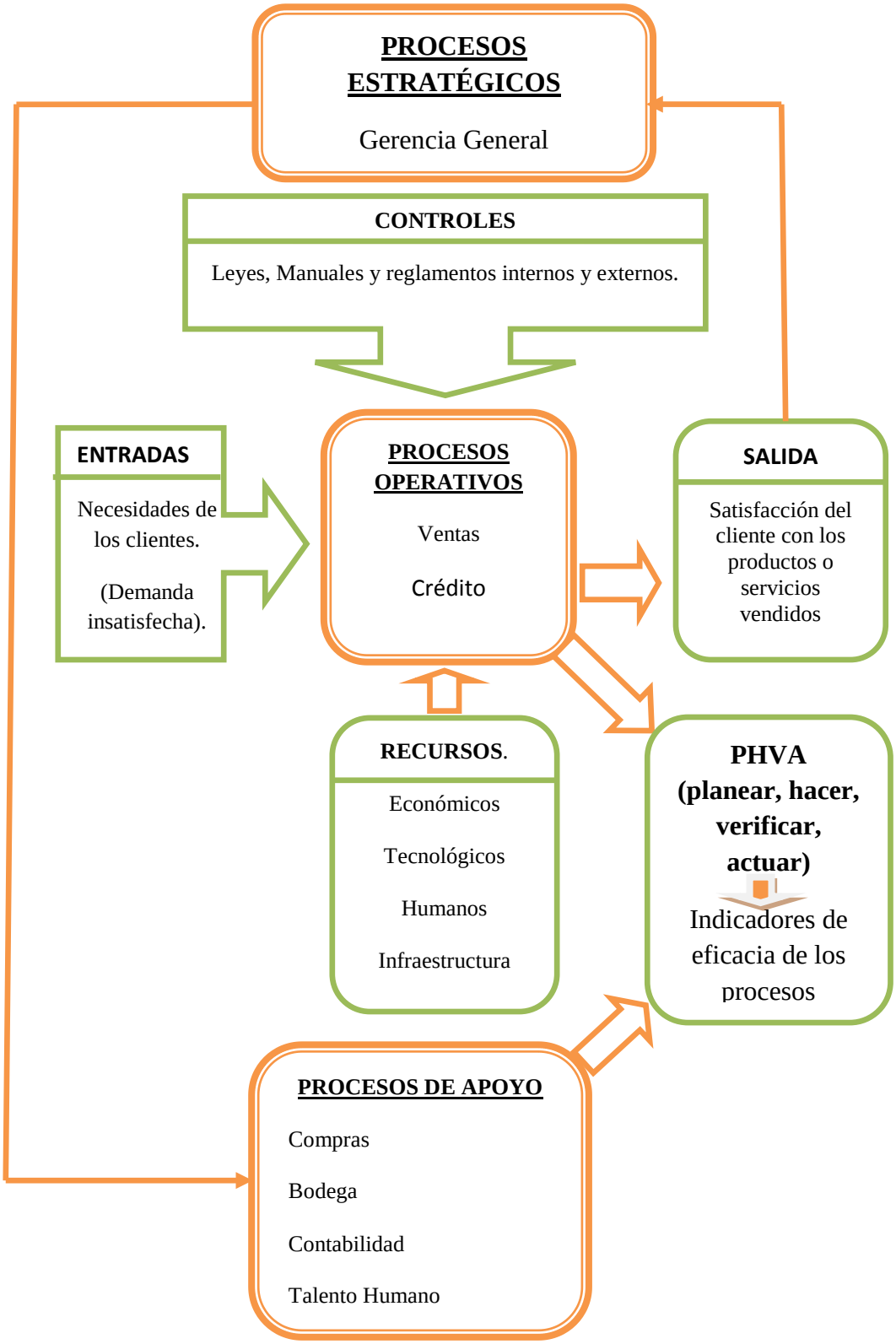
- ✓ Mantener un control adecuado en los tiempos y movimientos productivos de la organización.
- ✓ Mantener stocks disponibles para cuando el cliente lo requiera.
- ✓ Ejecutar el POA en Compras
- ✓ Seleccionar, analizar, cotizaciones y negociar con los proveedores.
- ✓ Realizar un control físico de los inventarios.
- ✓ Realizar informes del estado de los inventarios
- ✓ Reclutamiento del personal.
- ✓ Administración de Sueldos y Salarios.
- ✓ Relaciones Obrero Patronal.
- ✓ Planeación Financiera.
- ✓ Administración de Activos.
- ✓ Presentación de la información tributaria en el tiempo establecido.
- ✓ Registros Contables y Estados Financieros de la empresa.

3.6.3.5. Producto

- ✓ Presupuesto de compras.
- ✓ Poa en compras.
- ✓ Kardex de la mercadería.
- ✓ Reportes de inventarios físicos.
- ✓ Estados Financieros.

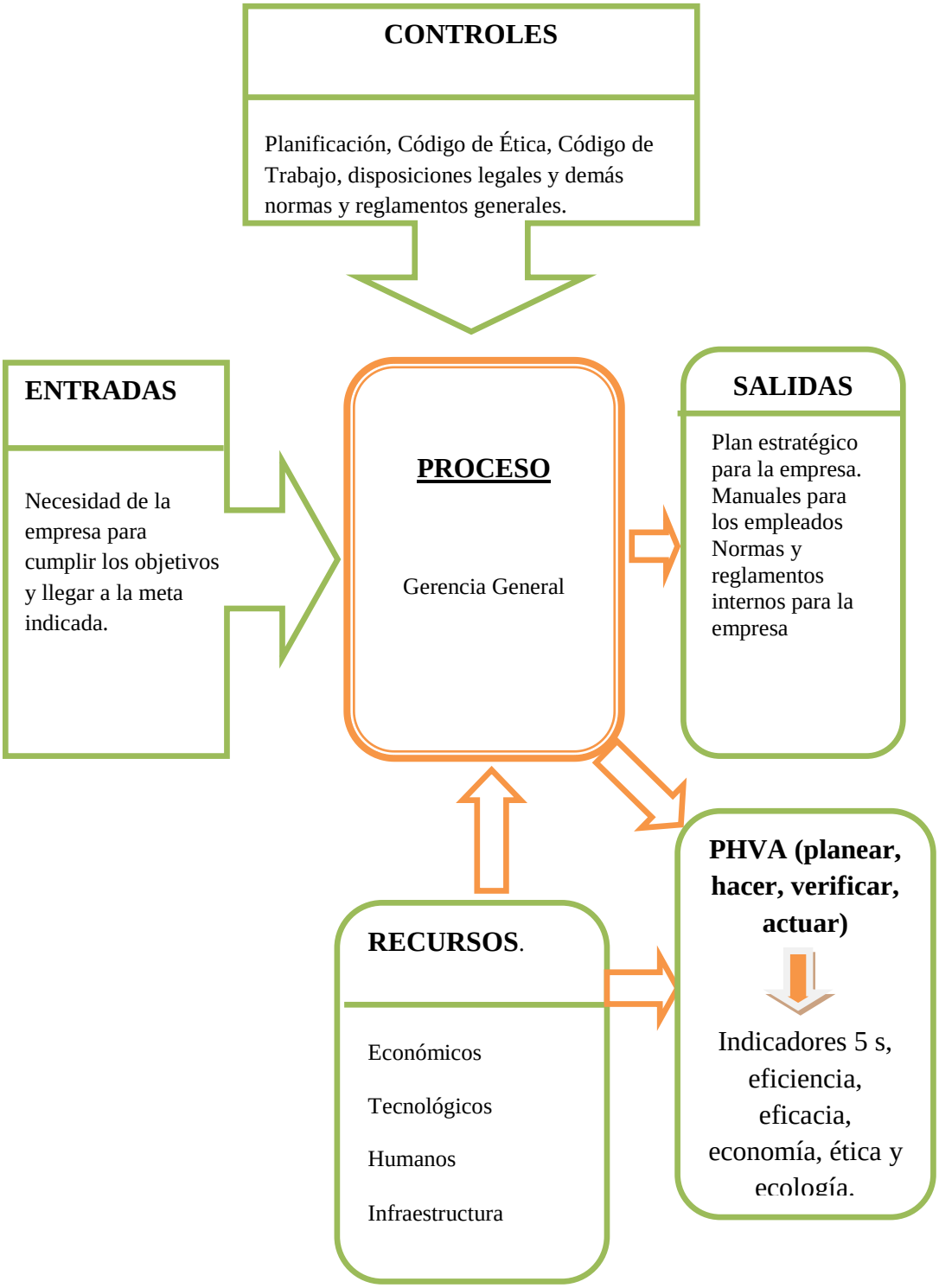
3.7. PROCESOS DE LA EMPRESA.

En el siguiente cuadro se muestran los procesos que fueron identificados en la empresa.



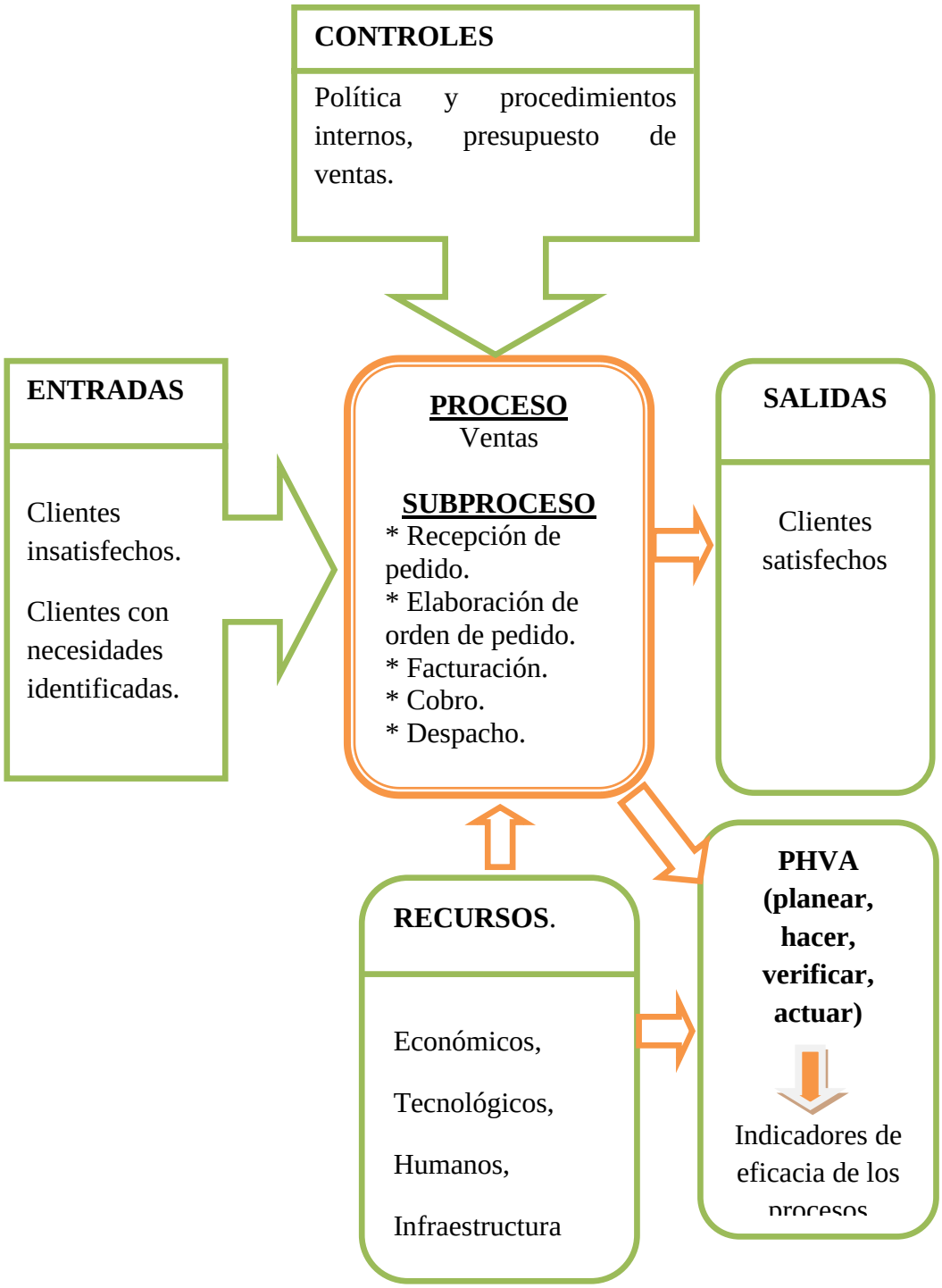
3.7.1. PROCESOS DE LA EMPRESA Y SUS INTERRELACIONES

PROCESO ESTRATEGICO: GERENCIA GENERAL



3.7.2. PROCESOS OPERATIVOS

3.7.2.1. PROCESO DE VENTAS



VENTAS: RECEPCIÓN DE PEDIDO

Controles:

- Políticas y Procedimientos internos.
- Presupuesto de ventas.

Entradas

- Llamadas telefónicas.
- Clientes con dudas e inquietudes.
- Pedidos del Cliente.

Salidas

- Proformas.

Actividades

- Asesoría sobre los productos, descuentos, promociones del producto.
- Emitir cotizaciones de producto por solicitud del cliente.
- Verificar que en la bodega se tenga disponibilidad de todos los productos.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para la atención al cliente.

Indicadores:

Indicadores de gestión aplicados para medir el desempeño del personal de ventas y poder ofrecer un servicio de mejor calidad.

1. **Nivel de efectividad de asesoría =** Número de pedidos recibidos previa asesoría telefónica / Total de llamadas para solicitar asesoría de productos.
2. **Nivel de efectividad de las proformas =** Número de ventas realizadas / Numero de proformas entregadas.
3. **Nivel de crecimiento de clientes =** clientes nuevos **/** total de clientes.

VENTAS: ELABORACIÓN DE ORDEN DE PEDIDO

Controles:

- Políticas y Procedimientos Internos.

Entradas

- Requerimientos del cliente.
- Proforma.

Salidas

- Orden de pedido.

Actividades

- Coordinar la forma de pago con el cliente (crédito - contado).
- Elaboración de la orden de pedido.
- Registro de orden de pedido en el sistema.
- Impresión de la orden de pedido.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para la atención al cliente.

Indicadores:

Indicadores de gestión aplicados para medir el desempeño del personal de ventas y poder ofrecer un servicio de mejor calidad.

1. **Nivel de orden de pedido ingresadas en el tiempo establecido =** Número de órdenes de pedidos ingresadas en el sistema / Total de órdenes de pedido emitidas
2. **Nivel de ordenes de pedidos mal ingresadas** = Reclamos por órdenes de pedidos mal ingresadas / Total de órdenes de pedidos ingresadas.

VENTAS: FACTURACIÓN

Controles:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y sus Reglamentos.
- Políticas y Reglamentos internos de Facturación.
- Procedimientos internos de la empresa.

Entradas

- Orden de pedido.
- Información del Cliente.

Salidas

- Factura emitida.
- Guía de remisión

Actividades

- Ingresar Datos del Cliente en el Sistema.
- Digitar código de los productos solicitados por el cliente.
- Ingresar la forma de pago (crédito - contado).
- Elaboración guía de remisión en caso de ser necesario.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado la sección de ventas.

Indicadores:

Indicadores de gestión para medir el desempeño en el área de facturación

1. **Nivel de facturas anuladas=** Número de facturas anuladas / Total de facturas emitidas.
2. **Nivel de facturas emitidas correctamente=** Número de Facturas emitidas correctamente / Total de Facturas Emitidas

VENTAS: COBRO

Controles:

- Políticas y procedimientos internos.

Entradas:

- Cartera de cliente.
- Apertura de caja.

Salidas:

- Factura cancelada.
- Recibo de pagos.
- Depósito de efectivo, cheques y Boucher.
- Cierre de caja.
- Facturas emitidas.

Actividades:

- Realizar la gestión de recuperación de cartera con los clientes que ya se venció el pago.
- Recepción del dinero de cobro y recuperación de cartera.
- Registro de los valores recuperados diariamente.
- Elaboración de depósitos ya sea de efectivo, cheques y Boucher.
- Cuadre de caja diario

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades..
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para la sección de caja.

Indicadores:

Indicadores de gestión para medir el desempeño en el área de caja.

1. **Nivel de cobros ingresados correctamente**= Número de cobros ingresados correctamente / Total de cobros ingresados.
2. **Nivel de eficiencia en el manejo de caja =** Número de cierres de caja cuadrados / Total de cierres de caja realizados.

VENTAS: DESPACHO DEL PRODUCTO EN ALMACEN

Controles:

- Políticas y procedimientos internos

Entradas

- Factura
- Guía de remisión
- Orden de pedido impresa.

Salidas

- Productos entregados al cliente.

Actividades

- Verificar la mercadería despachada con la solicitada por los vendedores en base a las facturas y/o guías de remisión y orden de pedido.
- Preparar la mercadería en empaques de despacho.
- Coordinar con bodega y transporte la entrega del producto.
- Archivar copia de documentos.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Maquinarias.

- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el área de bodega y ventas.

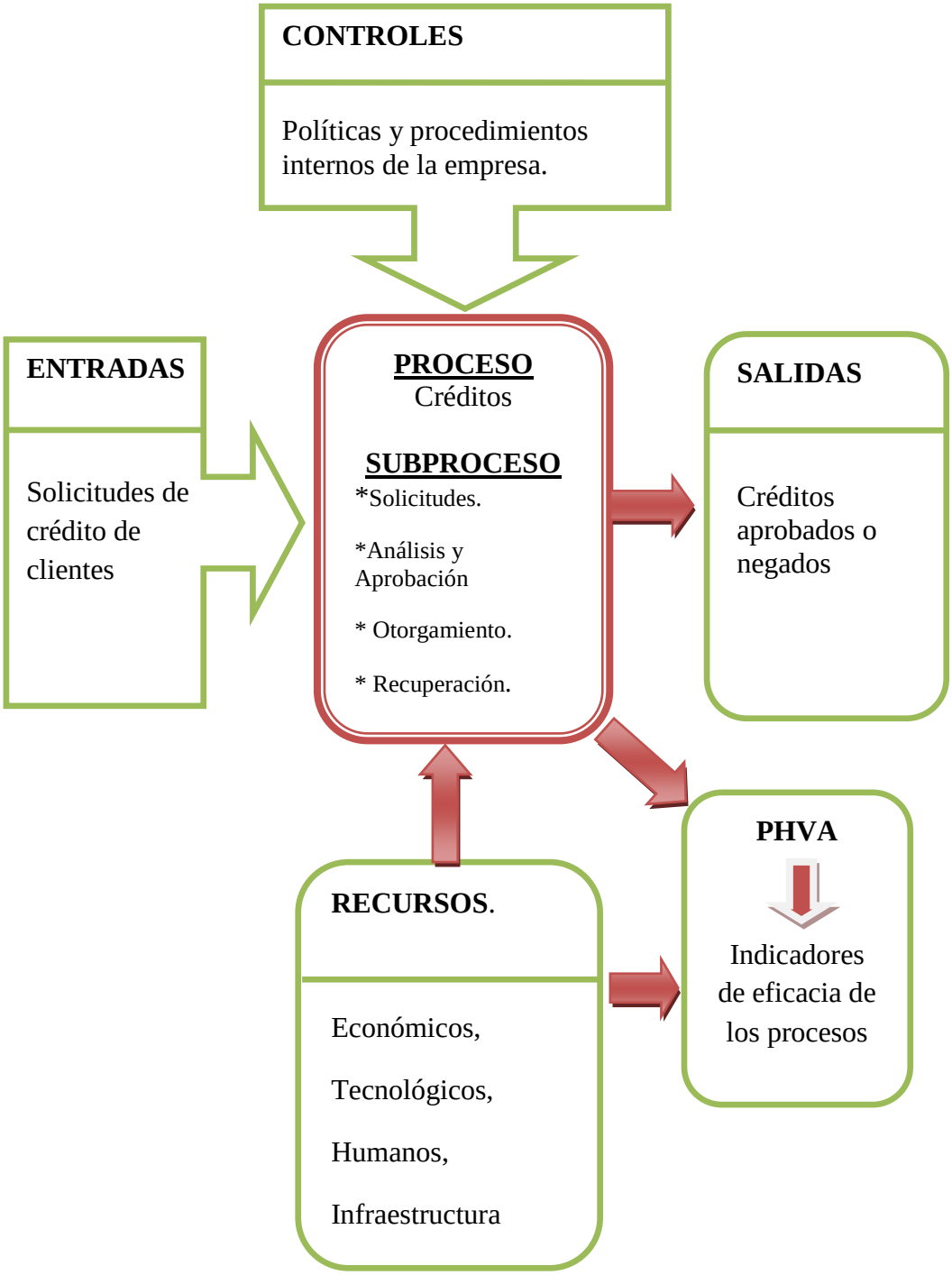
Indicadores:

Para medir el desempeño en el proceso.

1. **Nivel cumplimiento despacho** = Número despachos cumplidos a tiempo / Número total despachos realizados.
2. **Nivel de facturas despachadas correctamente en almacén** = Número facturas despachadas correctamente en el almacén / Total de despachados realizados en almacén.
3. **Mercadería despachada incompleta** = Números de ordenes de pedido despachadas incompletas / Números de órdenes de pedido despachadas

PROCESOS OPERATIVOS

PROCESO DE CRÉDITO



3.7.2.2. PROCESO DE CRÉDITO

SOLICITUD

Controles:

- Políticas y procedimientos internos.

Entradas

- Solicitudes de crédito junto con los documentos requeridos.

Salidas

- Solicitud de créditos revisadas para entregar al gerente para su respectivo análisis.

Actividades

- Recibir las solicitudes de crédito.
- Revisar que se encuentre con toda la documentación requerida.
- Entregar al gerente las solicitudes de crédito.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades..
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.

- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el área de bodega.

Indicadores:

Para medir el desempeño en el proceso.

1. **Solicitudes despachadas el día que fue recibida =** número de solicitudes de crédito despachadas / Número de solicitudes recibidas
2. **Solicitudes de crédito devueltas por la gerencia =** Número de solicitudes incompletas despachadas / total de solicitudes despachadas.

Solicitud para análisis de crédito utilizado en la empresa Ferro Sarmiento
(Ver anexo # 2)

CRÉDITO

ANÁLISIS Y APROBACIÓN

Controles:

- Políticas y procedimientos internos.

Entradas

- Solicitudes de créditos previamente revisadas

Salidas

- Solicitudes de crédito aprobadas o negadas.

Actividades

- Análisis de la situación económica del cliente.
- Aprobación o negación del crédito.
- Determinación del monto y tiempo de crédito que se le va a asignar al cliente.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.

- Físicos: El espacio físico designado para el área de bodega.

Indicadores:

Para medir el desempeño en el proceso.

1. **Nivel de clientes con un buen record crediticio =** Número de Solicitudes de crédito aprobadas / Número de solicitudes de crédito recibidas.
2. **Nivel de deficiencia en el análisis de crédito =** Número de créditos vencidos / número de créditos aprobados.

CRÉDITO

OTORGAMIENTO

Controles:

- Políticas y procedimientos internos.

Entradas

- Solicitudes de crédito previamente analizadas y aprobadas.

Salidas

- Autorización para la emisión de facturas a crédito y para el despacho de la mercadería.
- Elaboración de la factura a crédito.

Actividades

- Llamar al cliente y comunicarle la decisión del gerente.
- Realizar todos los documentos a nombre del cliente para otorgarle el crédito.
- Verificar que toda la documentación requerida para conceder un crédito este completa y con la respectiva firma del cliente.
- Emite una autorización para la emisión de facturas a crédito y para despacho de la mercadería.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Equipos, Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el área de crédito

Indicadores:

Para medir el desempeño en el proceso.

1. **Índice de ventas a crédito** = Número de ventas a crédito / Número de ventas realizadas.
2. **Nivel de créditos otorgados vencidos** = Total Créditos vencidos / Total de cartera a crédito.

CRÉDITO

RECUPERACIÓN

Controles:

- Políticas y procedimientos internos.

Entradas

- Facturas a crédito
- Kardex del cliente

Salidas

- Cartera recuperada.

Actividades.

- Llamar al cliente y comunicarle que tiene una factura vencida, para que se acerque a pagar.
- Ingresar al sistema el cobro realizado.
- Entregar recibo de cobro a cliente.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.

- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el área de recuperación de cartera.

Indicadores:

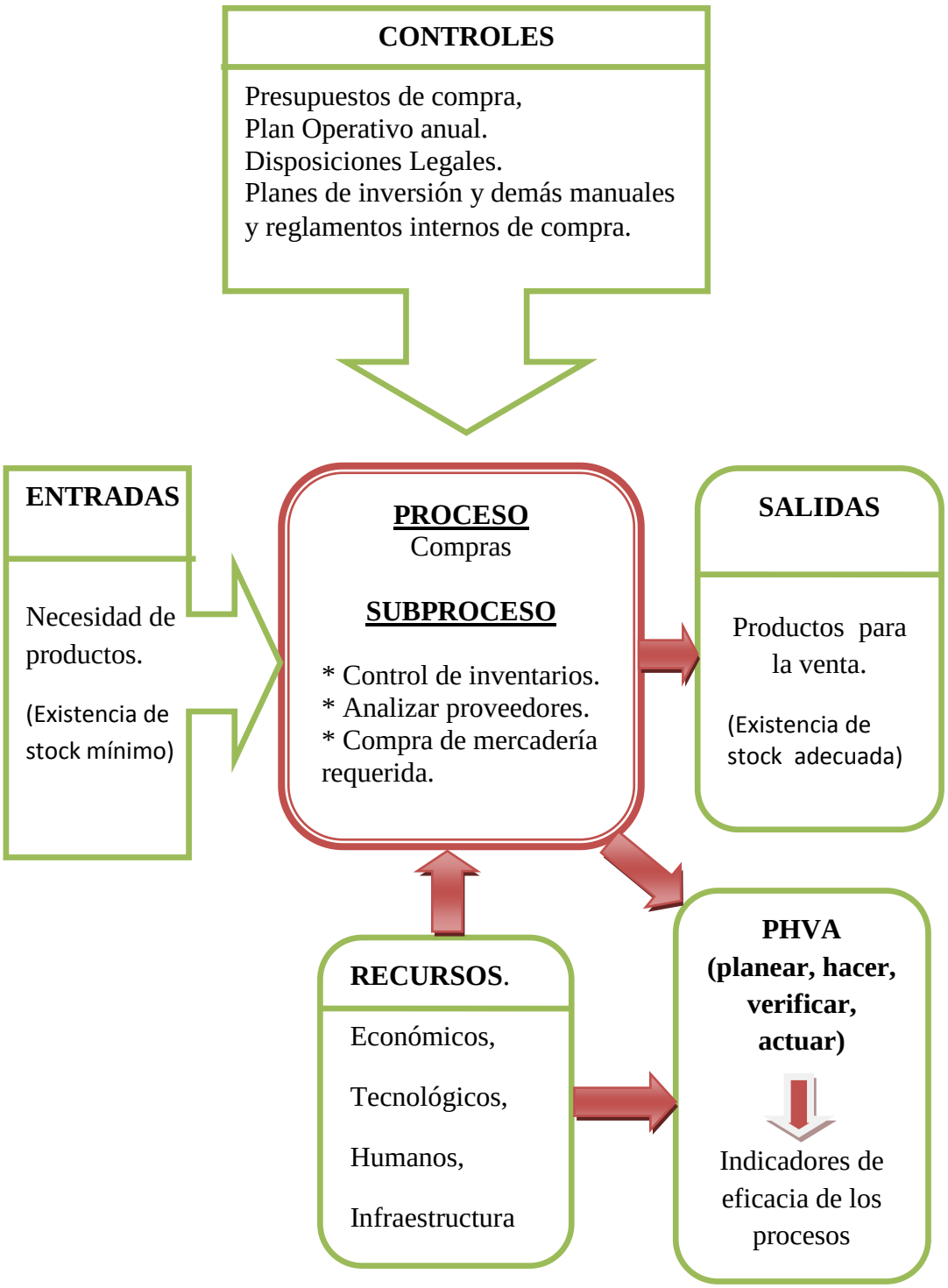
Para medir el desempeño en el proceso.

1. **Nivel de recuperación de cartera =** Total de cartera cobrada / total de ventas a crédito.
2. **Nivel de cuentas incobrables =** total de cuentas incobrables / total de facturas a crédito.
3. **Nivel de cobros realizados =** Total cobranzas realizadas / total de la cartera.

.

3.7.3. PROCESO DE APOYO

3.7.3.1.PROCESO DE COMPRAS



PROCESO DE APOYO

COMPRAS

CONTROL DE INVENTARIOS

Controles:

- Presupuestos de compras
- Manuales y reglamentos internos de compras.
- Procedimientos internos para el departamento de compra.
- Disposiciones legales.
- Plan operativo anual.

Entradas:

- Mercaderías disponibles para la venta.
- Kardex de cada producto

Salidas:

- Reporte del inventario físico, información de faltantes y sobrantes.
- Reportes periódicos de stock.

Actividades:

- Controlar los movimientos de entrada y salida de productos en bodega.

- Determinar costos de mantenimiento y de obsolescencia de los artículos para la venta.
- Determinar el punto de pedido y la cantidad optima a pedir.
- Verificar que el sistema de control de inventarios sea eficaz.
- Realizar inventarios físicos en el tiempo establecido.
- Determinar los faltantes y sobrantes en los inventarios realizados.
- Tomar acciones correctivas en caso de faltantes o sobrantes en el inventario.
- Determinar cada qué tiempo se realizarán inventarios.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para la bodega y para la sección de ventas.

Indicadores:

Indicadores de gestión para medir la eficiencia en el proceso.

1. **Nivel de faltantes de mercadería =** Unidades del producto x en el inventarios físico / Unidades del producto x en el kardex..
2. **Nivel de devoluciones de clientes =** Número de notas de créditos realizadas a clientes / Número de Facturas Emitidas.
3. **Nivel de inventario en mal estado =** Unidades dañadas + unidades obsoletas+ unidades vencidas / unidades disponibles en el inventario.

COMPRAS

ANALIZAR PROVEEDORES

Controles

- Plan Operativo Anual
- Presupuesto de Compras.
- Procedimientos internos.
- Plan de inversión.
- Disposiciones legales.

Entradas:

- Requerimiento de productos solicitados por la sección de bodega.
- Requerimiento de suministros de oficina
- Informes de las existencias en bodega.
- Solicitud de compra autorizada por gerencia.

Salidas:

- Informe de adjudicación de proveedor.

Actividades

- Buscar y calificar proveedores
- Analizar cotizaciones

- Seleccionar proveedores de acuerdo al presupuesto y calidad de los productos.
- Negociar con el proveedor el precio del producto y la forma de pago.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto para compras.
- Físicos: El espacio físico designado para el departamento de compra.

Indicadores:

Indicadores de gestión para medir la eficiencia en el proceso.

1. **Nivel de cumplimiento de los proveedores adjudicados.**= Proveedores cumplidos en la entrega de mercadería / Entrega de mercadería del total de proveedores adjudicados.
2. **Proveedores con Dependencia Alta** = Número de proveedores con dependencia alta / total de proveedores.

COMPRAS

COMPRA DE MERCADERIA REQUERIDA

Controles:

- Plan Operativo Anual
- Presupuesto de Compras
- Presupuesto de inversión.
- Procedimientos Internos.
- Aspectos Legales.

Entradas

- Informe de adjudicación de proveedor.
- Orden de Compra autorizada por gerencia.

Salidas

- Adquisiciones de mercadería.
- Adquisiciones de suministros de oficina y limpieza.
- Adquisiciones de activos fijos en caso de necesidad de la empresa.

Actividades

- Solicitar la mercadería requerida al proveedor.
- Realizar la gestión correspondiente para el pago una vez recibidas en bodega.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el departamento de compras y el almacenamiento de las mercaderías.

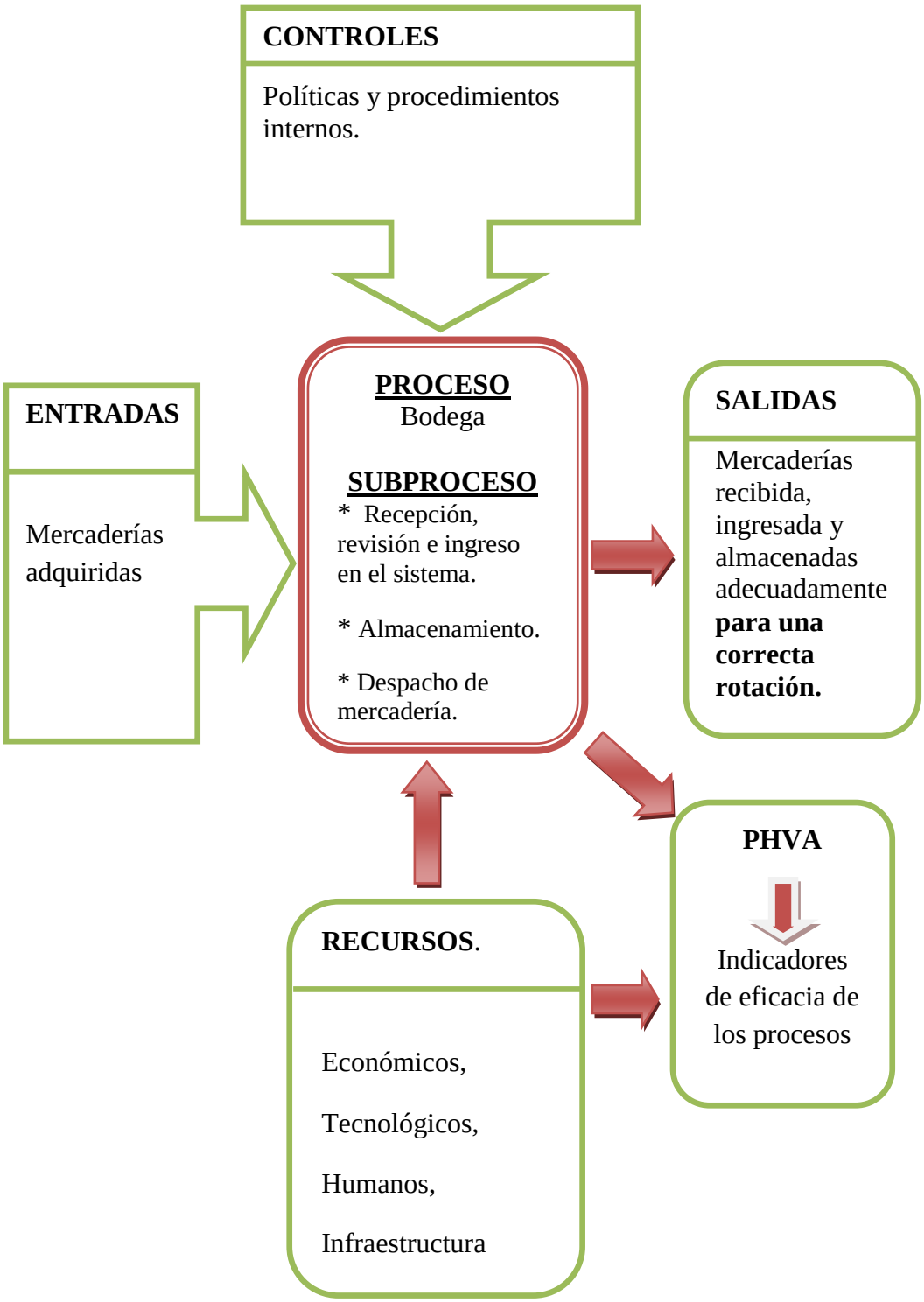
Indicadores:

Indicadores de gestión para medir la eficiencia en el proceso.

1. **Nivel de satisfacción en las necesidades de bienes y servicios =** Número de Compras realizadas / Número de solicitudes de compras aprobadas.
2. **Nivel de compra de mercadería con deficiencia** = Número de compras con deficiencia / Total de compras de mercadería.
3. **Nivel de compra de mercadería aceptable =** Total de compras - Número de notas de crédito efectuadas por mercadería devuelta a proveedores / Total de compras efectuadas.

PROCESO DE APOYO

3.7.3.2. PROCESO DE BODEGA



BODEGA

RECEPCIÓN, REVISIÓN E INGRESO EN EL SISTEMA

Controles:

- Políticas y procedimientos internos.

Entradas

- Documentos de compra de productos (Facturas, Guías de remisión).
- Notas de crédito en caso de que haya devolución de mercadería

Salidas

- Mercadería revisada e ingresada en el sistema.

Actividades

- Verificar que la mercadería adquirida este en buenas condiciones y de acuerdo a la factura de compra.
- Verificar que la mercadería recibida sea igual a la mercadería solicitada.
- En caso de que haya mercadería en mal estado, o que no haya sido solicitada al proveedor, devolverlas y solicitar nota de crédito.
- Ingresar en el sistema las mercaderías adquiridas.

- Remitir al departamento de contabilidad los documentos como respaldo de las mercaderías ingresadas al sistema para que se proceda a realizar la liquidación de la compra.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las funciones de la bodega.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el área de bodega.

Indicadores:

Para medir el desempeño en el proceso.

1. **Nivel de deficiencias en el ingreso de compras al sistema** = Número de ingresos de bodega anulados / número de comprobantes de ingresos a bodega
2. **Nivel de Compras ingresadas a tiempo =** Número de ingresos a bodega efectuados /Número de compras realizadas.

BODEGA

ALMACENAMIENTO

Controles:

- Políticas y procedimientos internos de bodega.

Entradas

- Mercaderías revisadas e ingresadas en el sistema.

Salidas

- Mercaderías almacenadas correctamente.

Actividades

- Almacenar cada uno de los productos en las bodegas establecidas.
- Tomar medidas adecuadas y oportunas en el cuidado de los productos según sus condiciones (aire, frio, calor, humedad, etc.)
- Llevar un control adecuado de las mercaderías, verificación de lotes.
- Codificación de la mercadería por lotes.
- Adecuada señalización y ubicación.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.

- Técnicos: Mobiliario y Maquinarias.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el área de bodega.

Indicadores:

Para medir el desempeño en el proceso.

1. **Nivel de mercadería dañada** = Mercadería dañada por almacenaje inadecuado / Total de mercadería almacenada.
2. **Nivel de artículos codificados =** Número de artículos con codificación / total de artículos.

BODEGA

DESPACHO DE MERCADERIA

Controles:

- Políticas y Procedimientos internos.

Entradas

- Documentos de compra de productos (Facturas, Guías de remisión).
- Orden de pedido

Salidas

- Mercadería despachada.

Actividades

- Revisar las mercaderías despachadas con las facturas y/o guía de remisión y orden de pedido.
- Preparar las mercaderías en empaques de despacho.
- Coordinar con el personal de trasporte en caso de entregas a domicilio.
- Ingresar en el sistema las salidas de mercaderías y emitir documento de respaldo.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario, Maquinarias y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el área de bodega.

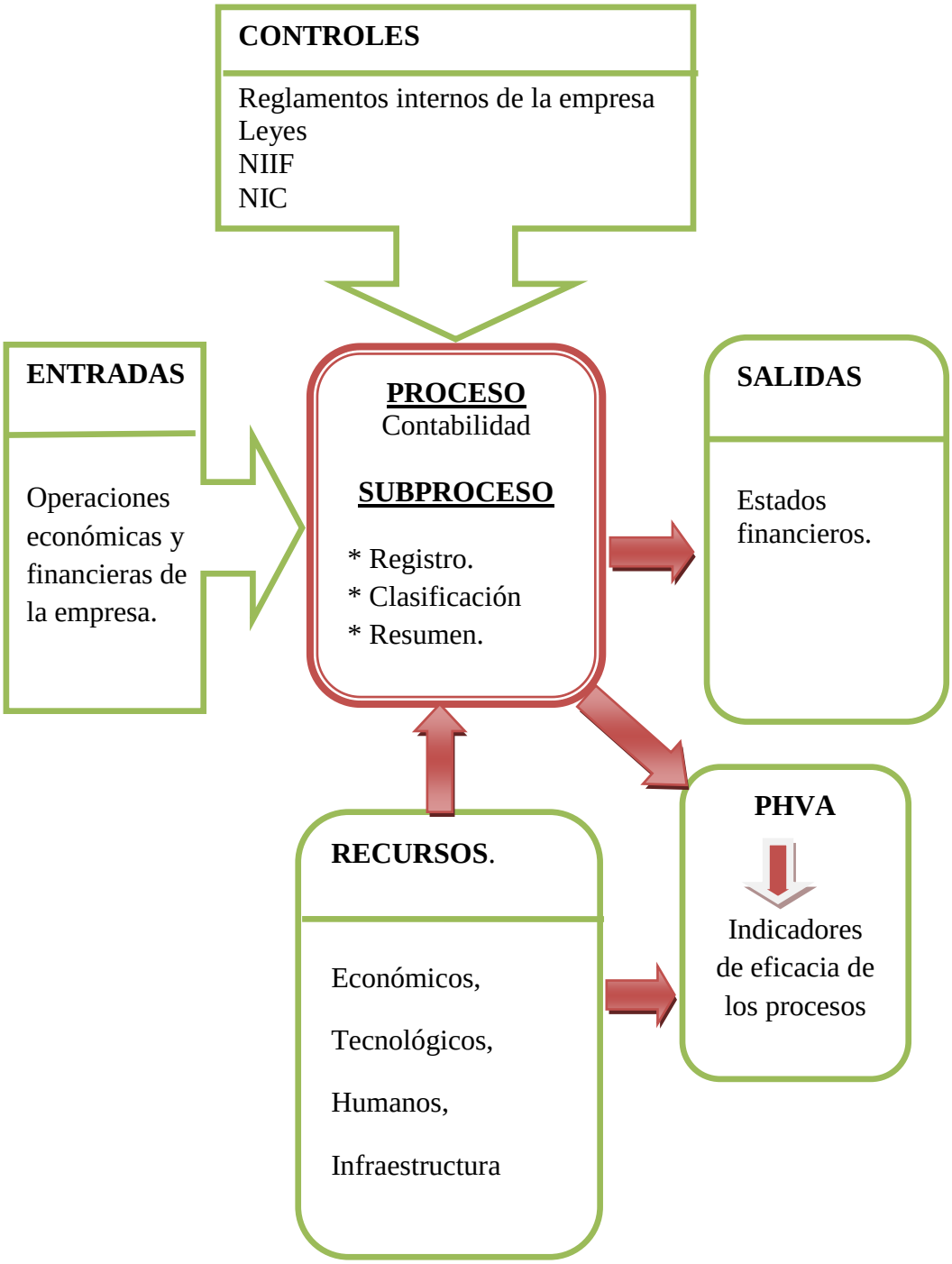
Indicadores:

Para medir el desempeño en el proceso.

1. **Nivel de mercadería entregadas a tiempo al cliente** = Número de órdenes de despacho entregadas en el tiempo establecido / Número de órdenes de despachos.
2. **Nivel de ordenes despachadas correctamente =** Número de órdenes despachadas correctamente / Total de órdenes de despacho.

PROCESOS DE APOYO

PROCESO DE CONTABILIDAD



PROCESOS DE APOYO

3.7.3.3. PROCESO DE CONTABILIDAD

REGISTRO

Controles:

- NIIF
- NIC
- Catálogo de cuentas
- Legislación tributaria
- Legislación laboral
- Legislación de Seguridad social
- Procedimientos internos

Entradas

- Transacciones diarias.
- Facturas de compras y ventas.
- Notas de crédito emitidas y recibidas.
- Notas de débito recibidas.
- Reportes de inventarios.
- Cierres de caja.
- Informes de recuperación de cartera.
- Estados de cuenta.
- Reporte de inversiones.
- Inventario de activos para el cálculo de las depreciaciones.
- Rol de pagos y provisiones.
- Documentación tributaria.

Salidas

- Libro Diario

Actividades

- Verificación de la documentación relacionada con los procesos de comercialización, compras y recursos humanos.
- Registro diario de las transacciones y su archivo.
- Contabilización de roles de pago y provisiones.
- Cálculo y registro de la depreciación de los activos.
- Cálculo y registro de provisiones.
- Cálculo y registro de impuestos.
- Conciliación de las cuentas contables de bancos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Registro de ajustes.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para contabilidad.

Indicadores

Para medir el desempeño de las actividades realizadas tenemos los siguientes indicadores:

1. **Nivel de transacciones registradas a tiempo =** Número de Transacciones registradas en el período/ Total de transacciones ejecutadas en el período.
2. **Nivel de transacciones registradas correctamente al sistemas =** Número Transacciones registradas correctamente / Total de transacciones ingresadas.
3. **Emisión de retenciones en el tiempo establecido a los proveedores =** número de retenciones validadas por el SRI / número de retenciones realizadas.
4. **Nivel de ajustes realizados =** Número de ajustes realizados / total de operaciones realizadas.

CONTABILIDAD

CLASIFICACIÓN

Controles:

- NIIF
- NIC
- Catálogo de cuentas
- Legislación tributaria
- Legislación laboral
- Legislación de Seguridad social
- Procedimientos internos

Entradas

- Libro diario

Salidas

- Mayorización y auxiliares

Actividades

- Revisar que las cuentas registradas estén correctamente mayorizadas.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el área de contabilidad.

Indicadores:

Para medir el desempeño en el proceso.

1. **Nivel de cuentas del mayor correctamente cuadradas. =** Cuentas de mayor cuadradas / total de mayores aperturados.

CONTABILIDAD

RESUMEN

Controles:

- NIIF
- NIC
- Catálogo de cuentas
- Legislación tributaria
- Legislación laboral
- Legislación de Seguridad social
- Procedimientos internos

Entradas

- Mayor de las cuentas

Salidas

- Estados financieros
- Informe de los estados financieros

Actividades

- Elaboración de los Estados Financieros.
- Realizar informes para el gerente de la situación económico financiera de la empresa.

- Análisis vertical y horizontal de los estados financieros.
- Presentación de los estados financieros a los entes de control.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las funciones.
- Técnicos: Mobiliario y equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el proceso de contabilidad.

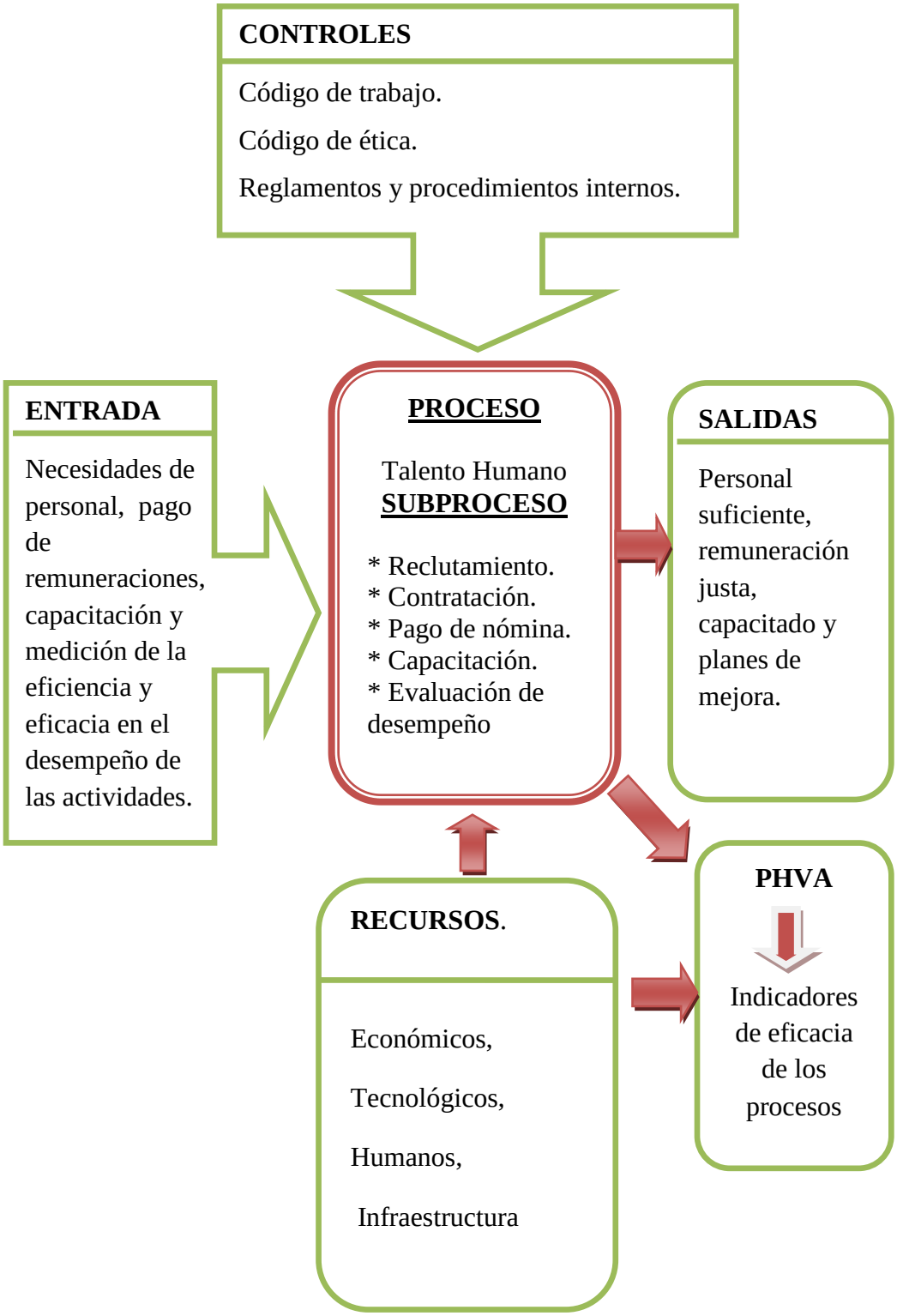
Indicadores:

Para medir la eficiencia en el proceso.

1) **Nivel de entrega oportuna de los EEFF en el tiempo establecido =**
   Máximo hasta el décimo día del mes siguiente al periodo de corte.

PROCESOS DE APOYO

3.7.3.4. PROCESO DE TALENTO HUMANO



TALENTO HUMANO

RECLUTAMIENTO

Controles:

- Código del trabajo.
- Código de ética.
- Reglamentos y procedimientos internos.

Entradas

- Necesidad de personal con los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñarse de acuerdo a las necesidades y políticas laborales de la empresa.

Salidas

- Personal seleccionado para el correcto desempeño en los diferentes procesos de la empresa, que contribuyan para el cumplimiento de los objetivos.

Actividades

- Determinación de cargos vacantes existentes en la empresa.
- Identificación de la necesidad de creación de nuevos cargos.
- Publicación de avisos para la selección de personal a través de medios de comunicación.
- Recepción de hojas de vida.

- Verificar que los aspirantes entreguen los documentos requeridos para el proceso de preselección.
- Análisis de las competencias técnicas y personales de los aspirantes.
- Seleccionar a los aspirantes que cumplan con los requisitos establecidos.
- Elaborar una lista de las personas preseleccionadas.
- Llamar a las personas escogidas para comunicarle que se acerquen a la empresa para una entrevista.
- Realizar una entrevista a los aspirantes seleccionados.
- Tomar las pruebas establecidas por la empresa a los aspirantes que el jefe de Talento Humano considere aptos para ocupar la vacante.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Equipos y mobiliario
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el proceso de talento humano.

Indicadores:

Para medir el desempeño

1. **Nivel de personas seleccionadas para ocupar las vacantes**= Número personas seleccionados para ocupar los cargos vacantes / número total de cargos vacantes presentados.

TALENTO HUMANO

CONTRATACIÓN

Controles:

- Ley de Seguridad Social.
- Código del Trabajo.
- Código de Ética.
- Normas y reglamentos internos.

Entradas:

- Personal seleccionado para ocupar la vacante.

Salidas:

Contratos suscritos con el personal seleccionado

Actividades:

- Llegar a un acuerdo con la persona seleccionada para cubrir la vacante con el fin de establecer sueldos, horarios y normas que debe cumplir.
- Dar a conocer las funciones y responsabilidades que deberá cumplir el trabajador contratado.
- Elaboración del contrato y presentación del mismo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Registrar en el IESS el aviso de entrada del nuevo empleado.

- Presentar al nuevo empleado a todo el personal.
- Apertura del expediente del trabajador contratado y su archivo.
- Registro de la información del trabajador contratado en el sistema de rol de pagos.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el proceso de talento humano.

Indicadores:

Para medir el desempeño de los trabajadores. Eficiencia, eficacia y efectividad.

1. **Nivel de contratos elaborados para los trabajadores =** Número de contratos elaborados / Número de trabajadores de la empresa.
2. **Nivel de contratos de los empleados que han sido presentados al M.R.L. =** número de contratos presentados en el MRL / Números de Contratos realizados
3. **Nivel de empleados que han sido registrados en el IESS =** Número de empleados registrados en el IESS / números de trabajadores que laboran en la empresa.

TALENTO HUMANO

PAGO DE NÓMINA

Controles:

- Ley de Seguridad Social.
- Código del Trabajo.
- Código de Ética.
- Ley de régimen tributario interno
- Normas y reglamentos internos.

Entradas:

- Reporte de horario de ingreso y salida del personal.
- Documentos que respalden la inasistencia o atraso del personal.
- Reportes de los descuentos de sueldo al personal ya sea por anticipos de sueldos, compras realizadas, multas y por faltantes en el inventario o caja.
- Contratos.

Salidas:

- Rol de pagos para cada uno de los empleados.
- Rol de provisiones mensuales.

Actividades:

- Cálculo de la nómina en forma mensual.

- Verificar que cada empleado haya cumplido con su horario de entrada al trabajo.
- Realizar el cálculo de horas extras y suplementarias.
- Realizar el cálculo de comisiones por ventas.
- Verificar los descuentos que se le debe hacer a cada uno de los empleados.
- Realizar el descuento del 9.45% respectivo para el aporte personal al IESS.
- Realizar cálculo de fondos de reserva, impuesto a la renta a los empleados que cumplan con los requisitos.
- Realizar el rol de pagos correspondiente para cada empleado.
- Revisar que el pago del rol de cada empleado sea correcto.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el proceso de talento humano.

Indicadores:

Para medir el desempeño de los trabajadores. Eficiencia, eficacia y efectividad.

1. **Nivel de empleados conformes con el rol de pagos recibidos. =** Número de empleados conformes en el pago de nómina/ Total de roles emitidos.
2. **Nivel de pagos de roles realizados en el tiempo establecido** = Número de meses en el año pagados con puntualidad / Total de periodos cancelados en el año.
3. **Nivel de planillas del IESS canceladas a tiempo** = Número de planillas canceladas a tiempo en el año/ Total de planillas canceladas en el año.

TALENTO HUMANO

CAPACITACIÓN

Controles:

- Plan de capacitación.
- Normas y Reglamentos Internos de la Empresa.
- Plan Operativo Anual.
- Plan de Presupuesto**.**

Entradas:

- Necesidad de capacitación a los empleados, para un mejor desempeño del mismo en el área en que se desenvuelva.

Salidas:

- Personal capacitado.

Actividades:

- Elaboración del plan de capacitación anual, en función de las necesidades de la empresa.
- Selección del tutor o capacitador, en función de los programas de capacitación establecidos en la planificación anual.
- Selección del personal a ser capacitado, en función de la naturaleza de sus actividades y de los programas de capacitación a ser dictados.

- Comunicar al personal involucrado los horarios establecidos para la capacitación.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el proceso de talento humano.

Indicadores:

Para medir el desempeño de los trabajadores. Eficiencia, eficacia y efectividad.

1. **Nivel de empleados que aprueba la capacitación** = Número de personal que aprueba la capacitación / Total de personal designado a capacitación.
2. **Nivel de empleados capacitados =** Numero de personal capacitado / Número total de empleados.
3. **Nivel de capacitaciones realizadas de acuerdo a lo planificado =** Número de programas de capacitación efectuados / Total de programas de capacitación planificados.

TALENTO HUMANO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Controles:

- Normas y reglamentos internos.

Entradas:

- Planes estratégicos, planes operativos, planes de venta y presupuestos.
- Reglamento interno de trabajo, manual de procesos.
- Manual de valoración y clasificación de cargos.
- Formatos de evaluación para comprobar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en el desempeño de su cargo.

Salidas:

- Resultados de la evaluación del desempeño del personal de la empresa.
- Planes de acción preventivo y correctivo.
- Plan de capacitación.

Actividades:

- Aplicación de los formularios de evaluación de desempeño conjuntamente con el empleado a ser evaluado.
- Tabulación de los resultados alcanzados.
- Elaboración de los planes de acción preventivo y correctivo.

Recursos:

- Humanos: Las personas designadas para el desempeño de las actividades.
- Técnicos: Mobiliario y Equipos de computación.
- Económicos: Los indicados en el presupuesto.
- Físicos: El espacio físico designado para el proceso de talento humano.

Indicadores:

Para medir el desempeño de los trabajadores. Eficiencia, eficacia y efectividad.

1. **Nivel de empleados evaluados =** Número de empleados evaluados / Total de empleados de la empresa.
2. **Nivel de empleados que están inconformes con la evaluación =** Número de reclamos por inconformidad en la evaluación / Total de empleados evaluados.
3. **Nivel de empleados con calificación satisfactoria =** Número de empleados con calificación satisfactoria / Total de empleados evaluados.

3.8. Diagramas de flujo y caracterización.

Proceso operativo

- ✓ Ventas: al contado (ver anexo # 3)
- ✓ Ventas: a crédito (ver anexo # 4)
- ✓ Crédito: Recuperación de cartera (ver anexo # 5)

Proceso de apoyo

- ✓ Compra; de mercadería (ver anexo # 6)
- ✓ Bodega: Despacho de mercadería (ver anexo # 7)
- ✓ Contabilidad: Proceso Contable (ver anexo # 8)
- ✓ Contabilidad: Pago a Proveedores (ver anexo # 9)
- ✓ Contabilidad: Declaración de impuesto (ver anexo # 10)
- ✓ Talento Humano: Contratación de personal (ver anexo #11)
- ✓ Talento Humano: Capacitaciones al personal (ver anexo # 12)
- ✓ Talento Humano: elaboración de roles de pago (ver anexo # 13)

3.9. Indicadores de gestión.

	PROCESO	SUBPROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA	META	PERIODICIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN
PROCESO DE APOYO	**COMPRA**	**Control de Inventarios**	Conocer el nivel de faltantes en el inventario físico.	Nivel de faltantes de mercadería.	Unidades del producto x en el inventarios físico / Unidades del producto x en el kardex	Porcentaje	Tomar medidas correctivas para reducir Los faltantes de inventario en un 3%	Mensual	Kardex
			Reducir las devoluciones de mercadería a un mínimo posible	Nivel de devoluciones de clientes	Número de notas de créditos realizadas a clientes / Número de facturas emitidas	Porcentaje	Las notas de crédito emitidas no debe exceder del 5%	Mensual	Archivo de facturas de ventas y notas de crédito
			Tener un control adecuado del estado de la mercadería para reducir posibles pérdidas.	Nivel de inventario en mal estado	Unidades dañadas + unidades obsoletas+ unidades vencidas / unidades disponibles en el inventario.	Porcentaje	las pérdidas de mercadería ya sea por unidades dañadas, obsoletas y vencidas no debe exceder del 0.01%	Mensual	Registro de control de inventarios
		Analizar Proveedores	Conocer el nivel de cumplimiento de los proveedores adjudicados.	Nivel de cumplimiento de los proveedores adjudicados.	Proveedores cumplidos en la entrega de mercadería / Entrega de mercadería del total de proveedores adjudicados.	Porcentaje	Al menos el 95% de los proveedores cumplan con la entrega de mercadería en los términos establecidos.	Mensual	Registro de los proveedores, facturas de compras.
			Conocer el nivel de dependencia de los proveedores.	Proveedores con Dependencia Alta; se determina considerando que es el único proveedor de un determinado producto.	Número de proveedores con dependencia alta / total de proveedores.	Porcentaje	Un nivel del 20% de proveedores con dependencia alta es aceptable.	Mensual	Departamento de compras
		Compra de mercadería requerida	Medir la eficiencia en la ejecución de las compras requeridas.	Nivel de satisfacción en las necesidades de bienes y servicios.	Número de compras realizadas / Número de solicitudes de compras aprobadas.	Porcentaje	Al menos el 95% de las compras aprobadas por gerencia deben ejecutarse.	Mensual	Facturas de compras y solicitudes de compra
			Medir el nivel de compra de mercadería con deficiencia.	Nivel de compra de mercadería con deficiencia. Se determina considerando que la mercadería solicitada no llega en el tiempo establecido y no llega completa.	Número de compras con deficiencia / Total de compras de mercadería.	Porcentaje	Es aceptable hasta un 32% de deficiencia en las compras ejecutadas	Mensual	Facturas de compras y reporte de facturas generadas con problemas
			Conocer el nivel de compra de mercadería realizadas sin devoluciones.	Nivel de compra de mercadería aceptable.	Total de compras - Número de notas de crédito efectuadas por mercadería devuelta a proveedores / Total de compras efectuadas.	Porcentaje	Del total de compras realizadas el 95% debe estar de acuerdo a lo solicitado.	Mensual	Facturas de compras y notas de crédito

	PROCESO	SUBPROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA	META	PERIODICIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN
PROCESO DE APOYO	**BOGEGA**	**Recepción, revisión e ingreso en el sistema**	conocer el nivel de documentos ingresados al sistema con deficiencia	Nivel de deficiencias en el ingreso de compras al sistema	Número de ingresos de bodega anulados / número de comprobantes de ingresos a bodega.	Porcentaje	Alcanzar ingresos exitosos al sistema en un 95%	Mensual	reporte de compras
			Conocer el nivel de documentos ingresados al sistema en el tiempo establecido.	Nivel de Compras ingresadas a tiempo	Número de ingresos a bodega efectuados /Número de compras realizadas.	Porcentaje	Al final del día deberá estar ingresado al sistema todos los documentos.	Mensual	Facturas de compras recibidas
		Almacenamiento	Medir el nivel de mercadería dañada por almacenaje inadecuado.	Nivel de mercadería dañada	Mercadería dañada por almacenaje inadecuado / Total de mercadería almacenada.	Porcentaje	Controlar que la mercadería dañada no exceda el 2% de su totalidad.	Mensual	Reporte de inventarios
			Medir el nivel de artículos codificados.	Nivel de artículos codificados.	Número de artículos con codificación / Total de artículos.	Porcentaje	Mantener artículos codificados en un 100%.	Semanal	Bodega
		Despacho de mercadería	Medir el nivel de cumplimiento en la entrega a tiempo de mercadería	Nivel de mercaderías entregadas a tiempo al cliente.	Número de órdenes de despacho entregadas en el tiempo establecido / Número de órdenes de despachos.	Porcentaje	Despachar el 100% de las mercaderías en el tiempo establecido	Mensual	Bodega
			Conocer el nivel de satisfacción de los clientes.	Nivel de órdenes despachadas correctamente.	Número de órdenes despachadas correctamente / Total de órdenes de despacho	Porcentaje	Alcanzar una satisfacción al cliente del 100%	Mensual	Informe de reclamos

	PROCESO	SUBPROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA	META	PERIODICIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN
PROCESO DE APOYO	**CONTABILIDAD**	**Registro**	Medir el nivel de transacciones registradas en el tiempo establecido.	Nivel de transacciones registradas a tiempo.	Número de Transacciones registradas en el periodo/ Total de transacciones ejecutadas en el periodo.	Porcentaje	Controlar que todas las transacciones estén registradas al finalizar el día.	Mensual	Reporte del ingreso de documentos
			Medir el nivel de transacciones registradas correctamente.	Nivel de transacciones registradas correctamente al sistema.	Número Transacciones registradas correctamente / Total de transacciones ingresadas.	Porcentaje	El 100% del total de transacciones debe ser registrado correctamente.	Mensual	Transacciones anuladas
			Conocer el nivel de retenciones entregadas en el tiempo establecido a los proveedores.	Nivel de retenciones entregas en el tiempo establecido a los proveedores	Número de retenciones validadas por el SRI / Número de retenciones realizadas.	Porcentaje	El 100% de retenciones emitidas debe ser entregado en el tiempo establecido.	Mensual	Retenciones
			Conocer el nivel de ajustes realizados.	Nivel de ajustes realizados.	Numero de ajustes realizados/ Total de operaciones realizadas.	Porcentaje	Los asientos de ajustes realizados no deben exceder de un 5%.	Mensual	transacciones de ajustes
		Clasificación	Conocer el nivel de cuentas del mayor que están correctamente cuadradas.	Nivel de cuentas del mayor correctamente cuadradas.	Cuentas de mayor cuadradas / Total de mayores aperturados.	Porcentaje	El 100% de las cuentas de los mayores deben estar correctas.	Mensual	Mayores de la Cuentas
		Resumen	Conocer el nivel de entrega de EEFF en el tiempo establecido.	Nivel de entrega oportuna de los EEFF en el tiempo establecido.	Máximo hasta el décimo día del mes siguiente al periodo de corte.	Porcentaje	Entregar máximo 8 días después del periodo de corte.	Mensual	Documento de la entrega de los EEFF.

	PROCESO	SUBPROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA	META	PERIODICIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN
PROCESO DE APOYO	**TALENTO HUMANO**	**Reclutamiento**	Conocer el nivel de personas seleccionadas para ocupar las vacantes.	Nivel de personas seleccionadas para ocupar las vacantes.	Número personas seleccionados para ocupar los cargos vacantes / número total de cargos vacantes presentados.	Porcentaje	Los cargos vacantes presentados deben ser cubiertos el 100%	Mensual	Currículo Vitae de los aspirantes.
		Contratación	Conocer el Nivel de contratos elaborados para los trabajadores.	Nivel de contratos elaborados para los trabajadores.	Número de contratos elaborados / Número de trabajadores de la empresa.	Porcentaje	El 100% de trabajadores de la empresa debe tener contrato.	Anual	Archivo de los Contratos de Trabajo.
			Conocer el nivel de contratos de los empleados que han sido presentados.	Nivel de contratos de los empleados que han sido presentados al MRL.	Número de contratos presentados en el MRL. / Números de Contratos realizados	Porcentaje	El 100% de contratos realizados debe estar avalado por el MRL.	Anual	Archivo de los Contratos de Trabajo.
			Conocer el nivel de empleados que han sido registrados en el IESS.	Nivel de empleados que han sido registrados en el IESS.	Número de empleados registrados en el IESS / Número de trabajadores que laboran en la empresa.	Porcentaje	El 100% de empleados debe estar registrado en el IESS.	Anual	Archivo de documentos IESS.
		Pago de Nómina	Medir el nivel de empleados conformes con el rol de pagos recibido	Nivel de empleados conformes con el rol de pagos recibidos.	Número de empleados conformes en el pago de nómina/ Total de roles emitidos.	Porcentaje	El 100% de roles emitidos deben estar correctos para evitar inconformidad de los empleados.	Mensual	Archivo de Roles de Pago.
			Conocer el nivel de pagos de roles realizados en el tiempo establecido.	Nivel de pagos de roles realizados en el tiempo establecido.	Número de meses en el año pagados con puntualidad / Total de periodos cancelados en el año.	Porcentaje	Los pagos de roles deben cancelarse la fecha establecida al menos el 95%	Anual	Estado de cuenta bancos
			Conocer el nivel de planillas del IESS canceladas a tiempo.	Nivel de planillas del IESS canceladas a tiempo.	Número de planillas canceladas a tiempo en el año/ Total de planillas canceladas en el año.	Porcentaje	El 100% de planillas del IESS deben ser canceladas en el tiempo establecido.	Anual	Estado de cuenta bancos
		Capacitación	Evaluar el nivel de empleados que aprueba la capacitación.	Nivel de empleados que aprueba la capacitación.	Número de personal que aprueba la capacitación / Total de personal designado a capacitación.	Porcentaje	El 100% del personal que se capacita debe aprobar.	Semestral	Reporte de Resultados de la Capacitación
			Conocer el nivel de empleados que ha sido capacitado.	Nivel de empleados capacitados.	Número de personal capacitado / Número total de empleados.	Porcentaje	EL 80% del total de empleados deben ser capacitados para que se desempeñen correctamente en sus funciones.	Semestral	Reporte del Personal Invitado a la Capacitación
			Conocer el nivel de capacitaciones realizadas de acuerdo a lo planificado.	Nivel de capacitaciones realizadas de acuerdo a lo planificado.	Número de programas de capacitación efectuados / Total de programas de capacitaciones planificadas.	Porcentaje	El programa de capacitación planificado debe cumplirse al menos en un 95%	Semestral	Programa de Capacitaciones.
		Evaluación de desempeño	Conocer el nivel de empleados que han sido evaluados.	Nivel de empleados evaluados.	Número de empleados evaluados / Total de empleados de la empresa.	Porcentaje	El 100% de empleados deben ser evaluados cada determinado tiempo.	Semestral	Reporte de Evaluaciones del personal.
			Conocer el nivel de empleados que están inconformes con la evaluación.	Nivel de empleados que están inconformes con la evaluación.	Número de reclamos por inconformidad en la evaluación / Total de empleados evaluados.	Porcentaje	Los reclamos por inconformidad de evaluación no debe exceder de un 10%	Semestral	Reporte de Evaluaciones del personal.
			Conocer el nivel de empleados con calificación satisfactoria.	Nivel de empleados con calificación satisfactoria.	Número de empleados con calificación satisfactoria / Total de empleados evaluados	Porcentaje	Del total de empleados evaluados al menos el 95% debe responder a las expectativas de la empresa.	Semestral	Reporte de Evaluaciones del personal.

	PROCESO	SUBPROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA	META	PERIODICIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN
PROCESO OPERATIVO	**VENTAS**	**Recepción de Pedido**	Conocer el nivel de eficiencia en la asesoría de productos al cliente.	Nivel de efectividad de asesoría	Número de pedidos recibidos previa asesoría telefónica / Total de llamadas para solicitar asesoría de productos.	Porcentaje	Alcanzar un nivel de ventas del 90%, previa asesoría telefónica.	Mensual	Recepción
			Conocer el nivel de efectividad en la emisión de proformas y evaluar los precios de los productos ofertados con la competencia.	Nivel de efectividad de las proformas	Número de ventas realizadas / Numero de proformas entregadas.	Porcentaje	Alcanzar una efectividad del 90% en las proformas entregadas.	Mensual	Facturas de ventas; proformas
			Conocer el nivel de crecimiento de clientes.	Nivel de crecimiento de clientes	Clientes nuevos / Total de clientes.	Porcentaje	Aumentar el número de clientes en un 10%.	Mensual	Reporte de clientes
		Elaboración de Orden de Pedido	Conocer y controlar la eficacia en el ingreso al sistema de O/P.	Nivel de O/P ingresadas en el tiempo establecido	Número de órdenes de pedidos ingresadas en el sistema / Total de órdenes de pedido emitidas.	Porcentaje	Controlar que las órdenes de pedido sean ingresadas en su totalidad al finalizar el día.	Mensual	Archivo de Órdenes de Pedidos
			Conocer y controlar el índice de reclamos de clientes.	Nivel de órdenes de pedidos mal ingresadas	Reclamos por órdenes de pedidos mal ingresadas / Total de órdenes de pedidos ingresadas.	Porcentaje	Verificar que los reclamos por órdenes de pedidos mal ingresadas no excedan del 0.03%	Mensual	Informe de reclamos; Órdenes de Pedido
		Facturación	Conocer el nivel de facturas anuladas.	Nivel de facturas anuladas.	Número de facturas anuladas / Total de facturas emitidas.	Porcentaje	Controlar que el nivel de facturas anuladas no exceda el 5% del total de facturas emitidas.	Mensual	Archivo de Facturas de Ventas.
			Conocer el nivel de eficiencia en la emisión de facturas	Nivel de facturas emitidas correctamente.	Número de Facturas emitidas correctamente / Total de Facturas Emitidas	Porcentaje	Mantener una emisión de facturas exitoso en un 95%.	Mensual	Archivo de Facturas de Ventas.
		Cobro	Conocer el nivel de cobros registrados correctamente.	Nivel de cobros ingresados correctamente	Número de cobros ingresados correctamente / Total de cobros ingresados	Porcentaje	Lograr registros de cobros correctos en un 95%	Semanal	Reporte de Ingresos ; Facturas de Ventas
			Conocer que los cierres de caja estén debidamente cuadrados.	Nivel de eficiencia en cobro a clientes.	Número de cierres de caja cuadrados / Total de cierres de caja realizados.	Porcentaje	Que el 100% de los cierres de caja estén cuadrados.	Semanal	Cuadres de Caja
		Despacho de Producto en Almacén	Conocer el nivel de despachos realizados en el tiempo establecido.	Nivel de cumplimiento en el despacho	Número de despachos cumplidos a tiempo / Número total de despachos realizados	Porcentaje	Alcanzar un cumplimiento del 100% en despacho al cliente.	Semanal	Órdenes de Despacho
			Conocer el nivel de clientes satisfechos en el despacho de mercadería en almacén.	Nivel de facturas despachadas correctamente en almacén.	Número facturas despachadas correctamente / Total de despachados realizados en almacén.	Porcentaje	Mantener un 100% de despachos entregados correctamente en almacén.	Semanal	Órdenes de Despacho
			Conocer las causas de las entregas incompletas y controlar el stock de mercadería	Mercadería despachada incompleta	Número de orden de pedido despachadas incompletas / Número de orden de pedido despachadas.	Porcentaje	Controlar que los despachos incompletos de mercadería no excedan el 0,03%	Semanal	Órdenes de Despacho; Órdenes de pedido

	PROCESO	SUBPROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA	META	PERIODICIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN
PROCESO OPERATIVO	**CRÉDITO**	**Solicitud**	Verificar que las solicitudes de créditos sean entregadas a tiempo	Solicitudes de crédito despachadas el día que fue recibida	Número de solicitudes de crédito despachadas / Número de solicitudes recibidas.	Porcentaje	Despachar el 100% de las solicitudes de crédito recibidas en el día .	Mensual	Solicitudes de Crédito
			Conocer y controlar el nivel de solicitudes de crédito incompletas.	Solicitudes de crédito devueltas por la gerencia	Número de solicitudes incompletas despachadas / Total de solicitudes despachadas.	Porcentaje	Controlar que el nivel de solicitudes de crédito incompletas sean hasta un 5%.	Mensual	Informe de las solicitudes de crédito.
		Análisis y Aprobación	Conocer los clientes con capacidad de pago	Nivel de clientes con un buen record crediticio	Número de Solicitudes de crédito aprobadas / Número de solicitudes de crédito recibidas.	Porcentaje	Mantener un 90% de solicitudes aprobadas	Mensual	Informe de solicitudes de crédito aprobadas.
			Conocer el nivel de clientes con morosidad para mejorar el análisis en la aprobación de créditos	Nivel de deficiencia en análisis de crédito	Número de créditos vencidos / Número de créditos aprobados.	Porcentaje	Controlar que la morosidad de clientes no exceda el 1%.	Mensual	Informe de solicitudes de crédito aprobadas.
		Otorgamiento	Conocer el índice de clientes que prefieren comprar a crédito	Índice de ventas a crédito	Número de ventas a crédito / Número de ventas realizadas.	Porcentaje	Mantener un nivel de ventas a crédito de un 25%.	Mensual	Facturas de ventas.
			Conocer y disminuir la morosidad de los clientes	Nivel de créditos otorgados vencidos	Total Créditos vencidos / Total de cartera a crédito.	Porcentaje	Controlar que los créditos vencidos no excedan el 5%.	Mensual	Reporte de cartera.
		Recuperación	Verificar que la recuperación de cartera sea efectuada en el tiempo establecido	Nivel de recuperación de cartera	Total Cartera cobrada / Total de ventas a crédito	Porcentaje	Alcanzar una recuperación de cartera del 95%.	Mensual	Reporte de cartera.
			Medir el nivel de cuentas incobrables.	Nivel de cuentas incobrables	Total de cuentas incobrables / Total de facturas a crédito.	Porcentaje	Controlar que el índice de cuentas incobrables no exceda del 1%.	Mensual	Reporte de cartera.
			Conocer el nivel de eficiencia en el cobro de la cartera	Nivel de cobros realizados.	Total de cobranzas realizadas / Total de la cartera	Porcentaje	Obtener una recuperación de cartera efectiva en un 95%.	Mensual	Reporte de cartera.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1. CONCLUSIONES

Con la culminación de este trabajo hemos concluido que una empresa con orientación a procesos es mucho más rápida y eficaz en su administración ya que el uso de una gestión por procesos permite a los empleados conocer la secuencia de las actividades de cada proceso de la empresa, lo cual ayuda a que ésta por más compleja que sea se la pueda manejar con exactitud, ya que este modelo de gestión consiste en identificar los procesos de la empresa y sus respectivas actividades, para asegurar que éstos se desarrollen sistemáticamente.

El uso de una gestión por procesos brinda muchos beneficios a las empresas sobre todo a las de gran magnitud, ya que al dividir todas las actividades de la empresa en procesos gerenciales o estratégicos, de apoyo y operativos, permite que se puedan implementar con mayor facilidad estrategias de negocio, se reduce el tiempo para terminar los procesos, ayuda a la reducción de costos y eliminación de errores, obteniendo así los resultados deseados.

En el caso de la empresa “Ferro Sarmiento” hemos planteado que en los procesos estratégicos estará, “La gerencia”, ya que éste se encarga de dirigir o dar las instrucciones para la ejecución de los demás procesos.

El proceso operativo es muy importante para el desarrollo de la empresa ya que este proceso es el encargado de interactuar con el cliente y su objetivo está centrado en buscar la satisfacción del mismo y mediante ello su fidelidad a la empresa proveedora; por lo cual hemos designado a este proceso al área de ventas y crédito.

En el proceso de apoyo se ha designado contabilidad, talento humano, compras y bodega, ya que estas áreas constituyen un complemento para que el proceso operativo pueda desarrollar sus actividades.

Esta nueva forma de gestión conlleva un sistema de indicadores imprescindibles para evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, por lo cual hemos designado una serie de indicadores para cada proceso, con metas planteadas de acuerdo a las experiencias vividas por la empresa y el movimiento diario de la misma. También se aplicó diagramas de flujo para conocer la secuencia lógica y ordenada de las actividades de cada uno de los procesos, así como el tiempo utilizado en el transcurso de cada actividad.

Es muy importante que los parámetros de medición y el estándar de la meta establecida estén debidamente analizados, para obtener resultados homogéneos y coherentes con el fin de conocer y mejorar el funcionamiento de la empresa y por ende tomar decisiones a tiempo.

Para ofrecer un servicio de calidad es necesario aplicar el ciclo de la gestión PHVA que significa (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) para definir planes de mejora, medirlos por medio de indicadores, para conocer cómo está funcionando cada proceso y en caso que no cumpla con los objetivos de la empresa poder tomar medidas correctivas a tiempo.

1.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación de la gestión por procesos, ya que es un modelo de gestión que ayuda a la empresa a ofrecer a sus clientes un servicio de calidad y obtener un mejor desarrollo de la empresa, debido a que permite describir el funcionamiento de toda la empresa en general, por medio de una estructura coherente de procesos, beneficiando a todas las partes internas y externas que inciden en la marcha de una empresa comercial. Al aplicar este modelo de gestión es indispensable medir cada uno de los procesos por medio de indicadores de gestión ya que por medio de ello se podrá evaluar con mayor exactitud si las actividades de los empleados están rindiendo eficazmente y así poder implementar alternativas de mejora de manera oportuna.

También se recomienda proporcionar las debidas capacitaciones a los vendedores sobre las características de los productos ofertados, para así poder brindarles una asesoría a los clientes, con el fin de evitar inconvenientes o pérdidas de tiempo.

ANEXOS

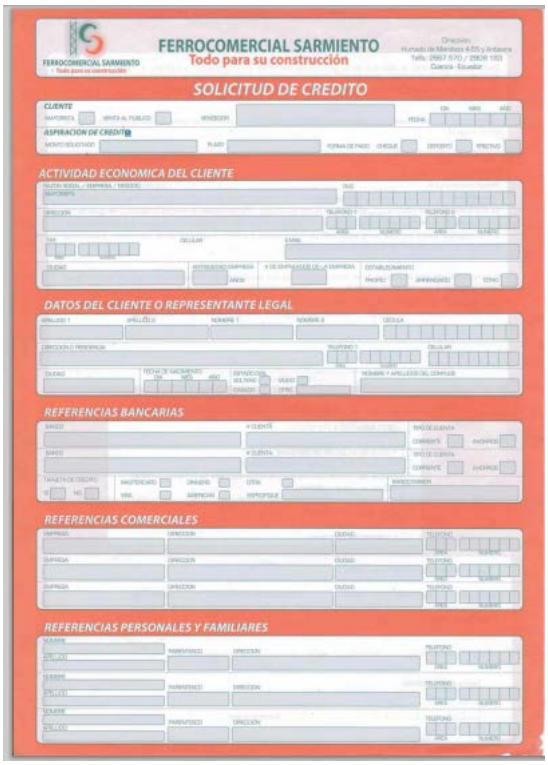
Anexo # 1

Cuadro para la caracterización de los procesos

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO	CÓDIGO
TITULO	
RESPONSABLE	VERSION
FECHA ULTIMA REVISIÓN	PÁGINA
OBJETO:	
ALCANCE:	
NORMATIVA:	
DESCRIPCIÓN:	
FLUJOGRAMA	
DOCUMENTOS Y FORMATOS APLICADOS EN EL PROCESO	

Anexo # 2

Solicitud de crédito de la empresa Ferro Sarmiento.



FERROCOMERCIAL SARMIENTO
Todo para su construcción

SOLICITUD DE CREDITO

CLIENTE

ASPIRACION DE CREDITO

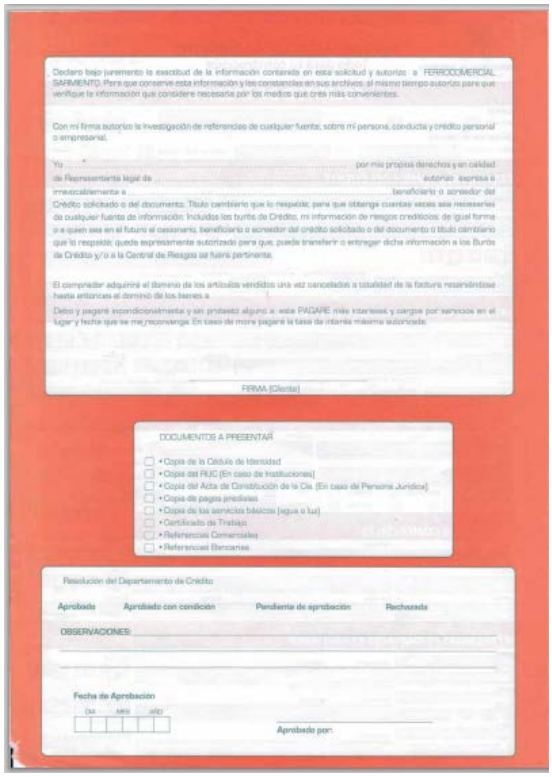
ACTIVIDAD ECONOMICA DEL CLIENTE

DATOS DEL CLIENTE O REPRESENTANTE LEGAL

REFERENCIAS BANCARIAS

REFERENCIAS COMERCIALES

REFERENCIAS PERSONALES Y FAMILIARES



Declaro bajo juramento la exactitud de la información contenida en esta solicitud y autorizo a FERROCOMERCIAL SARMIENTO, Para que conserve esta información y las constancias en sus archivos, al mismo tiempo autorizo para que verifique la información que considere necesaria por los medios que crea más convenientes.

Con mi firma autorizo la investigación de referencias de cualquier fuente, sobre mi persona, conducta y crédito personal o empresarial.

Yo ..... por mis propios derechos y en calidad de Representante legal de ..... autorizo expresa e irrevocablemente a ..... beneficiario o acreedor del Crédito solicitado o del documento. Título cambiario que lo respalde; para que obtenga cuantas veces sea necesarias de cualquier fuente de información. Incluidos los burós de Crédito, mi información de riesgos crediticios; de igual forma o a quien sea en el futuro el cesionario, beneficiario o acreedor del crédito solicitado o del documento o título cambiario que lo respalde; queda expresamente autorizado para que, pueda transferir o entregar dicha información a los Burós de Crédito y/o a la Central de Riesgos se fuera pertinente.

El comprador adquirirá el dominio de los artículos vendidos una vez canceladas a totalidad de la factura reservándose hasta entonces el dominio de los bienes a

Debo y pagaré incondicionalmente y sin protesto alguno a esta PAGARÉ más intereses y cargos por servicios en el lugar y fecha que se me reconvenga. En caso de mora pagaré la tasa de interés máxima autorizada.

FIRMA (Cliente)

DOCUMENTOS A PRESENTAR

- Copia de la Cédula de Identidad
- Copia del RUC (En caso de Instituciones)
- Copia del Acta de Constitución de la Cía. (En caso de Personas Jurídicas)
- Copia de pagos prediales
- Copia de los servicios básicos (agua o luz)
- Certificado de Trabajo
- Referencias Comerciales
- Referencias Bancarias

Resolución del Departamento de Crédito

Aprobado Aprobado con condición Pendiente de aprobación Rechazada

OBSERVACIONES:

Fecha de Aprobación

DIA MES AÑO

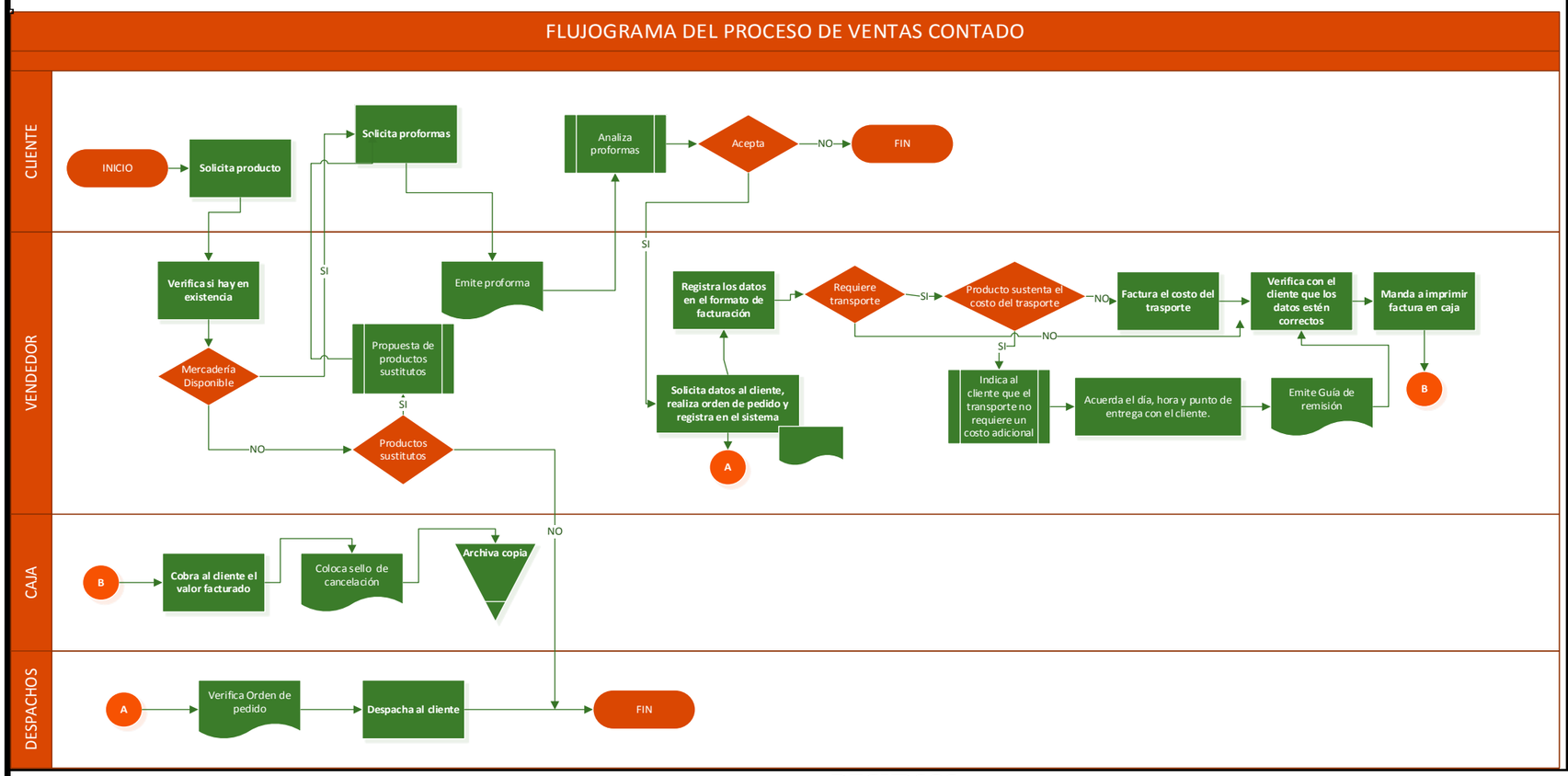
Aprobado por:

Anexo # 3

Ventas al contado

FERRO SARMIENTO	HOJA DEL PROCESO OPERATIVO	**Revisión:** 1 **Fecha:** 01/12/2013 **Página:** 1

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO DE VENTA DE MERCADERÍA CONTADO



OBJETIVO

Describir las actividades a realizar para llevar un proceso de vetas rápido y eficaz, con el fin de alcanzar una mayor satisfacción del cliente y la fidelidad de los mismos.

ALCANCE

El proceso de ventas inicia en el momento en que el cliente solicita al vendedor el producto requerido y finaliza con la entrega o despacho del producto al mismo.

DESCRIPCIÓN

En este proceso se describe la secuencia utilizada para llevar a cabo la venta de un articulo requerido por el cliente.

INDICADOR

Nivel de efectividad de las proformas= Número de ventas realizadas / Número de proformas entregadas

RECURSOS		**TIEMPO**
Humano:	Vendedores, bodegueros, cajera	15 MINUTOS
Infraestructura:	Almacen, bodegas de la empresa, Gerencia	
Información:	Proformas, Orden de pedido, facturas, Notas de venta, guías de remisión	

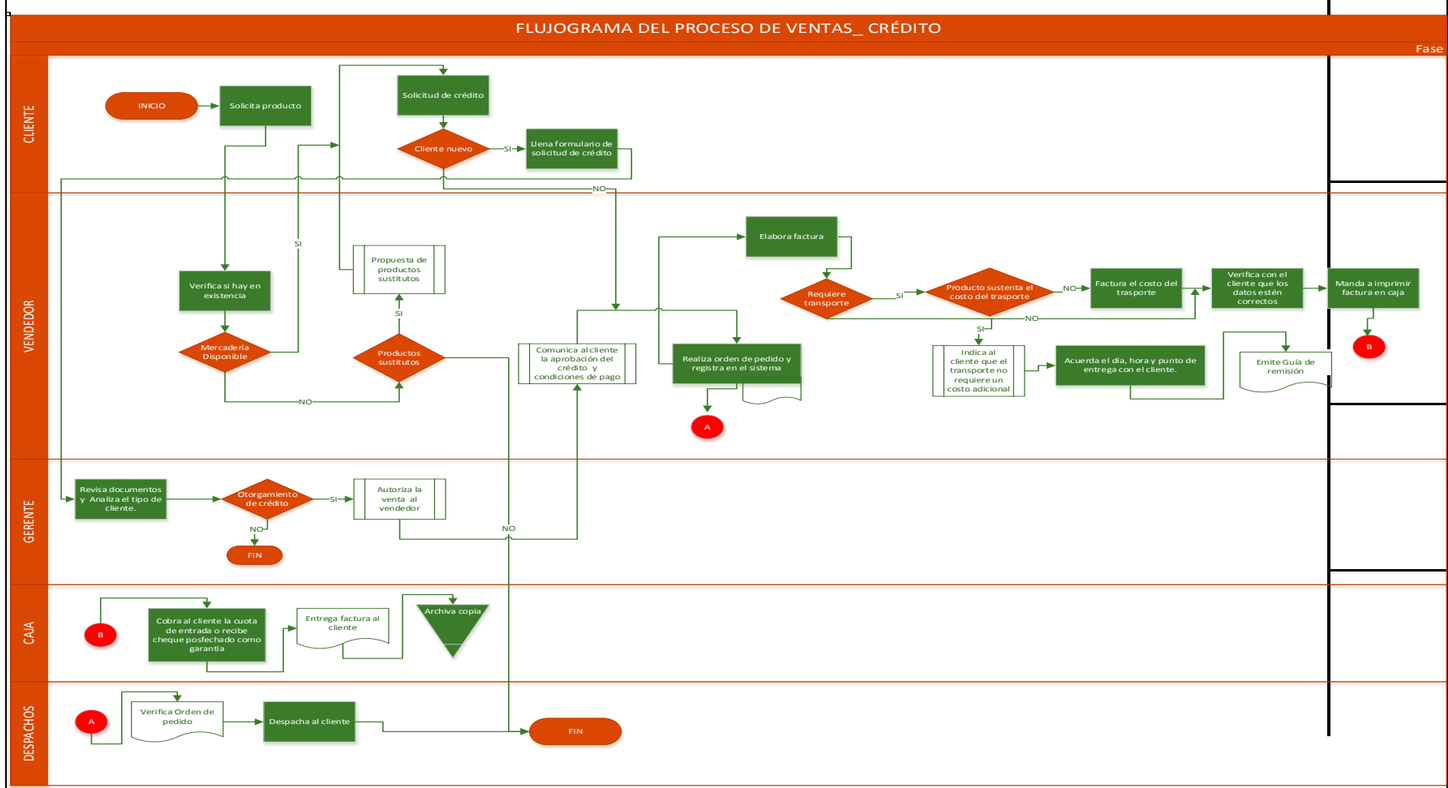
RESPONSABLE	**ELABORADO POR:**	**REVISADO POR:**	**APROBADO POR:**
VENDEDOR			

Anexo # 4

Ventas a crédito

FERRO SARMIENTO	HOJA DEL PROCESO OPERATIVO		**Revisión:** 1 **Fecha:** 01/12/2013 **Página:** 1

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO DE VENTA DE MERCADERÍA CRÉDITO



OBJETIVO

Conocer el método a seguir cuando se trata de una venta a crédito, con el fin de que el cliente pueda obtener una respuesta rápida así como tambien evitar inconvenientes futuros en la empresa.

ALCANCE

Este proceso inicia en el momento en que el cliente solicita adquirir un producto con pagos a largo plazo y finaliza con la aceptacion del crédito y la entrega del producto o de lo contrario con la negaciión de la solicitud de crédito.

DESCRIPCIÓN

Este proceso muestra el método a seguir en el caso de las ventas a crédito ya que si es un cliente nuevo la emporesa se encarga de verificar si éste es una persona con capacidad de pago o de lo contrario la solicitud de crédito le será negada.

INDICADOR

Índice de ventas a crédito = Número de ventas a crédito/ Número de ventas realizadas

RECURSOS		TIEMPO
Humano:	Vendedores, gerente, bodegueros, cajera	15 MIN CLIENTE ANTIGUO. / 1 HORA CLIENTE NUEVO
Infraestructura:	Almacen, bodegas de la empresa, Gerencia	
Información:	Solicitud de crédito autorizada , Orden de pedido, facturas, N/V, guías de remisión	

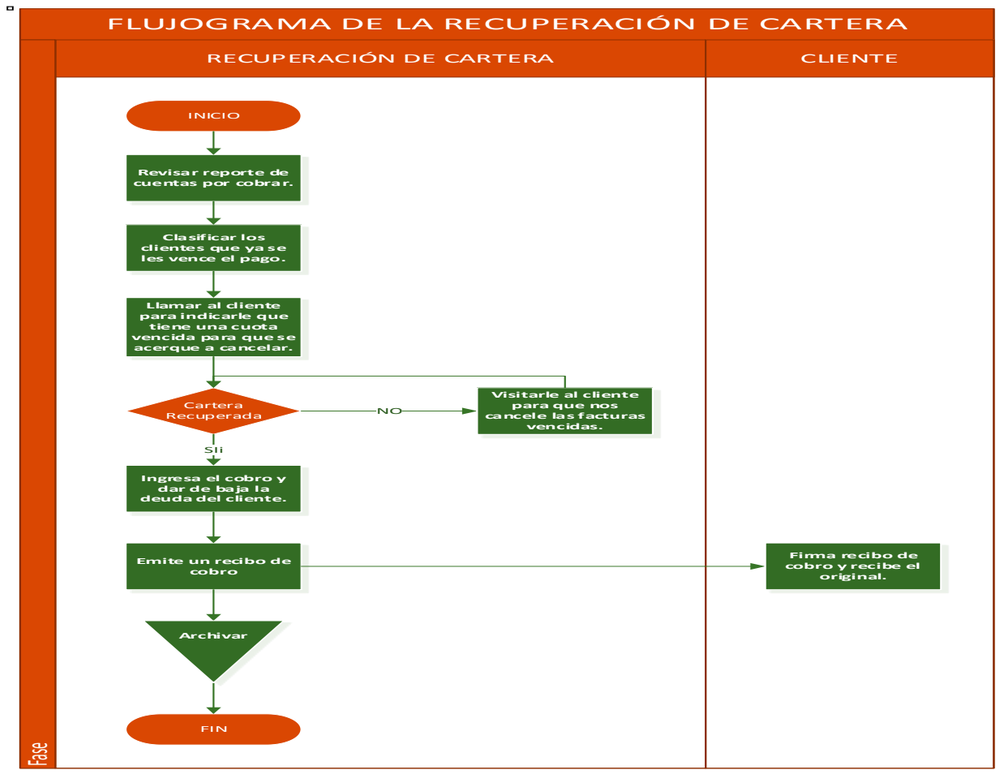
RESPONSABLE VENDEDOR - GERENTE	**ELABORADO POR:**	**REVISADO POR:**	**APROBADO POR:**

Anexo # 5

Crédito: Recuperación de cartera

FERROSARMIENTO	HOJA DEL PROCESO DE APOYO	Revisión: Fecha: 12/01/2013 Página: 1

DIAGRAMA DE FLUJO
CRÉDITO : RECUPERACIÓN DE CARTERA



OBJETIVO

Conocer la metodología utilizada en la empresa para la recuperación de la cartera, con el fin de que el proceso se ejecute de una manera rápida y correcta, disminuyendo la pérdida de tiempo y costos de la empresa.

ALCANCE

El proceso se inicia con la revisión del reporte de cuentas por cobrar, se procede a llamar a cada uno de los clientes que se encuentran con facturas vencidas y finalmente se culmina el proceso con la recuperación de la cartera.

DESCRIPCIÓN

Se encarga de llamar a cada uno de los clientes para recordarle que tienen facturas pendientes de cancelar con el fin de reducir las cuentas por cobrar y evitar que el cliente se retrase en el pago.

INDICADOR

Nivel de recuperación de cartera = Total de cartera cobrarda / Total de ventas a crédito.

RECURSOS

Humano: Personal encargado de la recuperación de la cartera.
Infraestructura: Departamento de contabilidad.
Información: reporte de vencimiento de cartera, facturas emitidas, reporte de los datos personales de los clientes.

TIEMPO

15 minutos

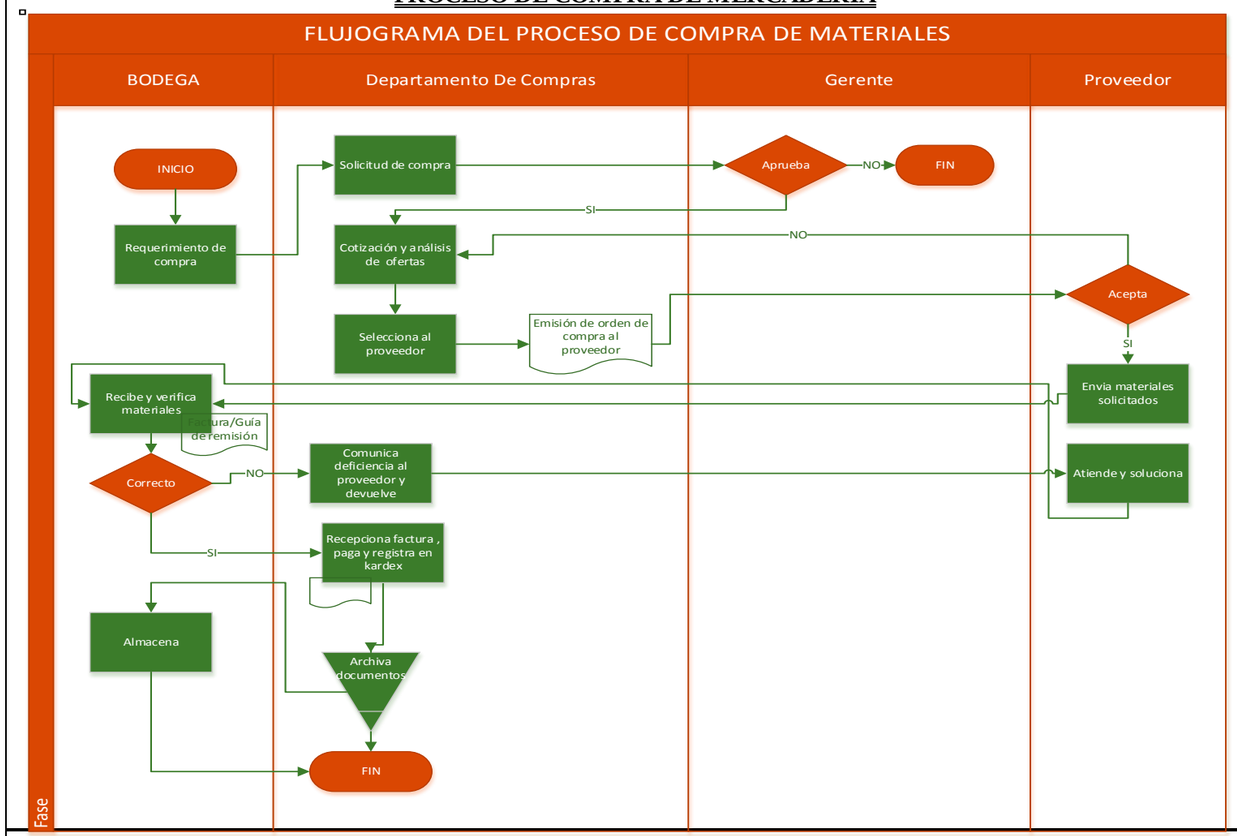
RESPONSABLE	ELABORADO POR	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cajera			

Anexo # 6

Compra de mercadería

FERRO SARMIENTO	HOJA DEL PROCESO DE APOYO	**Revisión:** 1 **Fecha:** 01/12/2013 **Página:** 1

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO DE COMPRA DE MERCADERÍA



OBJETIVO

Conocer la metodología del proceso de compras, con el fin de ejecutarlo de una manera rápida y correcta, disminuyendo la pérdida de tiempo y costos de la empresa.

ALCANCE

El proceso se inicia con la solicitud de compra enviada por bodega y finaliza con el pago de la factura de compra y el almacenamiento de materiales.

DESCRIPCIÓN

Se encarga de sumisnistrar a la empresa los productos necesarios para la venta, previo análisis y la debida autorización del gerente.

INDICADOR

Nivel de compras de mercadería con deficiencia = Número de compras con deficiencias / Total de compras de mercadería

RECURSOS		TIEMPO
Humano:	Jefe de bodega, Inventarios, Compras, Gerente	30 MINUTOS
Infraestructura:	Departamento de compras, bodegas de la empresa, Gerencia	
Información:	Kardex, Orden de compra, proformas, facturas	

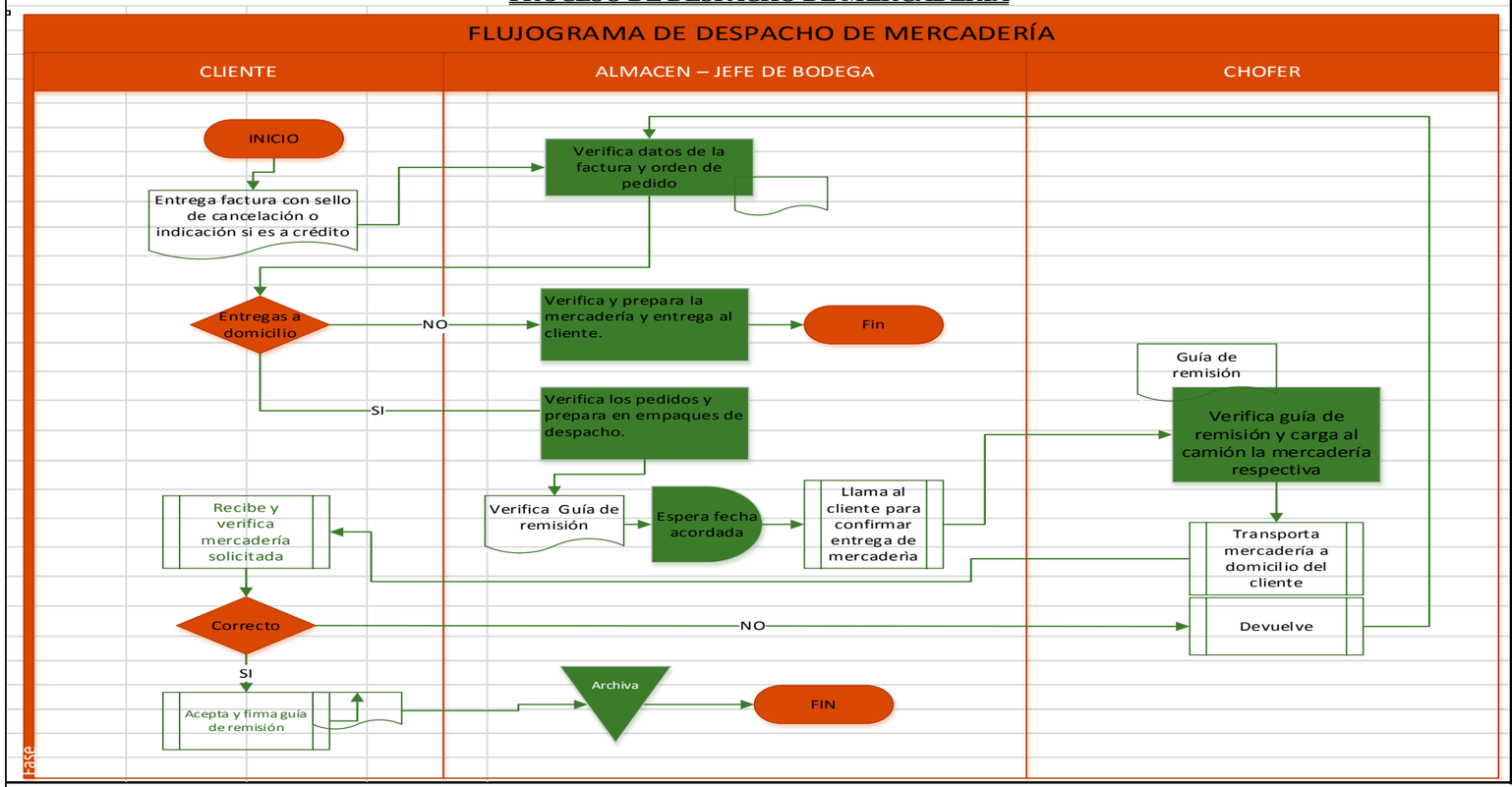
RESPONSABLE	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
DEP. COMPRAS			

Anexo # 7

Bodega: Despacho de mercadería

FERRO SARMIENTO	HOJA DEL PROCESO DE APOYO	Revisión: 1 Fecha: 01/12/2013 Página: 1

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO DE DESPACHO DE MERCADERÍA



OBJETIVO

Conocer a cabalidad las actividades realizadas en el proceso de despacho al cliente de las mercaerías vendidas, con el fin de que el despacho de mercaderías sea ejecutado de forma adecuada para cumplir con la satisfacción del cliente

ALCANCE

Este proceso inicia en el momento en que el cliente entrega su factura de compra con sello de cancelación al personal encargado de bodega y finaliza cuando la mercaderia ha sido entregada a su destino.

DESCRIPCIÓN

Este proceso explica los pasos que se dan para la entrega de las mercaderías vendidas, la persona encargada del despacho debe asegurarse de que la mercadería a despachar concuerde con la órden de pedido y entregarla según lo acordado en la guía de remisión si fuere a domicilio.

INDICADOR

Nivel de cumplimiento de despachos= Número de despachos cumplidos a tiempo / Número total de despachos requeridos

RECURSOS		TIEMPO
Humano:	Vendedores, gerente, bodegueros, cajera	20 MINUTOS
Infraestructura:	Almacen, bodegas de la empresa, Gerencia	
Información:	Órden de despacho, guías de remisión, facturas canceladas	

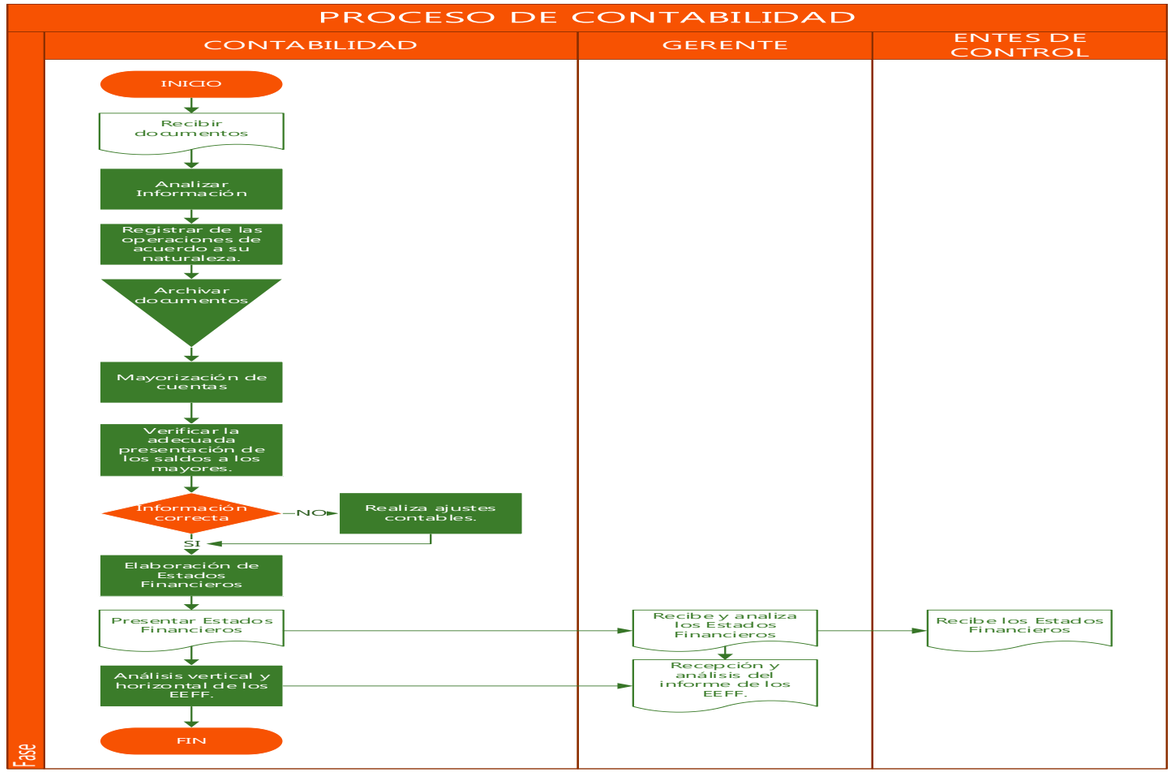
RESPONSABLE	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
JEFE DE BODEGA			

Anexo # 8

Contabilidad: Proceso Contable

FERRO SARMIENTO	HOJA DEL PROCESO DE APOYO	**Revisión:** 1 **Fecha:** 12/01/2013 **Página:** 1

DIAGRAMA DE FLUJO
CONTABILIDAD: PROCESO CONTABLE



OBJETIVO

Conocer la metodología del proceso de contable con el fin de ejecutarlo de una manera rápida y correcta para obtener los estados Financieros cada determinado tiempo y se pueda tomar decisiones en el momento oportuno.

ALCANCE

El proceso se inicia con la recepción y análisis de los documentos, se registra todas las operaciones realizadas en la empresa y finaliza con la entrega de los EEFF al gerente y a los entes de control en el tiempo establecido.

DESCRIPCIÓN

Se encarga de contabilizar todos los movimientos realizados en la empresa, previo la autorización de gerencia.

INDICADOR

Nivel de entrega oportuna de los Estados Financieros en el tiempo establecido = Máximo hasta el decimo día del mes siguiente al periodo de corte.

RECURSOS

Humano:	contador, auxiliar contable, gerente.
Infraestructura:	departamento de contabilidad
Información:	facturas

TIEMPO

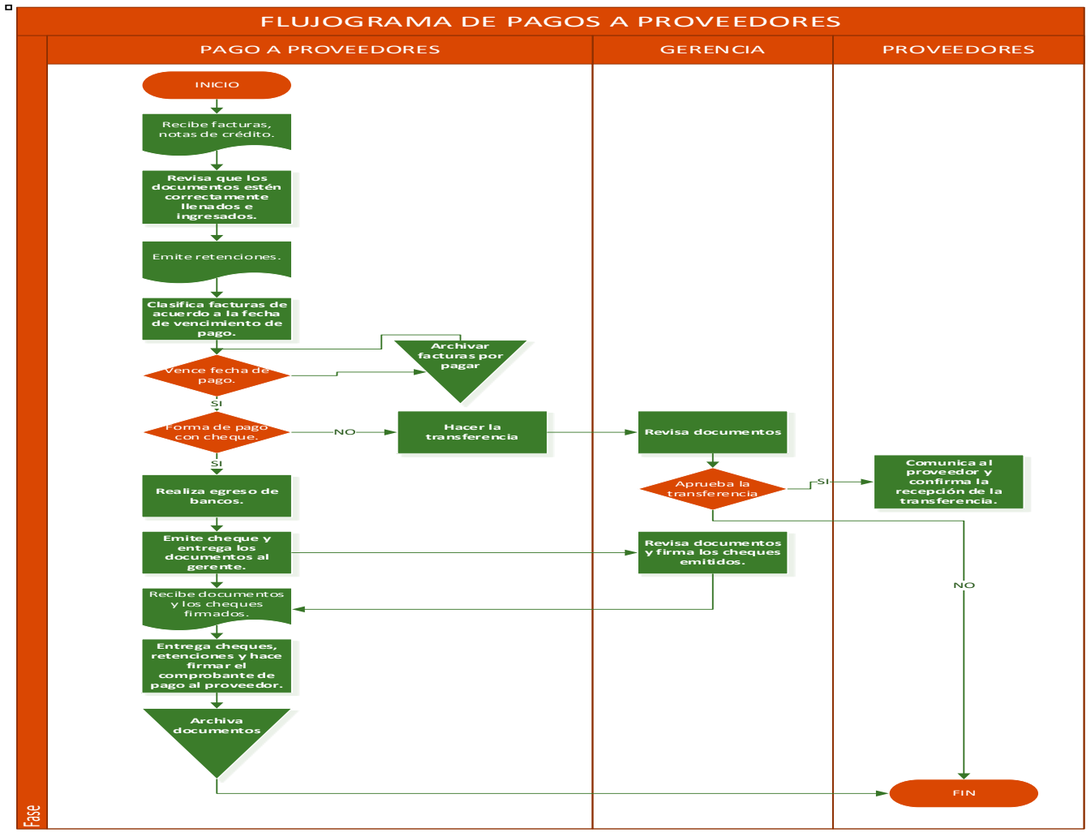
RESPONSABLE	**ELABORADO POR**	**REVISADO POR:**	**APROBADO POR:**
Contador			

Anexo # 9

Contabilidad: Pago a Proveedores

FERRO SARMIENTO	HOJA DEL PROCESO DE APOYO	Revisión: Fecha: 12/01/2013 Página: 1

DIAGRAMA DE FLUJO
CONTABILIDAD : PAGO A PROVEEDORES



OBJETIVO

Conocer la metodología del proceso de pago a proveedores, con el fin de ejecutarlo de una manera rápida y correcta, disminuyendo la pérdida de tiempo y costos de la empresa.

ALCANCE

El proceso se inicia con la recepción de facturas de compras y emisión de retenciones a los proveedores para luego proceder a elaborar los cheques de acuerdo a fecha de convenio de crédito y finaliza con la entrega de los cheques a los proveedores.

DESCRIPCIÓN

Se encarga de cancelar las compras realizadas en el tiempo establecido previa autorización del gerente.

INDICADOR

A los proveedores se les deberá cancelar en la fecha establecida por gerencia.

RECURSOS

Humano: Personal encargado para el proceso de pago a proveedores y el gerente
Infraestructura: Departamento de contabilidad.
Información: Facturas de compra, cheques, retenciones.

TIEMPO

20 minutos

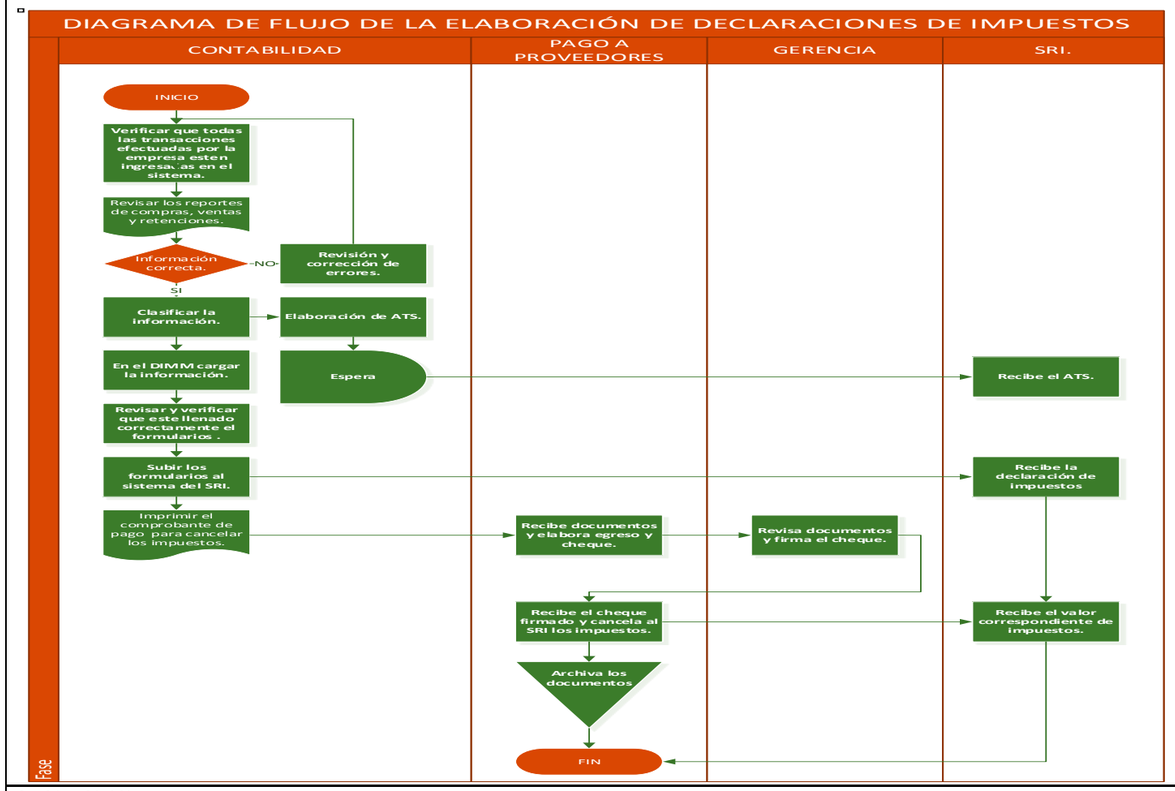
RESPONSABLE	ELABORADO POR	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Auxiliar Contable			

Anexo # 10

Contabilidad: Declaración de impuesto

FERRO SARMIENTO	HOJA DEL PROCESO DE APOYO	Revisión: 1 Fecha: 12/01/2013 Página: 1

DIAGRAMA DE FLUJO
CONTABILIDAD : ELABORACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE IMPUESTOS



OBJETIVO

Conocer la metodología del proceso de declaración de impuestos, con el fin de ejecutarlo de una manera rápida y correcta, disminuyendo la pérdida de tiempo y costos de la empresa.

ALCANCE

El proceso se inicia con la verificación de que la información ingresada sea correcta y para luego proceder a llenar y subir el formulario al sistema del sri y cancelar los impuesto, también se elabora el ATS.

DESCRIPCIÓN

Se encarga de elaborar y cancelar los impuestos causados en el tiempo establecido por la ley, previo análisis y revisión del gerente.

INDICADOR

Las declaraciones de impuestos deberán ser realizadas al menos dos días antes del vencimiento.

RECURSOS

Humano: personal del departamento de contabilidad, pago a proveedores y gerencia.
Infraestructura: Departamento de Contabilidad.
Información: Reporte de compra, reporte de retenciones recibidas y emitidas, reporte de ventas.

TIEMPO

30 minutos

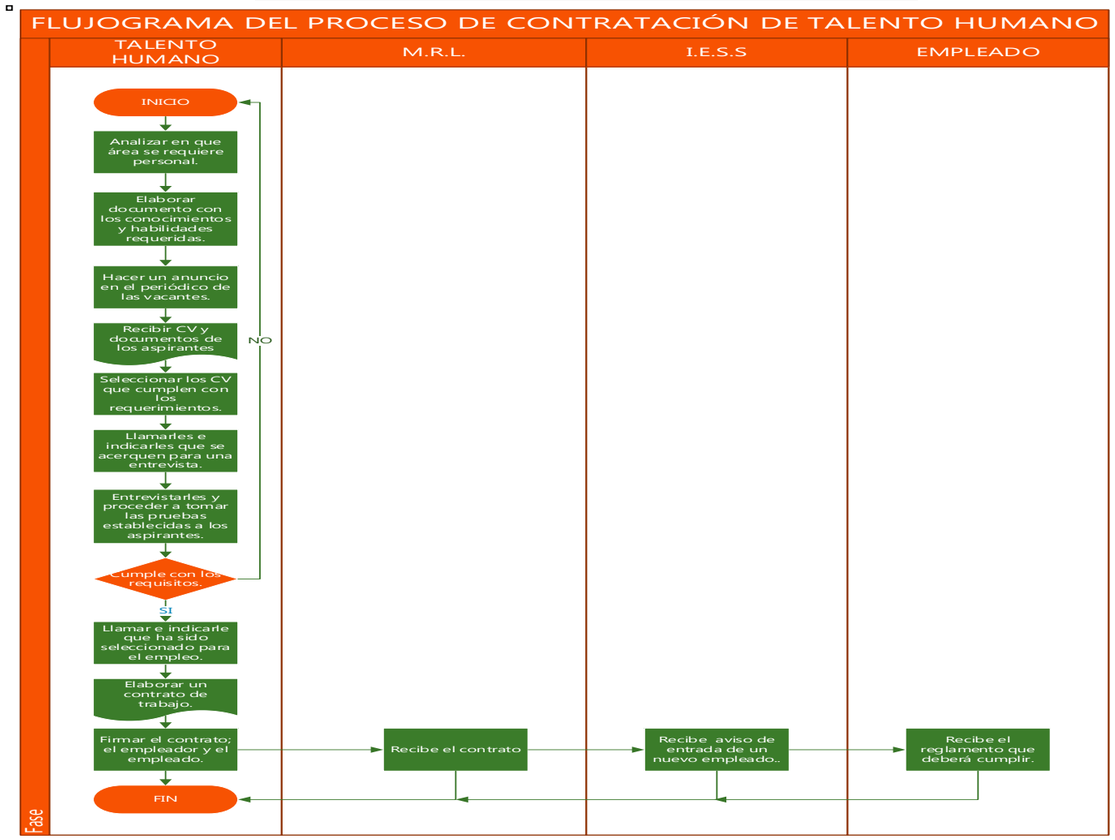
RESPONSABLE	ELABORADO POR	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Contador			

Anexo #11

Talento Humano: Contratación de personal

FERRO SARMIENTO	HOJA DEL PROCESO DE APOYO	**Revisión:** **Fecha:** 12/01/2013 **Página:** 1

DIAGRAMA DE FLUJO
TALENTO HUMANO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL



OBJETIVO

Conocer la metodología del proceso para contratar personal nuevo en la empresa, con el fin de ejecutarlo de una manera rápida y correcta, disminuyendo la pérdida de tiempo y costos de la empresa.

ALCANCE

El proceso se inicia con el análisis de las areas que requieren personal y finaliza con la contratación de personal nuevo para ocupar las vacantes.

DESCRIPCIÓN

Se encarga de analizar en que áreas se requiere personal, recepción y revisión de la documentación de los aspirantes a las vacantes y luego proceder a realizar los contratos a las personas seleccionadas y entregarle las funciones que deberá cumplir y el respectivo reglamento interno de trabajo.

INDICADOR

Nivel de contratos de los empleados que han sido presentados al M.R.L. = Número de contratos presentados al M.R.L. / Número de contratos realizados.

RECURSOS

Humano:	Personal del Dpto. de Talento Humano, gerencia
Infraestructura:	Departamento de Talento Humano
Información:	documento para contratos de personal, reglamento interno de trabajo.

TIEMPO

1 hora

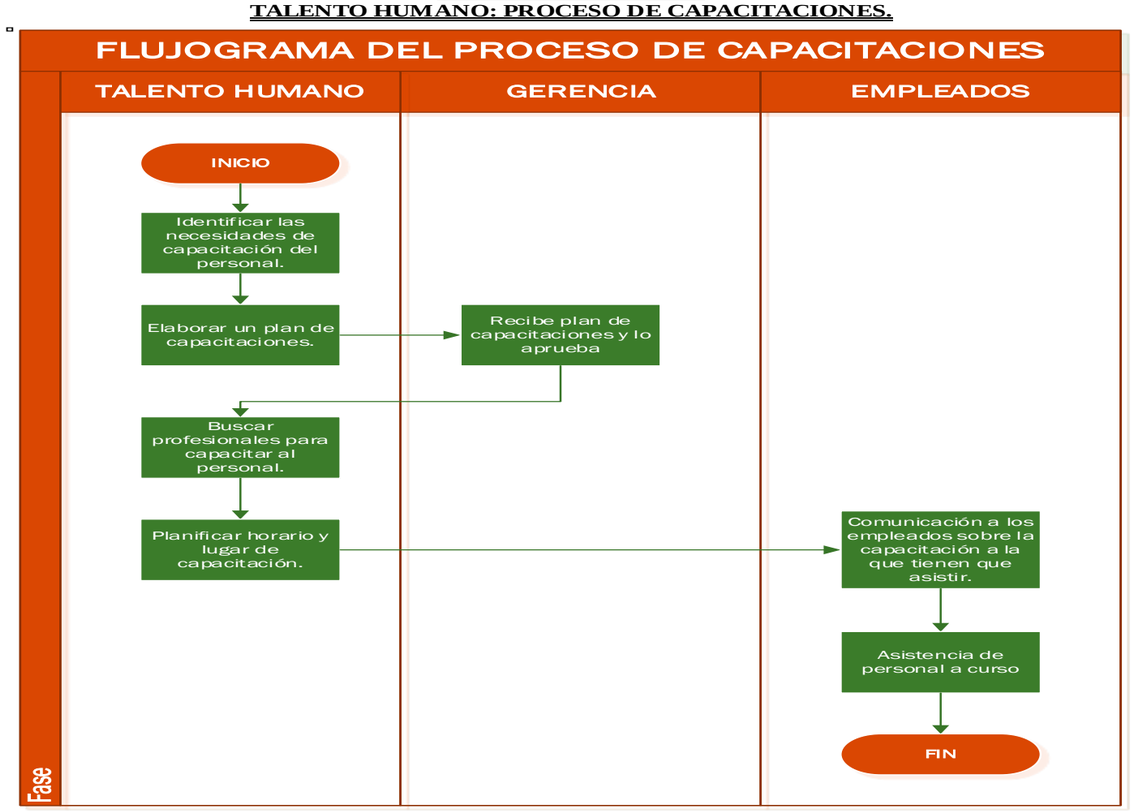
RESPONSABLE	**ELABORADO POR**	**REVISADO POR:**	**APROBADO POR:**
Talento Humano			

Ver anexo # 12

Talento Humano: Capacitaciones al personal

FERRO SARMIENTO	HOJA DEL PROCESO DE APOYO	**Revisión:** **Fecha:** 12/01/2013 **Página:** 1

DIAGRAMA DE FLUJO
TALENTO HUMANO: PROCESO DE CAPACITACIONES.



OBJETIVO

Conocer la metodología del proceso de capacitaciones al personal, con el fin de que el plan de capacitaciones sea ejecutado de acuerdo a lo planificado.

ALCANCE

El proceso se inicia identificando las necesidades de capacitación que requiere el personal para luego elaborar un plan de capacitaciones y termina ejecutando las capacitaciones planificadas.

DESCRIPCIÓN

Se encarga de planificar las capacitaciones que requiere el personal, previo análisis y autorización del gerente.

INDICADOR

Nivel de capacitaciones realizadas de acuerdo a lo planificado = Número de programas de capacitación efectuados / Total de programas de capacitación planificados.

RECURSOS

Humano:	Personal del Dpto. de Talento Humano, gerencia y empleados.
Infraestructura:	Departamento de Talento Humano
Información:	Plan de capacitaciones de año anterior.

TIEMPO

1 día

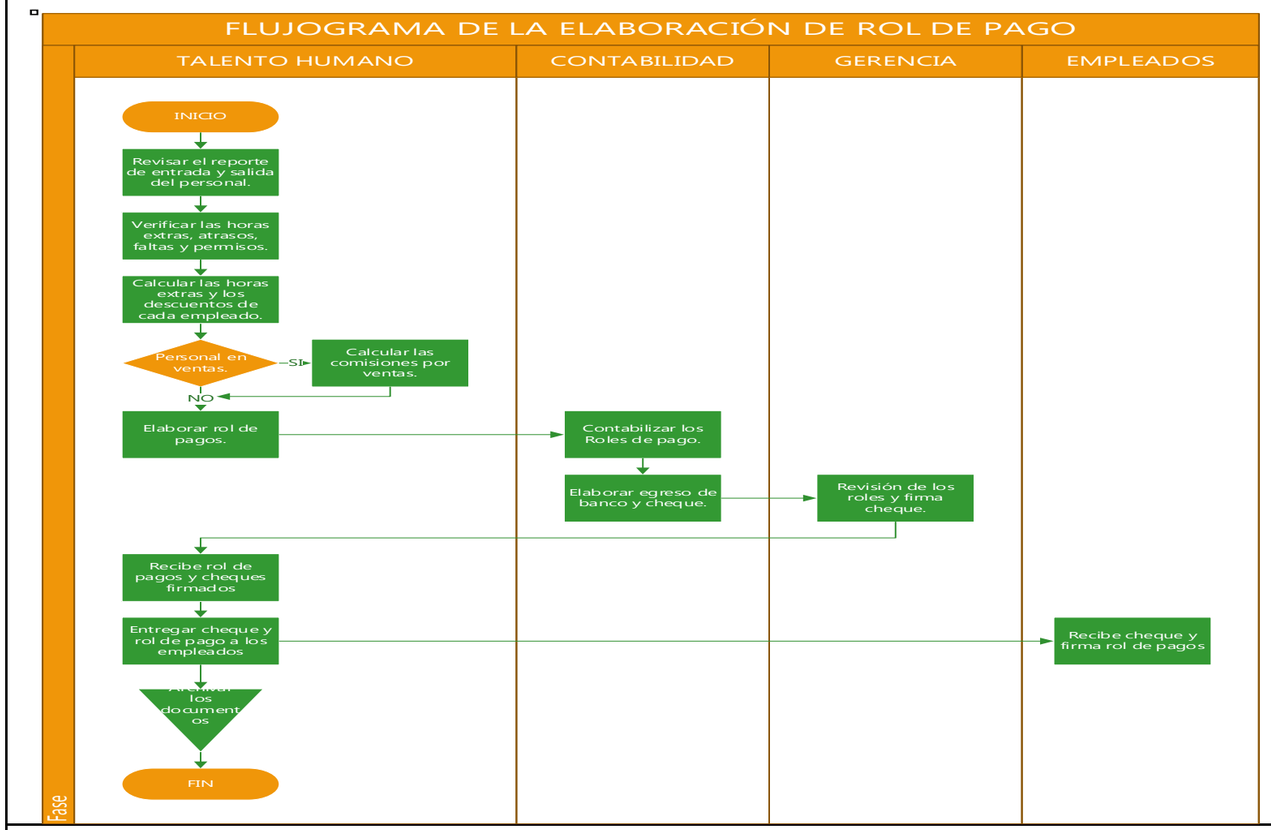
RESPONSABLE	**ELABORADO POR**	**REVISADO POR:**	**APROBADO POR:**
Talento Humano			

Anexo # 13

Talento Humano: elaboración de roles de pago

FERRO SARMIENTO	HOJA DEL PROCESO DE APOYO	**Revisión:** 1 **Fecha:** 01/12/2013 **Página:** 1

DIAGRAMA DE FLUJO
TALENTO HUMANO: ELABORACIÓN DE ROL DE PAGO.



OBJETIVO

Conocer la metodología del proceso de elaboración de roles de pago, con el fin de ejecutarlo de una manera rápida y correcta y de esta manera evitar retrasos y errores en el pago de sueldos a los empleados.

ALCANCE

El proceso se inicia con la revisión del cumplimiento de los horarios asignados para cada empleado y de los descuentos que se les debe realizar a cada uno y finaliza con el pago mensual que se debe hacer a cada empleado.

DESCRIPCIÓN

Se encarga de cancelar los sueldos a cada uno de los empleados, previa revisión, análisis y la debida autorización del gerente.

INDICADOR

Nivel de pagos de roles realizados en el tiempo establecido= Número de meses en el año pagados con puntualidad / Total de periodos cancelados en el año

RECURSOS

Humano:	Talento humano, contabilidad, gerencia y los empleados.
Infraestructura:	Departamento de Talento Humano, departamento de contabilidad.
Información:	Registro de entrada y salida de cada empleado, reporte de ventas.

TIEMPO

1 día

RESPONSABLE	**EMITIDO POR:**	**APROBADO POR:**
Talento Humano		

BIBLIOGRAFÍA

RÍOS, Ricardo, *Seguimiento, Medición, Análisis y mejora en los sistemas de gestión,* 2 da Edición, Icontec Internacional, Bogotá Colombia, 2010.

PRIETO, Jorge, *Gestión Estratégica Organizacional,* 4ta Edición, ECOE Ediciones, Bogotá Colombia, 2012.

PORTER, Michael, *La ventaja competitiva de las naciones,* Ediciones B Argentina S.A., Buenos Aires Argentina, 1991.

ALDANA, Luz Ángela, *Administración por Calidad,* Alfa Omega Colombiana S.A., Bogotá Colombia, 2010.

DEN, Edgar, Gestión *y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI*, 2da Edición, ECOE Ediciones, Bogotá Colombia, 2010.

PÉREZ, José Antonio, *Gestión por procesos*, 4ta Edición, ESIC Editorial, España Madrid, 2010.

GILLI, Juan José, *Diseño Organizativo, Estructura y procesos*, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina,2007.

PORTER Michael E., *Ventaja Competitiva*, 6ta Reimpresión, México 2007, Grupo Editorial Patria.

HILL, Charles y GARETH, R Jones, *Administración estratégica*, Editorial Mc Graw Gill, 8va Edición.

GUTIERREZ, Humberto, Calidad *Total y Productividad,*3era Edición, Mc-Graw Hill.

ROURE, J.B., y otros, La *Gestión Por Procesos,* Ediciones Folio S.A., Barcelona 1997.

- E. PORTER Michael.las Ventajas Competitivas de las Naciones, Javier Vergara Editor
- GONZALES FERNÁNDEZ Francisco Javier, Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión, FC editorial, 2da edición.
- HUAYNARD, H. B., Manual de Ingieneria y Organización Industrial, Editorial Reverte s.a., Tercera Edición.

- HERRERA CAMPO Juan Vicente, Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos, Editorial Junta de castilla y León, 2004.
- KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark, Administración una Perspectiva Global y Empresarial, Mc Graw Hill, 14ava. Edición.
- KENNETH J. Albert, Manual del Administrador de Empresas, Mc Graw Hill.
- MORA GARCÍA Luis Aníbal, Indicadores de la Gestión Logística, Ecoediciones, 2da edición.
- PANDE Peter, NEUMAN Robert, CAVANAGH Roland, Las Claves Prácticas de seis sigma, Mc Graw Hill.
- PERDOMO MORENO Abraham, Fundamentos de Control Interno, Ecasa, Segunda Edición.
- ROJAS LOPEZ Miguel David, Administración para Ingenieros, Ecoediciones 2da edición.
- PRIETO HERRERA Jorge Eliezer, Gestión Estratégica Organizacional, Ecoediciones, segunda edición.