

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR  
PROCESOS PARA LA EMPRESA LICORERA LOVISONNE**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**GABRIELA CAROLINA YÉPEZ MOREIRA**

[gabys28gym@hotmail.com](mailto:gabys28gym@hotmail.com)

**DIRECTOR: ING. PEDRO BUITRÓN, M.Sc.**

[pedro.buitron@epn.edu.ec](mailto:pedro.buitron@epn.edu.ec)

**2009**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Gabriela Carolina Yépez Moreira, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**GABRIELA CAROLINA YÉPEZ MOREIRA**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Gabriela Carolina Yépez Moreira, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Pedro Buitrón, M.Sc.**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por llenarme de bendiciones y fortaleza, convirtiéndose en la guía que antecedió a cada uno de mis pasos en este trayecto de mi vida.

A mis Amados Padres por su incondicional apoyo y sacrificio sin lo cual no hubiera culminado mi carrera.

Al Ing. Eduardo Pachano B., a Giuliana, a Pablo y a toda la familia LOVISONI, por la apertura total, por la ayuda prestada y por todo el apoyo brindado para la elaboración del presente proyecto.

A la Escuela Politécnica Nacional, noble y muy loable institución por haberme acogido en su seno y brindarme la oportunidad de recibir la cátedra impartida por los distinguidos profesores que la conforman.

Al Ing. Pedro Buitrón por su constante y muy acertada colaboración, consejos y por el esfuerzo invertido en la dirección del presente trabajo.

A mis queridos hermanos, amigas y amigos, por cada palabra de aliento y su valioso apoyo.

**¡Muchas Gracias!**

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres Ángel Isaac y María Inés por su apoyo incondicional por haberme dado la entereza y el ejemplo necesarios para poder cumplir con éxito este logro; pero sobre todo por su infinito Amor Sabio con el cual han sabido guiarme en todos los aspectos de mi vida.

A mis hermanos a Juan Ángel y Julián Isaac quienes han sido mi motivación para demostrarles que no hay imposibles en la vida y que no dejen de superarse jamás.

A mi querida Nicole Antonella, quien ha sido la semilla de inspiración y fuente constante de alegría, herramienta indispensable para poder empezar cada día con pie derecho.

A todos aquellos que llevo en mi corazón y que han sido fuente de inspiración en cada paso que he dado: mis amigas, amigos, familiares.

Y, finalmente quiero dedicar el presente trabajo a todas aquellas personas que nunca han dejado de creer en su convicción y amor propio, para alcanzar las metas propuestas y que sobretodo no han dejado de lado la esencia misma del Ser Humano: **AMOR AL PRÓJIMO.**

**Gabriela Carolina**

# CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
PRESENTACIÓN .....	v
<b>1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	1
1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LOVISONE .....	3
1.1.3 MARCO LEGAL DE LOVISONE .....	3
<b>1.2 FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 HIPÓTESIS DEL PROYECTO.....</b>	<b>5</b>
1.3.1 HIPÓTESIS CENTRAL.....	5
1.3.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS .....	5
<b>1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>6</b>
1.4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO.....	6
<b>2 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>7</b>
2.1.1 DEFINICIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	11
2.1.1.1 Misión Organizacional .....	12
2.1.1.2 Visión Organizacional .....	14
2.1.1.3 Objetivos Organizacionales .....	17
2.1.1.4 Políticas Empresariales.....	18
2.1.1.5 Estrategia Empresarial .....	21
2.1.1.6 Valores Esenciales.....	23
<b>2.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS.....</b>	<b>25</b>
2.2.1 CADENA DE VALOR .....	32
2.2.2 DEFINICIÓN DE PROCESO .....	35
2.2.2.1 Elementos de un Proceso.....	37
2.2.2.2 Clasificación de los Procesos.....	38
2.2.2.3 Jerarquía de los Procesos.....	39
2.2.3 DEFINICIÓN DE MAPA DE PROCESOS .....	40
2.2.4 Herramientas para el Diseño de Procesos Y PASOS A SEGUIR .....	41
2.2.4.1 Definición e Identificación de los Procesos .....	41
2.2.4.1.1 Definición.....	41
2.2.4.1.2 Identificación.....	41
2.2.4.1.2 Análisis de los Procesos .....	42
2.2.4.1.3 Diseño y Documentación .....	43
2.2.4.1.3.1 Selección del Propietario del Proceso .....	43
2.2.4.1.3.2 Histograma .....	46

2.2.5	DIAGRAMA DE FLUJO .....	47
2.2.6	INGENIERÍA DE VALOR .....	49
2.2.6.1	Beneficios .....	50
2.2.6.2	Fases .....	51
2.2.6.2.1	Pre-Estudio .....	51
2.2.6.2.2	El Estudio Del Valor .....	52
2.2.6.2.3	Post-Estudio .....	54
2.2.7	DEFINICIÓN DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO .....	54
2.2.8	DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS .....	57
<b>2.3</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN .....</b>	<b>58</b>
2.3.1	Definición de indicadores de gestión .....	59
2.3.2	Patrones para la especificación de indicadores .....	60
2.3.2.1	Composición .....	60
2.3.2.2	Naturaleza .....	62
2.3.2.3	Vigencia .....	63
2.3.2.4	Nivel de generación .....	63
2.3.2.5	Nivel de utilización .....	63
2.3.2.6	Valor agregado .....	64
2.3.3	Tipos de indicadores de gestión .....	64
2.3.4	Ventajas de los indicadores de gestión .....	64
2.3.5	METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES .....	65
2.3.6	PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES .....	66
2.3.7	ELABORACIÓN DE INDICADORES .....	67
<b>2.4</b>	<b>LA RUTA DE LA CALIDAD .....</b>	<b>68</b>
2.4.1	EL DESDOBLAMIENTO DEL CICLO .....	70
2.4.1.1	Etapa 0 : Equipo de Trabajo .....	71
2.4.1.2	Etapa 1: Selección de proyecto .....	71
2.4.1.2.1	Causas por las que se suelen iniciar proyectos PDCA .....	71
2.4.1.3	Etapa 2: Comprensión de la situación inicial .....	73
2.4.1.4	Etapa 3: Análisis .....	73
2.4.1.5	Etapa 4: Acciones correctivas .....	74
2.4.1.6	Etapa 5: Resultados .....	75
2.4.1.7	Etapa 6: Estandarización .....	76
2.4.1.8	Etapa 7: Oportunidades de mejora y planes futuros .....	76
<b>3</b>	<b>LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LOVISONNE, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>77</b>
<b>3.1</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL EN LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>77</b>
3.1.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOVISONNE .....	78
3.1.1.1	Visión de LOVISONNE .....	78
3.1.1.2	Misión de LOVISONNE .....	81
3.1.1.3	Objetivos estratégicos de LOVISONNE .....	82
3.1.1.4	Políticas empresariales de LOVISONNE .....	84
3.1.1.4.1	Política de Marketing .....	84
3.1.1.4.2	Política Operativa .....	84
3.1.1.4.3	Política Legal .....	85
3.1.1.4.4	Política del Talento Humano .....	85
3.1.1.4.5	Política Financiera .....	85
<b>3.2</b>	<b>CADENA DE VALOR .....</b>	<b>86</b>
<b>3.3</b>	<b>ESTABLECIMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS .....</b>	<b>87</b>
<b>3.4</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE LOVISONNE .....</b>	<b>88</b>

<b>3.5</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS .....</b>	<b>90</b>
<b>3.6</b>	<b>PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA .....</b>	<b>92</b>
3.6.1	Análisis de los procesos para LOVISONNE .....	92
3.6.1.1	Análisis del Proceso de Transformar Insumos en Productos .....	93
3.6.1.1.1	Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Transformar Insumos en Productos. 93	
3.6.1.1.2	Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Transformar Insumos en Productos. 94	
3.6.1.1.3	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Transformar Insumos en Productos. 95	
3.6.1.1.4	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Transformar Insumos en Productos. 96	
3.6.1.1.5	Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso B.1 .....	97
3.6.1.1.6	Valor Agregado del Proceso B.1 .....	97
3.6.1.1.7	Metodología Utilizada en el análisis del Proceso B.1 .....	97
3.6.1.2	Análisis del Proceso de Ventas y Gestión de Pedidos .....	98
3.6.1.2.1	Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Ventas y Gestión de Pedidos. . 98	
3.6.1.2.2	Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Ventas y Gestión de Pedidos. 99	
3.6.1.2.3	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Ventas y Gestión de Pedidos. 100	
3.6.1.2.4	Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Ventas y Gestión de Pedidos. 101	
3.6.1.2.5	Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso Ventas y Gestión de Pedidos 102	
3.6.1.2.6	Valor Agregado del Proceso C.1 .....	102
3.6.1.2.7	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Ventas y Gestión de Pedidos .....	102
3.6.1.3	Análisis del Proceso de Desarrollar Nuevos Productos .....	103
3.6.1.3.1	Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Desarrollar Nuevos Productos. 103	
3.6.1.3.2	Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Desarrollar Nuevos Productos. 104	
3.6.1.3.3	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Desarrollar Nuevos Productos. 105	
3.6.1.3.4	Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorado del Proceso Desarrollar Nuevos Productos. 106	
3.6.1.3.5	Cuadro Comparativo del análisis de Valor Agregado Proceso Desarrollo de Nuevos Productos 107	
3.6.1.3.6	Valor Agregado del Proceso B.3 .....	107
3.6.1.3.7	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Desarrollo de Nuevos Productos .... 107	
3.6.1.4	Análisis del Proceso de Adquirir Recursos .....	108
3.6.1.4.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Adquirir Recursos. 108	
3.6.1.4.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Adquirir Recursos .....	109
3.6.1.4.3	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso de Adquirir Recursos .....	109
3.6.1.5	Análisis del Proceso de Importaciones .....	110
3.6.1.5.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Importaciones. .... 110	
3.6.1.5.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Importaciones .....	111
3.6.1.5.3	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Importaciones .....	111
3.6.1.6	Análisis del Proceso de Requisición de Materiales .....	112
3.6.1.6.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Recepción y almacenaje de MP e Insumos. .... 112	
3.6.1.6.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Recepción y Almacenaje de MP e Insumos. .... 113	
3.6.1.6.3	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Requisición de Materiales .....	113
3.6.1.7	Análisis del Proceso de Gestión de Cobros .....	114
3.6.1.7.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Gestión de Cobros. 114	
3.6.1.7.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Cobros .....	115
3.6.1.7.3	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Gestión de Cobros .....	115

3.6.1.8	Análisis del Proceso de Gestión de Despacho .....	116
3.6.1.8.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Gestión de Despacho. 116	
3.6.1.8.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Despachos .....	117
3.6.1.8.3	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Gestión de Despachos.....	117
3.6.1.9	Análisis del Proceso de Gestionar Degustación.....	118
3.6.1.9.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Gestionar Degustación 118	
3.6.1.9.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Gestionar Degustación .....	119
3.6.1.9.3	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Gestionar Degustación.....	119
3.6.1.10	Análisis del Proceso de Gestión de la Información .....	120
3.6.1.10.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Gestión de la Información. ....	120
3.6.1.10.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de la Información .....	121
3.6.1.10.3	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Gestión de la Información .....	121
3.6.1.11	Análisis del Proceso de Gestión de Pagos .....	122
3.6.1.11.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Gestión de Pagos.	122
3.6.1.11.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Pagos .....	123
3.6.1.11.3	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Gestión de Pagos .....	123
3.6.1.12	Análisis del Proceso de Contratar Personal .....	124
3.6.1.12.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Contratar Personal	124
3.6.1.12.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Contratar Personal.....	125
3.6.1.12.3	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Contratar Personal .....	125
3.6.1.13	Análisis del Proceso Nómina RRHH.....	126
3.6.1.13.1	Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Nómina RRHH.....	126
3.6.1.13.2	Análisis de Valor Agregado Proceso Nómina RRHH.....	127
3.6.1.13.3	Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Contratar Personal .....	127
<b>3.7</b>	<b>INDICADORES O ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LOVISONE...</b>	<b>128</b>
<b>3.8</b>	<b>PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA.....</b>	<b>130</b>
3.8.1	CAUSA NÚMERO UNO: Falta de Asesoramiento en Procesos .....	132
3.8.2	CAUSA NÚMERO DOS: Falta de CONOCIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	133
3.8.3	CAUSA NÚMERO TRES: INEXISTENCIAS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	134
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>135</b>
4.1	CONCLUSIONES .....	135
4.2	RECOMENDACIONES .....	137
<b>5</b>	<b>.....</b>	<b>138</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>138</b>
<b>10</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>140</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
FIGURA 1.1 <i>ESTRUCTURA DE LOVISONNE</i> .....	3
FIGURA 2.1 <i>ENERGÍA DE RETORNO (RETROALIMENTACIÓN)</i> . ....	8
FIGURA 2.2 <i>LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO</i> . ....	10
FIGURA 2.3 <i>MODELO DE ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES INTERRELACIONADAS</i> .....	11
FIGURA 2.4 <i>RELACIÓN ENTRE PROCESOS, OBJETIVOS E INDICADORES</i> .....	20
FIGURA 2.5 <i>COMPONENTES BÁSICOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL</i> . ....	22
FIGURA 2.6 <i>NUEVAS FUERZAS DEL ENTORNO</i> .....	24
FIGURA 2.7 <i>REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS</i> . ....	32
FIGURA 2.8 <i>LA CADENA DE VALOR GENÉRICA</i> .....	32
FIGURA 2.9 <i>CADENA DE VALOR CLIENTE - PROVEEDOR</i> . ....	34
FIGURA 2.10 <i>MODELO GENÉRICO DE UN PROCESO</i> . ....	35
FIGURA 2.11 <i>FACTORES CRÍTICOS DE UN PROCESO</i> . ....	37
FIGURA 2.12 <i>JERARQUÍA DE PROCESO</i> . ....	39
FIGURA 2.13 <i>ANÁLISIS DE VALOR</i> . ....	56
FIGURA 2.14 <i>INDICADORES DE GESTIÓN</i> . ....	60
FIGURA 2.15 <i>MAPA DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE LA GESTIÓN</i> . ....	62
FIGURA 2.16 <i>SECUENCIA DE PUNTOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN</i> . ....	65
FIGURA 2.17 <i>CICLO PDCA</i> .....	69
FIGURA 3.1 <i>VISIÓN DE LOVISONNE</i> . ....	79
FIGURA 3.2 <i>MISIÓN DE LOVISONNE</i> . ....	81
FIGURA 3.3 <i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LOVISONNE</i> .....	83
FIGURA 3.4 <i>CADENA DE VALOR DE LOVISONNE</i> .....	86
FIGURA 3.5 <i>MAPA DE PROCESOS DE LOVISONNE</i> . ....	87

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>TABLA 2.1 COMPONENTES DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN.</i> .....	15
<i>TABLA 2.2 GESTIÓN TRADICIONAL VS. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROCESOS.</i> .....	28
<i>TABLA 2.3 CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL PROPIETARIO DEL PROCESO.</i> .....	44
<i>TABLA 2.4 SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL.</i> .....	48
<i>TABLA 3.1 PROCESOS CLAVES DE LOVISONNE.</i> .....	88
<i>TABLA 3.2 PROCESOS DE APOYO DE LOVISONNE.</i> .....	89
<i>TABLA 3.12 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL E.1.</i> .....	110
<i>TABLA 3.13 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL A.1.</i> .....	112
<i>TABLA 3.14 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL DE GESTIÓN DE COBROS.</i> .....	114
<i>TABLA 3.15 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.3.</i> .....	116
<i>TABLA 3.16 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.4.</i> .....	118
<i>TABLA 3.17 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL D.1.</i> .....	120
<i>TABLA 3.18 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL</i> .....	122
<i>TABLA 3.19 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL F.1.</i> .....	124
<i>TABLA 3.20 INDICADORES DE GESTIÓN DE LOVISONNE</i> .....	128
<i>TABLA 3.21 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LOVISONNE.</i> .....	130
<i>TABLA 3.22 CAUSAS ENCONTRADAS PARA SER SOLUCIONADAS.</i> .....	131
<i>TABLA 3.23 CAUSA NÚMERO UNO: FALTA DE ASESORAMIENTO EN PROCESOS</i> .....	132
<i>TABLA 3.24 CAUSA NÚMERO DOS: FALTA DE CONOCIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</i> .....	133
<i>TABLA 3.25 CAUSA NÚMERO TRES: INEXISTENCIAS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.</i> .....	134

**LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
ANEXO N° 1 .....	141
ANEXO N° 2: .....	144
ANEXO N° 3: .....	145
ANEXO N° 4: .....	146
ANEXO N° 5: .....	147
ANEXO N° 6: .....	148
ANEXO N° 7 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO N° 8: .....	<b>¡Error! Marcador no definido.9</b>
ANEXO N° 9: .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO N° 10: .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO N° 11: .....	<b>¡Error! Marcador no definido.52</b>
ANEXO N° 12: .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## RESUMEN

En este proyecto de Titulación se presenta una propuesta destinada a la aplicación de un caso real, es una guía para la reestructuración del trabajo que desempeña la empresa LOVISONNE, aplicando la metodología de mejora continua: PDCA. Este proyecto se ha desarrollado con el objetivo de mejorar la situación actual y queda a disposición de la alta dirección de la empresa para que en el caso de su aplicación cuenten con una herramienta que les permita instaurar la administración por procesos y la mejora continua.

En una primera fase se realizó un levantamiento de información y se identificaron los problemas que afronta la organización. En esta etapa se definió el plan del proyecto en el cual se plantearon los objetivos a cumplirse y las hipótesis a cumplir.

Posteriormente se procedió a levantar la información de la situación actual de LOVISONNE, utilizando como metodología las entrevistas personales de los responsables y participantes de las actividades y la revisión de la documentación existente; dando como resultado la descripción de la organización: como funciona, sus actores y los productos que ofrece.

De manera paralela se incluyó el marco teórico del proyecto del cual se extrajo las definiciones y aportó con los lineamientos para el desarrollo y sustento de la metodología aplicada en el proyecto.

A partir de la información levantada, se procedió a desarrollar la Cadena de Valor, el Mapa de Procesos, los Diagramas de Flujo de cada proceso, su respectivo Análisis de Valor Agregado y el cuadro de control propuestos.

El trabajo realizado se presenta descrito en cuatro capítulos: el primero la situación actual de LOVISONNE, en el segundo capítulo el marco teórico, en el tercer capítulo el desarrollo del Sistema de Gestión por Procesos, su Cuadro de Control y el cuarto capítulo lo constituyen las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas del proyecto. Adicionalmente se presenta la Bibliografía y los anexos utilizados.

## PRESENTACIÓN

En un mundo cada vez más globalizado, es un reto proponer cambios de gestión administrativa, en una empresa que tiene que luchar activamente con la consecución de las metas propuestas junto con la realidad que en el país se vive.

Así como proyecto previo a la obtención del Título de Ingeniera Empresarial y junto con la aceptación y compromiso de la alta dirección, se propone un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa LOVISONNE con el objeto de mejorar su situación actual y de enfocarla de mejor manera en el mercado actual.

En la propuesta desarrollada se ha incluido métodos y herramientas que LOVISONNE no dispone en su actual funcionamiento para poder adoptar la filosofía de servicio al cliente en base al mejoramiento de la gestión organizacional, implicando así, entre otros: Manual de Procesos y la filosofía PDCA.

La propuesta de mejora queda establecida en base a lineamientos claros y documentados; que de realizarse su implementación bajo decisión de la alta dirección, permitirá a LOVISONNE verse inmerso en un proceso de Mejora Continua.

Toda esta propuesta ha sido planteada en base a los conocimientos adquiridos durante la formación académica en la carrera de Ingeniería Empresarial y en la práctica concentrada en el desarrollo de trabajos que eran enfocados hacia áreas explícitas de diferentes organizaciones, lo cual ha permitido elaborar un trabajo consolidado para aplicarse a lo largo de una misma organización.

## **CAPÍTULO 1**

### **CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

##### **1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

La empresa LOVISONNE nace de la investigación realizada por el empresario Ing. José Eduardo Pachano Bertero para comercializar en el mercado nacional bebidas alcohólicas elaboradas en base a sabores de frutas propias del territorio ecuatoriano.

El Ing. Pachano, quien es el dueño y Gerente General de la empresa, descubrió que los licores LOVISONNE poseían un gran potencial de comercialización en el Ecuador. De acuerdo a averiguaciones realizadas se conoce que existen empresas nacionales que expenden con una gran aceptación sus productos en el mercado, pero que sin embargo no han propuesto diseños distintivos a sus productos que realcen aspectos de la artesanía local, lo cual se convierte en una oportunidad para la empresa LOVISONNE, misma que destaca este tipo de características en la elaboración de las bebidas alcohólicas que comercializa. Esto se evidencia al mencionar que los productos han logrado ingresar en la cadena comercial más importante del país, SUPERMERCADOS LA FAVORITA S.A., desde los orígenes mismos de la empresa.

Debido a las bases exigidas para calificarse como proveedor de licores, en el año 2005 LOVISONNE se afilia a la Cámara de Comercio y conjuntamente realiza las respectivas certificaciones de sus principales productos como son:

- Licor dulce con leche y chocolate “LOVISONNE”
- Licor dulce de café “LOVISONNE”
- Licor dulce de limón “LOVISONNE”

Para el mismo año se registran y patentan también las marcas y diseño del envase de cerámica del licor, el cual es creación del Ing. Pachano y de sus etiquetas respectivamente.

A partir del año 2006, LOVISONNE explora en la producción de chocolates de alta calidad y comienza su mercantilización de los mismos en el año 2007.

En el Anexo A, se muestran los productos que comercializa LOVISONNE.

Además LOVISONNE ha introducido sus productos a otras instituciones del país como son:

- Comisariato de la FAE
- Servicio Social de las Fuerzas Armadas (Comisariato del Ejército).
- Duties' Free de los Aeropuertos de la ciudad de Quito y de la ciudad de Guayaquil.
- Artesa Cia. Ltda..
- Almacenes Juan El Juri
- Hotel Colón Internacional
- Magda Espinosa Cía. Ltda.
- Fino de Aroma
- Mercado Artesanal, entre otras.

### 1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LOVISONNE

La estructura organizacional de LOVISONNE es una estructura sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal, la misma se puede apreciar a continuación:

**FIGURA 1.1 ESTRUCTURA DE LOVISONNE.**



**FUENTE: LICORES LOVISONNE**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

### 1.1.3 MARCO LEGAL DE LOVISONNE

LOVISONNE fue constituida como Persona Natural el 23 de abril de 2004, cumpliendo con todas las obligaciones enmarcadas en la Ley. Está afiliada a la Cámara de Comercio de Quito y posee Registro Único de Contribuyentes (RUC). El Representante Legal y Gerente General de la empresa es el Ing. José Eduardo Pachano Bertero.

## **1.2 FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día el mundo empresarial se está desarrollando en un medio mucho más competitivo, mundo que exige decisiones más eficientes y eficaces a la hora de gestionar una empresa, buscando de esta manera obtener resultados efectivos que permitan a la organización lograr el cumplimiento de los objetivos que se haya planteado.

LOVISONNE es una empresa ecuatoriana fundada el 23 de abril de 2004 que bajo la dirección de su propietario el Ing. José Eduardo Pachano Bertero se inicia en las actividades de venta al por mayor de alimentos en general con domicilio en la parroquia Cumbayá del cantón Quito.

Se dedica a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas dentro del Distrito Metropolitano de Quito, y posteriormente introduce sus productos a otras ciudades como Guayaquil, Cuenca y Loja, ampliando así la jurisdicción de su mercado.

A pesar de haberse posicionado medianamente en el mercado y teniendo ya establecido un portafolio de clientes, las actividades que se han estado llevando a cabo no han sido gestionadas eficientemente y por esta razón LOVISONNE se ha visto inmersa en una serie de problemas, los cuales se citan a continuación: Un tiempo de ciclo muy alto respecto al estándar, desperdicios en el proceso productivo, calidad insuficiente, inestabilidad financiera, deficiente relación con sus proveedores y sus distribuidores, débiles relaciones con el personal, y consecuencia de todos estos problemas mencionados resulta un posicionamiento débil en el mercado. Además la ejecución de las actividades sin documentación, por parte de los empleados de la organización debido al desconocimiento del correcto desenvolvimiento de las actividades, ha hecho que el control de las mismas sea limitado, impidiendo así un proceso de mejora continua dentro de la

organización y afectando directamente a la razón vital para el sostenimiento de las actividades comerciales de “LOVISONNE”: El cliente externo.

La consideración anteriormente indicada muestra la necesidad de ajustar a “LOVISONNE” hacia un modelo de Gestión por Procesos, que permita a la organización tener control, poder medir y mejorar cada uno de sus procesos junto a una mejor gestión de sus recursos, para que de esta manera la organización cumpla con uno de sus objetivos vitales: La satisfacción de sus clientes tanto internos como externos, optimizando sus actividades y logrando así un posicionamiento enérgico en el mercado.

### **1.3 HIPÓTESIS DEL PROYECTO**

#### **1.3.1 HIPÓTESIS CENTRAL**

El modelo de gestión por procesos le permite a LOVISONNE mejorar su posicionamiento en el mercado.

#### **1.3.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- a) El direccionamiento estratégico le permite a “LOVISONNE” cumplir con los objetivos organizacionales.
- b) La documentación de las actividades y la estandarización de los procesos mejora la productividad de la empresa y consecuentemente a lograr los objetivos de la organización.
- c) El manual de procesos permite a “LOVISONNE” conocer sobre las actividades que deben realizarse para llevar a cabo cada uno de los procesos de modo óptimo.

- d) La estandarización de los procesos permite a la empresa “LOVISONNE” alcanzar los objetivos propuestos.
- e) Los indicadores de gestión permiten a “LOVISONNE” controlar eficientemente los procesos y además identificar los procesos críticos que se presenten.
- f) La gestión por procesos ayuda a “LOVISONNE” a tener una mejor relación con sus clientes, tanto internos como externos”
- g) El manual de procesos ayuda a la organización mantener una retroalimentación efectiva.
- h) Satisfaciendo a los clientes internos, se logrará de manera sucesiva la satisfacción de los clientes externos.

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Diseñar y proponer un sistema de Gestión basado en procesos, con el propósito de mejorar la productividad y la gestión de recursos en “LOVISONNE”

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

- a) Realizar el diagnostico actual de la empresa.
- b) Levantar los procesos actuales llevados por la empresa LOVISONNE
- c) Diseñar la cadena de valor genérica de LOVISONNE
- d) Desarrollar el direccionamiento estratégico para la empresa
- e) Identificar los procesos críticos que deben prestarse atención para el mejoramiento
- f) Estandarizar los procesos

- g) Proponer un sistema de indicadores de gestión de los procesos críticos de LOVISONE
- h) Elaborar el manual de procesos para la empresa

## **CAPÍTULO 2**

# **LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES**

### **2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO<sup>1</sup>**

En la historia de la humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, *lo que no la hace menos acertada*, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas.

Así con la llegada de la teoría de los sistemas, se evidencio con claridad la naturaleza sistémica de las organizaciones en general y de las empresas en particular. El concepto de sistema abierto surgió en biología a partir del estudio de los seres vivos y de su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente, y se extendió a otras disciplinas científicas como psicología, sociología, etc., hasta llegar a la administración. Los seres vivos son sistemas abiertos que tienen entradas salidas en relación con el medio ambiente.

El sistema es un todo organizado con lógica<sup>2</sup>. Cuando se habla de naturaleza sistémica, ésta se refiere al funcionamiento global, total e integrado en que el todo es mayor (o diferente) que la suma de sus partes. Para el funcionamiento de un sistema, se requiere de los siguientes requerimientos<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> TRUJILLO, Freddy, Direccionamiento Estratégico CMAPS, Colombia, 2006.

<sup>2</sup> BERTALANFFY, Ludwing Von, Teoría general de los sistemas, 1986.

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Teoría de la Administración, 2001.

- a) *Entradas o insumos (inputs)*: todo sistema recibe o importa del ambiente externo insumos necesarios para funcionar. Ningún sistema es autosuficiente o autónomo. Los insumos pueden ser recursos, energía o información.
- b) *Operación o procesamiento*: todo sistema procesa o convierte sus entradas a través de sus subsistemas.
- c) *Salidas o resultados (outputs)*: todo sistema coloca en el ambiente externo las salidas o resultados de sus operaciones o procesamiento. Las salidas, productos o servicios prestados, energía o información, son consecuencias de las operaciones o procesos realizados por los diversos subsistemas en conjunto.
- d) *Retroacción o retroalimentación (feedback)*: retorno o entrada de nuevo al sistema de parte de sus salidas o resultados que influyen en su funcionamiento. La retroalimentación es un mecanismo sensor que permite al sistema orientarse frente al ambiente externo y detectar los desvíos que deben corregirse para alcanzar los objetivos.

En la Figura 2.1 se muestra la relación existente entre los elementos del sistema:

**FIGURA 2.1 ENERGÍA DE RETORNO (RETROALIMENTACIÓN).**



**FUENTE: CHIAVENATO IDALBERTO, 2001.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

Existen dos tipos de retroalimentación:

- Retroalimentación positiva: estimula la entrada de insumos en el sistema, agiliza o incrementa sus operaciones y, en consecuencia, produce más salidas o resultados.
- Retroalimentación negativa: si la acción del sistema es exagerada y va mas allá de lo necesario, la retroalimentación actúa para impedir o restringir la entrada de insumos, frenar y reducir sus operaciones y, por consiguiente, producir menos salidas o resultados.

La retroalimentación, sea positiva o negativa, permite al sistema alcanzar el equilibrio y la estabilidad en el funcionamiento.

Todo sistema está constituido por varios subsistemas, los cuales pueden desdoblarse en otros subsistemas, y así sucesivamente. Por otro lado, cada sistema forma parte de un sistema mayor que constituye su ambiente externo<sup>4</sup>.

Es necesario estudiar no solo por partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de estas cuando se estudian aisladas o dentro del todo.<sup>5</sup>

El enfoque de sistema abierto postula que un sistema tiene entradas y salidas hacia el ambiente. En este enfoque, la empresa está concebida como un sistema abierto que establece una relación dinámica con su ambiente, recibe varios insumos (entradas), los transforma de diversas maneras (procesamiento o conversión) y exporta los resultados en forma de productos o servicios (salidas).

---

<sup>4</sup> BERTALANFFY, Ludwig Von, Teoría general de los sistemas, 1986.

<sup>5</sup> BERTALANFFY, Ludwig Von, Teoría general de los sistemas, 1986.

Los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el medio ambiente y se caracterizan por la capacidad de adaptación, pues para sobrevivir requieren ajustarse continuamente a las condiciones cambiantes del medio. Esta adaptabilidad es un proceso continuo de aprendizaje y auto organización del sistema abierto. En la Figura 2.2 se puede observar esta relación.

**FIGURA 2.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO.**



**FUENTE: BERTALANFFY LUDWIG VON, 1986.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

Así una organización como sistema abierto:

- Se adapta a cambios del entorno
  - Cambios en su estructura
  - Cambios en sus procesos
  - Cambios en sus componentes internos
- Reacciona con su entorno
- Intercambia energía, información, materia
- Arroja energía usada
- Se modifica con el entorno (ecosistema)

La entropía se define como una medida del desorden; de ahí que la entropía negativa o información sea una medida del orden o de la organización, ya que la última, en comparación con la distribución al azar, es un estado improbable<sup>6</sup>.

### **2.1.1 DEFINICIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO<sup>7</sup>**

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas, relación que puede observarse en la Figura 2.3:

- a) La Estrategia Corporativa,
- b) La Estrategia de Mercadeo y,
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

La relación de estas tres estrategias, permite a la organización determinar el terreno en el cual está actuando y como debe accionar sus actividades para poder obtener resultados positivos en el desenvolvimiento dentro del mercado, así como también le permite realizar una comparación entre lo real y lo planeado, basado en información adquirida a través del tiempo y del entorno.

**FIGURA 2.3 *MODELO DE ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES INTERRELACIONADAS.***

---

<sup>6</sup> BERTALANFFY, Ludwing Von, Teoría general de los sistemas, 1986.

<sup>7</sup> TRUJILLO, Freddy, Direccionamiento Estratégico CMAPS, Colombia, 2006.



En el fondo, toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización.

La misión incluye los objetivos esenciales del negocio. Cada organización tiene una misión específica de la cual se derivan sus objetivos organizacionales principales. A través de la declaración formal y escrita de la misión, la organización desarrolla sus símbolos básicos y sagrados, y preserva su identidad.

La misión de una organización también orienta y estimula la iniciativa personal de cada uno de sus miembros. La definición de la misión organizacional busca ampliar horizontes y fronteras de acción para la empresa, para que esta logre mejorar sus actividades al interior y busque así mismo un crecimiento sólido y sostenido.

Ahora bien como Stephen Covey menciona: “El secreto para una misión organizacional efectiva es precisamente ese: *Todos los miembros de la organización deben participar en la elaboración de la misión de la empresa*”<sup>8</sup>.

Las razones para lo mencionado anteriormente son varias:

- Se genera una gran motivación cuando se es incluido en algo importante, esto para los actores internos de una organización.
- Todos, absolutamente, podemos aportar buenas ideas
- La mejor forma de conocer, compartir y seguir una misión es colaborando en su creación.
- Sin participación no hay compromiso

De esta manera en base a lo indicado anteriormente, la misión debe responder

---

<sup>8</sup> COVEY, Stephen, “Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, 1989.

las siguientes premisas básicas:

- ¿Qué clase de empresa somos?
- ¿Para qué nos hemos constituido?
- ¿Qué ofrecemos?
- ¿Para quién?
- ¿Qué nos hará diferentes del resto?
- ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
- ¿Con que recursos desempeñaremos nuestras funciones?
- ¿Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos?

Estas premisas básicas se obtienen a partir de los componentes de la misión, los cuales se muestran en la Tabla 2.1. Una vez respondidas estas interrogantes por los miembros de la organización, incluyendo a todos sus actores, se procede a narrar la misión que guiará a la organización en su gestión. En el anexo N°5 se muestra el formato para la formulación de la misión.

### **2.1.1.2 Visión Organizacional**

Mientras la misión se refiere a la filosofía básica de la organización, la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo. De esta manera la visión de una organización indica cuales son los objetivos que deben alcanzarse en los próximos años, para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende transformar.

El concepto de visión remite necesariamente al concepto de objetivos organizacionales. La Visión es la meta a la que quiere llegar la organización, representa la proyección o logro más importante, siempre y cuando sea alcanzable en determinado tiempo establecido, y debe ser una meta corporativa

no la idea de una persona o grupo o en particular. En el direccionamiento estratégico se establecen componentes para obtener la Visión y Misión de la empresa, los mismos que se detallan a continuación en la Tabla 2.1:

**TABLA 2.1 COMPONENTES DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMPONENTES</b>
Visión	Horizonte de tiempo
	Ámbito de Acción
	Posicionamiento en el medio
	Negocio Fundamental
	Valores y principios organizacionales
Misión	Valores
	Principios organizacionales
	Ámbito de Acción
	Negocio fundamental
	Clientes
	Productos y servicios
	El para qué? Del negocio
	Ventajas competitivas

FUENTE: *HARRINGTON H., 2001.*

ELABORADO POR: *GABRIELA YÉPEZ MOREIRA*

Al haber ya establecido los componentes de la visión, se debe tener en cuenta la consideración mencionada en el punto anterior para poder formular la Misión y la Visión de la organización. De esta manera la motivación de todos los actores de la organización al participar en la formulación del direccionamiento estratégico permitirán tener una visión más amplia y real, considerando las acciones precisas que se deben realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. En base a los componentes de la visión se debe responder la siguiente cuestión básica:

- ¿Qué principios y creencias deben ser parte de una cultura organizacional?

Así mismo se deberá determinar: El tiempo en que debe ser alcanzada, mostrar integración entre todas las áreas de la empresa, proyectar sueños realistas para la empresa, incorporar valores e intereses comunes, usar un lenguaje enaltecedor y finalmente lograr sinergia.

Al hablar de Sinergia Covey menciona: “es el todo, es más que la suma de las partes, que la relación de las partes entre sí es otra parte, la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y estimulante”.<sup>9</sup> La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias y respetarlas. La sinergia exige compromiso auténtico, para conseguir una sincera y sostenida participación en la resolución de problemas, liberando más creatividad.

De esta manera al formular los elementos del direccionamiento estratégico se debe considerar crear sinergia, para poder lograr resultados positivos a pesar de no contar con similitudes e igualdades entre los actores de la organización. Así para la formulación de la visión se debe reunir a los integrantes y redactar una mezcla de experiencia e ideas nuevas, utilizando el formato para la declaración de la visión y de los principios, que se muestra en el Anexo N° 4.

---

<sup>9</sup> COVEY, Stephen, “Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, 1989.

### 2.1.1.3 Objetivos Organizacionales

Las empresas son ciertas clases de organizaciones o unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos, y su razón de ser, es cumplirlos. Un objetivo de la empresa es una situación deseada que ella pretende alcanzar.

Desde esta perspectiva, los objetivos empresariales cumplen muchas funciones, las mismas que se indican a continuación:

- a) Indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
- c) Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Sirven como una unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso de sus miembros.

Los objetivos oficiales de las empresas se presentan o comunican mediante documentos de la empresa, como los estatutos, actas de asambleas, etc., o mediante pronunciamientos públicos de los directivos, que ayudan a comprender el comportamiento y las decisiones tomadas por los miembros de la empresa.

Las empresas se pueden estudiar desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales son la base de la relación entre la empresa y su ambiente. La empresa no busca un objetivo único, pues necesita satisfacer una gran cantidad de requisitos y exigencias impuestos no solo por el ambiente externo, sino también por sus miembros. Estos objetivos, que no son estáticos sino dinámicos y están en continua evolución, modifican las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente, e internas, con sus miembros, y se revalúan constantemente y se

modifican en función de los cambios ambientales y de su organización interna.

La empresa es un tipo de propósito social en el que se reúnen diversos recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no se pueden conseguir los objetivos, y estos son diversos y complejos en extremo. Al contrario de lo que sucede en los eventos ambientales, el sistema puede decidir sobre los recursos y mantenerlos bajo control.

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica, por lo general son a largo plazo, lo cual significa más de un año en la mayoría de las empresas.

Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan a la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. El establecimiento de los objetivos en una empresa con fines de lucro, comienza por plantearse objetivos económico – financieros (Perspectiva Financiera), luego estos a su vez requieren de objetivos comerciales o de ventas (Perspectiva del Cliente), lo que conlleva a marcarse objetivos con respecto al funcionamiento de los procesos internos de la organización (Perspectiva de los Procesos Internos), lo que a su vez concluye en planteamientos de objetivos personales y de equipo (Perspectiva de Aprendizaje e Innovación). Todos los objetivos planteados en las diferentes áreas de la organización están enfocados en los primeros, los objetivos financieros. Para el desarrollo de los objetivos organizacionales se utilizará el formato que se muestra en el Anexo N°3.

#### **2.1.1.4 Políticas Empresariales**

Las Políticas Empresariales<sup>10</sup> son los medios por los cuales se logran los objetivos estratégicos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos

---

<sup>10</sup> TEJADA, Pablo, Presentación Políticas Empresariales, 2003

establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos. Las políticas son guía para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas y recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, recursos humanos, legalización, investigación y desarrollo, y sistemas de información.

*Descripción de Política de Marketing.-* Una correcta definición de las Políticas de Producto, Precio, Distribución y Comercialización, haciendo especial hincapié en la comunicación global de la empresa al exterior, son aspectos fundamentales de rentabilidad empresarial.

*Descripción de Política Operativa.-* Esta hace referente a las necesidades de capacidad de planta, inversión en plantas productivas, a los procesos de fabricación y producción. También se debe tomar en cuenta el control de costos y la mejora de la eficiencia de las operaciones en la planta.

*Descripción de Política Fiscal.-* En el desarrollo de sus actividades la empresa está sujeta a diversos impuestos y tributos. Es por este motivo que cualquier directivo debe conocer todos aquellos aspectos tributarios que tienen influencia sobre la actividad empresarial.

*Descripción de Política de Recursos Humanos.-* La definición de los estilos de dirección, liderazgo, motivación, así como el desarrollo e equipos directivos, y la definición de puestos de trabajo son partes importantes que se entroncan directamente en la propia estrategia de cada organización. Para ello se debe realizar una adecuada presentación de los elementos de diagnóstico y objetivo estratégico que permitan establecer un plan de acción.

*Descripción de Política Legal de la Empresa.-* En el desarrollo de sus actividades la empresa está sujeta a distintas leyes y normativas legales, tanto de carácter mercantil como laboral. Es por este motivo que todo directivo debe conocer aquellos aspectos legales que son de obligado cumplimiento por parte de la empresa. Asimismo, también debe conocer los diferentes tipos de sociedades, la administración y su gobierno.

*Descripción de Política Financiera.-* Se realiza un análisis enfocado a ver si el producto requiere aportes de cada uno de los socios en igual proporción.

Asimismo, con el objeto de hacer un adecuado seguimiento del grado de consecución de sus objetivos, las organizaciones establecen una serie de indicadores que conforman su cuadro de mando. Tradicionalmente, los indicadores incluidos por las organizaciones en sus cuadros de mando eran, fundamentalmente, financieros. Actualmente las organizaciones están consiguiendo desarrollar cuadros de mando más equilibrados, que junto a los indicadores financieros, incluyen, en función de sus objetivos presentes y futuros, indicadores de aprendizaje, satisfacción de clientes y empleados, impacto social, etc.

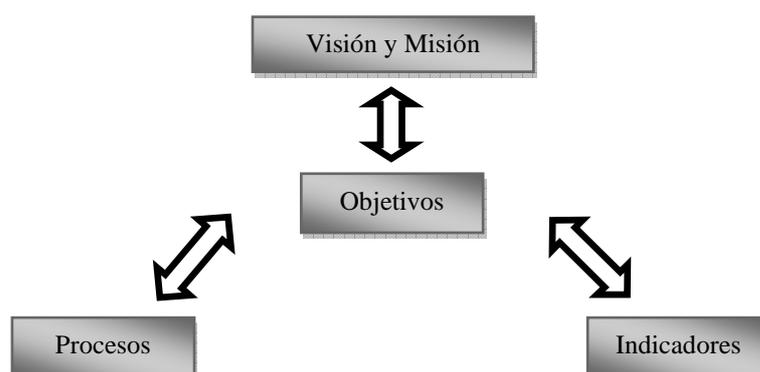
De esta forma en función de los resultados que se están obteniendo, pueden no solo comprobar hasta qué punto está haciendo realidad sus objetivos, sino establecer nuevos objetivos para beneficio de la organización<sup>11</sup>.

En la Figura 2.4 se puede observar gráficamente la relación de los elementos del direccionamiento estratégico con los procesos internos de una organización junto con los indicadores que cada proceso tiene para poder analizar su rendimiento y alcance.

**FIGURA 2.4 RELACIÓN ENTRE PROCESOS, OBJETIVOS E INDICADORES**

---

<sup>11</sup> ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, La Gestión por Procesos, 1997.



FUENTE: *ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, 1997.*

ELABORADO POR: *GABRIELA YÉPEZ MOREIRA*

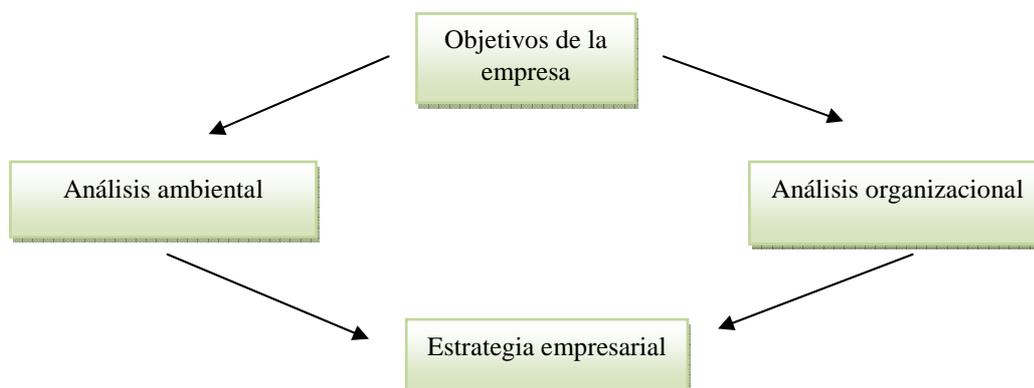
### 2.1.1.5 Estrategia Empresarial<sup>12</sup>

Las empresas, continuamente, deben redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente de tarea. Cada empresa trata de desarrollar sus negocios y operaciones de manera coherente y consistente mediante la aplicación de diversos estándares de estrategias. Al acelerarse los cambios en el ambiente de tarea de la empresa, se origina una creciente presión que exige mucha capacidad para anticiparse a ellos y aprovechar de inmediato las nuevas oportunidades, así como capacidad de actuar con flexibilidad para contrarrestar las presiones ambientales. La estrategia empresarial es el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr esta capacidad de maniobra. La aplicación de fuerzas en gran escala contra cualquier enemigo, era el antiguo concepto militar que definía a la estrategia; la misma que en términos empresariales se define como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo”. En consecuencia, la estrategia es un conjunto de objetivos y políticas capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo.

La Figura 2.5 muestra los componentes básicos de una estrategia empresarial:

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Teoría de la Administración, 2001.

**FIGURA 2.5 COMPONENTES BÁSICOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.**



**FUENTE: CHIAVENATO IDALBERTO, 2001.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

La estrategia empresarial es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas.

Asimismo la estrategia representa aquello que la empresa desea realizar, cual es el negocio que pretende llevar a cabo, cual es el rumbo que va a seguir. El núcleo de la administración estratégica es la preparación para el mañana: busca orientar a la empresa frente al futuro, no para anticipar todos los acontecimientos, sino para que la empresa pueda dirigirse hacia sus objetivos consiente y sistemáticamente, basándose en análisis reales de sus propias condiciones y posibilidades. En otros términos el futuro de la empresa no puede ser previsto, sino que debe ser creado.

Cada empresa debe considerarse, de manera simultánea, desde el punto de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia es una medida normativa de la consecución de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso. La consecución de los objetivos buscados no entra en la esfera de competencia de la eficiencia, pues ese es un tema ligado a la eficacia.

### 2.1.1.6 Valores Esenciales<sup>13</sup>

Los valores esenciales son los postulados primordiales y duraderos de una organización. Un pequeño conjunto de principios inspiradores intemporales, los valores esenciales no necesitan la justificación de nadie ajeno a la empresa: tienen valor e importancia intrínsecos para sus miembros.

Cada empresa decide por sí sola que valores va a considerar esenciales, y toma la decisión prescindiendo en gran medida del entorno que vive en cada momento, de las exigencias de la competencia o incluso de las modas de gestión.

Por lo tanto, es claro que no existe un conjunto universalmente apropiado de valores esenciales. No es necesario que una empresa tenga como valor esencial el servicio al cliente, el respeto por la persona, la calidad, el estar centrado en el mercado o el trabajo en equipo. Una empresa podría desarrollar sus prácticas de explotación y sus estrategias empresariales en torno a estos conceptos sin por ello haberlos llevado a la esencia de su existencia. Además, las grandes empresas no necesitan tener valores esenciales humanistas o agradables, aunque muchas los tengan. La clave no radica en que valores esenciales tiene una organización, sino en que tenga esa clase de valores.

Las empresas solo necesitan unos pocos valores, normalmente entre tres y cinco. Solo unos pocos valores pueden ser verdaderamente esenciales, es decir, tan fundamentales y hondamente arraigados que prácticamente no cambian nunca.

Para identificar los valores esenciales de una organización, es necesario proponerse con implacable sinceridad llegar a definir qué valores son verdaderamente esenciales. Si se llega a articular más de cinco o seis, lo más probable es que se estén confundiendo lo que son los valores esenciales (que no cambian) con las prácticas de explotación, las estrategias empresariales o las normas culturales (que deberían ser susceptibles de cambio). Hay que recordar que los valores deben superar la prueba del tiempo. Es necesario preguntarse con relación a cada uno de ellos: si las circunstancias cambiasen y si se puede

---

<sup>13</sup> HARVARD BUSINESS REVIEW, Gestión del Cambio, 2000.

defender cada uno de estos a pesar de las inclemencias.

Una empresa no debe modificar sus valores esenciales en respuesta a los cambios del mercado; al contrario debería cambiar de mercado, si ello fuese necesario, para mantenerse fiel a sus valores esenciales.

En base a lo citado anteriormente, se puede decir que: el proceso administrativo no es una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones-planeación, organización, dirección y control-, sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, esto gracias al efecto sinérgico.

Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar, debe administrarse la acción empresarial que podrá en práctica la estrategia seleccionada, esto es, ejecutar el direccionamiento estratégico de la organización.

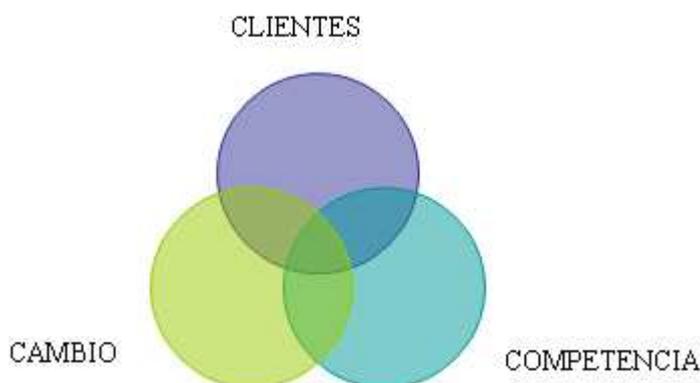
Hoy en día muchas empresas son incapaces de considerar el cambio como una oportunidad, y estos representan un sin número de amenazas y oportunidades para la empresa, y las oportunidades que estos pueden traer a la empresa, otras los ignoran, hasta que es demasiado tarde, ya que sus sistemas, su estructura se vuelve cada vez más obsoleta y con el tiempo pierden funcionalidad<sup>14</sup>.

De esta manera, una organización que quiere mantenerse estable y crecer en el tiempo debe tener en cuenta las nuevas fuerzas del entorno, para no perder de esta manera: Competitividad. Estas fuerzas son: Clientes (cuáles son sus exigencias), Competencia (como mejoran y que hacen para innovar) y la velocidad del cambio que se vive en la actualidad. En la Figura 2.6 se puede observar esta relación.

#### **FIGURA 2.6 NUEVAS FUERZAS DEL ENTORNO**

---

<sup>14</sup> [www.mariapauserrano.blogspot.com](http://www.mariapauserrano.blogspot.com), En Línea.



FUENTE: *MARÍA SERRANO, 2006.*

ELABORADO POR: *GABRIELA YÉPEZ MOREIRA*

## 2.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS<sup>15</sup>

En los inicios del siglo XX, se desarrolla el concepto administrativo de procesos y se incluyó como práctica dentro de la disciplina de la calidad. Hasta los comienzos del siglo XX, las organizaciones en todo el mundo, tenían una orientación hacia el producto enfocados en aumentar su productividad con base en el incremento incesante en el número de bienes producidos o de los servicios prestados. La práctica predominante de calidad en aquellos tiempos fue la inspección únicamente del producto final.

Posteriormente el enfoque de administración científica que fue desarrollado por Frederick Taylor fue pionero en el mejoramiento de la productividad. En base a este enfoque se lograron aumentos grandiosos de la productividad, asignando a la vez la responsabilidad a personal especializado y usando los trabajadores para trabajar en pro de la planeación que se realizaba por parte de los ingenieros.

Sin embargo a pesar de que el enfoque planteado por Taylor estaba dando buenos resultados en cuanto al aumento de la productividad, también mostraba

---

<sup>15</sup> ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, La Gestión por Procesos, 1997.

desventajas como la pérdida de autonomía de los trabajadores de la organización, trayendo como consecuencia la pérdida de calidad del producto. Este problema no ha sido solucionado hasta el momento ya que muchas organizaciones continúan tratando de cumplir con los planes elaborados por el personal instruido y que es ejecutado por el personal no capacitado<sup>16</sup>. Para dar una solución al problema suscitado de la calidad baja del producto, se crearon cargos de inspectores, quienes estaban encargados de detectar los productos defectuosos de tal manera que puedan ser reprocesados o en su defecto, desechados, antes de que los mismos llegasen a manos del consumidor.

Hoy en día las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). Gestión, según la norma ISO son “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto<sup>17</sup>. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de

---

<sup>16</sup> Hernando Mariño Navarrete. “Gerencia de Procesos”. Bogotá 2001.

<sup>17</sup> Norma de la calidad ISO 9001-2000, INCOTEC, 2002.

una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado 7.1 se matiza: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”<sup>18</sup>

La Gestión de Procesos, o mejor llamada Gestión por Procesos, en nuestros días si que incorpora una serie de nuevos componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio y se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

La norma ISO establece que se debe manejar el enfoque basado en procesos y además promueve la adopción de este enfoque cuando se desarrolla y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requerimientos.

---

<sup>18</sup> REY, Domingo, “Producción, Procesos y Operaciones”, Bureau Veritas, 2005.

La novedad de la Administración por Procesos estriba en dicho esfuerzo de priorización, y en el subsiguiente empeño por gestionar de forma sistemática los procesos que consideran más críticos, y en las consecuencias que dicha sistematización está teniendo en sus estructuras. Estas se están aplanando y adecuando a los procesos críticos de las organizaciones.

En el pasado, las organizaciones competían dentro de un entorno que podríamos caracterizar por su bajo ritmo de cambio, por lo que, en consecuencia, la organización empresarial era vista también como un conjunto de unidades fundamentalmente estable. Este tipo de estructuras, a pesar de la falta de comunicación entre sus áreas, fue adecuado mientras las empresas desarrollaban sus actividades en entornos menos dinámicos en comparación a la actualidad. Ahora los clientes dan por sentado que los productos que adquieren van a satisfacer sus necesidades y la calidad pasó de ser un requerimiento más a ser una mera condición.

A continuación, en la Tabla 2.2, se muestran las diferencias de una empresa cuando se centra simplemente en la administración tradicional dentro de una organización versus una organización gestionada en base a Procesos.<sup>19</sup>

**TABLA 2.2 GESTIÓN TRADICIONAL VS. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROCESOS<sup>20</sup>.**

<b><i>Gestión tradicional de los procesos</i></b>	<b><i>Gestión estratégica de los procesos</i></b>
Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen, normalmente, de una unidad funcional.	Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas.
La responsabilidad es compartida por	La responsabilidad es única,

<sup>19</sup> ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, La Gestión por Procesos, 1997.

<sup>20</sup> ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, La Gestión por Procesos, 1997.

varias personas, prevaleciendo la organización vertical.	conviviendo la organización vertical con la horizontal.
Se evalúa la eficacia de los procesos.	Los procesos se mantienen "bajo control"
Mejora gradual y ocasional de los procesos, de carácter reactivo.	Mejora permanente gradual y radical, de carácter proactivo.
Aprendizaje esporádico del propio sector.	Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector.

**FUENTE: ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, 1997.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

En una organización de estructura funcional vertical, el cliente común de las diversas áreas no es el cliente externo, sino la dirección general. Por tanto, dichas áreas buscarán que sus resultados satisfagan sus objetivos funcionales a los ojos de su supervisor y no a los ojos del verdadero cliente final: el cliente externo de la organización. Las compañías, sufren las fallas de sus estructuras verticales cuando un cliente establece una petición que requiere cruzar diferentes áreas para completarse: las áreas no se comunican, existe burocracia interna, los objetivos no son comunes y por lo tanto intereses y prioridades no están compartidos. Esta serie de situaciones generan al final procesos "rotos" y clientes insatisfechos por la falta de respuesta a sus peticiones.

Pero la realidad de hoy en día muestra que "Los clientes de hoy ya no adoptan una visión microscópica de su organización. Hubo una época en la que se podía construir una buena reputación sólo con el suministro de excelentes productos. Sin embargo, actualmente los clientes ven al proveedor potencial como una entidad total y esperan que cada interacción sea un placer. Nada puede dejarse al azar en los millones de momentos de verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con su organización"<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> HARRINGTON, H.J., Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 2001.

Es por esto que las organizaciones que buscan satisfacer las expectativas de sus clientes externos, consideran que sus estructuras han de tener un carácter temporal, que faciliten en cada momento la implantación de sus estrategias. Por esta razón están llevando a cabo una gestión estratégica de sus procesos como un factor clave para adaptarse con éxito al nuevo entorno e influir decisivamente en su evolución.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo esto como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Las diversas actividades y funciones miran hacia su cliente ya sea este interno o externo y procuran conseguir su máxima satisfacción y la máxima eficacia interna.

Por estas razones, tiene mucho sentido estructurar a la organización bajo la visión de procesos, desde su planteamiento estratégico hasta su organización operativa; de tal forma que se pueden crear esquemas de responsabilidad compartida para la entrega de un producto o servicio final al cliente, incluyendo indicadores estratégicos, tácticos y operacionales “horizontales”. La administración por procesos permite entonces visualizar a la organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades sus clientes.

Además, la Gestión por Procesos es un elemento fundamental, no solo para conseguir comprender mejor las necesidades de sus clientes y, por tanto, poder satisfacerlas, sino para tener la suficiente agilidad para adaptar continuamente su gestión a las necesidades cambiantes de su entorno, ser proactivos y crear las reglas sobre las que se fundamentará su futura competitividad.

El Gestionar una empresa en base a Procesos, es de mucha utilidad ya que:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente
- Le permite a la empresa predecir y controlar el cambio

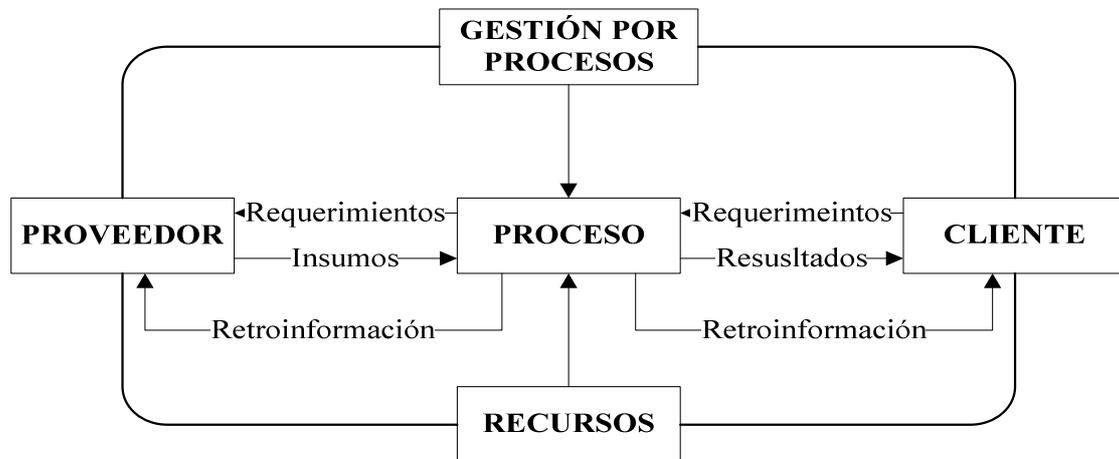
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones
- Ofrece una visión sistemática de las actividades
- Mantiene a la organización centrada en el proceso
- Previene posibles errores
- Ayuda a la empresa a comprender como se convierten los insumos en productos
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros

El esfuerzo que las organizaciones realizan por priorizar sus procesos es una de las claves que explican el éxito con que gestionan sus procesos. La idea de manejar una organización bajo una Administración por Procesos es identificar los principales procesos que intervienen en las actividades de cada organización, definiendo así procesos Gobernantes (Gerenciales), Operacionales (Productivos) y de Apoyo. A continuación se muestra en la Figura 2.7 la representación gráfica de la Gestión por Procesos, en donde se puede observar la relación entre el proveedor y el cliente del proceso, su interacción, así como también los controles y recursos para su funcionamiento y desempeño<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> HARRINGTON H.J., Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 2001

**FIGURA 2.7 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.**



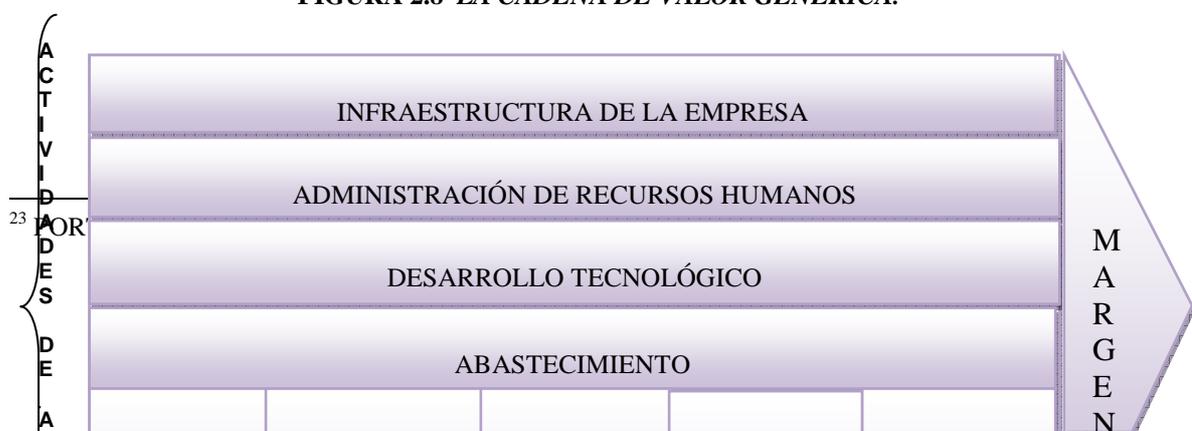
FUENTE: *HARRINGTON H., 2001*

ELABORADO POR: *GABRIELA YÉPEZ MOREIRA*

### 2.2.1 CADENA DE VALOR<sup>23</sup>

Hoy en día con la competencia más voraz del mercado, es necesario analizar las unidades de negocio que inciden en movimientos empresariales para cumplir metas y objetivos. De la misma manera surge la implementación de estrategias que serán el sustento a la ventaja competitiva, para de esta manera lograr alcanzar el éxito en el medio donde desempeñan sus actividades. De esta manera nace la *Cadena de Valor*, que permitirá contribuir a desarrollar nuevos diseños de gestión para las organizaciones que tienen visión de futuro. De acuerdo a la mención anterior, es necesario definir una cadena de valor, empezando por la cadena genérica, la cual se puede subdividir en actividades discretas. La cual se muestra a continuación en la Figura 2.8.

**FIGURA 2.8 LA CADENA DE VALOR GENÉRICA.**



**FUENTE: PORTER MICHAEL, 2001.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas. Las cadenas de valor para las subdivisiones de la empresa son estrechamente relacionadas, sin embargo, pueden solo ser comprendidas en el contexto de unidad de negocio.

Según Porter, La Cadena de Valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla, pero también puede contribuir de modo significativo al diseño de la estructura organizacional. Esta última, agrupa algunas actividades en unidades como mercadotecnia y producción<sup>24</sup>. Así las actividades que muestren semejanzas se las agrupa aprovechando sus características afines, en un departamento. Pero así mismo esta agrupación hace necesaria una integración entre departamentos a fin de garantizar que se lleve a cabo las operaciones internas en pro del cliente final.

Según ISHIKAWA<sup>25</sup>, la cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades

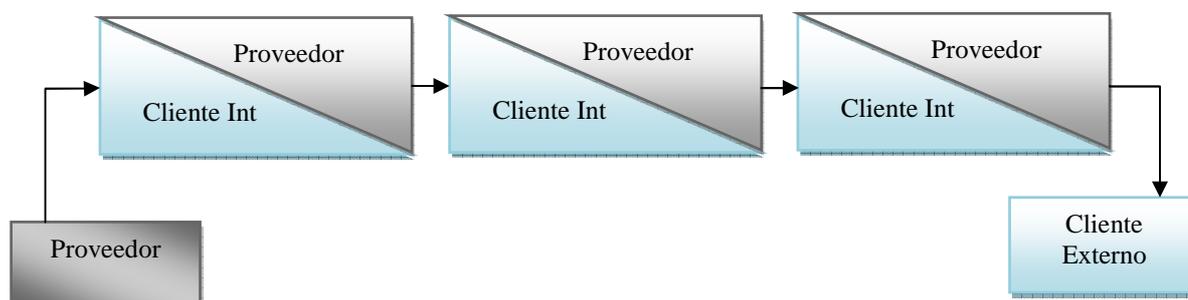
---

<sup>24</sup> PORTER, Michael, "La Ventaja Competitiva", 2001.

<sup>25</sup> ISHIKAWA, K., El próximo proceso es su cliente, 1960.

distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. A través de estas la empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia que existe entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos, y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, como los datos del comprador, parámetros de desempeño, y estadísticas de fallas del producto. Así las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación. A continuación la Figura 2.9 muestra la relación explicada en este párrafo.

**FIGURA 2.9 CADENA DE VALOR CLIENTE - PROVEEDOR.**



**FUENTE: ISHIKAWA K., 1960.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y

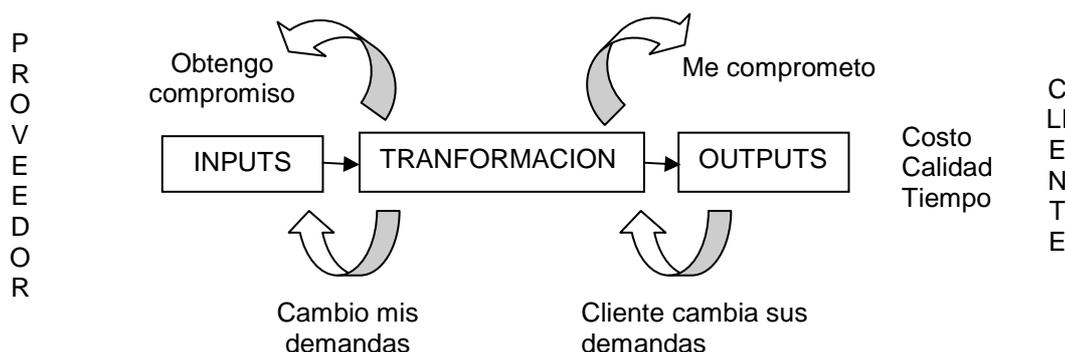
servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

### 2.2.2 DEFINICIÓN DE PROCESO

Según la norma ISO, proceso es el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. En la Figura 2.10 se muestra la relación entre los insumos y productos de un proceso:

**FIGURA 2.10 MODELO GENÉRICO DE UN PROCESO.**



FUENTE: *INCOTEC, 2002.*

ELABORADO POR: *GABRIELA YÉPEZ MOREIRA*

Se han dado algunas definiciones para referirse al término “Proceso”, se sugiere la siguiente definición:

Proceso.- “Se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.” Los procesos consisten en conjuntos de tareas lógicamente relacionadas que utilizan los recursos de una organización, para suministrar resultados definitivos en apoyo de los objetivos de la organización. No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe un proceso sin un producto o servicio.

Los procesos representan la manera en que una empresa, crea y entrega valor a sus clientes. En las organizaciones tradicionales, los procesos son fragmentados, invisibles, no nombrados, ni administrados y exhiben un bajo desempeño.

Por otro lado el planteamiento de Procesos, es transfuncional y orientado a resultados, demanda un nuevo vocabulario y una nueva perspectiva orientada a eliminar errores, minimizar atrasos, maximizar el uso de recursos y simplificar procesos, con un enfoque hacia los clientes, la calidad, la flexibilidad, la rapidez, el servicio y el mejoramiento continuo.

Para definir un proceso se hace necesario plantearse las siguientes interrogantes:

- ¿Qué actividades conforman el proceso?
- ¿Cómo se realizan dichas actividades?
- ¿Quién las realiza?
- ¿Quién es el dueño del proceso?
- ¿Qué tecnología se utiliza?
- ¿Cuánto tiempo transcurre durante el proceso?
- ¿Qué recursos emplea?
- ¿Cuánto cuesta?

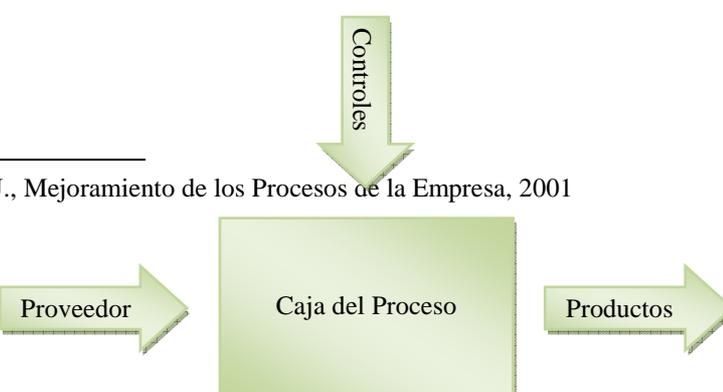
- ¿Cuál es la calidad de los productos que genere el proceso actual?

### 2.2.2.1 Elementos de un Proceso<sup>26</sup>

En un proceso se pueden advertir los siguientes elementos:

- Entradas (Inputs).- “insumo” que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo)
- Recursos y estructuras.- para transformar el insumo de la entrada
- Producto.- “salida” que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.
- Limites (condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos claros y definidos.

Así podemos observar a continuación los factores críticos de un proceso:



<sup>26</sup> HARRINGTON H.J., Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 2001

**FUENTE: HARRINGTON H, 2001**  
**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

A la vez para que un proceso este bien gestionado debe tener las siguientes características:

- Tener los limites bien definidos
- Tener una misión claramente definida
- Identificar todas las partes interesadas
- Conocer las expectativas y necesidades de las partes interesadas, además los riesgos
- Disponer de objetivos e indicadores
- Tener asignados recursos suficientes
- Incorporar un sistema de medida
- Identificar las interrelaciones con procesos
- Estar documentado y auditado

#### **2.2.2.2 Clasificación de los Procesos<sup>27</sup>**

En Gestión por Procesos, los procesos se dividen en: procesos gerenciales, clave y de apoyo.

---

<sup>27</sup> HARRINGTON H.J., Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 2001

*Definición de Procesos Gerenciales.*- se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de: Planificación Financiera o Desdoblamiento de la estrategia

*Definición de Procesos Clave.*- procesos que generen salidas y tienen un impacto alto sobre la satisfacción del cliente, por ejemplo, investigación y desarrollo de productos, servicio al cliente o procesamiento de solicitudes.

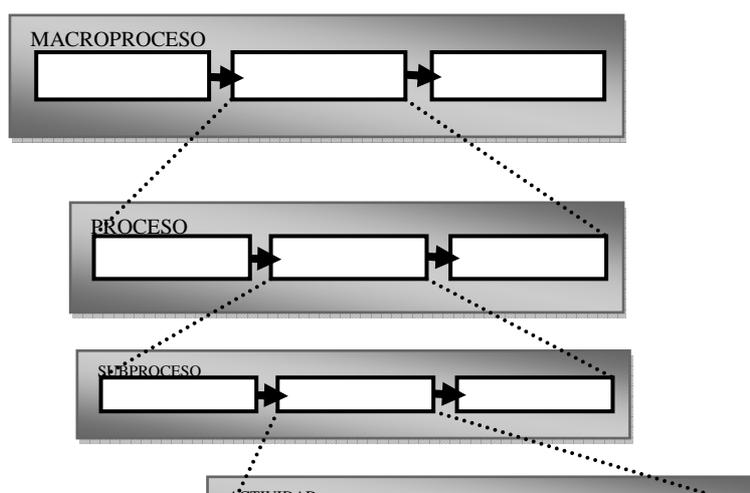
*Definición de Procesos de Apoyo.*- Procesos internos que dan sustento a los clave y gerenciales, por ejemplo, servicios legales, administrativos, de recursos humanos, sistemas contables o sistemas de información.

La clasificación de los procesos depende en gran medida, del tipo de organización, un proceso que para un tipo de organización puede ser clasificado como proceso de apoyo, en otro tipo de organización, puede ser clave o gerencial; los ejemplos anteriormente citados no son una regla, pero si una aproximación a lo cotidiano.

### 2.2.2.3 Jerarquía de los Procesos

Al hablar de Jerarquía dentro de los procesos, debemos partir desde la aceptación de que casi la totalidad de las cosas que realizamos constituyen un proceso, pudiendo ser extremadamente complejos o procesos muy sencillos. Debido a la diferencia entre los procesos por su complejidad es necesario establecer una jerarquización del proceso, la cual podemos apreciar en la Figura 2.12.

**FIGURA 2.12 JERARQUÍA DE PROCESO.**



**FUENTE: *HARRINTONG H., 2001***

**ELABORADO POR: *GABRIELA YÉPEZ MOREIRA***

En base a lo indicado anteriormente, se determina que por la complejidad los procesos se clasifican en:

- Macroproceso
- Proceso
- Subproceso

Todo macroproceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades, estas son las indicaciones que se requieren para generar un determinado resultado en un proceso, estas son la esencia de un diagrama de flujo. De la misma manera las actividades están conformadas por un determinado grupo de tareas, las cuales normalmente están a cargo de un individuo o un grupo pequeño.

### **2.2.3 DEFINICIÓN DE MAPA DE PROCESOS**

El Mapa de los Procesos de una organización es la representación gráfica de los procesos en donde se muestran las entradas y salidas y tiene la capacidad de descomponer a la Cadena de valor de la misma en macro procesos, en procesos,

subprocesos, en actividades y tareas ligadas al día a día.

El trazado de mapas de procesos, llamado también mapeo de procesos, o simplemente mapeo, constituye una herramienta fundamental en el mejoramiento de los procesos existentes en una organización, pues, a través de él se puede rediseñar los procesos gerenciales, los procesos de apoyo o los procesos clave de la empresa.

Los procesos pueden documentarse mediante un Diagrama de Flujo y su rendimiento puede medirse mediante un Análisis de Valor Agregado y Capacidad Instalada; y por un Costeo Basado en las Actividades del proceso.

## **2.2.4 HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DE PROCESOS Y PASOS A SEGUIR<sup>28</sup>**

### ***2.2.4.1.1 Definición e Identificación de los Procesos***

#### **2.2.4.1.1.1 Definición**

Para la implementación de un sistema de gestión en base a procesos, se necesita definir claramente los requisitos importantes de este, pues al no contar con una clara definición no se puede realizar un proceso de mejora ni tampoco asegurar la satisfacción de los requerimientos de los usuarios.

Tanto los requisitos de los actores internos del sistema como de los actores externos, surgen los requisitos para la definición de los procesos lo cual hace que los mismos sean hechos a la medida real de la organización.

#### **2.2.4.1.1.2 Identificación**

La declaración tanto de la misión como de la visión de la organización serán el punto de partida para identificar los procesos que se deben desarrollar en una organización. Estos procesos que se derivan de la misión se los denomina

---

<sup>28</sup> ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, La Gestión por Procesos, 1997.

Misionales y aquellos que derivan de la visión se los denomina procesos visionarios. Los primeros establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar, ya que en la misión se identifica los clientes, los productos y en que ámbito de acción se trabajará.

De la misma manera se deben identificar los procesos que visionales ya que son el complemento de los procesos organizacionales y con los cuales la organización puede seguir creciendo.

El proceso de identificación de los procesos requiere, que exista un entendimiento común de los procesos generales de la organización, lo cual puede realizarse con un análisis de la atención del cliente en todos los momentos de verdad que se tengan con él.

El objetivo con la identificación de los procesos es construir un Mapa de Procesos que contenga una visión panorámica de la organización.

#### ***2.2.4.1.2 Análisis de los Procesos***

El paso fundamental para poder diseñar los procesos dentro de una organización es analizar la situación actual de la empresa, ya que de esta manera se conocerá hasta qué nivel se están cumpliendo las regulaciones de una organización y los requisitos de los actores del sistema.

Para poder realizar un análisis efectivo de la situación, se recomienda crear documentos que faciliten esta tarea, como por ejemplo un Chek List de Actividades para poder levantar información, mediante investigación ya sea directa o indirecta. De la misma manera es recomendable realizar entrevistas con los empleados de la organización para poder así obtener la mayor cantidad de información confiable, ya que son ellos quienes se encuentran interactuando diariamente con la realidad del proceso.

Después de determinar la situación inicial o de partida, es recomendable establecer una planeación para llevar a cabo las acciones requeridas.

### ***2.2.4.1.3 Diseño y Documentación***

Para proceder al diseño de los procesos es necesario diseñar medidas correctivas para poder satisfacer los requerimientos de los clientes internos o externos de la organización. Una vez elegida la medida correctiva se procede a realizar un plan de implementación, en donde se definen los recursos que se van a utilizar ya sean físicos, humanos ó económicos. Además es necesario identificar si se cuenta con el personal debidamente calificado para poder realizar el respectivo diseño de los procesos.

Después de haber realizado el diseño, se procede a la documentación de los resultados, en donde se detallan las soluciones encontradas en las diferentes etapas del diseño, pudiendo ser: los problemas encontrados, las acciones correctivas para los problemas y finalmente describir su implementación.

Al final cuando se obtiene la información que resultó de cada fase, se procede a la elaboración del Manual de Procesos, herramienta en donde se describen los procesos de la organización, sus respectivas actividades y las tareas que debe realizar cada persona en la organización. Así mismo este manual describirá las responsabilidades de los actores internos, los propietarios de los procesos y las reglas que deben respetar.

#### **2.2.4.1.3.1 Selección del Propietario del Proceso<sup>29</sup>**

La figura clave para la gestión estratégica de los procesos es el propietario de del proceso. En la Tabla 2.3 se pueden observar los criterios que se utilizan en la selección del propietario del proceso.

Los criterios de responsabilidad y poder, son de suma importancia. La persona

---

<sup>29</sup> ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, La Gestión por Procesos, 1997.

adecuada para este trabajo debe ocupar una posición lo suficientemente alta dentro de la estructura organizacional para que tenga poder, tiempo disponible para involucrarse y suministrar el liderazgo necesario.

**TABLA 2.3 CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL PROPIETARIO DEL PROCESO.**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
Responsabilidad e involucración	El dueño del proceso debe involucrarse en el mismo y responsabilizarse por el desarrollo de este.
Poder	Para: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar el impacto de las nuevas estrategias</li> <li>▪ Efectuar cambios en las políticas que afectan al proceso.</li> <li>▪ Llevar a cabo cambios necesarios.</li> <li>▪ Supervisar la efectividad y la eficacia del proceso.</li> </ul>
Capacidad de liderazgo	Debe tener: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Credibilidad dentro de la organización.</li> <li>▪ Capacidad para liderar.</li> <li>▪ Capacidad de negociación.</li> <li>▪ Capacidad para adoptar cambios.</li> <li>▪ Capacidad para relacionarse con la alta dirección.</li> <li>▪ Capacidad para ver de forma global el negocio.</li> </ul>
Conocimientos	Es conveniente que el propietario del proceso tenga buen

	<p>conocimiento del mismo.</p> <p>Sin embargo esta no es una condición sine qua non, ya que la falta de conocimiento no suele ser insalvable.</p>
--	---

**FUENTE: ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, 1997.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

El dueño del proceso es el responsable de mejorar dicho proceso hasta alcanzar un nivel de perfección y mantenerlo. Es quien ha sido nombrado por la gerencia como el encargado de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente. El propietario del proceso debe mantener el proceso “bajo control”.- Se entiende que un proceso se halla bajo control cuando ha sido entendido, documentado y medido.

a) Entendido.- cuando todas las personas involucradas conocen lo siguiente:

- Cuál es el propósito y descripción básica del proceso.
- Quiénes son sus clientes.
- Quiénes son sus proveedores.
- Quién es el propietario.
- Qué rendimiento se está obteniendo.

b) Documentado.- Algunos aspectos que debe incluir la documentación de un proceso son los siguientes:

- Diagrama de flujo de proceso, que incluya interrelaciones con otros procesos.
- Medidas de rendimiento de las distintas fases del proceso (suelen usarse las siglas PPM, abreviatura de Process Performance Measurement).
- Nombre del propietario del proceso.

- Miembros del equipo de gestión del proceso.
- c) Medido.- Debe ser medido con respecto a las expectativas de sus clientes internos o externos, y podamos actuar en consecuencia. Las medidas de rendimiento de un proceso o PPM deben ser un indicador claro de la salud de este. Dichas medidas han de ser pocas y muy representativas.

#### 2.2.4.1.3.2 Histograma<sup>30</sup>

Un histograma es el gráfico estadístico que se utiliza para representar unos datos continuos cuando vienen agrupados en intervalos. Sobre cada uno de estos intervalos se levanta una franja tan ancha como el intervalo y de forma que su área sea proporcional a su frecuencia. Normalmente se construye de forma que el área de cada franja sea igual a la correspondiente frecuencia relativa. Así el área total limitada por el histograma es igual a 1.

El histograma muestra la frecuencia de ocurrencia de los datos que haya tomado en su proceso, al medir una variable, esto es un medidor o un indicador que puede asumir cualquier cifra en un rango definido. También permite visualizar la distribución seguida por el conjunto total de datos analizados, proveyendo información sobre la variación de su proceso en relación con dicha variable.

Con el uso de un histograma se logra cuantificar algún aspecto importante del proceso, tomando decisiones con base en hechos no en opiniones; existe un mejor entendimiento de la variabilidad inherente del proceso, lo que conduce a

---

<sup>30</sup> ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, La Gestión por Procesos, 1997.

establecer un análisis de su capacidad para producir resultados aceptables de manera consistente, mediante una observación más realista del mismo. Para conocer el comportamiento de un proceso, una imagen puede ser más valiosa que una tabla con mil números.

### 2.2.5 DIAGRAMA DE FLUJO<sup>31</sup>

“Diagrama de Flujo o DFD de actividades, es la representación gráfica de la secuencia de los pasos que conforman un proceso, sirve para determinar el funcionamiento del proceso, mostrando claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades, desde su comienzo hasta la obtención de resultados.

Los resultados pueden ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres. Los diagramas de flujo se pueden aplicar a cualquier proceso. Mientras más información se incorpore al diagrama de flujo, mayor será la utilidad de éste.

Para poder realizar el análisis del proceso y proponer su mejora es necesario elaborar el Diagrama de Flujo del proceso, llegando hasta el nivel de tareas. La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas aéreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera como realmente se dirige.

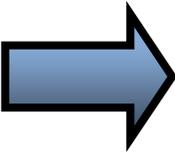
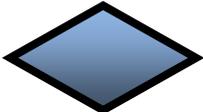
Entre los diferentes tipos de diagramas de flujo está el diagrama de *flujo funcional*,

---

<sup>31</sup> ROURE J.B., MOÑINO M., RODRIGUEZ – Badal, La Gestión por Procesos, Capítulo 1: La gestión estratégica de los procesos, 2002.

que permite mostrar el movimiento entre diferentes unidades de trabajo e identifica como los departamentos verticalmente orientados afectan a un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización. En la Tabla 2.4 se puede observar los símbolos que se utilizan para la elaboración de diagramas de flujo.

**TABLA 2.4 SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL.**

<b>SIMBOLOS ESTÁNDARES PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOS</b>		
<b>FIGURA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>Operación</b> Rectángulo	Se utiliza cada vez que hay un cambio de ítem.
	<b>Movimiento / Transporte</b> Flecha ancha	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones
	<b>Punto de Decisión</b> Diamante	Indica cual es el punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión
	<b>Inspección</b> Circulo Grande	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, para evaluarse la calidad del Output
	<b>Documentación</b> Rectángulo con onda en la parte inferior	Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel
	<b>Espera</b> Rectángulo Obtuso	Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar

	<b>Almacenamiento</b> Triangulo	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para que el ítem o la persona pase a la siguiente actividad programada
	<b>Dirección de Flujo</b> Flecha	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	<b>Conector</b> Circulo Pequeño	Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo
	<b>Límites</b> Círculo Alargado	Indica el inicio y el fin del proceso

FUENTE: *ROURE J.B., MOÑINO M., RODRIGUEZ 2002.*

ELABORADO POR: *GABRIELA YÉPEZ MOREIRA*

### 2.2.6 INGENIERÍA DE VALOR<sup>32</sup>

La Ingeniería del Valor es una metodología para resolver problemas y/o reducir costos, al mismo tiempo que mejora los requerimientos de desempeño (calidad).

La Ingeniería del Valor, el Análisis de la Función, Análisis del Valor y la Administración del Valor son parte de las denominaciones de los procesos genéricamente conocidos como Metodología del Valor.

En términos generales, esos procesos consisten de una aplicación profesional y un enfoque ordenado de trabajo en equipo que se orienta al análisis de la función de costos para mejorar el valor del producto y facilitar el diseño, sistema o servicio. Su utilización es considerada como una estrategia de negocios muy exitosa a largo plazo. Para mejorar dicha característica de valor, la Metodología del Valor persigue el incremento de la satisfacción del cliente o usuario así como agregar valor a su inversión.

Aunque la mayoría de las fuentes consultadas admite como sinónimos de Ingeniería del Valor a los otros procesos anteriormente citados, Análisis de la

<sup>32</sup> <http://www.12manage.com>, On line.

Función, Análisis del Valor y la Administración del Valor. Así, a la Administración del Valor se le relaciona con el término que describe el proceso total de incrementar el valor de un proyecto para un cliente o usuario en tanto que, a la Ingeniería del Valor se le considera una parte del proceso de la Administración del Valor, ya que limita su objetivo al incremento del valor en las etapas de diseño y construcción de un proyecto.

De este modo, la Administración del Valor abarcaría una franja más amplia de problemas, que incluyen tanto las cuestiones que están relacionadas con las personas involucradas en el proceso como el análisis técnico de alternativas. Independientemente del nombre que se utilice para referirse al proceso, la metodología comprende los siguientes aspectos:

- Identificar los principales elementos de un producto, servicio o proyecto,
- Analizar las funciones que realizan los elementos del proyecto,
- Usar tormentas de ideas para desarrollar varios diseños alternativos para ejecutar esas funciones,
- Evaluar las alternativas para asegurar que no degraden el proyecto,
- Asignarles costos (incluso los costos de su ciclo de vida completo) a cada una de las alternativas más prometedoras y ,
- Desarrollar recomendaciones aceptables para las alternativas prometedoras.

#### **2.2.6.1 Beneficios**

Un análisis del valor es más efectivo cuando se hace en una etapa inicial. En ésta fase hay mucho más oportunidad de influenciar el diseño y por eso más potencial para reducir costos y/o mejorar el desempeño mientras se minimizan riesgos. Algunos de los beneficios que pueden ser experimentados a través de la ingeniería del valor son:

- Reducir el costo del ciclo de vida.
- Mejorar la calidad.
- Mejorar impactos medio ambientales.
- Mejorar la programación.
- Mejorar la interacción humana.

Algunos riesgos que pueden ser experimentados son:

- Análisis hecho demasiado tarde.
- Compromiso del desempeño del actual sistema.
- Costos de implementar alternativas no recuperados
- Resultados de un análisis no implementados.

#### **2.2.6.2 Fases**

Precisamente, la "aplicación sistemáticamente de técnicas reconocidas" especificadas en la definición de Ingeniería del Valor, se refieren y concentran en el Plan de Trabajo de la Ingeniería del Valor.

El Plan de Trabajo contiene ocho fases, cinco de las cuales deberán ser realizadas por un Equipo de Ingeniería del Valor.

En general, el plan de trabajo de los procesos de la Metodología del Valor cubre tres períodos de actividad El Pre-estudio, el Estudio del Valor, y el Post-estudio. Todas las fases son realizadas secuencialmente.

Conforme va progresando el estudio, se va generando nueva información, lo que puede ocasionar que el equipo regrese a una etapa de una fase previa.

##### **2.2.6.2.1 Pre-Estudio**

Las tareas de preparación involucran seis áreas:

- Definición de los requerimientos del usuario o cliente,

- Acopio de la información del proyecto, determinación de los factores de evaluación,
- Alcance específico del estudio,
- Construcción de los modelos apropiados, y
- Determinación de la composición del equipo.

#### ***2.2.6.2.2 El Estudio Del Valor***

El Estudio del Valor constituye la aplicación de la Metodología del Valor, compuesta de seis fases: Información, análisis de la función, creatividad, evaluación, desarrollo y presentación.

*Fase de información:* El objetivo de la fase de información es completar el paquete de datos comenzado en el Pre-estudio. El patrocinador o diseñador del proyecto proporcionará oportunamente al equipo un resumen de las preguntas obtenidas durante la investigación previa. Finalmente, se revisa la declaración de alcances para su ajuste a cualquier aclaración debida a la obtención de información adicional.

*Análisis de la función:* La definición de la función y su análisis es el corazón de la Metodología del Valor. El objetivo de esta fase es desarrollar las áreas de mayor beneficio para continuar el estudio.

*Fase creativa:* El objetivo de la fase creativa (algunas veces referida como Fase de Especulación) es desarrollar una gran cantidad de ideas para desempeñar cada función seleccionada por el estudio. Este es un tipo de esfuerzo creativo,

totalmente ajeno a hábitos, tradiciones, actitudes negativas, restricciones asumidas y criterios específicos. Durante esta actividad no se presentan discusiones ni se emiten juicios.

Existen dos claves para el éxito en la fase creativa: la primera, el propósito de esta fase no es concebir la manera de diseñar, sino desarrollar las maneras para ejecutar las funciones seleccionadas. Segundo, la creatividad es un proceso mental en el que las experiencias pasadas se combinan para formar nuevas combinaciones que cumplan con las funciones deseadas al menor costo y mejoren su nivel de desempeño anterior.

Existen varias técnicas para la generación en la fase anterior y seleccionar las ideas factibles de desarrollar para la mejora específica del valor. Utilizando el criterio de evaluación establecido durante el Pre-estudio, las ideas son clasificadas y evaluadas de acuerdo al cumplimiento de esos criterios. Si al finalizar no existe ninguna combinación que parezca satisfacer el criterio, el equipo retomará la fase creativa.

*Fase de desarrollo:* El objetivo de la fase de desarrollo es seleccionar y preparar la mejor alternativa para la mejora del valor.

El paquete de datos elaborados por la defensa de cada uno de las alternativas deberá proporcionar tanto información técnica, de costos y de programa como práctica para que el diseñador y patrocinador del proyecto puedan hacer una evaluación inicial relacionada con la factibilidad para la implantación.

*Fase de presentación:* El objetivo de la fase de presentación es obtener el consentimiento y un compromiso por parte del diseñador, patrocinador del proyecto y otros directivos para proceder con la implantación de las

recomendaciones. Esto involucra una presentación oral seguida de un reporte escrito completo.

Como la última tarea dentro de un estudio del valor, el equipo presentará sus recomendaciones a los tomadores de decisiones. A través de la presentación y su discusión interactiva, el equipo obtiene ya sea la aprobación para proceder con la implantación, o la orientación de la necesidad de información adicional. La organización específica del reporte es única para cada estudio; contendrá los documentos con el reporte escrito y las alternativas propuestas junto con los datos de soporte, y la confirmación del plan de implantación aceptada por la directiva.

#### ***2.2.6.2.3 Post-Estudio***

El objetivo de las actividades durante el Post-estudio es asegurar la implantación de las recomendaciones de cambio aprobadas por el estudio del valor. En tanto que el líder del equipo del valor pueda rastrear el progreso de la implantación, en todos los casos será la persona designada como responsable de la implantación. Cada una de las alternativas debe ser diseñada y confirmada independientemente, antes de su implantación en del proyecto, incluyendo los cambios contractuales, si se requiere. Además se recomienda que los departamentos de finanzas (contabilidad, contraloría, etc.) realicen una auditoria para verificar los beneficios del estudio de la Ingeniería del Valor.

#### **2.2.7 DEFINICIÓN DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO**

El Análisis de Valor Agregado es una herramienta para medir la eficiencia de los procesos. Un proceso es un conjunto de actividades que generan valor. Valor es la percepción que tiene un cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

El análisis de valor agregado permite identificar costos de fabricación sin afectar la funcionalidad, duración o apariencia del producto o servicio, y ayuda a establecer la relación proporcional entre dichas actividades, las cuales se dividen en actividades de valor agregado y actividades de no-valor agregado.

El objetivo del análisis consiste en: eliminar de los procesos, las actividades que no agregan valor; combinar las actividades que no pueden ser eliminadas para que sean ejecutadas de la forma más eficiente con el menor costo posible; y mejorar las actividades restantes que no agregan valor. La clasificación del análisis del valor se lo puede ver en la Figura 2.13.

Existen dos tipos de actividades que agregan valor.

**Las actividades de valor agregado para el cliente (VAC).**- son actividades que generan calor al cliente y por las cuales, está dispuesto a pagar.

**Las actividades de valor agregado para la empresa (VAE).**- son actividades que generan valor para la empresa, y que son el resultado del beneficio ofrecido al cliente.

Entre actividades que no agregan valor se citan cinco tipos:

**Actividades de Preparación (P).**- Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.

**Actividades de Inspección (I).**- Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.

**Actividades de Espera (E).**- Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.

**Actividades de Movimiento (M).**- Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.

**Actividades de Archivo (A).**- Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos que se utilizan en los procesos.

El análisis de valor agregado comienza por la obtención del diagrama de flujo del proceso, para disponer de la secuencia de actividades, luego se clasifican las actividades por tipo y se establecen los tiempos de actividad. Después se contabilizan los datos por tipo de actividad obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad. Con los datos anteriores, se calcula el índice de valor agregado<sup>33</sup>.

Es importante identificar varios conceptos como:

- La frecuencia de uso del proceso que refleja la demanda, es decir, la cantidad de productos terminados por unidad de tiempo.
- El tiempo para cubrir la demanda, que es el resultado de multiplicar el tiempo estándar del proceso por la cantidad de productos por unidad de tiempo.

**FIGURA 2.13 ANÁLISIS DE VALOR.**

---

<sup>33</sup> NAVARRETE, Hernando, Gerencia de Procesos, 2001.



**FUENTE: NAVARRETE HERNANDO, 2001.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

### **2.2.8 DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS**

El manual de procesos es el documento que describe textualmente los procesos interfuncionales de la organización con todos sus componentes básicos, que son: contenido, objeto, alcance, definición de términos, mapa entradas, salidas, recursos y controles; de los procesos gobernantes, clave y de apoyo.

Contenido del Manual de Procesos:

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

## **2.3 INDICADORES DE GESTIÓN<sup>34</sup>**

Medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Aunque existe la tendencia de medirlo todo con el fin de eliminar la incertidumbre, o, por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es necesario seleccionar las más conveniente para medir y asegurar que esta ultima resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de

---

<sup>34</sup> BELTRAN, Jesús, Indicadores de gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad, 1999.

control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Solo de esta forma se garantiza que la información que genera el sistema de control de gestión tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

La medición debe generar rangos de autonomía de decisión y acción razonables para los empleados, y debe ser liberadora de tiempo para los líderes. Cuando se tiene establecido un conjunto de patrones que definen el rango de autonomía de la gestión de las personas y de las organizaciones, estamos contribuyendo al desarrollo de las personas de la organización misma.

Se debe tener en cuenta que solamente se debe medir la variable más representativa o la que mejor tipifique el o los aspectos vitales del fenómeno, situación o proceso que se esté controlando.

### **2.3.1 DEFINICION DE INDICADORES DE GESTION<sup>35</sup>**

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas

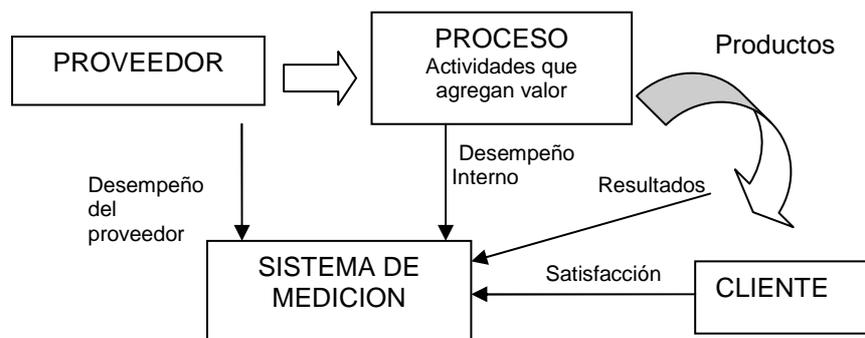
---

<sup>35</sup> BELTRÁN, Jesús, Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad, 1999.

previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso, igualmente, los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

**FIGURA 2.14 INDICADORES DE GESTIÓN.**



FUENTE: *BELTRAN JESÚS, 1999.*

ELABORADO POR: *GABRIELA YÉPEZ MOREIRA*

## 2.3.2 PATRONES PARA LA ESPECIFICACION DE INDICADORES<sup>36</sup>

### 2.3.2.1 Composición

Un indicador de gestión, generalmente contiene los siguientes elementos, cuando se trata de establecer un indicador. Otros aspectos adicionales, pueden considerarse, por ejemplo la variable que va a medir, las medidas de desempeño, herramienta de la calidad con la cual se va a controlar, y el nombre

<sup>36</sup> BELTRÁN, Jesús, *Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta para el logro de la competitividad*, 1999.

del responsable. Los más generales son:

- *Nombre.*- La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- *Forma de cálculo.*- Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- *Unidades.*- La manera como se expresa el valor de determinado indicador esta dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- *Glosario.*- Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llamase manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.

Entre otros, algunos patrones pueden ser los siguientes:

- Las metas establecidas
- El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias)
- La relación que existe entre la capacidad real que tiene el vendedor con los recursos de que dispone y la manera como los aprovecha.
- El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma.
- El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización.

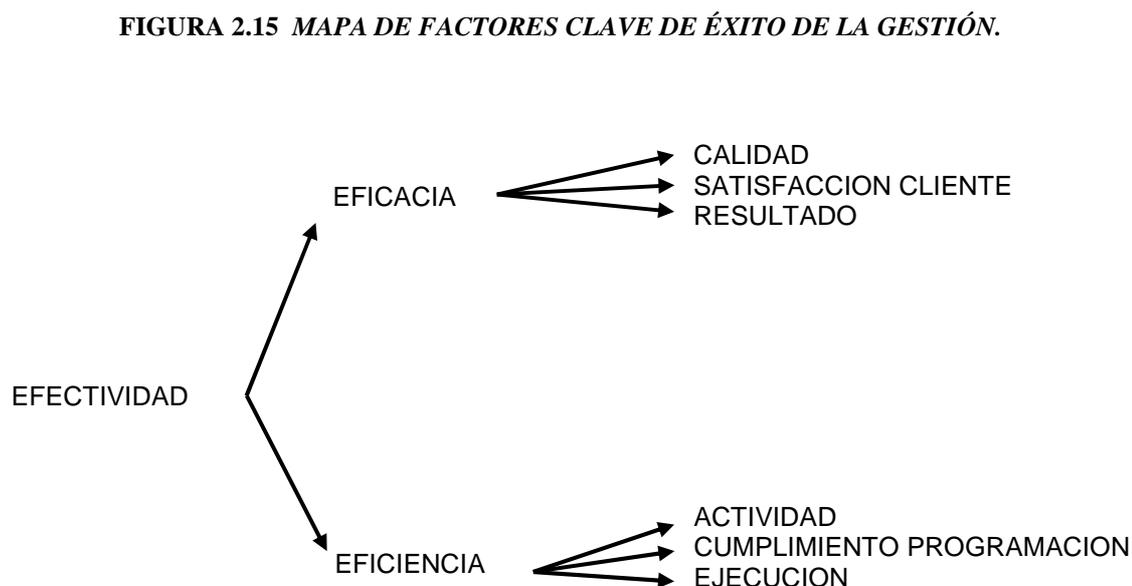
### 2.3.2.2 Naturaleza

En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores se clasifican según los factores clave de éxito. Definitivamente los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave.

Así, encontraremos indicadores de:

- De eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto),
- De eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.),

La Figura 2.15 muestra la interrelación de los factores antes mencionados:



FUENTE: *BELTRÁN JESÚS, 1999.*

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores clave descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones. Lamentablemente, a causa de políticas de organización erróneamente establecidas y a los estilos gerenciales imperantes en algunas organizaciones, se ejerce control, generalmente, centrándose en los resultados, en la eficacia, y se deja de lado las restantes dimensiones de la gestión integral.

### **2.3.2.3 Vigencia**

Según la vigencia, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

- Temporales: Cuando su calidez tiene un lapso finito, se asocian al logro de un objetivo.
- Permanentes: Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

Es importante mencionar que un indicador por sí mismo como los valores asociados a él debe ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización.

### **2.3.2.4 Nivel de generación**

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se consolida el indicador.

### **2.3.2.5 Nivel de utilización**

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se

utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

#### **2.3.2.6 Valor agregado**

Es normal encontrar en las organizaciones un número exagerado de indicadores, la mayoría de los cuales no soportan un análisis de valor agregado. La mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que este brinda. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse.

#### **2.3.3 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN**

En la organización existen diversos tipos de indicadores: los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc.

#### **2.3.4 VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

La ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

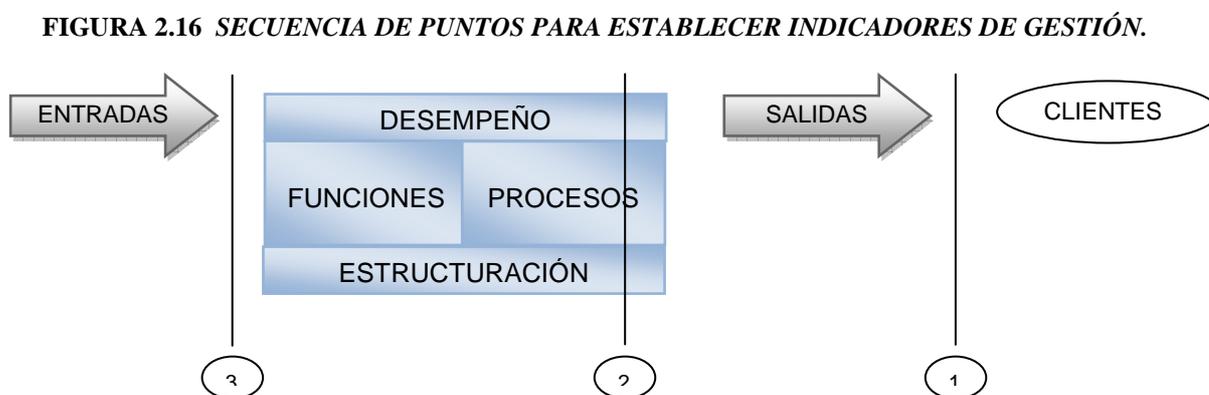
Entre otras ventajas, se pueden citar las siguientes:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir el desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

- Impulsar la efectividad y productividad de las actividades.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la organización.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que pueden ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de la organización con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

### 2.3.5 METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES<sup>37</sup>

La fuente de indicadores para un área está constituida por los procesos en los cuales ella interviene los siguientes elementos mostrados en la Figura 2.16.



<sup>37</sup> BELTRÁN, Jesús, Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad, 1999.

FUENTE: *BELTRÁN JESÚS, 1999.*

ELABORADO POR: *GABRIELA YÉPEZ MOREIRA*

Primeramente se establecen los indicadores de eficacia. Simultáneamente conviene cruzar el producto, los clientes y su satisfacción con la función general del área. Posteriormente, es necesario establecer los indicadores correspondientes a la eficiencia, para esto podemos proceder de dos maneras:

- Aplicando el concepto de la “caja negra”, y basándose en la relación entre las entradas y las salidas, determinando tiempo de transformación global, costos de transformación general, etc.
- Identificando los procesos estratégicos del área y, en cada uno, máximo dos o tres de ellos, colocar indicadores en los límites del proceso. Si es necesario, se establecerán algunos puntos intermedios de control en los procesos.
- Finalmente, es necesario colocar algunos indicadores a la entrada del área, con el fin de garantizar que los insumos que el área tienen las condiciones óptimas para desarrollar su gestión.

### **2.3.6 PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES**

Es importante que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ayudar a ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario.

Los indicadores pueden ser presentados a través de muchas presentaciones, como por ejemplo:

#### **Gráficas**

- Tablas
- Gráficos con seguimiento
- Gráficos de control

Una de las preocupaciones fundamentales de la administración es el control de los procesos, para evitar esto, la herramienta más eficaz está dada por un conjunto de indicadores adecuado e integral que nos permita saber en todo momento en que condiciones están desarrollándose los procesos.

### **2.3.7 ELABORACIÓN DE INDICADORES**

Se sugiere seguir el siguiente proceso para proceder a la elaboración de los indicadores:

#### **Paso 1.- Defina los Atributos Importantes**

En este paso se puede aprovechar la herramienta “lluvia de ideas” para que de esta forma se pueda obtener la mayor cantidad de sugerencias, las cuales podrán utilizarse los resultados de los procesos, la eficacia o la eficiencia según sea el caso.

#### **Paso 2.- Evaluación de los indicadores**

Una vez seleccionada las sugerencias realizadas, el equipo que está encargado de formular los indicadores evalúan los indicadores propuestos en la fase anterior. Un buen indicador debe tener validez y practicidad y puede ser expresado en tres criterios de evaluación secuenciales:

- Puede ser medido
- Debe entenderse
- Debe ser controlable

## 2.4 LA RUTA DE LA CALIDAD<sup>38</sup>

La mejora permanente de los procesos posibilita reducir o eliminar los costes de la no calidad o costes evitables, hacer realidad los objetivos propuestos. Así los objetivos que persigue la mejora de permanente de los procesos son:

- Conseguir que los procesos sean más eficaces, es decir, que produzcan los resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir, que minimicen el uso de recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes o el mercado.
- Desarrollar nuevos procesos de forma que conformen un nuevo panorama competitivo en el que nuestra posición salga reforzada y podamos aprovechar mejor las oportunidades de crecimiento.

Para alcanzar los objetivos propuestos se debe actuar sobre los procesos en aspectos como los siguientes:

- Eliminación de errores, defectos, etc.
- Reducción del tiempo de ciclo.
- Optimización de recursos.
- Simplificación de objetivos y tareas.
- Incremento de la satisfacción de los clientes.

La metodología PDCA es un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones transformadoras. Dicha metodología proporciona una sistemática en la resolución de problemas o en la mejora de procesos, ya que asegura que se atacan las causas de raíz, proporcionando, en definitiva, el cambio más corto y más seguro para la resolución del problema o la

---

<sup>38</sup> ROURE J.B., MOÑINO M., RODRIGUEZ – Badal, La Gestión por Procesos, 2002.

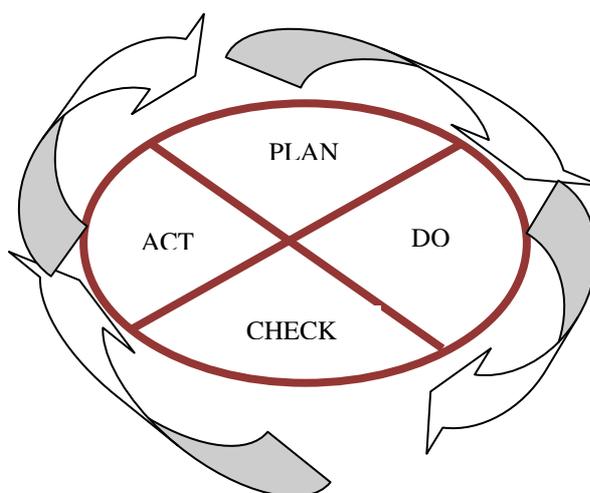
consecución de la mejora pretendida.

Esta metodología aporta un camino eficaz para erradicar los costes de la no calidad, o costes evitables, como una de las áreas que ayudan a mantener la eficacia y eficiencia de las organizaciones, reduciendo los costes y permitiendo obtener los beneficios requeridos por el accionista en mercados modernos y de feroz competencia.

Este método aporta su máxima eficacia cuando se consigue un amplio despliegue en toda la organización, a la vez que ayuda en procesos de mejora interdepartamentales a desarrollar el concepto de cliente - proveedor interno, contribuyendo a generar una sinergia interdepartamental en beneficio de la satisfacción del cliente interno.

Asimismo, ésta es una de las actividades que posibilitan la participación de los empleados en los procesos de transformación de las organizaciones. Además, predispone y desarrolla las actitudes y habilidades necesarias para poder contribuir activamente en todo tipo de equipos cuyo objetivo sea el conseguir la satisfacción de los clientes externos.

**FIGURA 2.17 CICLO PDCA.**



**FUENTE: ROURE J.B., MOÑINO M., RODRIGUEZ, 2002.**

ELABORADO POR: *GABRIELA YÉPEZ MOREIRA*

#### **2.4.1 EL DESDOBLAMIENTO DEL CICLO<sup>39</sup>**

La metodología PDCA es un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones transformadoras. Dicha metodología proporciona una sistemática en la resolución de problemas o en la mejora de procesos, ya que asegura que se atacan las causas de raíz, proporcionando, en definitiva, el camino más corto y más seguro para la resolución del problema o la consecución de la mejora pretendida.

Es una metodología eficaz para erradicar los costos de la no-calidad, o costos evitables, como una de las áreas que ayudan a mantener la eficacia y eficiencia de las organizaciones, reduciendo los costos y permitiendo obtener los beneficios requeridos por los accionistas en mercados actuales y con feroz competencia.

Este método aporta su máxima eficacia cuando se consigue un amplio despliegue en toda la organización, a la vez que ayuda en procesos de mejora interdepartamentales a desarrollar el concepto de cliente-proveedor interno, contribuyendo a generar una sinergia interdepartamental en beneficio de la satisfacción del cliente externo. Asimismo ésta es una de las actividades que posibilitan la participación de los empleados en los procesos de transformación de las organizaciones. Además predispone y desarrolla las actitudes y habilidades necesarias para poder contribuir activamente en todo tipo de equipos cuyo objetivo sea el conseguir la satisfacción de los clientes externos.

---

<sup>39</sup> ROURE J.B., MOÑINO M., RODRIGUEZ – Badal, La Gestión por Procesos, 2002.

### **2.4.1.1 Etapa 0 : Equipo de Trabajo**

La selección de los miembros del equipo de trabajo, así como la asignación de tareas, es importante para la buena marcha y proceso del proyecto. El número de miembros puede oscilar de uno a varios en función de la complejidad e impacto interfuncionales del proceso a mejorar.

Es imprescindible que los clientes y proveedores del proceso tengan representación en los miembros del equipo. Es frecuente también la participación de profesionales o consultores, como miembros no permanentes en fases específicas del proyecto.

### **2.4.1.2 Etapa 1: Selección de proyecto**

En esta etapa se debe fijar el objetivo del proyecto PDCA de mejora y justificar su selección.

- Decisión de realizar un Proyecto PDCA.
  
- Enfoque del proyecto. El proyecto debe estar centrado en un solo objetivo. El objetivo debe enfocarse en un solo parámetro, a mejorar, en una de las siguientes áreas:
  - Reducción de costos
  - Reducción de tiempo de ciclo
  - Reducción de defectos

#### ***2.4.1.2.1 Causas por las que se suelen iniciar proyectos PDCA***

Siete preguntas fundamentales. Responder a las siete preguntas fundamentales ayuda a posicionarse mejor para la fijación del objetivo del proyecto.

1. Quiénes son nuestros clientes?
2. Que necesitan
3. Cuáles son sus formas de medición / expectativas?
- 4.Cuál es mi producto / servicio?
5. Excede mi producto sus expectativas?
- 6.Cuál es mi proceso para satisfacer sus necesidades?
7. Que reacciones son necesarias para mejorar mi proceso?

*Objetivo de un proyecto.* El objetivo del proyecto debe indicar el resultado esperado después de intervenir en el proceso.

El objetivo debe expresarse en una frase que contenga los cinco elementos expuestos a continuación.

1. Un indicador de cambio con sólo un objetivo si es posible (mejorar, reducir, aumentar, eliminar...)
2. Un indicador de calidad (errores, tiempos, rechazos, costo...)
3. Cuantificar el objetivo
4. Fijar plazo para conseguir el objetivo
5. Proceso o actividad involucrada

*Por qué es seleccionado?.* Debe contestarse a esta pregunta por dos

razones; la primera, para justificar ante la dirección el que se dediquen recursos, y la segunda, para motivar a los miembros del equipo de trabajo basándose en sus aportaciones y en los beneficios que estas mejoras les aporten a ellos mismos.

Habrá que identificar claramente las principales razones:

- Razones fundamentales que las que ha sido seleccionado
- Resultados indeseables que estén ocurriendo
- Beneficios esperados

#### **2.4.1.3 Etapa 2: Comprensión de la situación inicial**

El objetivo de esta etapa es comprender el estado del proceso al principio del proyecto PDCA de mejora, es decir, antes de introducir cambios. Para ello se recomienda basarse en lo siguiente:

- Desarrollar diagramas de flujo
- Identificar y valorar las medidas de rendimiento.

De cara al proyecto PDCA de mejora, hay que seleccionar las medidas de rendimiento que nos ayuden a comprender el estado actual de la salud del proceso y sirvan para ver la evolución teniendo en cuenta el objetivo de mejora.

Las medidas de rendimiento se componen:

- De un indicador de calidad
- De una unidad de medida

#### **2.4.1.4 Etapa 3: Análisis**

En esta etapa se pretende identificar las causas de raíz que generan el efecto (problema) que se quiere reducir. El efecto deberá ser el indicador de calidad de la descripción del objetivo fijado en el proyecto PDCA.

El proceso recomendado en esta etapa es el siguiente:

- A partir de un ejercicio de brainstorming, identificar las causas previsibles usando un diagrama causa-efecto.
- Validar las causas a través de una estrategia adecuada de recolección de datos. Los datos recogidos habrá que analizarlos y presentarlos de manera inteligente, de forma que faciliten la toma de decisiones. En esta etapa es de mucha utilidad usar herramientas de calidad.
- Presentar el resultado del análisis realizado de forma gráfica a través de una de las herramientas, así como una pequeña descripción de los resultados obtenidos a partir del análisis efectuado. El pareto es uno de los diagramas más usados para representar las causas que tienen un mayor impacto en el efecto.

#### **2.4.1.5 Etapa 4: Acciones correctivas**

En esta etapa se debe desarrollar un plan de acción que ataque las causas principales y más significativas identificadas y validadas en la fase de análisis y finalmente implantar las acciones correctivas planificadas.

- *Consideraciones para el desarrollo del plan de acción.* No existe ningún método concreto para decidir qué acciones correctivas han de tomarse para corregir el proceso y conseguir el objetivo fijado. Ahora bien, una profunda comprensión del funcionamiento del proceso, así como conocer que causas son las que están impidiendo que el proceso no tenga el rendimiento deseado, facilitarán en gran medida la identificación de las posibles acciones correctivas que habrá que tomar.

Un buen análisis de las alternativas (en muchos casos resultará que habrá distintos caminos para acometer una corrección) y una selección adecuada basada en criterios claros (plazo, costos recursos, influencia sobre otros elementos, eficacia...) resultarán en un plan de acciones correctivas que deberán llevarse a término controlando su impacto sobre el rendimiento del proceso.

- *Planificación de acciones correctivas.* Una forma sencilla pero muy práctica, para realizar un plan es seguir el esquema siguiente. Cumplimentar el plan con exactitud ayudará a ser realista y a seguir los compromisos para llevarlo a término.

#### **2.4.1.6 Etapa 5: Resultados**

En esta etapa, lo que se pretende es realizar un seguimiento del impacto de las acciones correctivas sobre el rendimiento del proceso, concretamente sobre las métricas identificadas que indicarán su evolución hacia el objetivo fijado. Puede suceder que con las acciones correctivas propuestas e implantadas en su totalidad, no se alcance el objetivo fijado.

En este momento cabe plantearse lo siguiente: valorar el beneficio obtenido hasta la fecha y decidir si continuar mejorando o dejarlo como está, por considerar como suficiente el resultado obtenido y existir otras prioridades. En el caso de que se decida continuar mejorando, evidentemente se deberá comenzar la metodología de nuevo desde el principio. Por otra parte es muy recomendable representar gráficamente la determinación clara de la mejora. Una gráfica del antes y el después ayudará a visualizar los logros obtenidos.

Finalmente muchas veces se dará la circunstancia de que existirán otros efectos "inesperados", positivos y / o negativos, a raíz de las acciones correctivas implantadas. Es beneficioso, por tanto, reflexionar sobre qué otros efectos han ocurrido, ya que ayudarán a comprender mejor los cambios habidos.

#### **2.4.1.7 Etapa 6: Estandarización**

La finalidad de esta etapa es llevar a término las acciones oportunas para que las ganancias obtenidas con las mejoras realizadas se mantengan en el tiempo y así evitar que se conviertan en un mero beneficio temporal. La estandarización ha de realizarse después de verificar el efecto benéfico de las acciones correctivas.

Las acciones que han de emprenderse son las siguientes:

- Documentar la modificación del proceso.
- Definir qué métricas van a ser utilizadas en el futuro para realizar el seguimiento del rendimiento del proceso.
- Dar formación del proceso modificado a las personas afectadas.
- Comunicar a las personas que han de estar informados por estar afectados por los cambios introducidos.

#### **2.4.1.8 Etapa 7: Oportunidades de mejora y planes futuros**

Para finalizar el método PDCA para proyectos de mejora, se efectúa una última etapa que no aporta, para el proceso que se ha mejorado, ningún cambio.

Sin embargo, dejar constancia por escrito de los problemas pendientes (oportunidades de mejora) de una visión futura de cómo debería funcionar el proceso, ayudará a la dirección a determinar adecuadamente y dentro de sus prioridades qué debe hacerse con este proceso a corto y a mediano plazo, dentro del ciclo de mejora continua en que se encuentra inmerso para la óptima gestión del negocio o función que dirige.

## **CAPÍTULO 3**

### **LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LOVISONNE, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA**

#### **3.1 SITUACIÓN ACTUAL EN LA ORGANIZACIÓN**

LOVISONNE nace el 26 de abril del 2004 dedicándose a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas y alimentos en general en el territorio ecuatoriano. Sus actividades empezaron en la capital llegando a expender su producto LOVISONNE en cadenas de supermercados como Corporación Favorita,

Magda Supermercados, Comisariato del Ejército, Comisariato de la Policía, entre otros. Posteriormente expandió sus operaciones a ciudades como Guayaquil, Cuenca y Loja. Los Licores de sabores tradicionales fueron los que se comenzaron a comercializar: Limoncello, Café y Chocolate, a la postre se han ido desarrollando nuevas combinaciones del Licor LOVISONNE, para de esta manera poder atacar nuevos segmentos de mercado. Así mismo se desarrollaron nuevos productos como: el Chocolate de Taza, Mermeladas Orgánicas, Conservas y más, productos que han sido desarrollados en base a requerimientos de los clientes de la organización.

A pesar de haber desarrollado productos de acuerdo a los requerimientos de los clientes, la empresa aún ha obtenido resultados financieros y de gestión muy poco efectivos, esto debido a que desde sus orígenes esta organización ha venido desempeñando sus actividades en base a una estructura vertical – lineal, conjuntamente con la gestión administrativa la cual no ha permitido desarrollar las actividades al interior de la empresa de manera que admita mantener un crecimiento sostenido. En la actualidad a pesar de encontrarse ya cuatro años en el mercado nacional, la empresa no dispone de un direccionamiento estratégico, no posee políticas que permita regir el funcionamiento de las áreas y tampoco de un sistema de gestión que permita desarrollar las actividades con medidas adecuadas, lo cual ha impedido que se genere un Mejoramiento Continuo en la organización, estos factores han impedido que LOVISONNE pueda tener una capacidad de reacción inmediata ante cambios eventuales que se dan en el mercado y que son mayores hoy en día, imposibilitándole así: un crecimiento y posicionamiento mucho más sólidos.

### **3.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOVISONNE**

#### **3.1.1.1 Visión de LOVISONNE**

Para formular la visión de LOVISONNE se han mantenido reuniones en conjunto con la alta dirección de la empresa, y la misma se ha realizado según lo indicado en el Capítulo 2:

**FIGURA 3.1 *VISIÓN DE LOVISONNE.***

<b>LOVISONE</b>		<b>FORMATO PARA LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y PRINCIPIOS</b>	
<b>EMPRESA:</b>	<b>LICORES LOVISONE</b>		<b>FORMATO:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>10 DE JUNIO DE 2008</b>		<b>N° 1</b>
<b>RESPONSABLE:</b>	<b>GABRIELA YÉPEZ</b>		
<b>ACTIVIDADES A EJECUTARSE:</b>			
<b>A. CUESTIONES BÁSICAS</b>			
<b>PRINCIPIOS:</b> Honestidad Calidad Escuchar requerimientos del cliente			
<b>VISIÓN:</b> 1. Dimensión de tiempo 2. Integradora 3. Positiva y alentadora 4. Proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo más realista posible 5. Incorporar valores e intereses comunes 6. Usar un lenguaje enaltecedor 7. Permitir que cree sinergia			
<b>B. FORMULACIÓN DE VISIÓN Y PRINCIPIOS</b>			
<b>PRINCIPIOS:</b> A) Honestidad B) Calidad C) Escuchar requerimientos del cliente			
<b>VISIÓN:</b>  LOVISONE para el año 2011, será líder a nivel nacional en la producción y comercialización de Licores finos y productos representativos del Ecuador, en el mercado nacional e internacional; respaldada por colaboradores responsables y comprometidos, apoyados en la capacitación permanente y en el mejoramiento continuo de sus procesos, en un marco de respeto a las disposiciones legales y ambientales del Ecuador.			
<b>C. FORMULADA POR:</b> Gabriela Yépez Ing. Eduardo Pachano			

**FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

### 3.1.1.2 Misión de LOVISONNE

La misión de LOVISONNE se ha formulado en conjunto con la alta dirección de la empresa, y la misma se ha desarrollado en base a lo indicado en el Capítulo 2:

FIGURA 3.2 MISIÓN DE LOVISONNE.

<b>LOVISONNE</b>		<b>FORMATO PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b>	LICORES LOVISONNE	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	10 DE JUNIO DE 2008
<b>RESPONSABLE:</b>	GABRIELA YÉPEZ	<b>FORMATO:</b>	Nº 2
<b>ACTIVIDADES A EJECUTARSE:</b>			
<b>A. INTERROGANTES BÁSICAS</b>			
1. Qué clase de empresa somos? Una empresa que innova productos 2. Para qué nos constituimos? Para ofrecer un producto y ayudar al desarrollo del país 3. Qué ofrecemos? Licores finos, chocolates y conservas 4. Para quien? Para el mercado ecuatoriano 5. Que nos hará diferentes del resto? Satisfacer al cliente 6. Dónde desempeñaremos nuestras funciones? En el territorio nacional 7. Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones? Con un recurso humano competente 8. Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos? Capacitando al personal			
<b>B. FORMULACIÓN DE MISIÓN:</b>			
<b>MISIÓN:</b>			
LOVISONNE es una empresa ecuatoriana dedicada a la innovación de productos como: Licores Finos, Chocolates y Conservas en el mercado nacional; desarrollándose en un ambiente de trabajo motivador con personal capacitado, alentando el trabajo en equipo y garantizando el respeto con todos los actores			
<b>C. FORMULACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS:</b>			
A) Perspectiva financiera: B) Perspectiva cliente C) Perspectiva Interna D) Perspectiva Desarrollo RRHH y tecnología			
<b>C. FORMULADA POR:</b>			
Gabriela Yépez Ing. Eduardo Pachano			

FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

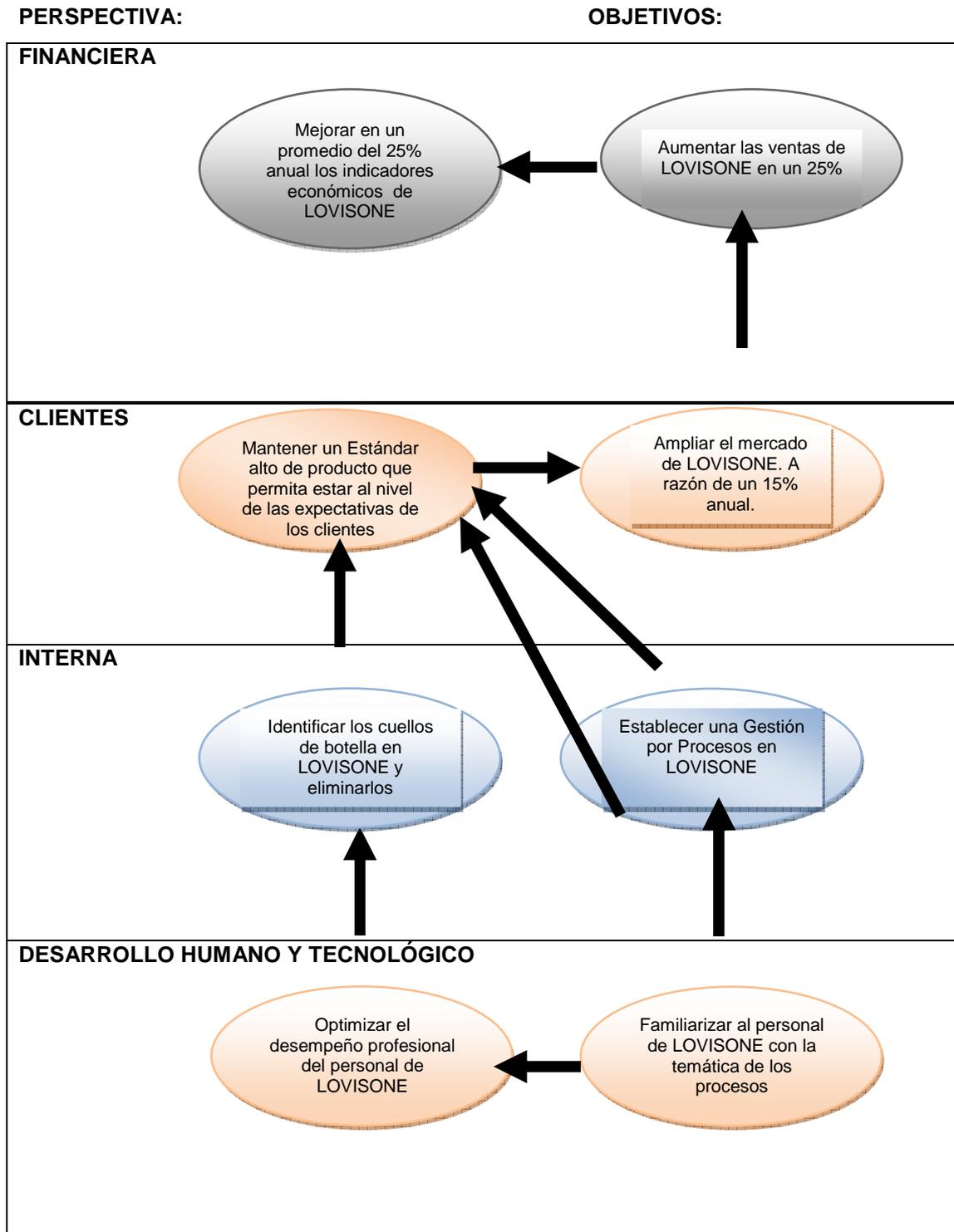
ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### **3.1.1.3 Objetivos estratégicos de LOVISONNE**

Para la formulación de los objetivos organizacionales de LOVISONNE, se realizaron reuniones con la Alta Dirección en donde se pudo determinar los objetivos que regirán las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Interna y de Desarrollo Humano y Tecnológico; desarrollándose los mismos según lo indicado en el Capítulo 2.

Como primer objetivo se estableció la familiarización al personal de todas las áreas de LOVISONNE con la temática de procesos para que puedan desarrollarse más eficientemente las actividades. Como segundo objetivo se acordó que en LOVISONNE se debe establecer una gestión por procesos ya una vez que se haya familiarizado al personal de la organización con la metodología de procesos y se haya optimizado el desempeño del cliente interno. Posteriormente se estableció identificar los cuellos de botellas y eliminarlos para poder alcanzar de mejor manera los resultados. Una vez entendida la metodología de procesos en la organización se debe mantener el estándar alto en el producto para así poder satisfacer las expectativas del cliente y de esta manera poder ampliar el mercado de LOVISONNE en un 15% anual, este dato tomado de la información lanzada del año 2007 de la organización. Después de haber formulado los anteriores objetivos organizacionales se planteó aumentar las ventas en un 25%, tomando en cuenta los clientes actuales y los nuevos clientes que se pretende alcanzar en base a los objetivos anteriormente planteados. Finalmente se planteó mejorar en un 25% los indicadores económicos de LOVISONNE. De esta manera con el planteamiento de estos objetivos se busca mejorar la gestión de la organización para poder posicionarla en el mercado nacional y consecuentemente buscar el posicionamiento en el mercado internacional.

**FIGURA 3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LOVISONNE**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

#### **3.1.1.4 Políticas empresariales de LOVISONNE**

Se establecen las siguientes políticas empresariales para LOVISONNE, las mismas que se ponen a consideración de todos sus miembros, para tenerlas presente en forma conjunta: Política de Marketing, Política Operativa, Política Legal, Política del Talento Humano y Política Financiera.

##### ***3.1.1.4.1 Política de Marketing***

LOVISONNE investiga el mercado e identifica a sus posibles clientes, mediante reuniones semanales entre los ejecutivos de venta y la Dirección.

Sus ejecutivos de ventas utilizan el sistema de “Venta Personal” mediante el cual se transmite la información de forma directa a cada cliente específico, contactando a los representantes de adquisiciones o personas responsables de las compras de sus empresas, a quienes se envía material publicitario que despierte el interés de dichas personas. Luego se realizan visitas y se da seguimiento a los clientes hasta lograr concretar una venta. Al igual LOVISONNE se apoya en su página web para asesorar a sus clientes en las ventas.

##### ***3.1.1.4.2 Política Operativa***

LOVISONNE garantiza la calidad de los productos, a lo largo de su proceso de producción y comercialización, desarrollando un óptimo nivel de respuesta a sus clientes, sin descuidar el control de sus costos, la mejora de la eficiencia de sus operaciones y garantizando el respeto al medio ambiente.

#### ***3.1.1.4.3 Política Legal***

LOVISONNE es una empresa que realiza sus operaciones en el Ecuador, por tal razón cumple con todas las obligaciones que el estado ecuatoriano impone a las empresas para su operación en el territorio, como son: cumplir con las leyes tributarias del SRI, acatar el Código de Trabajo, y cumplir las disposiciones sanitarias.

#### ***3.1.1.4.4 Política del Talento Humano***

El talento humano en LOVISONNE es el principal capital, pues posee habilidades y características que le dan acción a la empresa. La gente se encarga de producir, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos y establecer los objetivos y estrategias para la organización. Estas acciones son conjugadas de manera armónica con los intereses individuales, bajo un marco de servicio y calidad, manteniendo un buen clima organizacional.

#### ***3.1.1.4.5 Política Financiera***

Los ingresos que perciba LOVISONNE como resultado de su funcionamiento, serán administrados por la gerencia de manera óptima, equilibrada y justa. Cuando la empresa no pueda cubrir los gastos necesarios para su operación, se solicitarán aportes de los socios que pueden capitalizarse, o caso contrario, se solicitará un préstamo a una de las entidades financieras del país, éste préstamo será respaldado por los socios - accionistas.

### 3.2 CADENA DE VALOR

A continuación se presenta la Cadena de Valor que se propone para la empresa LOVISONNE:

FIGURA 3.4 CADENA DE VALOR DE LOVISONNE.



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008

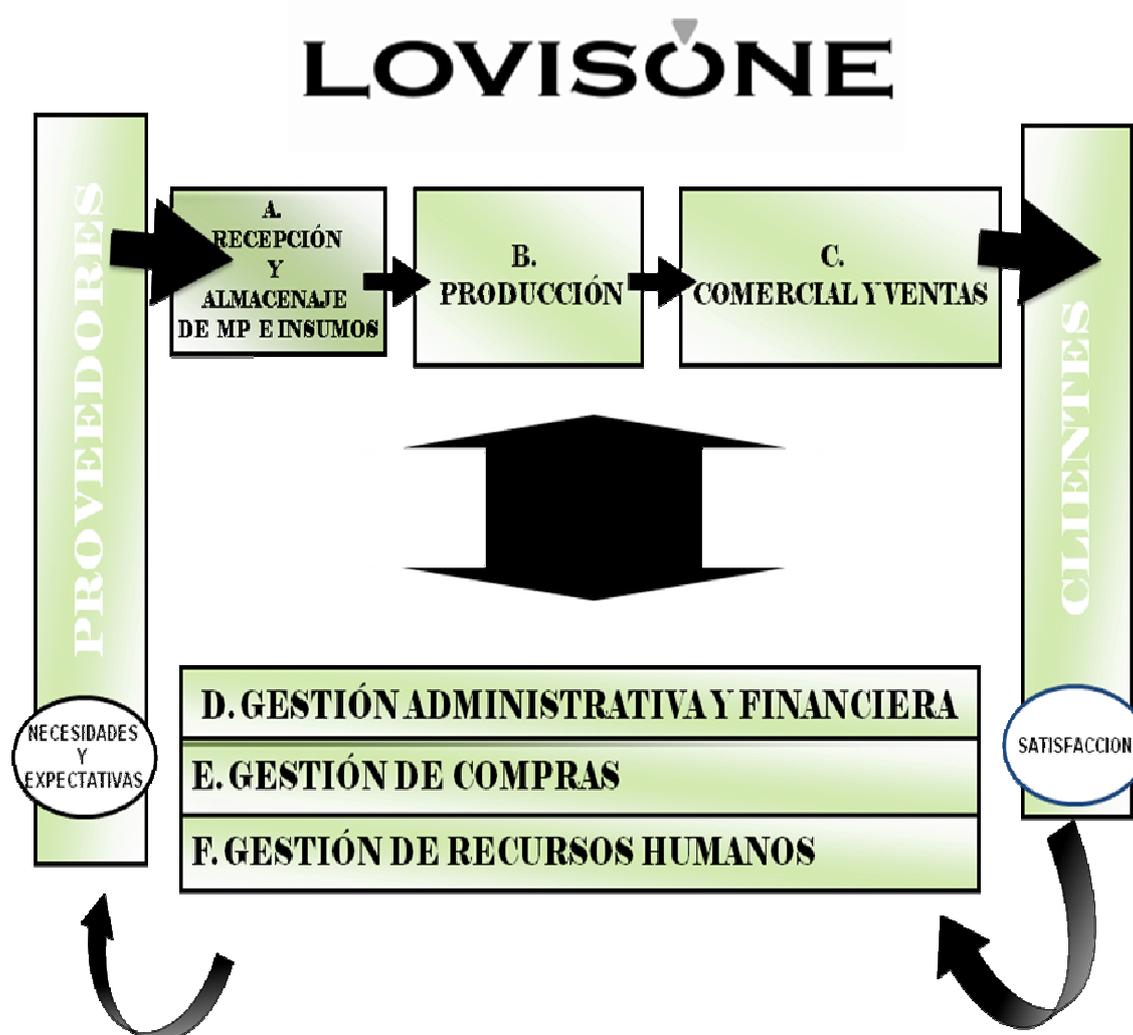
ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

En la Figura 3.4 se pueden observar las actividades primarias que corresponden a la cadena de suministros de LOVISONNE y las actividades secundarias (D, E, F) que sirven de apoyo para poder llevar a cabo las primeras. A partir de la cadena de valor se obtendrá la lista de procesos de la organización, desde sus procesos productivos hasta los de apoyo. Teniendo en cuenta que en este tipo de organización por el tamaño de la misma no se disponen de procesos gerenciales.

### 3.3 ESTABLECIMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS

La Figura 3.5 muestra un diagrama en donde se observan los Procesos de la empresa LOVISONNE. Es necesario mencionar que la estructura planteada en el presente trabajo puede ser modificada en su etapa de implantación y además mejorada de acuerdo al desarrollo posterior de la organización. El modelo plasmado en el presente trabajo está acorde a la situación ideal de LOVISONNE.

FIGURA 3.5 MAPA DE PROCESOS DE LOVISONNE.



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.4 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE LOVISONNE

Siendo LOVISONNE una empresa pequeña, se debe determinar primeramente los Procesos Clave (Productivos) y luego los De Apoyo, para el caso presente de estudio, se han identificado los siguientes:

*Procesos Clave u Operacionales de LOVISONNE:*

**TABLA 3.1 PROCESOS CLAVES DE LOVISONNE.**

<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESOS</b>
A. Recepción y almacenaje de MP e Insumos	A.1 Recepción y almacenaje de MP e Insumos
B. Producción	B.1 Transformar insumos en productos B.2 Desarrollar nuevos productos
C. Comercial y ventas	C.1 Ventas y gestión de pedidos C.2 Gestión de cobros C.3 Gestión de despacho C.4 Gestión de degustación

**FUENTE:** LICORES LOVISONNE, 2008.

**ELABORADO POR:** GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

*Procesos de Apoyo de LOVISONE:*

**TABLA 3.2 PROCESOS DE APOYO DE LOVISONE.**

<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESOS</b>
D. Gestión Administrativa y Financiera	D.1 Gestión de la información D.2 Gestión de pagos
E. Gestión de Compras	E.1 Adquirir recursos E.2 Importaciones
F. Gestión de Recursos Humano	F.1 Contratar personal F.2 Nómina de RRHH

**FUENTE:** *LICORES LOVISONE, 2008.*

**ELABORADO POR:** *GABRIELA YÉPEZ MOREIRA*

En EL ANEXO N°12 se presenta el Manual de Procesos que se propone para LOVISONE, el objetivo del presente manual es lograr que todo el personal de la empresa se familiarice con la administración de los procesos y sea capaz de interpretarlo y aplicarlo.

### 3.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Según lo que mencionan Roure<sup>40</sup>, Moñino y Rodríguez, se ha convenido utilizar la matriz de relación en donde se realiza una comparación entre los objetivos organizacionales y los objetivos específicos de cada uno de los procesos de la empresa, comparación que permitirá determinar cuáles son los procesos críticos de LOVISONNE, sobre los cuales se deberá efectuar una mejora.

Mediante reunión cometida con la Alta Dirección de LOVISONNE se realizó el análisis del nivel de aportación que tiene cada proceso para el cumplimiento de los objetivos organizacionales previamente propuestos. La matriz que arrojó los resultados de los procesos críticos de la organización se muestra en el Anexo N°6.

La calificación utilizada en este análisis se dio en base a la siguiente escala:

**TABLA 3.3 CALIFICACIÓN PARA PRIORIZAR PROCESOS.**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5	CONTRIBUYE EN MUY ALTO GRADO AL OBJETIVO ESTRATEGICO
4	CONTRIBUYE EN ALTO GRADO
3	CONTRIBUYE MEDIANAMENTE
2	CONTRIBUYE POCO
1	CONTRIBUYE MUY POCO
0	NO CONTRIBUYE

**FUENTE: ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

<sup>40</sup> ROURE, MOÑINO, RODRIGUEZ, La Gestión por Procesos, 1997.

En base al análisis realizado se determinó que en LOVISONNE existen los siguientes procesos que son determinados como críticos:

**TABLA 3.4 PROCESOS CRITICOS DE LOVISONNE.**

<b>PROCESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>B.1</b>	30
<b>C.1</b>	29
<b>B.2</b>	28

**FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

Así Los procesos críticos de LOVISONNE son:

- Transformar Insumos en Productos (B.1)
- Ventas y Gestión de pedidos (C.1)
- Desarrollar Nuevos Productos (B.3)

Estos procesos son los que necesitan llevarse de manera óptima en la organización a fin de poder satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes de LOVISONNE.

### **3.6 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA**

Una vez identificados los procesos en LOVISONNE se realiza un análisis de estos para poder justificar si la situación actual debe mantenerse o mejorarse.

#### **3.6.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA LOVISONNE**

Como resultado del análisis llevado a cabo en el punto anterior, se desarrollaron para los procesos críticos de LOVISONNE comparaciones en cuanto a:

- Diagrama de flujo de la situación actual y la situación mejorada.
- Análisis de Valor Agregado de la situación actual y la situación mejorada.
- Propuesta de mejora en base a la metodología 5W y 1H

Para los procesos que no han sido considerados como críticos que no requieren un mejoramiento radical en su estructura se desarrolla lo siguiente:

- Análisis de Valor Agregado de la situación actual.

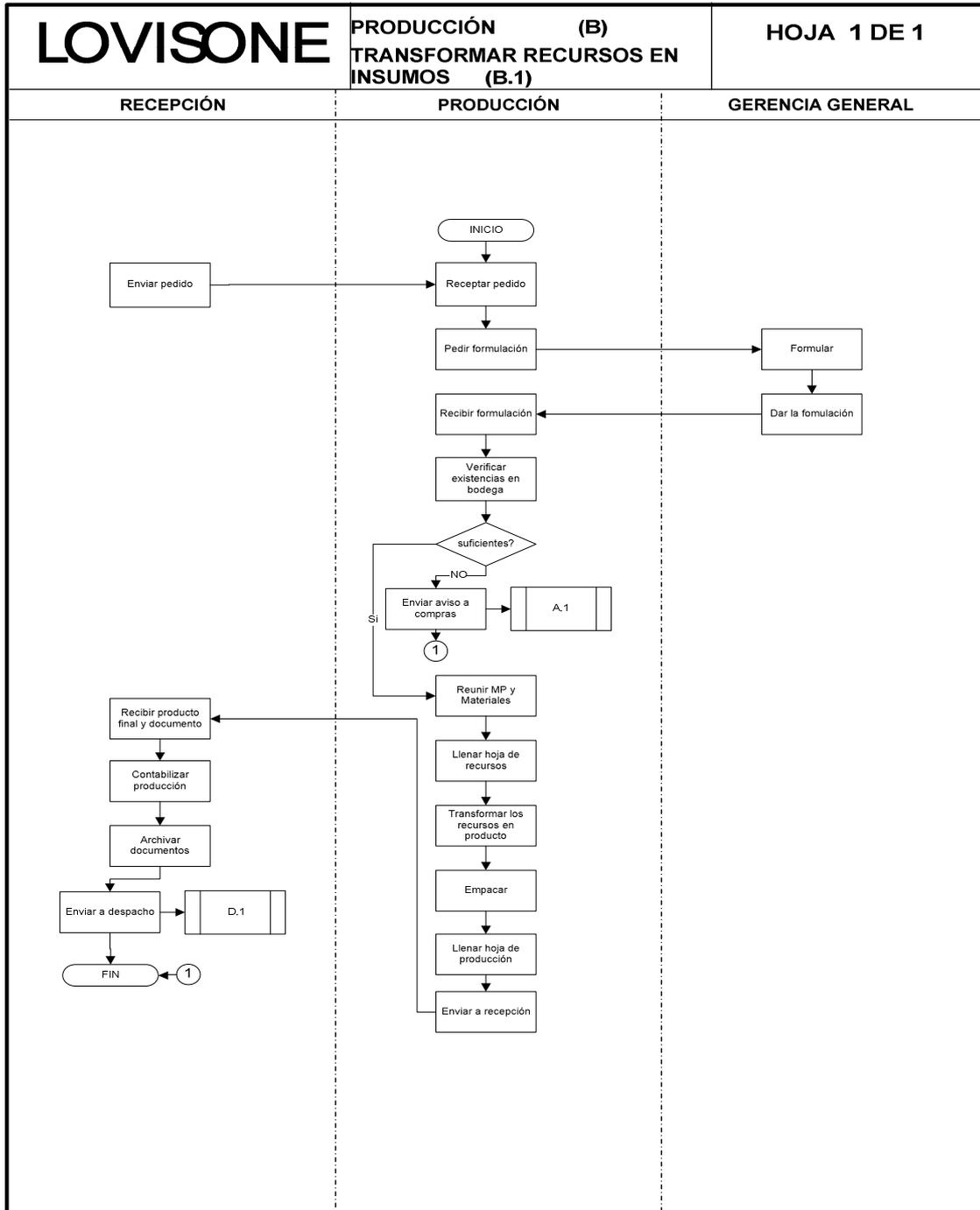
Para todos los procesos se proponen Indicadores de Control y sugerencias de Mejoramiento de aspectos de forma.

Es importante mencionar que los límites de desempeño del proceso se definirán al momento que se implemente y se escogerán los más adecuados.

3.6.1.1 Análisis del Proceso de Transformar Insumos en Productos

3.6.1.1.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Transformar Insumos en Productos.

FIGURA 3.6 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL B.1.

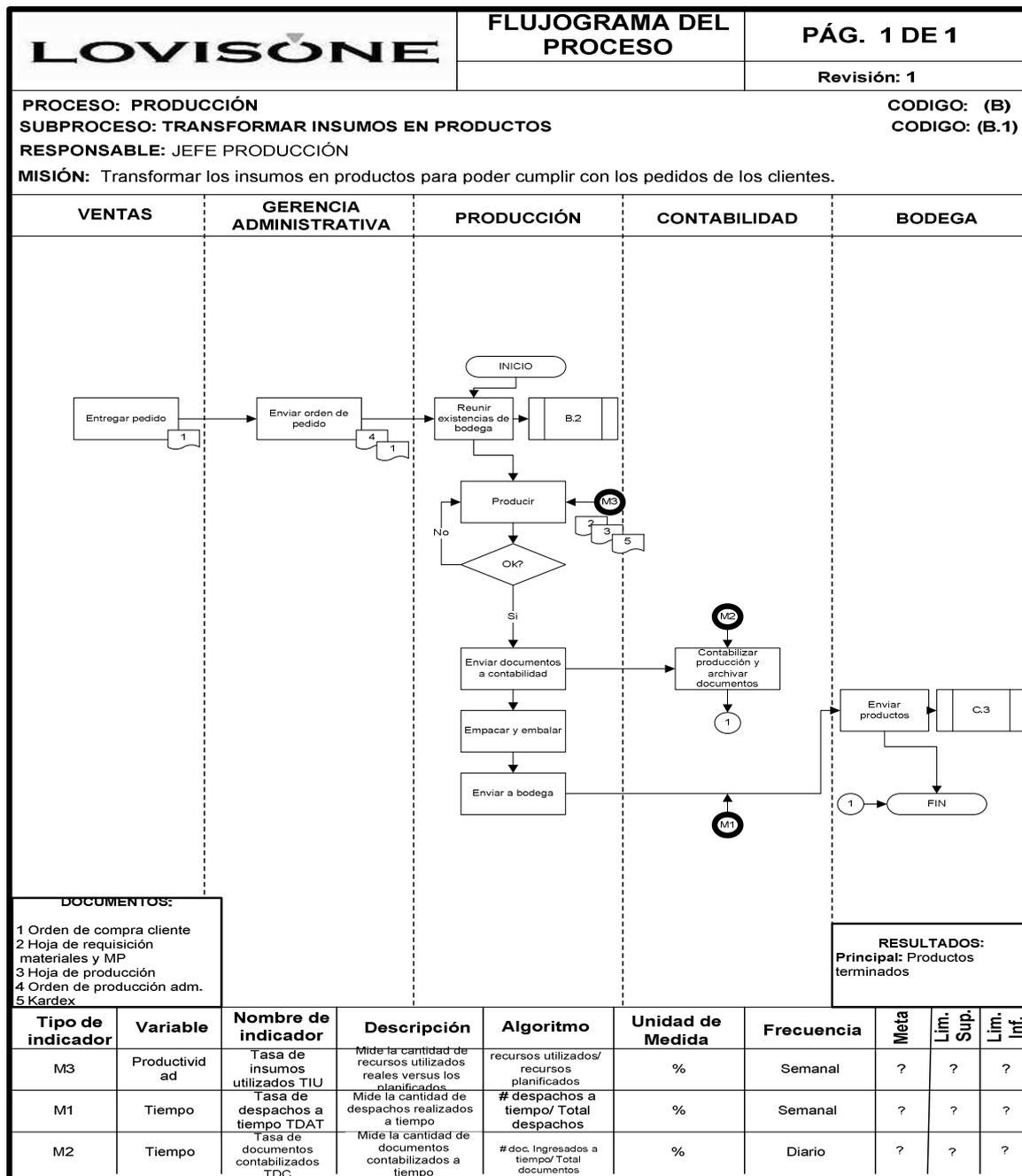


FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

3.6.1.1.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Transformar Insumos en Productos.

FIGURA 3.7 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO B.1.



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

**Premisas:**

El Jefe de Producción debe asumir la responsabilidad de la gestión productiva, el Gerente Administrativo debe fiscalizar esta gestión.

### 3.6.1.1.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Transformar Insumos en Productos.

**TABLA 3.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL B.1.**

#### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: PRODUCCIÓN (B)  
SUB PROCESO: TRANSFORMAR INSUMOS EN PRODUCTOS (B.1)

FECHA: 01/09/2008

No.	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
1			1						Receptar pedido	Bajo	Copia de Pedido: Nombre del cliente, dirección, RUC, fecha	5	1
2			1						Pedir formulación	Bajo	Petición verbal	30	1
3				1					Formular	Bajo	Formulación verbal de los % de las MP y Materiales a utilizarse	30	2
4			1						Dar la fomulación	Bajo	Formulación verbal de los % de las MP y Materiales a utilizarse	5	1
5			1						Recibir formulación	Bajo	Escucha la formulación	5	1
6				1					Verificar existencias en bodega	Medio	MP y Materiales necesarios para producir	30	3
7		1							Enviar aviso a compras	Medio	Aviso verbal del faltante	5	3
8				1					Reunir MP y Materiales	Bajo	Materiales y MP en los % solicitados en la formulación	30	2
9				1					Llenar hoja de recursos	Medio	Hoja que detalla cantidad Material y MP utilizada	15	3
10		1							Transformar los recursos en producto	Alto	Mezclar la MP en las proporciones y orden señalados	1440	5
11		1							Empacar	Medio	Etiquetar, y ubicar en las cajas	1440	4
12				1					Llenar hoja de producción	Medio	Hoja que detalla la cantidad y tipo de licores producidos	15	3
13						1			Enviar a despacho	Bajo	Sale de producción: producto y hojas de recursos y producto	30	1
14			1						Recibir producto final y documento	Bajo	Producto ingresa a oficina, donde se despacha	1440	1
15		1							Contabilizar producción	Medio	Ingresa los datos de la hoja de recursos y de producción	1440	4
16								1	Archivar documentos	Medio	Se coloca en la carpeta de control de producción	720	4
17						1			Enviar a despacho	Bajo	Se envía el producto a despacho	1440	1
	0	2	4	4	0	0	0	0				8120	40
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												8120	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>				
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>		<b>DIAS</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)								0	0	0%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								2	1445	91%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								4	45	3%		
P	PREPARACION								4	105	7%		
E	ESPERA								0	0	0%		
M	MOVIMIENTO								0	0	0%		
I	INSPECCION								0	0	0%		
A	ARCHIVO								0	0	0%		
TT	TOTAL								10	1595	100%		
TC	TIEMPO DE CICLO									8120			MINUTOS
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO									0,00%			
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO									20,00%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO									80,00%			

FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.1.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Transformar Insumos en Productos.

**TABLA 3.6 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO B.1.**

<b>LOVISONE</b>		<b>ANALISIS DE VALOR AGREGADO</b>	PAG.1 DE 1
<b>PROCESO:</b>	PRODUCCIÓN (B)		<b>REVISIÓN: 1</b>
<b>SUB PROCESO:</b>	TRANSFORMAR INSUMOS EN PRODUCTOS (B.1)		
<b>PRODUCTO:</b>	ORDEN DE COMPRAS		

**MISIÓN:** Transformar los insumos en productos para poder cumplir con los pedidos de los clientes.

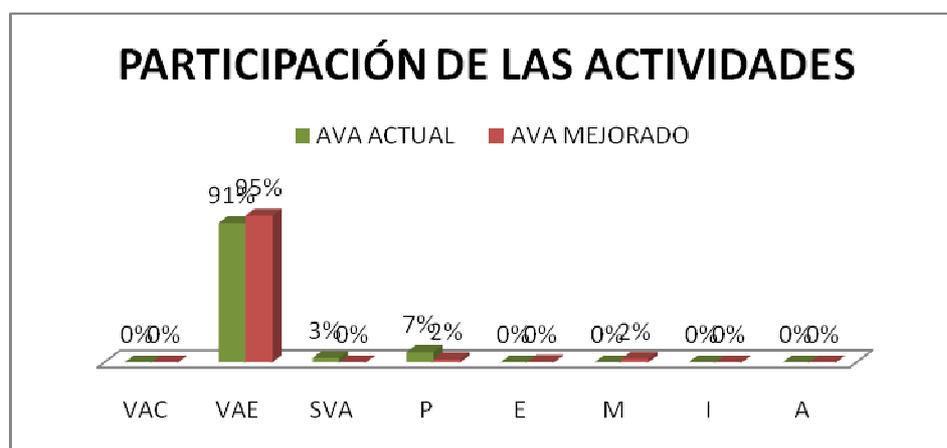
No.	VA C	VAE	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
2					1				Enviar orden de pedido	Bajo	Pedido a Producción: Con nombre del cliente, dirección, teléfono, número de productos solicitados	5	1
3				1					Reunir existencias de bodega	Bajo	Se recogen los materiales en las proporciones indicadas	30	2
4		1							Producir	Alto	Mezcla de materiales	720	5
5						1			Enviar documentos a contabilidad	Bajo	Hoja de recursos y de producción	5	1
6		1							Contabilizar producción y archivar documentos	Medio	Ingresar datos al sistema	15	4
7		1							Empacar y embalar	Medio	Poner las botellas en las cajas	720	4
8						1			Enviar a Bodega	Bajo	Enviar las cajas a la bodega	15	1
9						1			Enviar productos a ventas	Bajo	Cajas para ser despachadas	15	1
	0	3	0	1	1	3	0	0				1525	19
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												3050	MINUTOS
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>				
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	2,12	DIAS
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuest								0	0	0%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								3	1455	95%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								0	0	0%		
P	PREPARACION								1	30	2%		
E	ESPERA								1	5	0%		
M	MOVIMIENTO								3	35	2%		
I	INSPECCION								0	0	0%		
A	ARCHIVO								0	0	0%		
TI	TOTAL								8	1525	100%		
TC	TIEMPO DE CICLO									3050	MINUTOS		
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO									0,00%			
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO									68,42%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO									31,58%			

**FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

### 3.6.1.1.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso B.1

**FIGURA 3.8 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO B.1.**

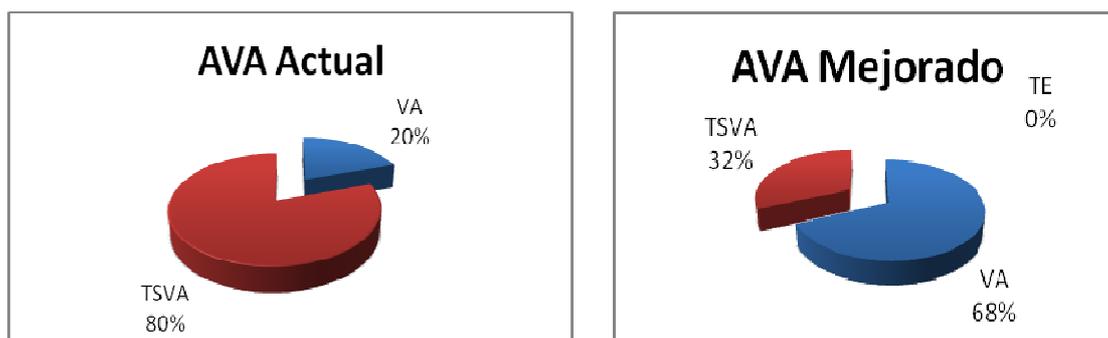


FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.1.6 Valor Agregado del Proceso B.1

**FIGURA 3.9 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

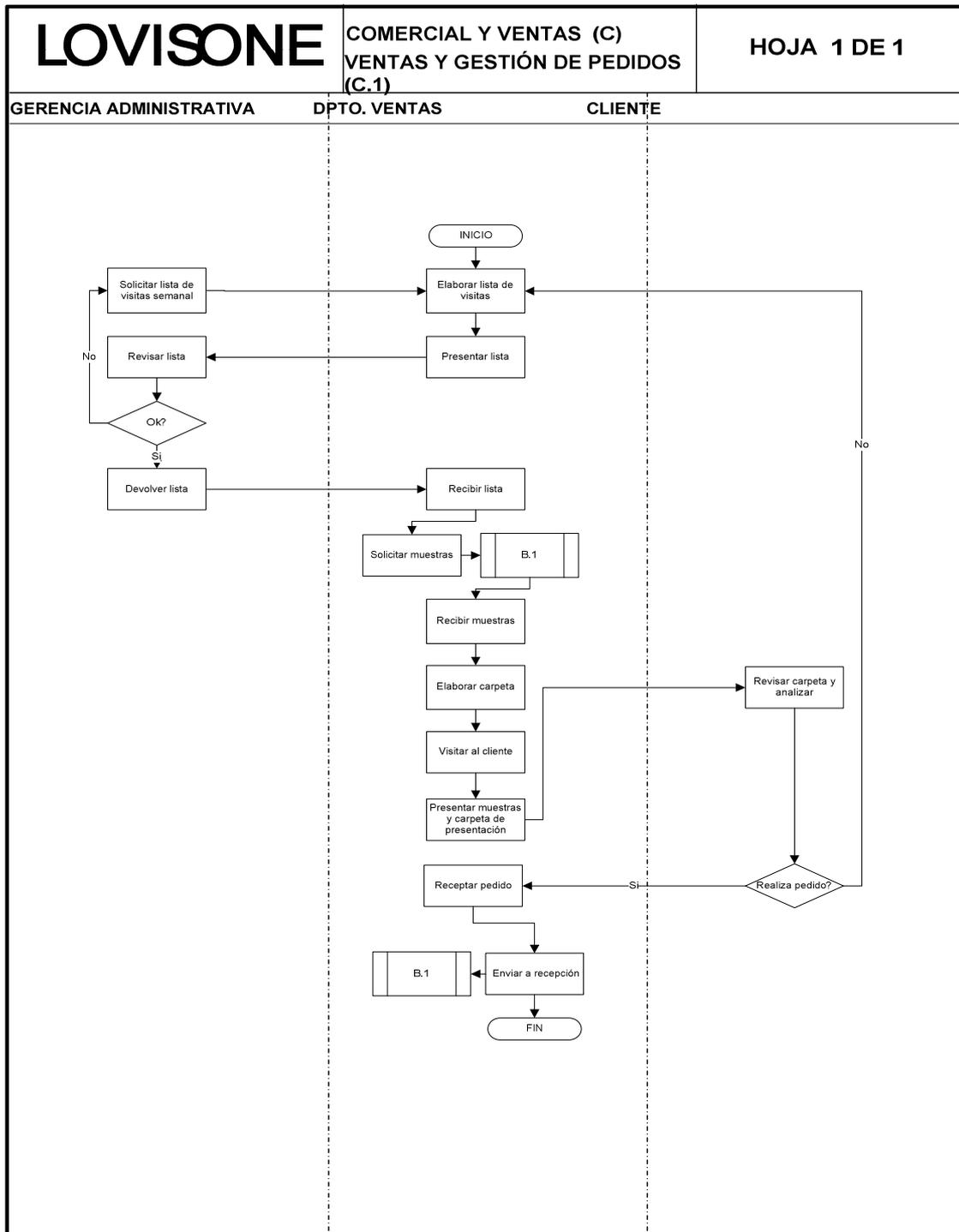
### 3.6.1.1.7 Metodología Utilizada en el análisis del Proceso B.1

Entrevista con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área productiva.

3.6.1.2 Análisis del Proceso de Ventas y Gestión de Pedidos

3.6.1.2.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Ventas y Gestión de Pedidos.

FIGURA 3.10 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL C.1.

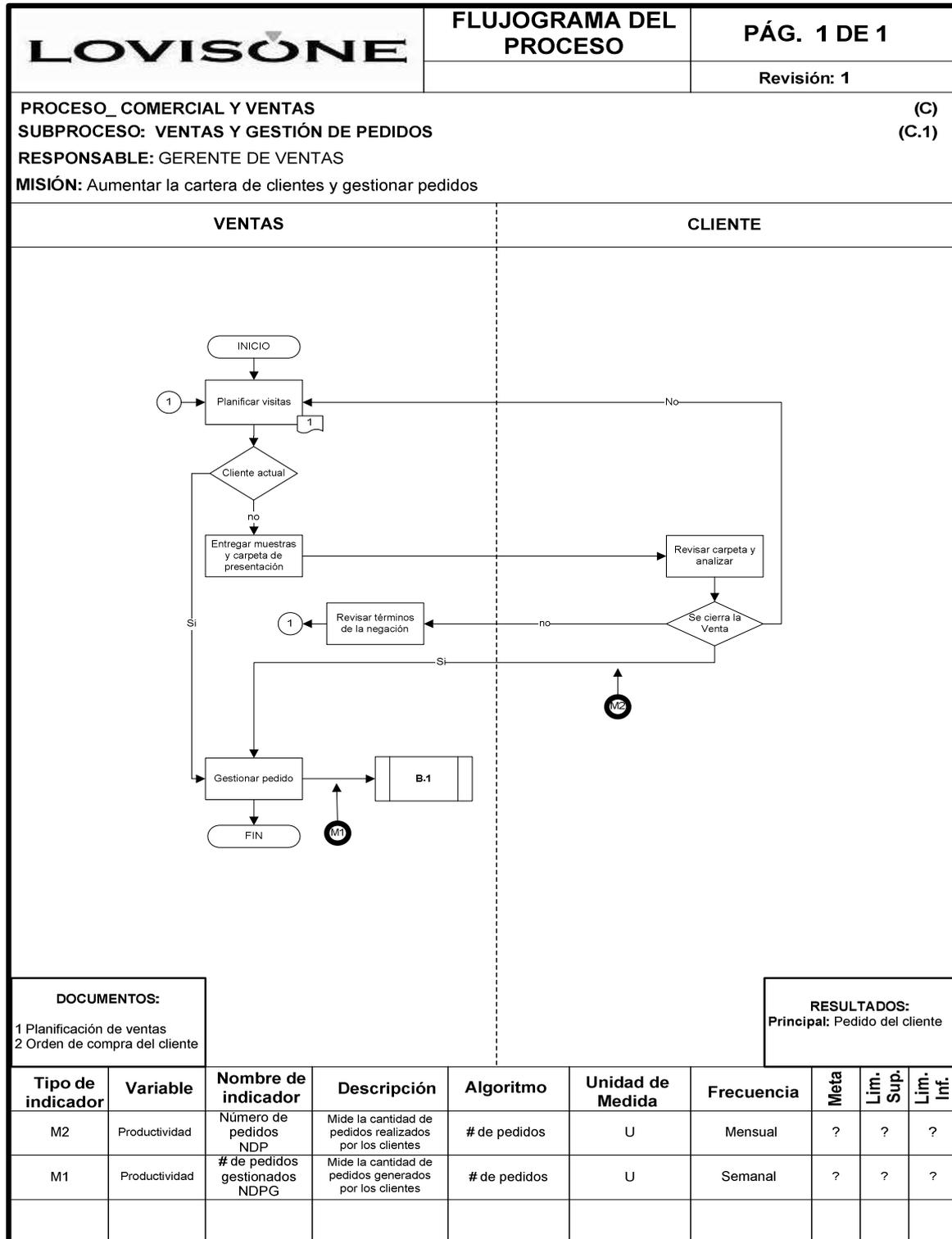


FUENTE: LICORES LOVISONONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

3.6.1.2.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Ventas y Gestión de Pedidos.

FIGURA 3.11 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO C.1.



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.2.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Ventas y Gestión de Pedidos.

**TABLA 3.7 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.1.  
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

PROCESO: COMERCIAL Y VENTAS (C)

SUB PROCESO: VENTAS Y GESTIÓN DE PEDIDOS (C.1)

FECHA: 01/09/2008

No.	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
1				1					Solicitar la lista de visitas semanal	Medio	Solicitud verbal	30	3
2		1							Elaborar lista de visitas	Bajo	Lista de clientes a visitar	2880	2
3			1						Presentar lista	Bajo	Lista de clientes impresa	15	1
4							1		Revisar lista	Medio	Lista de clientes a visitar	15	2
5			1						Devolver lista	Bajo	Lista de clientes a visitar	5	1
6			1						Recibir lista	Bajo	Lista de clientes a visitar	5	1
7					1				Solicitar muestras	Bajo	Muestras de 50cc de licores	5	2
8			1						Recibir muestras	Bajo	Muestras de 50cc de licores	120	1
9				1					Elaborar carpeta	Bajo	Carta de presentación, con firma de responsabilidad y lista de productos con sus respectivos	2880	2.5
10	1								Visitar al cliente	Medio	Visita al lugar donde funciona el cliente	1440	4.5
11	1								Presentar muestras y carpeta de presentación	Bajo	Entrega de muestras y carpeta al cliente, hacer presentación	30	3
12					1				Revisar carpeta y analizar	Medio	Revisar precios y muestras	30	2
13		1							Receptar pedido	Medio	Anotar en el cuaderno de ventas el pedido del cliente	1440	4.5
14			1						Enviar a recepción	Bajo	Entregar el pedido a la empresa	2880	1
												7425	23
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												19200	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>				
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	13,33	<b>DIAS</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)								2	1470	20%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								1	2880	39%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								4	145	2%		
P	PREPARACION								2	2910	39%		
E	ESPERA								1	5	0%		
M	MOVIMIENTO								0	0	0%		
I	INSPECCION								1	15	0%		
A	ARCHIVO								0	0	0%		
TI	TOTAL								11	7425	100%		
TC	TIEMPO DE CICLO									19200	MINUTOS		
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO									0,20%			
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO									41,30%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO									58,70%			

FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.2.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Ventas y Gestión de Pedidos.

**TABLA 3.8 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO C.1.**

<b>LOVISONE</b>	<b>ANALISIS DE VALOR AGREGADO</b>	PAG.1 DE 1
<b>PROCESO:</b> COMERCIAL Y VENTAS (C) <b>SUB PROCESO:</b> VENTAS Y GESTION DE PEDIDOS (C.1) <b>PRODUCTO:</b> PEDIDO DEL CLIENTE		<b>REVISIÓN:</b> 1

**MISIÓN:** Aumentar la cartera de clientes y gestionar pedidos

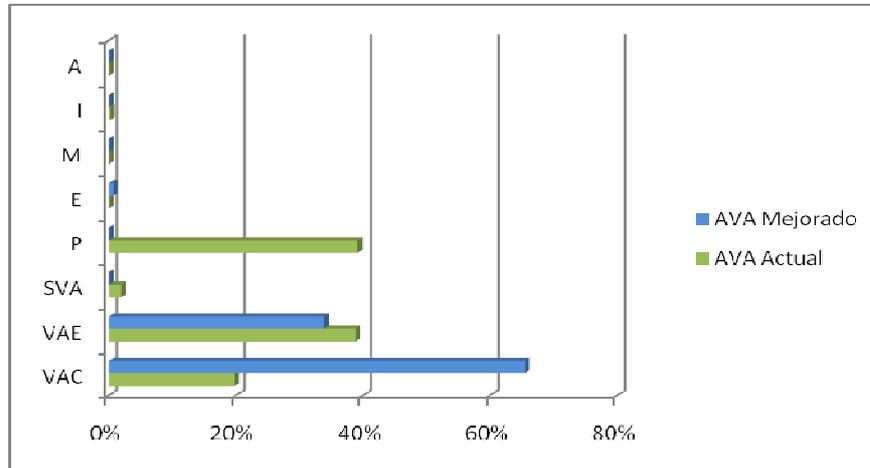
No.	VA C	VAE	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
1		1							Planificar visitas	Medio	Planificación: Lista de clientes a visitar	1440	4,5
2	1								Entregar muestras y carpeta de presentación	Bajo	Muestras de 50cc de licores y carpeta de presentación: carta de presentación con firma de responsabilidad, lista de productos y precios	2880	3
3					1				Revisar carpeta y analizar	Medio	Analiza la carpeta que se le entregó	30	2
4		1							Revisar términos de la negociación	Medio	Analizar la negativa del cliente: precios, producto.	20	3,5
5		1							Gestionar pedidos	Medio	Hoja de pedido detallando: nombre cliente, dirección, RUC, Pedido.	30	4,5
TOTAL												4400	17,5
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												4400	MINUTOS
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>				
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	3,06	DIAS
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuest								2880	2880	65%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								1490	1490	34%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								0	0	0%		
P	PREPARACION								0	0	0%		
E	ESPERA								30	30	1%		
M	MOVIMIENTO								0	0	0%		
I	INSPECCION								0	0	0%		
A	ARCHIVO								0	0	0%		
TI	TOTAL								4400	4400	100%		
TC	TIEMPO DE CICLO									4400	MINUTOS		
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO									0,00%			
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO									88,57%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO									11,43%			

**FUENTE:** LICORES LOVISONE, 2008.

**ELABORADO POR:** GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

**3.6.1.2.5 Cuadro Comparativo del Análisis de Valor Agregado Proceso Ventas y Gestión de Pedidos**

**FIGURA 3.12 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.1.**

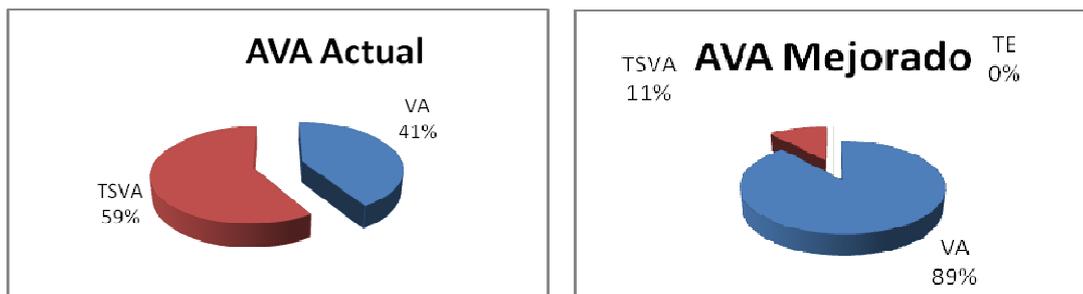


FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

**3.6.1.2.6 Valor Agregado del Proceso C.1**

**FIGURA 3.13 ANALISIS DEL VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

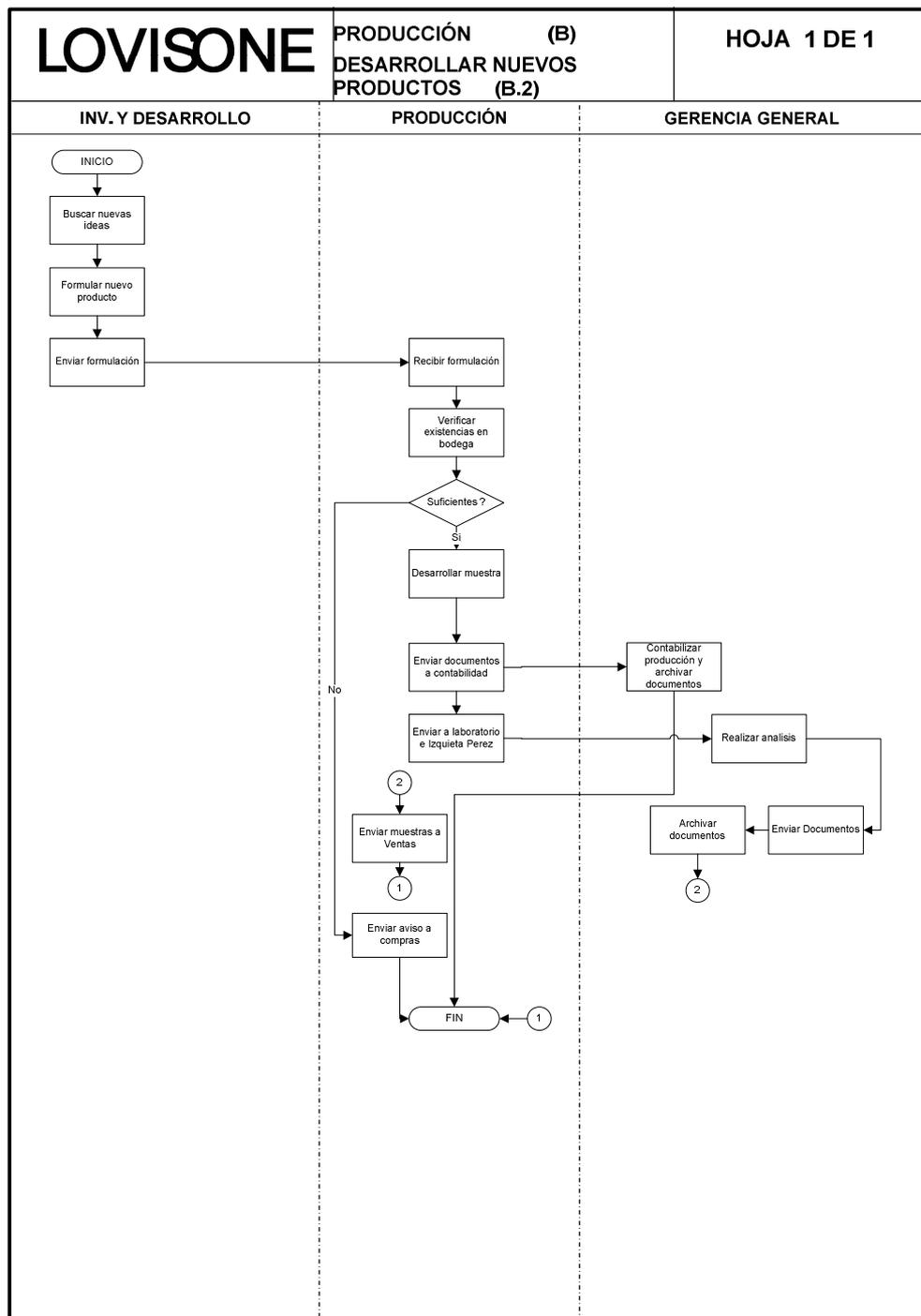
**3.6.1.2.7 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Ventas y Gestión de Pedidos**

Entrevista con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área comercial y lluvia de ideas.

**3.6.1.3 Análisis del Proceso de Desarrollar Nuevos Productos**

**3.6.1.3.1 Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Desarrollar Nuevos Productos.**

**FIGURA 3.14 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL B.2.**

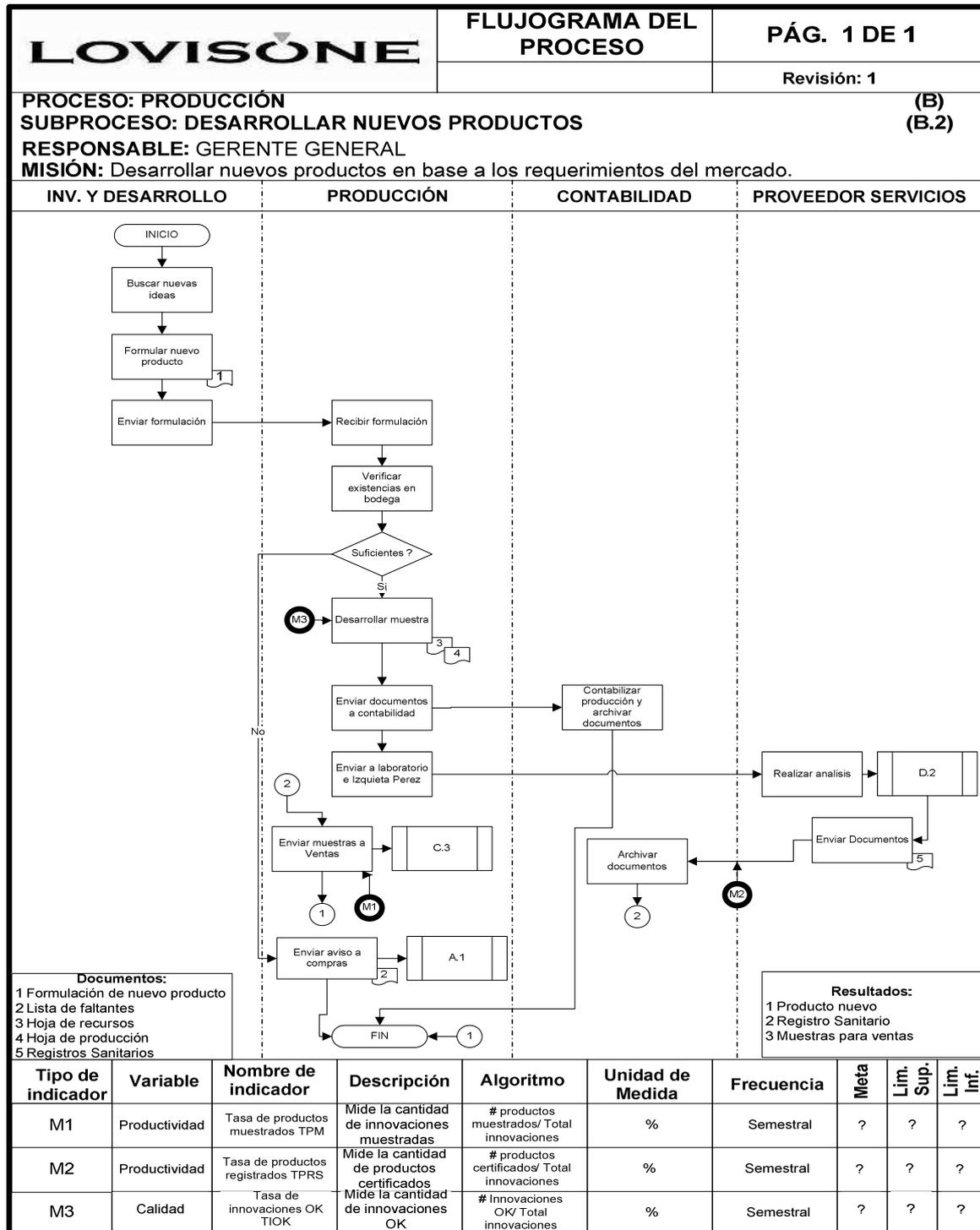


FUENTE: LICORES LOVISONONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

3.6.1.3.2 Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Desarrollar Nuevos Productos.

FIGURA 3.15 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO B.2.



FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.3.3 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Desarrollar Nuevos Productos.

**TABLA 3.9 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL B.2.**

#### ANALISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: PRODUCCIÓN (B)  
SUB PROCESO: DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS (B.2)

FECHA: 01/09/2008

No.	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
1	1								Buscar nuevas ideas	Alto	Investigar sobre las nuevas necesidades y expectativas del mercado	43200	4
2		1							Formular nuevo producto	Alto	Formular un producto	120	3
3						1			Enviar formulación	Bajo	Enviar formulación a producción	720	1
4					1				Recibir formulación	Bajo	Recibir la formulación	5	1
5				1					Verificar existencias en bodega	Medio	Realizar una verificación de existencias	60	2,5
6		1							Desarrollar muestra	Alto	Desarrollar la nueva muestra	2880	3
7					1				Enviar a laboratorio e Izquieta Perez	Alto	Enviar a Izquieta Perez para los análisis de laboratorio y obtención de Registros Sanitarios	21600	3
8					1				Realizar analisis	Alto	Se realizan los analisis respectivos	518400	3
9		1							Enviar Documentos	Bajo	Después de recibir el pago envían los Registros Sanitarios	1440	3
10								1	Archivar documentos	Bajo	Se archiva en la carpeta de Registros sanitarios	15	2
11					1				Enviar documentos a contabilidad	Bajo	Enviar la hoja de requisiciones y la de producción a contabilidad	7200	1
12		1							Contabilizar producción y archivar	Medio	Ingresar los datos al MYOB	720	3
13					1				Enviar muestras a Ventas	Bajo	Entregar muestras al agente de ventas	720	3
14					1				Enviar aviso a compras	Bajo	Enviar la lista de faltante a compras	720	3
												597800	35,5
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												597800	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>				
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	415,14	<b>DÍAS</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)								1	43200	7%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								4	5160	1%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								0	0	0%		
P	PREPARACION								1	60	0%		
E	ESPERA								6	548645	92%		
M	MOVIMIENTO								1	720	0%		
I	INSPECCION								0	0	0%		
A	ARCHIVO								1	15	0%		
<b>TI</b>	<b>TOTAL</b>								<b>14</b>	<b>597800</b>	<b>100%</b>		
<b>TC</b>	<b>TIEMPO DE CICLO</b>									<b>597800</b>	<b>MINUTOS</b>		
<b>TE</b>	<b>TIEMPO DE EMPODERAMIENTO</b>									<b>0,00%</b>			
<b>VA</b>	<b>VALOR AGREGADO DEL PROCESO</b>									<b>45,07%</b>			
<b>SVA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>									<b>54,93%</b>			

FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.3.4 Análisis de Valor Agregado de la Situación Mejorada del Proceso Desarrollar Nuevos Productos.

**TABLA 3.9 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO B.2.**

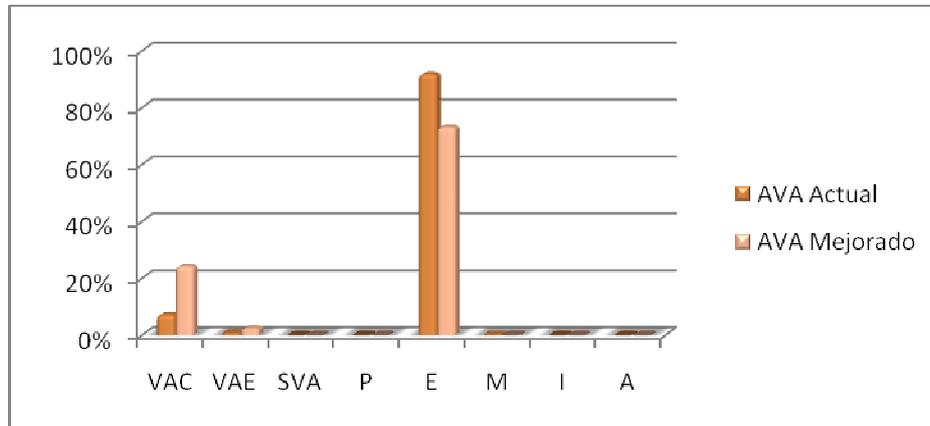
LOVISONE										ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO			PAG.1 DE 1	
PROCESO:		PRODUCCIÓN (B)											REVISIÓN: 1	
SUB PROCESO:		DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS (B.2)												
PRODUCTO:		NUEVOS PRODUCTOS												
MISIÓN: Desarrollar nuevos productos en base a los requerimientos del mercado.														
No.	VA C	VAE	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación	
1	1								Buscar nuevas ideas	Alto	Investigar sobre las nuevas necesidades y expectativas del mercado	43200	5	
2		1							Formular nuevo producto	Alto	Formular un producto	120	5	
3						1			Enviar formulación	Bajo	Enviar formulación a producción	15	3	
4					1				Recibir formulación	Bajo	Recibir la formulación	5	2	
5				1					Verificar existencias en bodega	Medio	Realizar una verificación de existencias	15	3	
6		1							Desarrollar muestra	Alto	Desarrollar la nueva muestra	2880	5	
7					1				Enviar a laboratorio e Izquieta Perez	Alto	Enviar a Izquieta Perez para los análisis de laboratorio y obtención de Registros Sanitarios	720	3	
8					1				Realizar analisis	Alto	Se realizan los analisis respectivos	129600	3	
9		1							Enviar Documentos	Bajo	Después de recibir el pago envían los Registros Sanitarios	1440	3	
10								1	Archivar documentos	Bajo	Se archiva en la carpeta de Registros sanitarios	15	3	
11					1				Enviar documentos a contabilidad	Bajo	Enviar la hoja de requisiciones y la de producción a contabilidad	15	2	
12		1							Contabilizar producción y archivar documentos	Medio	Ingresar los datos al MYOB	15	4	
13					1				Enviar muestras a Ventas	Bajo	Entregar muestras al agente de ventas	15	3	
14					1				Enviar aviso a compras	Bajo	Enviar la lista de faltante a compras	15	3	
												178070	47	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												356140	MINUTOS	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>					
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>			
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuet								1	43200	24%			
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								4	4455	3%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO								0	0	0%			
P	PREPARACION								1	15	0%			
E	ESPERA								6	130355	73%			
M	MOVIMIENTO								1	15	0%			
I	INSPECCION								0	0	0%			
A	ARCHIVO								1	15	0%			
TI	TOTAL								14	178055	100%			
TC	TIEMPO DE CICLO								356140		MINUTOS			
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO								0,00%					
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO								46,81%					
SVA	SIN VALOR AGREGADO								53,19%					

FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.3.5 Cuadro Comparativo del análisis de Valor Agregado Proceso Desarrollo de Nuevos Productos

**FIGURA 3.16 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO B.3.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.3.6 Valor Agregado del Proceso B.3

**FIGURA 3.17 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN MEJORADA.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.3.7 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Desarrollo de Nuevos Productos

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área productiva.

### 3.6.1.4 Análisis del Proceso de Adquirir Recursos

#### 3.6.1.4.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Adquirir Recursos.

TABLA 3.11 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL E.I.

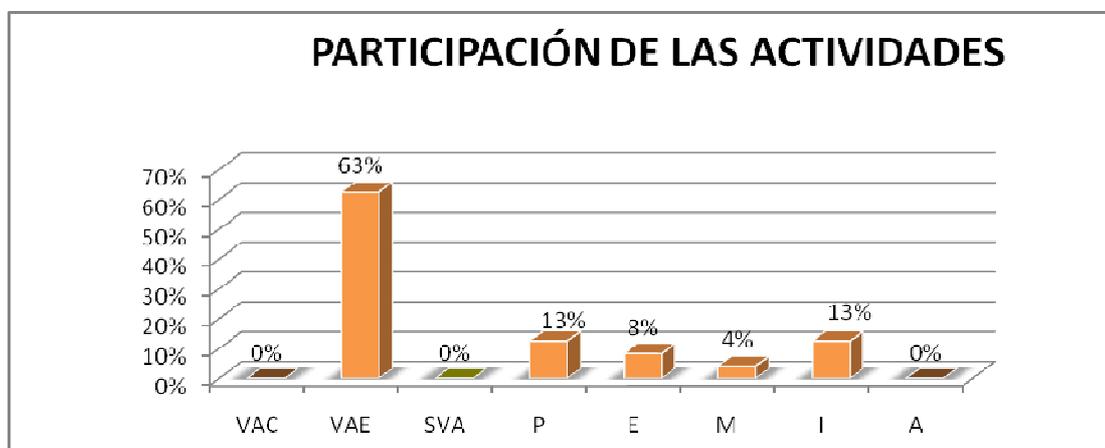
LOVISONE		ANALISIS DE VALOR AGREGADO										PAG.1 DE 1		
<b>PROCESO:</b> <b>SUB PROCESO:</b> <b>PRODUCTO:</b>		<b>GESTIÓN DE COMPRAS (E)</b> <b>ADQUIRIR RECURSOS (E.1)</b> <b>ORDEN DE COMPRA</b>										<b>REVISIÓN: 1</b>		
<b>MISIÓN:</b> Realizar las compras necesarias para evitar el desabastecimiento de los insumos necesarios para la producción														
No.	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I		Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación	
1		1							Enviar informe de inventarios	Alto	Del conteo de la MP y Materiales de bodega, realizar un informe donde se detalla los faltantes y los niveles de inventarios	15	5	
2					1				Recibir aviso	Bajo	Informe escrito	5	1	
3		1							Contactar proveedores	Alto	A través de una llamada ó un e-mail	60	5	
4				1					Elaborar orden de compra	Medio	Orden legible	15	3	
5					1				Pedir autorización de compra	Bajo	Autorización vía e-mail	5	2	
								1	Autorizar	Alto	Autorización vía e-mail	15	4	
6						1			Enviar orden de compra	Bajo	A través de una llamada ó un e-mail	5	1	
7		1							Recibir orden de compra	Bajo	Confirma la recepción del pedido	60	5	
	0	3	0	1	2	1	1	0				180	26	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												360	MINUTOS	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>					
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	0,25	DÍAS	
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE								0	0	0%			
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								3	75	63%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO								0	0	0%			
P	PREPARACION								1	15	13%			
E	ESPERA								2	10	8%			
M	MOVIMIENTO								1	5	4%			
I	INSPECCION								1	15	13%			
A	ARCHIVO								0	0	0%			
TI	TOTAL								8	120	100%			
TC	TIEMPO DE CICLO									360	MINUTOS			
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO									12,50%				
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO									38,46%				
SVA	SIN VALOR AGREGADO									49,04%				

FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.4.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Adquirir Recursos

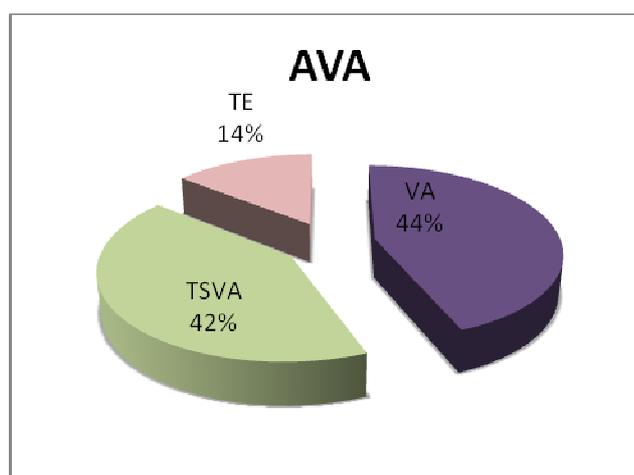
**FIGURA 3.18 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO E.1**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

**FIGURA 3.19 ANALISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.4.3 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso de Adquirir Recursos

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área de compras, lluvia de ideas.

### 3.6.1.5 Análisis del Proceso de Importaciones

#### 3.6.1.5.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Importaciones.

**TABLA 3.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL E.1.**

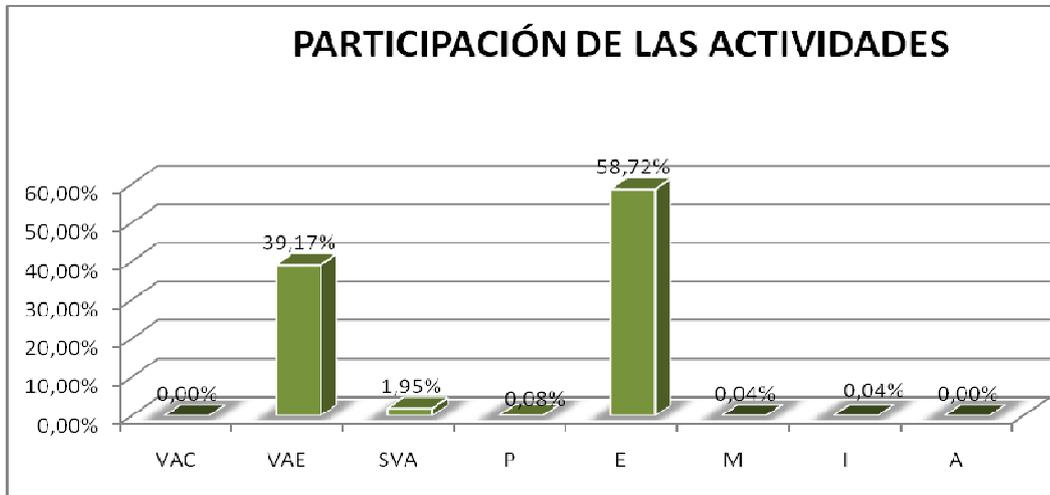
LOVISONE		ANALISIS DE VALOR AGREGADO										PAG.1 DE 1	
PROCESO:		GESTIÓN DE COMPRAS (E)										REVISIÓN: 1	
SUB PROCESO:		IMPORTACIONES (E.2)											
PRODUCTO:		PRODUCTOS IMPORTADOS											
MISIÓN: Realizar las importaciones necesarias para evitar el desabastecimiento de los insumos necesarios para la producción													
No.	VA C	VAE	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
1		1							Recibir informe de inventarios	Alto	De la observación en bodega: recibir un informe de faltantes	60	5
2					1				Recibir aviso	Bajo	Informe verbal	5	2
3		1							Contactar proveedores	Alto	A través de una llamada ó un e-mail	5760	5
4				1					Elaborar orden de compra	Bajo	Documento magnético o pedido verbal	30	2
5					1				Pedir autorización de compra	Bajo	Autorización vía e-mail	60	3
								1	Autorizar	Alto	Autorización vía e-mail	15	5
6						1			Enviar orden de compra	Medio	A través de una llamada ó un e-mail	15	1
7		1							Recibir orden de compra	Medio	Confirma la recepción del pedido	720	5
8		1							Enviar producto	Alto	El proveedor despacha el producto	7200	3
9					1				Contactar agente afianzado	Medio	Se localiza a través de una llamada telefónica	15	2
10					1				Desaduanizar	Alto	El agente realiza los trámites de desaduanización	21600	2
11			1						Entregar documentos	Bajo	Facturas y documentos respectivos	720	1
12		1							Retirar producto y documentos	Medio	Un encargado de la empresa retira los productos y documentos	720	4
TOTAL												36920	40
TIEMPOS TOTALES												36920	MINUTOS
COMPOSICION DE ACTIVIDADES									Método Actual				
									No.	Tiempo	%	25,64	DIAS
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuet								0	0	0,00%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								1	14460	39,17%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								0	720	1,95%		
P	PREPARACION								0	30	0,08%		
E	ESPERA								0	21680	58,72%		
M	MOVIMIENTO								0	15	0,04%		
I	INSPECCION								0	15	0,04%		
A	ARCHIVO								0	0	0,00%		
IT	TOTAL								1	36920	100%		
TC	TIEMPO DE CICLO									36920	MINUTOS		
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO									0,04%			
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO									55,00%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO									44,96%			

FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.5.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Importaciones

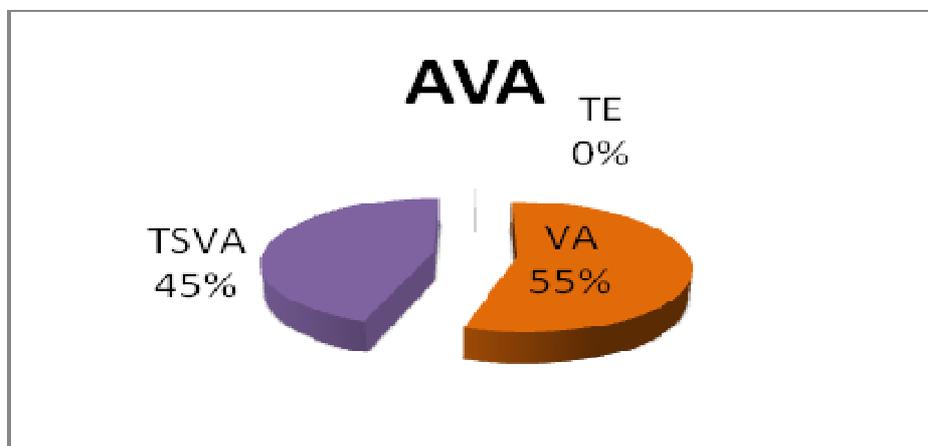
**FIGURA 3.20 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO E.2.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

**FIGURA 3.21 ANALISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.5.3 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Importaciones

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área de compras, lluvia de ideas.

### 3.6.1.6 Análisis del Proceso de Requisición de Materiales

#### 3.6.1.6.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Recepción y almacenaje de MP e Insumos.

**TABLA 3.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL A.1.**

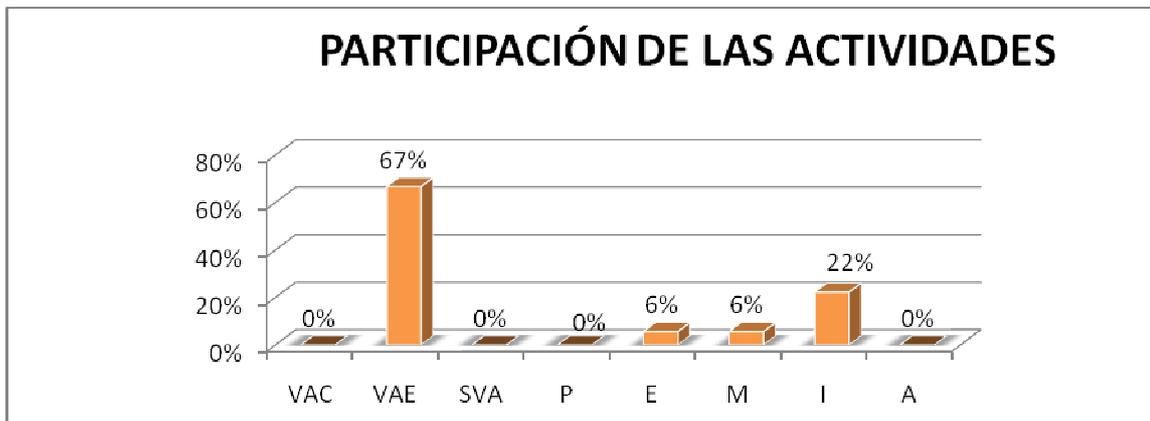
LOVISONE		ANALISIS DE VALOR AGREGADO										PAG.1 DE 1	
PROCESO:		RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS (A)										REVISIÓN: 1	
SUB PROCESO:		RECEPCION Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS (A.1)											
PRODUCTO:		INFORME DE INVENTARIOS											
MISIÓN: Recibir los insumos y materiales comprados y manipularlos eficientemente, a fin de evitar mermas y despachar correctamente.													
No.	VA C	VAE	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
1		1							Recibir pedido	Medio	Recibir el producto y los documentos	15	4
2							1		Controlar la calidad	Alto	Verificar que el producto se encuentre en óptimas condiciones	15	5
3					1				Receptar pedido	Medio	Recibir el producto y los documentos	5	2
4		1							Inventariar	Medio	Llenar el Kardex con el nuevo producto	15	4,5
5		1							Almacenar	Medio	Ubicar en la bodega, en el espacio establecido	15	4
6						1			Enviar documentos a contabilidad	Bajo	Enviar documentos a contabilidad	5	1
7		1							Contabilizar compra y archivar documentos	Medio	Ingresar los datos al sistema y colocar los documentos en la carpeta respectiva	15	4
8							1		Rechazar el pedido	Medio	Devolver el pedido, ya que no ha cumplido con características de calidad	5	1
TOTAL												90	25,5
												<b>TIEMPOS TOTALES</b>	
												90	MINUTOS
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>				
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	0,06	DÍAS
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuest								0	0	0%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								60	60	67%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								0	0	0%		
P	PREPARACION								0	0	0%		
E	ESPERA								5	5	6%		
M	MOVIMIENTO								5	5	6%		
I	INSPECCION								20	20	22%		
A	ARCHIVO								0	0	0%		
TI	TOTAL								90	90	100%		
TC	TIEMPO DE CICLO								90		MINUTOS		
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO									22,22%			
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO									64,71%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO									13,07%			

FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.6.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Recepción y Almacenaje de MP e Insumos.

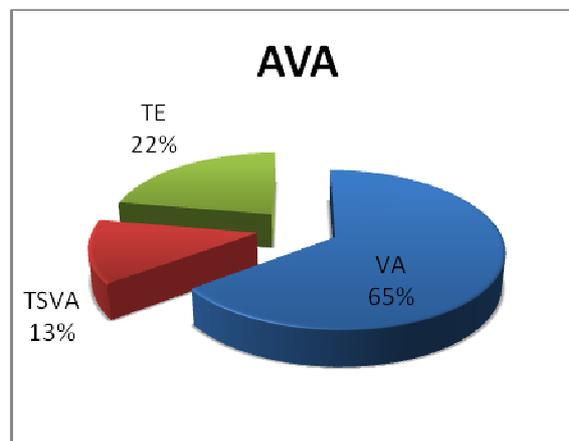
FIGURA 3.22 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO A.I.



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

FIGURA 3.23 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL.



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.6.3 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Requisición de Materiales

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área de bodegaje, lluvia de ideas.

### 3.6.1.7 Análisis del Proceso de Gestión de Cobros

#### 3.6.1.7.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Gestión de Cobros.

**TABLA 3.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL DE GESTIÓN DE COBROS.**

<b>LOVISONE</b>		<b>ANALISIS DE VALOR AGREGADO</b>	PAG.1 DE 1
<b>PROCESO:</b> <b>SUB PROCESO:</b> <b>PRODUCTO:</b>	COMERCIAL Y VENTAS (C) GESTION DE COBROS (C.2) Cobro de cartera vencida		<b>REVISIÓN: 1</b>

**MISIÓN:** Realizar los cobros de la cartera vencida.

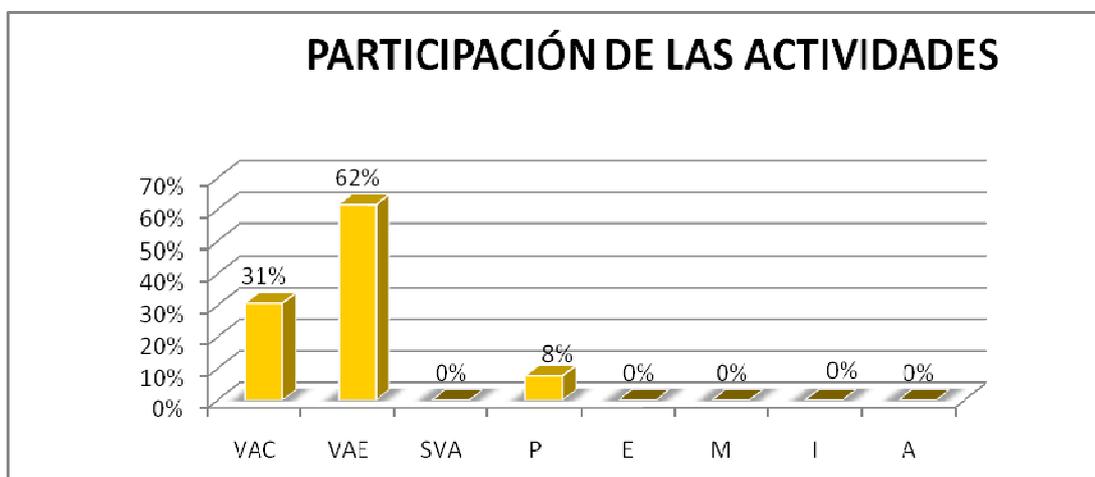
No.	VA C	VAE	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
1	1								Contactar al cliente	Alto	Vía telefónica o vía e-mail	20	4,5
2		1							Concertar fecha de pago	Bajo	Día de pago	10	2
3		1							Hacer el cobro	Medio	Dinero, cheque ó transferencia	15	4
4				1					Entregar a contabilidad documentos	Bajo	Enviar documentos a área de contabilidad	5	2
5		1							Contabilizar y archivar documentos	Medio	Ingreso al sistema de datos	15	4
TOTAL												65	16,5
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												65	MINUTOS
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>				
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	0,05	DIAS
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuest								20	20	31%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								40	40	62%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								0	0	0%		
P	PREPARACION								5	5	8%		
E	ESPERA								0	0	0%		
M	MOVIMIENTO								0	0	0%		
I	INSPECCION								0	0	0%		
A	ARCHIVO								0	0	0%		
TI	TOTAL								65	65	100%		
TC	TIEMPO DE CICLO									65	MINUTOS		
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO									0,00%			
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO									87,88%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO									12,12%			

**FUENTE:** LICORES LOVISONE, 2008.

**ELABORADO POR:** GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.7.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Cobros

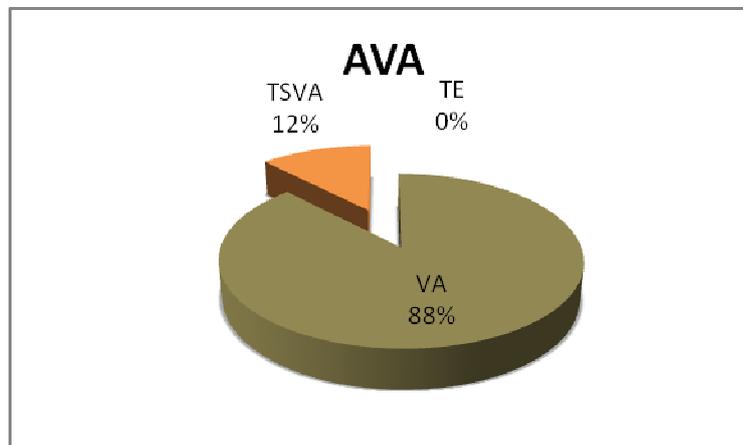
**FIGURA 3.24 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.2.**



**FUENTE:** LICORES LOVISONNE, 2008.

**ELABORADO POR:** GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

**FIGURA 3.25 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL**



**FUENTE:** LICORES LOVISONNE, 2008.

**ELABORADO POR:** GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.7.3 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Gestión de Cobros

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área administrativa, lluvia de ideas.

### 3.6.1.8 Análisis del Proceso de Gestión de Despacho

#### 3.6.1.8.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Gestión de Despacho.

**TABLA 3.6 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.3.**

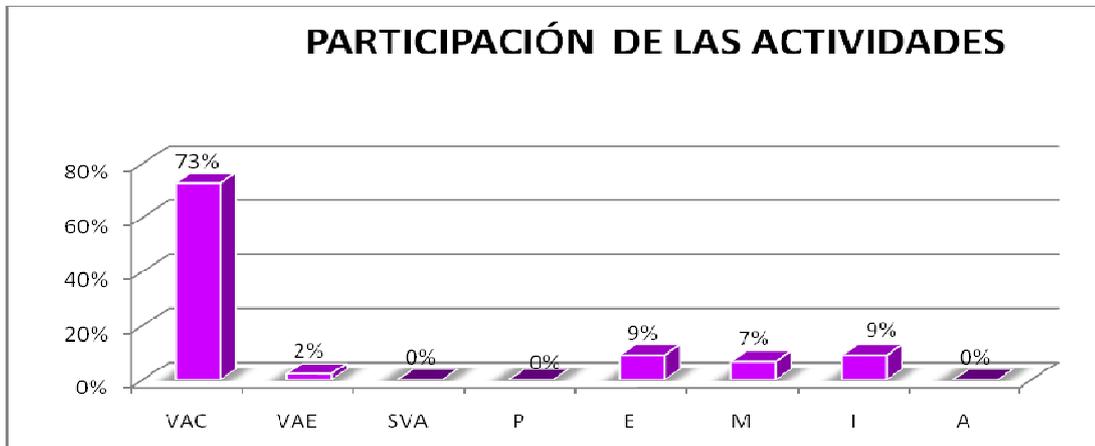
LOVISONE		ANALISIS DE VALOR AGREGADO										PAG.1 DE 1	
PROCESO:		COMERCIAL Y VENTAS (C)										REVISIÓN: 1	
SUB PROCESO:		GESTION DE DESPACHOS (C.3)											
PRODUCTO:		PRODUCTO DESPACHADO											
MISIÓN: Despachar los pedidos y controlar que se encuentren de acuerdo a requerimientos													
No.	VA C	VAE	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
1						1			Recibir producto	Bajo	Cajas de botellas de licor	15	1
2								1	Realizar control	Alto	Abrir una caja al azar y verificar si está correcto el pedido	20	5
3		1							Elaborar factura	Alto	Factura: con nombre de cliente, RUC, dirección, teléfono, fecha, detalle de compra y firma de responsabilidad.	5	4,5
4					1				Devolver pedido mal elaborado	Medio	Productos con fallas o mal elaborados	10	1
5	1								Despacho cliente	Alto	Cajas de botellas de licor	120	5
6					1				Recibir producto y documento	Bajo	Cajas de botellas de licor y factura	10	2
7	1								Seguimiento	Medio	Llamadas y visitas al cliente	40	5
TOTAL												220	23,5
TIEMPOS TOTALES												220	MINUTOS
COMPOSICION DE ACTIVIDADES			Método Actual										
			No.	Tiempo				%			0,15	DIAS	
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispu		160	160				73%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		5	5				2%					
SVA	SIN VALOR AGREGADO		0	0				0%					
P	PREPARACION		0	0				0%					
E	ESPERA		0	20				9%					
M	MOVIMIENTO		15	15				7%					
I	INSPECCION		20	20				9%					
A	ARCHIVO		0	0				0%					
TI	TOTAL		200	220				100%					
TC	TIEMPO DE CICLO			220				MINUTOS					
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO			9,09%									
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO			61,70%									
SVA	SIN VALOR AGREGADO			29,21%									

FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.8.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Despachos

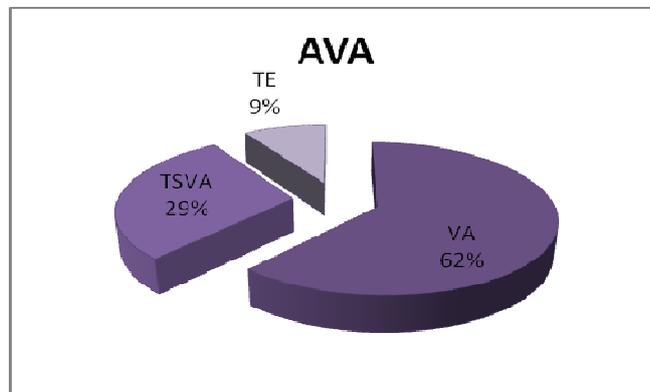
**FIGURA 3.26 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.3.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

**FIGURA 3.27 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.8.3 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Gestión de Despachos

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área de administrativa, lluvia de ideas.

### 3.6.1.9 Análisis del Proceso de Gestionar Degustación

#### 3.6.1.9.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Gestionar Degustación

**TABLA 3.7 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL C.4.**

<b>LOVISONÉ</b>		<b>ANALISIS DE VALOR AGREGADO</b>	PAG.1 DE 1
PROCESO:	COMERCIAL Y VENTAS (C)		
SUB PROCESO:	GESTIONAR DEGUSTACION (C.4)		REVISIÓN: 1
PRODUCTO:	DEGUSTACION		

**MISIÓN:** Dar servicio postventa a los clientes externos y promocionar el pedido.

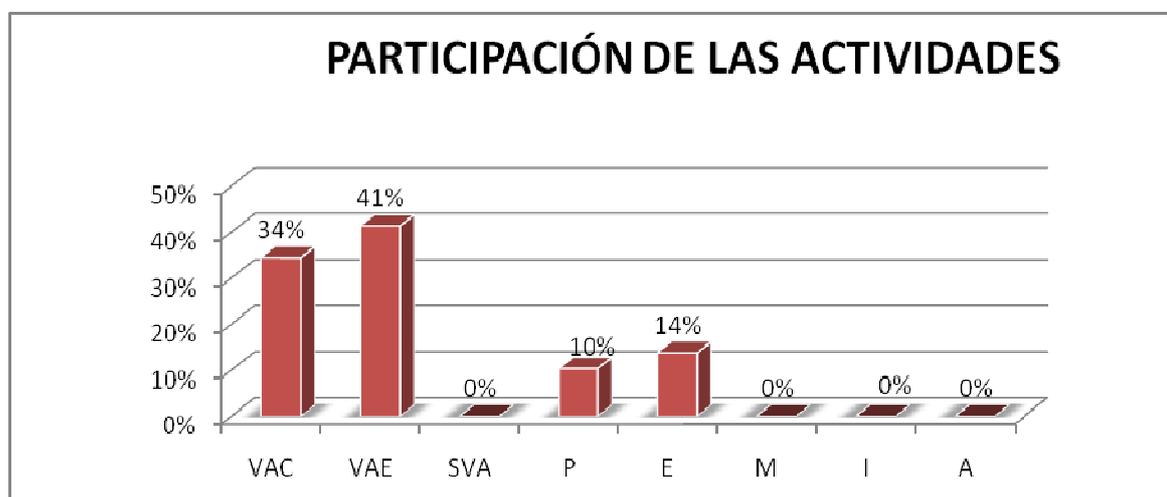
No.	VA C	VAE	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
1	1								Solicitar degustación	Medio	Solicitud escrita, donde señale las necesidades de degustación	15	3
2	1								Escuchar solicitud	Bajo	Escuchar la solicitud del cliente	5	3
3				1					Solicitar degustadora	Bajo	Pedir degustadora a RRHH	15	2
4					1				Recibir solicitud	Bajo	Solicitud escrita, donde señale las necesidades de degustadora	5	1
5					1				Recibir persona asignada	Bajo	Persona que cumpla con los requerimientos	15	1
6	1								Contactar cliente	Bajo	Llamada telefónica	15	3
7		1							Enviar degustadora	Bajo	Movilizar a la degustadora hasta sitio donde realizará actividades de degustación	60	2
8	1								Recibir degustadora	Medio	La degustadora realiza las actividades encomendadas	15	4
TOTAL												145	19
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												145	MINUTOS
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>				
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	0,10	DIAS
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuest								50	50	34%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								60	60	41%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								0	0	0%		
P	PREPARACION								15	15	10%		
E	ESPERA								20	20	14%		
M	MOVIMIENTO								0	0	0%		
I	INSPECCION								0	0	0%		
A	ARCHIVO								0	0	0%		
TI	TOTAL								145	145	100%		
TC	TIEMPO DE CICLO									145	MINUTOS		
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO									0,00%			
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO									78,95%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO									21,05%			

FUENTE: LICORES LOVISONÉ, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.9.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Gestionar Degustación

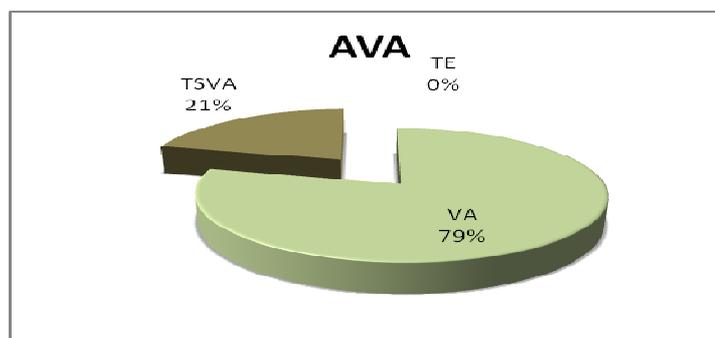
**FIGURA 3.28 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO C.4.**



**FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

**FIGURA 3.29 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL.**



**FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.**

**ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA**

### 3.6.1.9.3 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Gestionar Degustación

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área de comercial, lluvia de ideas.

### 3.6.1.10 Análisis del Proceso de Gestión de la Información

#### 3.6.1.10.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Gestión de la Información.

TABLA 3.8 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL D.1.

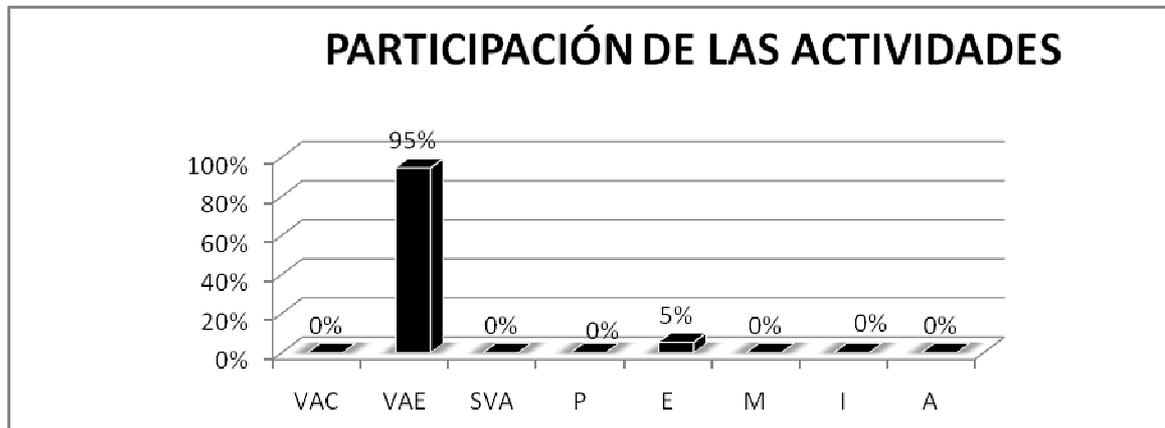
LOVISONE		ANALISIS DE VALOR AGREGADO				PAG.1 DE 1							
<b>PROCESO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS (D) <b>SUB PROCESO:</b> GESTION DE LA INFORMACION (D.1) <b>PRODUCTO:</b> INFORMES SOLICITADOS						<b>REVISIÓN: 1</b>							
<b>MISIÓN:</b> Administrar la información de la empresa para la adecuada comunicación dentro de la organización.													
No.	VA C	VAE	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
1		1							Solicitar información	Bajo	Solicitud escrita, donde se señala el tipo de información que está solicitando, con el nombre de quien lo solicita y para que fines realiza la solicitud	15	2
2					1				Recibir solicitud	Bajo	Receptar la solicitud: vía e-mail o física	2	1
3		1							Procesar información	Medio	Ingresar en el sistema y generar el reporte que contenga la información solicitada	15	3
4		1							Entregar información solicitada	Bajo	Entregar el reporte	5	5
TOTAL												37	11
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												37	MINUTOS
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								Método Actual			0,03	DIAS	
								No.	Tiempo	%			
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuest			0	0	0%							
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA			35	35	95%							
SVA	SIN VALOR AGREGADO			0	0	0%							
P	PREPARACION			0	0	0%							
E	ESPERA			2	2	5%							
M	MOVIMIENTO			0	0	0%							
I	INSPECCION			0	0	0%							
A	ARCHIVO			0	0	0%							
TI	TOTAL			37	37	100%							
TC	TIEMPO DE CICLO				37	MINUTOS							
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO				0,00%								
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO				90,91%								
SVA	SIN VALOR AGREGADO				9,09%								

FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.10.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de la Información

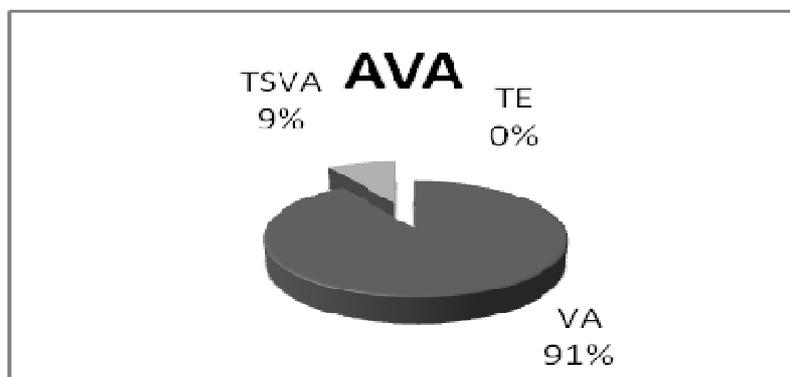
**FIGURA 3.30 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO D.1.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

**FIGURA 3.31 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.10.3 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Gestión de la Información

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área de administrativa, lluvia de ideas.

### 3.6.1.11 Análisis del Proceso de Gestión de Pagos

#### 3.6.1.11.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Gestión de Pagos.

**TABLA 3.9 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL**

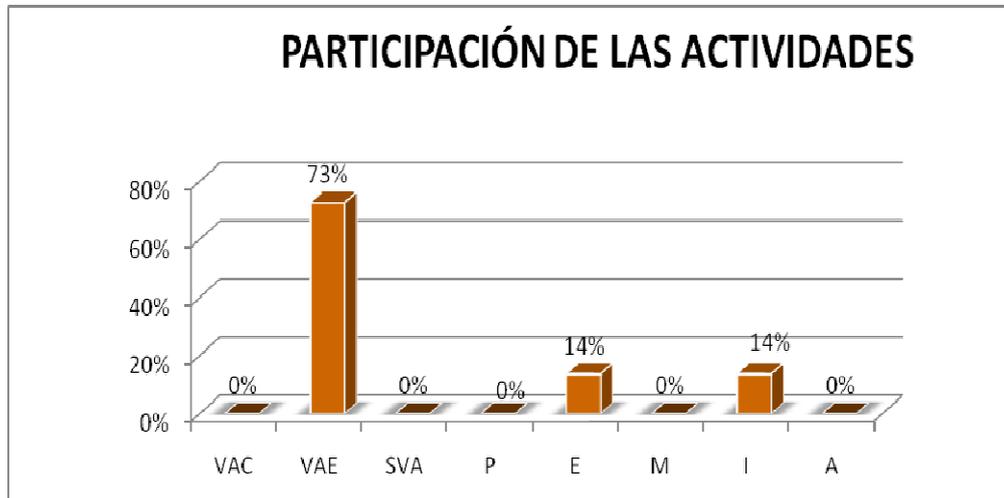
LOVISONE		ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO				PAG.1 DE 1									
<b>PROCESO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS (D) <b>SUB PROCESO:</b> GESTIÓN DE PAGOS (D.2) <b>PRODUCTO:</b> PAGO ELABORADO						<b>REVISIÓN: 1</b>									
<b>MISIÓN:</b> Revisar, controlar el manejo de los pagos a proveedores, entidades de control y clientes internos.															
No.	VA C	VAE	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación		
1					1				Realizar solicitud	Medio	Llamada telefónica ó e-mail	15	1		
2		1							Escuchar solicitud	Medio	Contestar la llamada ó e-mail	5	3,5		
3		1							Comunicar a gerencia	Bajo	Comunicación vía e-mail	15	2		
4							1		Autorizar	Alto	Autorización vía e-mail	15	4		
5		1							Realizar transferencia	Alto	Ingresar a banca en línea, ingresar los datos del beneficiario, transferir dinero e imprimir.	30	4,5		
6		1							Contabilizar pago y archivar documento	Medio	Ingresar los datos al sistema contable y ubicar la carpeta respectiva para archivar el documento	15	4		
7		1							Informar al proveedor sobre el pago	Bajo	Llamada telefónica ó e-mail	15	2		
TOTAL												110	21		
												<b>TIEMPOS TOTALES</b>		110	MINUTOS
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>			<b>Método Actual</b>								0,08	DIAS			
			<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>										
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuest		0	0	0%										
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		80	80	73%										
SVA	SIN VALOR AGREGADO		0	0	0%										
P	PREPARACION		0	0	0%										
E	ESPERA		15	15	14%										
M	MOVIMIENTO		0	0	0%										
I	INSPECCION		0	15	14%										
A	ARCHIVO		0	0	0%										
TI	TOTAL		95	110	100%										
TC	TIEMPO DE CICLO			110	MINUTOS										
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO			13,64%											
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO			76,19%											
SVA	SIN VALOR AGREGADO			10,17%											

FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.11.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Gestión de Pagos

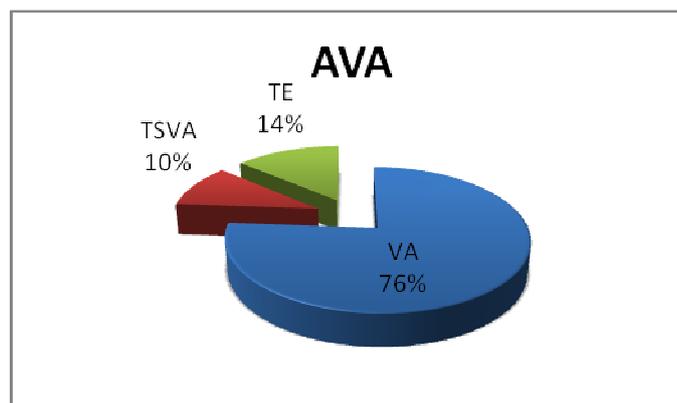
**FIGURA 3.32 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO D.2.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

**FIGURA 3.33 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.11.3 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Gestión de Pagos

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área de administrativa, lluvia de ideas.

### 3.6.1.12 Análisis del Proceso de Contratar Personal

#### 3.6.1.12.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso de Contratar Personal

TABLA 3.10 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL F.1.

<b>LOVISONE</b>		<b>ANALISIS DE VALOR AGREGADO</b>	PAG.1 DE 1
PROCESO: SUB PROCESO: PRODUCTO:	RECURSOS HUMANOS (F) CONTRATAR PERSONAL (F.1) PERSONA CONTRATADA		REVISIÓN: 1

**MISIÓN:** Contar con personal calificado para realizar las actividades encomendadas por la empresa.

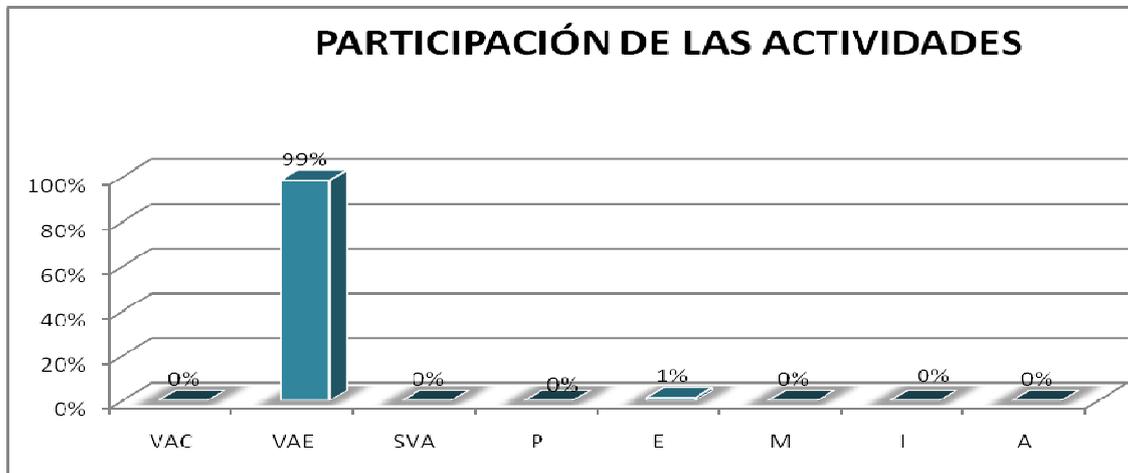
No.	VA C	VAE	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
1					1				Solicitar degustadora	Bajo	Solicitud escrita e-mail, detallando persona con capacidades desarrolladas	15	2
2					1				Solicitar personal	Bajo	Solicitud escritae-mail, detallando persona con capacidades desarrolladas	15	2
3		1							Receptar solicitudes	Bajo	Leer los correos con las solicitudes	15	2
4		1							Buscar personal	Alto	Publicar en diario solicitando persona e indicar capacidades que debe tener	286	4,5
5		1							Reclutar personal	Medio	Recibir a las personas y realizar las respectivas entrevistas personales	1440	4,5
6		1							Contratar	Alto	Elaborar contrato, que especifique las obligaciones de las partes, fechas y firmas de responsabilidad	360	5
TOTAL												2131	20
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												2131	MINUTOS
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>				
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	1,48	DIAS
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuest								0	0	0%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								2101	2101	99%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								0	0	0%		
P	PREPARACION								0	0	0%		
E	ESPERA								30	30	1%		
M	MOVIMIENTO								0	0	0%		
I	INSPECCION								0	0	0%		
A	ARCHIVO								0	0	0%		
TI	TOTAL								2131	2131	100%		
TC	TIEMPO DE CICLO									2131	MINUTOS		
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO									0,00%			
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO									80,00%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO									20,00%			

FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.12.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Contratar Personal

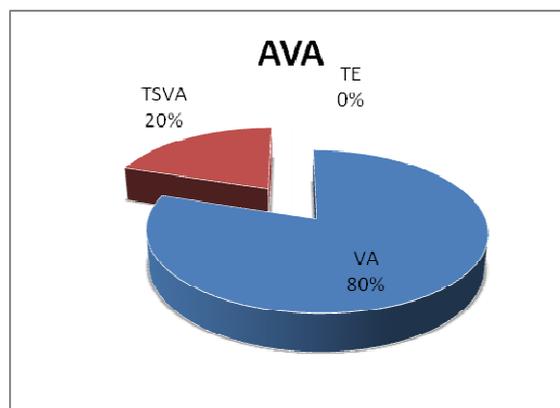
**FIGURA 3.34 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO F.1.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

**FIGURA 3.35 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.12.3 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Contratar Personal

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área de administrativa, lluvia de ideas.

### 3.6.1.13 Análisis del Proceso Nómina RRHH

#### 3.6.1.13.1 Análisis de Valor Agregado de la Situación Actual del Proceso Nómina RRHH

TABLA 3.20 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL F.2.

<b>LOVISONE</b>		<b>ANALISIS DE VALOR AGREGADO</b>	PAG.1 DE 1
<b>PROCESO:</b>	RECURSOS HUMANOS (F)		<b>REVISIÓN: 1</b>
<b>SUB PROCESO:</b>	NOMINA RRHH (F.2)		
<b>PRODUCTO:</b>	NOMINA PERSONAL		

**MISIÓN:** Elaborar la nómina de empleados en base a su desenvolvimiento.

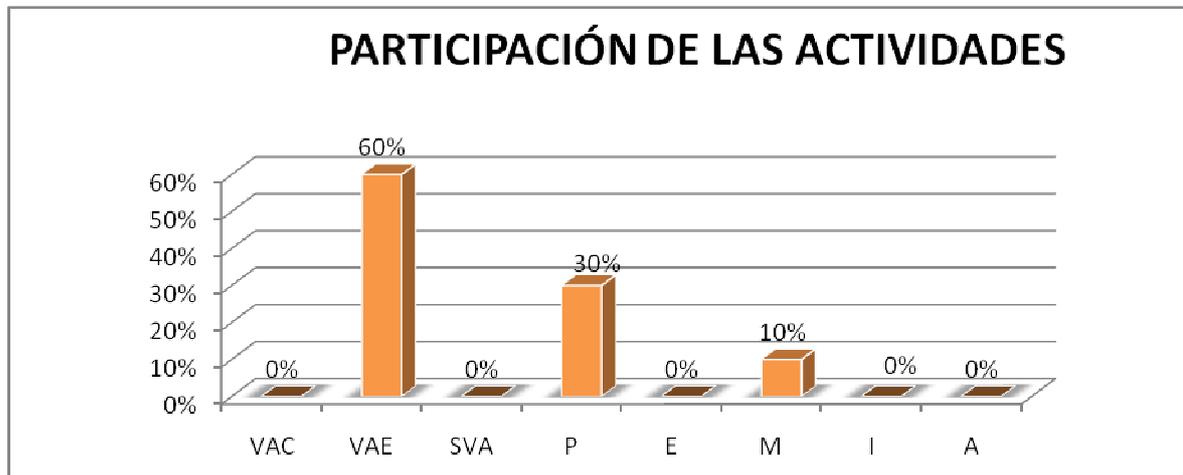
No.	VA C	VAE	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Características de la actividad.	Tiempos Efectivos	Calificación
1				1					Recoger Información del Personal	Bajo	Documentos físicos	15	2,5
2		1							Elaborar Nómina	Alto	Documento físico, electrónico	30	5
3						1			Enviar nómina a pagos	Bajo	Envío físico o a través de e-mail	5	2
TOTAL												50	9,5
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												50	MINUTOS
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>				
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	0,03	DIAS
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuest								0	0	0%		
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								30	30	60%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO								0	0	0%		
P	PREPARACION								15	15	30%		
E	ESPERA								0	0	0%		
M	MOVIMIENTO								5	5	10%		
I	INSPECCION								0	0	0%		
A	ARCHIVO								0	0	0%		
TI	TOTAL								50	50	100%		
TC	TIEMPO DE CICLO									50	MINUTOS		
TE	TIEMPO DE EMPODERAMIENTO									0,00%			
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO									52,63%			
SVA	SIN VALOR AGREGADO									47,37%			

FUENTE: LICORES LOVISONE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.13.2 Análisis de Valor Agregado Proceso Nómina RRHH

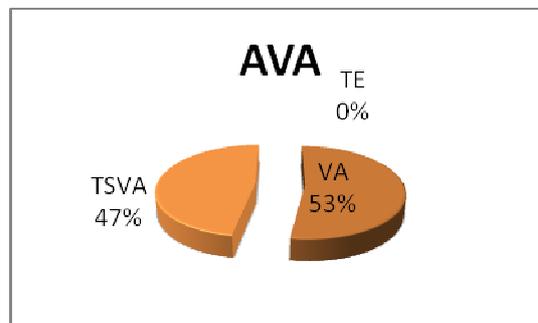
**FIGURA 3.36 CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO F.2.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

**FIGURA 3.37 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL.**



FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.6.1.13.3 Metodologías Utilizadas en el análisis del Proceso Contratar Personal

Entrevistas con el personal de la organización, revisión de los documentos de la organización referentes al área de administrativa, lluvia de ideas.

### 3.7 INDICADORES O ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LOVISONNE

Se han definido los siguientes indicadores para llevar a cabo el control y la gestión de LOVISONNE:

**TABLA 3.11 INDICADORES DE GESTIÓN DE LOVISONNE**

SIGLA	NOMBRE	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO	UNIDAD
TOSE	Tasa de órdenes sin errores	Calidad	Mide la cantidad de de órdenes de compras sin errores	# de órdenes de compra ok / # total órdenes de compra	%
TORP	Tasa de órdenes recibidas por el proveedor	Efectividad	Mide la cantidad de órdenes recibidas por el proveedor	# de órdenes recibidas / Total de órdenes enviadas	%
TOISE	Tasa de ordenes de importación sin errores	Calidad	Mide la cantidad de de órdenes de importaciones bien elaboradas	# de órdenes de compra ok / # de órdenes de compra totales	%
TPD	Tasa de Productos desaduanizados	Calidad	Mide la cantidad de envíos legalizados	# de importaciones desaduanizadas / # total de importaciones	%
TIU	Tasa de insumos utilizados	Productividad	Mide la cantidad de recursos utilizados reales versus los planificados	recursos utilizados/ recursos planificados	%
TDAT	Tasa de despachos a tiempo	Tiempo	Mide la cantidad de despachos realizados a tiempo	# despachos a tiempo/ Total despachos	%
CMI	Costo por manejo de Inventarios	\$	Mide el costo por manejo de inventarios	Mermas de inventarios	U
TEAT	Tasa de entregas a tiempo	Tiempo	Mide el número de entregas a tiempo	# entregas a tiempo / total entregas	%
TDC	Tasa de documentos contabilizados	Tiempo	Mide la cantidad de documentos contabilizados a tiempo	# doc. Ingresados a tiempo/ Total documentos	%
TPM	Tasa de productos muestrados	Productividad	Mide la cantidad de innovaciones muestradas	# productos muestrados/ Total innovaciones	%
TPRS	Tasa de productos registrados	Productividad	Mide la cantidad de productos certificados	# productos certificados/ Total innovaciones	%
TIOK	Tasa de innovaciones OK	Calidad	Mide la cantidad de innovaciones OK	# Innovaciones OK/ Total innovaciones	%

NDP	Número de pedidos	Productividad	Mide la cantidad de pedidos realizados por los clientes	# de pedidos	U
NDPG	# de pedidos gestionados	Productividad	Mide la cantidad de pedidos generados por los clientes	# de pedidos	U
TDCR	Tasa de cobros realizados	Productividad	Mide la cantidad de cobros que realiza el agente de ventas	Cobros realizados / cartera vencida	%
TDAT	Tasa de despachos a tiempo	Tiempo	Mide la cantidad de despachos realizados a tiempo	# de despachos a tiempo/ Total de despachos	%
TDOK	Tasa de despachos OK	Calidad	Mide la cantidad de despachos sin errores	# de despachos OK/ Total de despachos	%
TSAT	Tasa de solicitudes cumplidas a tiempo	Tiempo	Mide la cantidad de solicitudes cumplidas a tiempo	# de solicitudes cumplidas a tiempo/ Solicitudes cumplidas	%
TIOK	Tasa de informes entregados a tiempo y según especificaciones	Calidad	Mide la cantidad de informes OK	# de informes ok/ total informes	%
TPE	Tasa de pagos efectivos	Productividad	Mide la cantidad de pagos realizados	# de pagos realizados/ Total cartera	%
TTOK	Tasa de transferencias OK	Calidad	Mide la cantidad de transferencias ok	# de transferencias OK / Total transferencias	%
TPC	Tasa de personas contratadas	Productividad	Mide el número de personas contratadas	# de personas contratadas / requeridas	%
TNOK	Tasa de Nóminas OK	Calidad	Mide la cantidad de nóminas elaboradas correctamente	# de nóminas ok/ Total Nóminas	%
TRROK	Tasa de RRHH OK	Calidad	Mide la cantidad de RRHH que cumplen con requerimientos del puesto	# RRHH OK/ # Personal reclutado	%

FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

### 3.8 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE A LA METODOLOGÍA PDCA

El levantamiento y análisis de los Procesos de LOVISONNE, realizado, indica que los procesos de Transformación de Insumos en Productos, Ventas y Gestión de Pedidos y Desarrollo de Nuevos Productos pueden ser optimizados en cuanto a sus Tiempos Efectivos y la Calidad de realización de cada una de sus actividades, reduciendo así los tiempos en las actividades que no generan Valor Agregado para los procesos.

La Tabla 3.21 muestra los resultados del análisis de los Procesos Críticos, el Índice de Valor Agregado tanto para la Situación Actual como de la Situación Mejorada.

**TABLA 3.12 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LOVISONNE.**

PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN MEJORADA
Transformar Insumos en Productos	22%	73%
Ventas y Gestión de Pedidos	41%	89%
Desarrollar Nuevos Productos	45%	47%

FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

La mejora global planteada en cuanto a Valor Agregado de los Procesos Críticos en promedio de un 34%, valor que es sustancial en cuanto a mejora se refiere ya que el solo hecho de mejorar en un dígito es positivo.

Para los demás procesos: Adquirir Recursos, Importaciones, Recepción y Almacenaje de MP e Insumos, Gestión de Pagos, Gestión de Cobros, Gestionar Degustación, Gestión de Despachos, Gestión de Pagos, Contratar Personal y Nómina RRHH no requieren mejoras en cuanto a su operación.

Sin embargo, se puede observar en el análisis realizado a todos los procesos que al documentar de manera adecuada a los procesos y al establecer Indicadores de Gestión a estos, es posible mejorar los procesos en cuanto a la forma de desempeñar sus actividades, lo que implica que se puede mejorar la calidad del servicio y de los productos que entrega LOVISONNE. Se recomienda además formalizar la metodología de trabajo a través de manuales de funciones y procedimientos.

A continuación se muestra la propuesta de mejoramiento para las tres principales causas encontradas, en base a la metodología PDCA (5W y 1H).

**TABLA 3.13 CAUSAS ENCONTRADAS PARA SER SOLUCIONADAS.**

CAUSAS ENCONTRADAS	DESCRIPCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Falta de Asesoramiento en Procesos</b></li> </ul>	El personal de LOVISONNE desconoce sobre la temática de procesos, por lo que es necesario asesorar para poder llevar a cabo la implementación del Sistema.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Falta de Conocimiento del Direccionamiento Estratégico</b></li> </ul>	El personal de LOVISONNE desconoce del Direccionamiento de la Organización, por lo que es necesario asesorar para poder llevar a cabo la implementación del Sistema.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inexistencias de Políticas y procedimientos</b></li> </ul>	No existen Políticas ni procedimientos que sirvan de guía al personal de LOVISONNE, para poder llevar a cabo la implementación del sistema.

FUENTE: LICORES LOVISONNE, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

## 3.8.1 CAUSA NÚMERO UNO: FALTA DE ASESORAMIENTO EN PROCESOS

TABLA 3.14 CAUSA NÚMERO UNO: FALTA DE ASESORAMIENTO EN PROCESOS

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUÉ?		
# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS	
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	Falta de asesoramiento en procesos	1. Búsqueda de especialistas	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENCIA ADMINISTRATIVA													Publicación en medios publicitarios	\$	
		2. Calificación y selección	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENCIA ADMINISTRATIVA														Entrevista a interesados	\$
		3. Negociación y contratación	GERENTE GENERAL	GERENCIA ADMINISTRATIVA														Ejecutar contratación	\$
		4. Ejecutar asesoría	ASESOR EXTERNO	GERENCIA ADMINISTRATIVA														Hacer seguimiento	\$
		4.1 Planificar, Organizar y Estructurar el grupo de Trabajo	ASESOR EXTERNO	TODAS														Hacer seguimiento	\$
		4.2 Aplicar metodologías de mejoramiento de procesos y documentar y proponer mejoras	ASESOR EXTERNO	TODAS														Hacer seguimiento	\$
		4.3 Asesorar a los grupos de trabajo sobre las metodologías y herramientas.	ASESOR EXTERNO	TODAS														Ejecutar Asesoría	\$
		4.4 Aprobar propuestas y asignar recursos necesarios	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL														Reunión	\$
		4.5 Implantar Mejoras Aprobadas	JEFES DE ÁREA	TODAS														Hacer seguimiento	\$
		4.6 Comunicar a la organización sobre la mejora	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENCIA ADMINISTRATIVA														Publicar resultados	\$
4.7 Capacitar al personal en temas de mejoramiento	ASESOR EXTERNO	TODAS														Ejecutar capacitación	\$		

FUENTE: LICORES LOVISONI, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

3.8.2 CAUSA NÚMERO DOS: FALTA DE CONOCIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

TABLA 3.15 CAUSA NÚMERO DOS: FALTA DE CONOCIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUÉ?	
# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
2	Falta de conocimiento del direccionamiento estratégico	1. Recopilar Información sobre Direccionamiento Estratégico	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENCIA ADMINISTRATIVA													Documentos sobre direccionamiento	\$
		2. Planificar y organizar reunión	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENCIA ADMINISTRATIVA													Reunión	\$
		3. Preparar material sobre Visión, Misión, Objetivos y Valores	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENCIA ADMINISTRATIVA													Impresión de material para asesoría	\$
		4. Entregar material	GERENTE ADMINISTRATIVO	TODAS													Impresión de material para asesoría	\$
		5. Asesorar	GERENTE ADMINISTRATIVO	TODAS													Hacer seguimiento	\$
		6. Evaluar	GERENTE ADMINISTRATIVO	TODAS													Pruebas de conocimiento	\$

FUENTE: LICORES LOVISONI, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

**3.8.3 CAUSA NÚMERO TRES: INEXISTENCIAS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

**TABLA 3.16 CAUSA NÚMERO TRES: INEXISTENCIAS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.**

QUE?		QUIEN?	DONDE?	CUANDO?												COMO?	CON QUÉ?	
# CAUSA	CAUSA	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	AREA	MES 1				MES 2				MES 3				INSTRUMENTOS DE TRABAJO	RECURSOS
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
1	Inexistencia de políticas y procedimientos	1. Planificar, Organizar grupos de trabajo	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENCIA GENERAL													Por medios de reuniones	\$
		2. Establecimiento de tareas	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL													Comunicados de tareas y responsables	\$
		3. Cronograma de Actividades	JEFES DE ÁREAS	GERENCIA ADMINISTRATIVA													Por medios de reuniones	\$
		4. Recopilación de información	GERENTE ADMINISTRATIVO JEFE DE VENTAS JEFE PRODUCCIÓN	TODAS													Documentos y material	\$
		5. Focus Group en las áreas de la empresa	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENCIA GENERAL													Reunión	\$
		6. Elaboración de políticas y procedimientos	GERENTES Y JEFES DE ÁREA	TODAS													Documentar e Imprimir material	\$
		7. Revisar y retroalimentación	JEFES DE ÁREAS	TODAS													Hacer seguimiento	\$
		8. Corregir las falencias	JEFES DE ÁREAS	TODAS													Inspeccionar trabajo	\$
		9. Documentar las Políticas y Procedimientos elaborados	JEFES DE ÁREAS	TODAS													Documentar e Imprimir material	\$
		10. Comunicación de las políticas y procedimientos	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENCIA ADMINISTRATIVA													Hacer seguimiento	\$

FUENTE: LICORES LOVISONI, 2008.

ELABORADO POR: GABRIELA YÉPEZ MOREIRA

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

Las conclusiones finalizado el presente proyecto son:

- 1) La empresa LOVISONNE durante sus cuatro años de funcionamiento ha carecido de una adecuada gestión que esté acorde a las exigencias del mercado cada vez más competitivo, lo que se ha evidenciado en la obtención de resultados financieros poco efectivos.
- 2) La situación actual de la empresa LOVISONNE precisa de cambios y mejoras en muchos aspectos del desempeño de la administración. Quedan establecidos los mecanismos para poner a funcionar a LOVISONNE bajo la administración por Procesos, así como para poder realizar el análisis periódico de sus procesos.
- 3) El apoyo y compromiso por parte de la Alta Dirección fueron factores muy importantes; que convencida que se deben hacer cambios dentro de la organización en su estructura y manera de gestionar han permitido realizar el presente proyecto, aportando con información muy valiosa para el levantamiento e identificación de los procesos.
- 4) Los elementos que se han definido en el direccionamiento estratégico diseñado para la empresa LOVISONNE son parámetros que han sido definidos para difundirse en el entorno de la Organización y que al ejecutarse contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales.
- 5) Se ha determinado una Cadena de Valor para la organización que permita establecer las actividades que se desarrollan en la misma y la cual es la base para proceder al planteamiento de los procesos de LOVISONNE.

- 6) La documentación y estandarización de las actividades que se llevan a cabo en LOVISONNE contribuirán al mejoramiento de la productividad de la empresa y consecuentemente está aportará al logro de los objetivos organizacionales de la empresa.
- 7) Se ha elaborado un Manual de Procesos para LOVISONNE, que servirá como herramienta para que las actividades dentro de la organización puedan desarrollarse de manera optima.
- 8) En base al análisis de los procesos de la organización, se determinó que los procesos críticos son: Transformar Insumos en Productos (B.1), Ventas y Gestión de Pedidos (C.1) y Desarrollo de Nuevos Productos (B.3); Estos procesos deben ser mejorados en cuanto a estructura y metodología, para que de esta forma contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- 9) Al establecer un cuadro de control para LOVISONNE los procesos que se llevan a cabo en la organización podrán ser medidos y mejorados de manera permanente.
- 10) Con la implementación de la metodología de procesos en LOVISONNE se mejorará la relación de los clientes tanto internos como externos, ya que se busca de manera constante la satisfacción de las necesidades de estos.
- 11) El Manual de Procesos diseñado es la herramienta que le permitirá a la organización mantener una retroalimentación efectiva.
- 12) Finalmente, Al mantener una adecuada documentación y estandarización de los procesos de LOVISONNE se podrá lograr un mejor desempeño de las actividades y consecuentemente se lograrán mejor resultados en todas las áreas de la organización.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda a la alta dirección de LOVISONNE, poner en práctica el esquema administrativo planteado en el presente proyecto, para que de esta forma se aproveche el estudio realizado y los resultados encontrados, de tal manera que no quede plasmado como un trabajo netamente teórico.
- 2) Se debe retroalimentar el Direccionamiento Estratégico de la organización con una frecuencia anual, de acuerdo al desempeño de la organización en el transcurso del tiempo.
- 3) Se recomienda capacitar al personal de manera permanente, de sobremanera en temas de administración por procesos, para de esta manera lograr mejores resultados.
- 4) Se recomienda elaborar un manual de procedimientos, aprovechando la información del presente proyecto y el tamaño actual de la empresa, lo cual permitiría a LOVISONNE cumplir con su visión.
- 5) Se sugiere utilizar un tablero de control y desarrollar el mejoramiento de los procesos de manera disciplinada, a fin de cumplir con los objetivos organizacionales.
- 6) Posterior a la aplicación del presente proyecto se debería realizar un estudio de Benchmarking y así desarrollar un modelo de mejoramiento en base a la empresa líder del mercado y mejorar el presente estudio, ya que el proceso de mejora es permanente.
- 7) Finalmente, El presente trabajo es un punto de partida para que la documentación desarrollada pueda ser utilizada para conseguir una certificación según alguna norma de calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) AMAT, Oriol, *EVA Valor Económico Agregado “Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 2002.
- 2) DUEÑAS, Ibarra José, *Ley de Compañías*, Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, Ecuador, 2004.
- 3) ARIAS, Barriga Gonzalo, *Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación*, Ediciones GAB, Quito, Ecuador, 2002.
- 4) FRAZELLE, Edward, *The Logistics of Supply Chain Management*, Editorial Mc Graw-Hill, New York, United States of America, 2002.
- 5) HAMMER, Michael, *Gerencia de Procesos*, Editorial Deusto S.A., 2002.
- 6) HARRINGTON, H.J., *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Editorial Mc Graw-Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 2001.
- 7) KAPLAN & NORTON, *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score Card)*, Gestión 2000, Barcelona España, 2002.
- 8) MARIÑO, Navarrete Hernando, *Gerencia de Procesos*, Ediciones Alfaomega, Colombia, 2002.
- 9) MOÑINO, M.; ROURE J, *La Gestión por Procesos*, Ediciones Folio, Barcelona, España, 1997.
- 10) PORTER, Michael, *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Ediciones Deuso, Barcelona, España, 2006.
- 11) RIVEROLA, J.; MUÑOZ B., *Diseño de Procesos y la Reducción del Tiempo de Servicios*, Ediciones Folio, Barcelona, España, 1997.

- 12) SCHERKENBACH, *La Ruta Deming Hacia la Mejora Continua*, Editorial Continental, 2004.
- 13) GOSS, T., PASCALE, R.ATHOS, A., *Gestión del Cambio*, Editorial Deuso, Barcelona, España, 2000.
- 14) COVEY, Stephen, *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, 1989.
- 15) REY, Domingo, *Producción, Procesos y Operaciones*, Bureau Veritas, 2005.

## **DIRECCIONES EN INTERNET**

- 1) [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)
- 2) [www.rae.es/](http://www.rae.es/)
- 3) [www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%C3%A9gica.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%C3%A9gica.htm)
- 4) [www.tablerocomando.org](http://www.tablerocomando.org)
- 5) [www.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://www.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)
- 6) [www.12manage.com/methods\\_miles\\_value\\_engineering\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_miles_value_engineering_es.html)

## **ANEXOS**

## ANEXO N°1 PRODUCTOS DE LOVISONE

### LICORES CERÁMICA



### LICORES VIDRIO



**CHOCOLATERÍA**



**CONSERVAS**



**ANEXO N°2:  
FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**



<b>LOVISONE</b>		<b>FORMATO DE CATÁLOGO DE OBJETIVOS</b>	
<b>EMPRESA:</b>	LICORES LOVISONE	<b>FORMATO:</b>	N° 2
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	10 DE JUNIO DE 2008		
<b>RESPONSABLE:</b>	GABRIELA YÉPEZ		
<b>CATÁLOGO DE OBJETIVOS</b>			
<b>PERSPECTIVA:</b>		<b>OBJETIVOS:</b>	
<b>FINANCIERA</b>			
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">           RENTABILIDAD DE LA EMPRESA LARGO PLAZO         </div>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">           RENTABILIDAD DE LA EMPRESA LARGO PLAZO         </div>	
<b>CLIENTES</b>			
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">           MERCADO LARGO PLAZO         </div>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">           MERCADO LARGO PLAZO         </div>	
<b>INTERNA</b>			
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">           OPERACIONES DE LA EMPRESA CORTO PLAZO         </div>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">           OPERACIONES DE LA EMPRESA CORTO PLAZO         </div>	
<b>DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO</b>			
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">           CLIENTES INTERNOS Y DESARROLLO CORTO PLAZO         </div>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">           CLIENTES INTERNOS Y DESARROLLO CORTO PLAZO         </div>	
<b>C. FORMULADA POR:</b>			
		Gabriela Yépez Ing. Eduardo Pachano	

**ANEXO N°4:  
FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN**

<b>LOVISONE</b>		<b>FORMATO PARA LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y PRINCIPIOS</b>	
<b>EMPRESA:</b>	LICORES LOVISONE	<b>FORMATO:</b>	N° 3
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	10 DE JUNIO DE 2008		
<b>RESPONSABLE:</b>	GABRIELA YÉPEZ		
<b>ACTIVIDADES A EJECUTARSE:</b>			
<b>A. CUESTIONES BÁSICAS</b>			
<b>PRINCIPIOS:</b>			
?Qué principios y creencias deben ser parte de la cultura organizacional?			
<b>VISIÓN:</b>			
1. Dimensión de tiempo			
2. Integradora			
3. Positiva y alentadora			
4. Proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo más realista posible			
5. Incorporar valores e intereses comunes			
6. Usar un lenguaje enaltecedor			
7. Permitir que cree sinergia			
<b>B. FORMULACIÓN DE VISIÓN Y PRINCIPIOS</b>			
<b>PRINCIPIOS:</b>			
A)			
B)			
C)			
D)			
E)			
<b>VISIÓN:</b>			
<b>C. FORMULADA POR:</b>			

**ANEXO N°5:  
FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN**

<b>LOVISONE</b>		<b>FORMATO PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b>	LICORES LOVISONE	<b>FORMATO:</b>	N° 4
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	10 DE JUNIO DE 2008		
<b>RESPONSABLE:</b>	GABRIELA YÉPEZ		
<b>ACTIVIDADES A EJECUTARSE:</b>			
<b>A. INTERROGANTES BÁSICAS</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qué clase de empresa somos?</li> <li>2. Para qué nos constituimos?</li> <li>3. Qué ofrecemos?</li> <li>4. Para quien?</li> <li>5. Que nos hará diferentes del resto?</li> <li>6. Dónde desempeñaremos nuestras funciones?</li> <li>7. con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?</li> <li>8. Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos?</li> </ol>			
<b>B. FORMULACIÓN DE MISIÓN:</b>			
<p>MISIÓN:</p>			
<b>C. FORMULACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>A) Perspectiva financiera:</li> <li>B) Perspectiva cliente:</li> <li>C) Perspectiva Interna:</li> <li>D) Perspectiva Desarrollo RRHH y Tecnología:</li> </ol>			
<b>C. FORMULADA POR:</b>			
<p>Gabriela Yépez Ing. Eduardo Pachano</p>			

**ANEXO N°6:  
FORMATO DIAGRAMA DE FLUJO**

LOVISONE		FLUJOGRAMA DEL PROCESO				PÁG. N DE N			
						Revisión: N			
PROCESO: SUBPROCESO: RESPONSABLE: MISIÓN:						CÓDIGO: () CÓDIGO: ()			
PROVEEDOR		BODEGA		GERENCIA ADMINISTRATIVA		CONTABILIDAD			
DOCUMENTOS:								RESULTADOS: Principal:	
Tipo de indicador	Variable	Nombre de indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia	Meta	Lim. Sup.	Lim. Inf.

Elaborado por: Gabriela Yépez M.

**ANEXO N°7:  
FORMATO CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	Revisión: N	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: N de N

**PROCESO:**

**SUBPROCES:**

**MISIÓN:**

**CÓDIGO: ()**

**CÓDIGO: ()**

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo

**LOVISONE****DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

NOMBRE DEL PROCESO	CODIFICACION	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA
ALCANCE		

↓ RECURSOS	
FISICOS TECNICOS	ECONOMICOS RRHH

PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
↓	↑	
→	→	
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
ELABORADO POR GABRIELA YEPEZ MOREIRA	REVISADO POR	APROBADO POR

**ANEXO N°8:  
FORMATO DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

**ANEXO N°9:  
FORMATO DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: N	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: N de N	

**PROCESO:**

**SUBPROCESO:**

**MISIÓN:**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

	Optimizar el desempeño profesional del personal de LOVISONNE	Familiarizar al personal de LOVISONNE con la temática de los procesos	Establecer una Gestión por Procesos en LOVISONNE	Identificar los cuellos de botella en LOVISONNE y eliminarlos	Mantener un Estándar alto de producto que permita estar al nivel de las expectativas de los clientes	Ampliar el mercado de LOVISONNE. A razón de un 15% anual.	Aumentar las ventas de LOVISONNE en un 25%	Mejorar en un promedio del 25% anual los indicadores económicos de LOVISONNE	TOTAL
E1	1	1	3	3	3	1	1	4	17
E2	1	1	3	3	3	1	1	3	16
B.1	4	3	3	4	5	3	4	4	30
A.1	3	3	3	4	4	2	3	4	26
B.2	3	1	3	2	5	5	5	4	28
C.1	3	2	3	3	3	5	5	5	29
C.2	1	1	3	5	3	4	4	4	25
C.3	1	2	3	4	4	2	2	3	21
C.4	1	1	4	2	4	4	4	4	24
D.1	5	5	3	1	3	2	2	2	23
D.2	2	1	3	3	3	2	1	1	16
F.2	2	3	3	2	4	1	1	3	19
F.1	5	5	4	1	4	2	2	2	25

**ANEXO N°10:  
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

**ANEXO N° 11:  
LISTA DE REGISTROS/ANEXOS**

NOMBRE	CODIGO
Orden de Compra	OP-DC-001
Formulación de Nuevo Producto	OP-DC-002
Lista de Faltantes	OP-DC-003
Hoja de Requisición	OP-DC-004
Hoja de Producción	OP-DC-005
Orden de Producción de Administración	OP-DC-006
KARDEX	OP-DC-007
Factura LOVISONNE	OP-DC-008
Informe de Inventarios	OP-DC-009
Planificación de Ventas	OP-DC-010
Pedido de Información	AF-DC-001
Nota de Egreso	AF-DC-002
Aviso de Pago	AF-DC-003
Solicitud de Personal	RH-DC-001
Contrato de Trabajo	RH-DC-002
Currículo Vitae	RH-DC-003
Nómina RRHH	RH-DC-004
Lista de Asistencia	RH-DC-005
Solicitud Permiso RRHH	RH-DC-006

**ANEXO N° 12:  
MANUAL DE PROCESOS LOVISONNE**

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 1 de 80
	MPL – 001	Revisión: 0

# MANUAL DE PROCESOS DE LOVISONE 2009

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 2 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## CONTENIDO

OBJETO.....	3
ALCANCE.....	3
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	3
DIAGRAMA GENERAL DE PROCESOS.....	6
MAPA DE PROCESOS DE LOVISONE.....	6
PROCESOS PRODUCTIVOS DE LOVISONE.....	7
<u>PROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS.-</u> DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	7
<u>PROCESO: TRANSFORMAR INSUMOS EN PRODUCTOS.-</u> DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	13
<u>PROCESO: DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS.-</u> DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	
<u>PROCESO: VENTAS Y GESTIÓN DE PEDIDOS.-</u> DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	
<u>PROCESO: GESTIÓN DE COBROS.-</u> DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:

Fecha:	Fecha:	Fecha:
<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 3 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

PROCESO: GESTIÓN DE DESPACHO.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES....

PROCESO: GESTIÓN DE DEGUSTACIÓN.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES....

PROCESOS DE APOYO DE LOVISONE.....

PROCESO: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....

PROCESO: GESTIÓN DE PAGOS.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....

PROCESO: ADQUIRIR RECURSOS.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES....

PROCESO: IMPORTACIONES.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES....

PROCESO: CONTRATAR PERSONAL.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....

PROCESO:NÓMINA RRHH.- DESCRIPCIÓN, DIAGRAMA DE FLUJO, ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS, CONTROLES E INDICADORES.....

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 4 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## OBJETO DEL MANUAL DE PROCESOS

El Objeto de este Manual es la estandarización de los Procesos que tiene la empresa LOVISONONE.

## ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS

Este manual cubre los Procesos Productivos y los Procesos de Apoyo que tiene la empresa LOVISONONE.

## DEFINICIÓN DE TERMINOS

**Proceso.-** Es una actividad o conjunto de actividades que transforma los insumos, le proporciona valor agregado para entregar un bien o un servicio a un cliente interno o externo.

**Mapa de Procesos.-** Es la representación gráfica de los diferentes procesos existentes en la organización, en el cual se pueden identificar entradas, salidas, recursos y controles que intervienen en cada proceso.

**Entradas.-** Son todos aquellos elementos que ingresan a un proceso para darles valor agregado y que no constituyen recursos o métodos de control del mencionado proceso, por lo general son los requerimientos del cliente.

**Salidas.-** Son todos aquellos elementos que constituyen el resultado de un proceso y que llevan a la satisfacción del cliente.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 5 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Recursos:** Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos.

**Controles.-** Son los mecanismos o aspectos que regulan el buen funcionamiento de un proceso.

**Indicadores:** Conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso.

**Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o proceso.

**Causa:** Aquello que se considera como fundamento u origen de algo.

**Cliente:** Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

**Cliente interno:** Persona que recibe el resultado de un proceso directa o indirectamente.

**Cliente externo:** Persona que recibe un producto o servicio fuera de la organización.

**Diagrama de flujo:** Método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso. Representación gráfica de una sucesión de hechos u operaciones en un sistema.

**Efectividad:** Es cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente.

**Efecto:** Aquello que sigue por virtud de una causa.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág.6 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Eficacia:** Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Mejoramiento:** Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.

**Objetivos:** Son los referentes para conducir a una organización hacia el cumplimiento de la misión y alcanzar la visión. Tienen que ser cuantificables y medibles.

**Organización:** Cualquier grupo, empresa, corporación, división departamento, planta, oficina de ventas, etc.

**Portafolio de productos:** Son los bienes o servicios que podrán ofertar el equipo integrador de soluciones de la empresa. En esta definición se fijan los parámetros de venta que se pretende tener de cada uno de los productos o servicios, las cuotas y los márgenes de utilidad de la empresa.

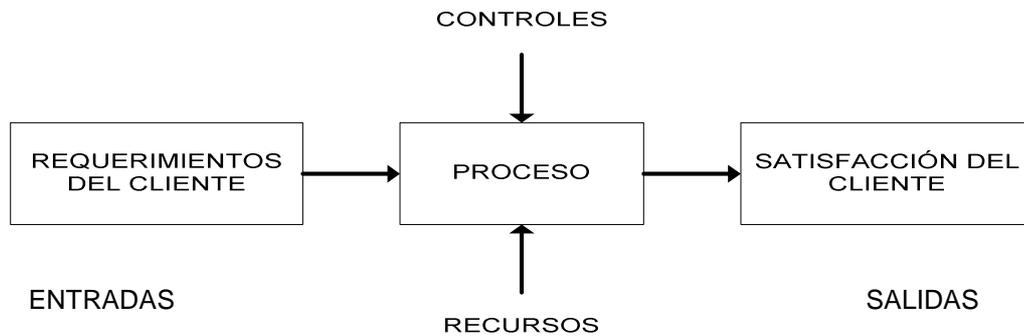
**Producto:** Es la salida de un proceso. Tal salida puede ser un bien o un

**Proveedor:** Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

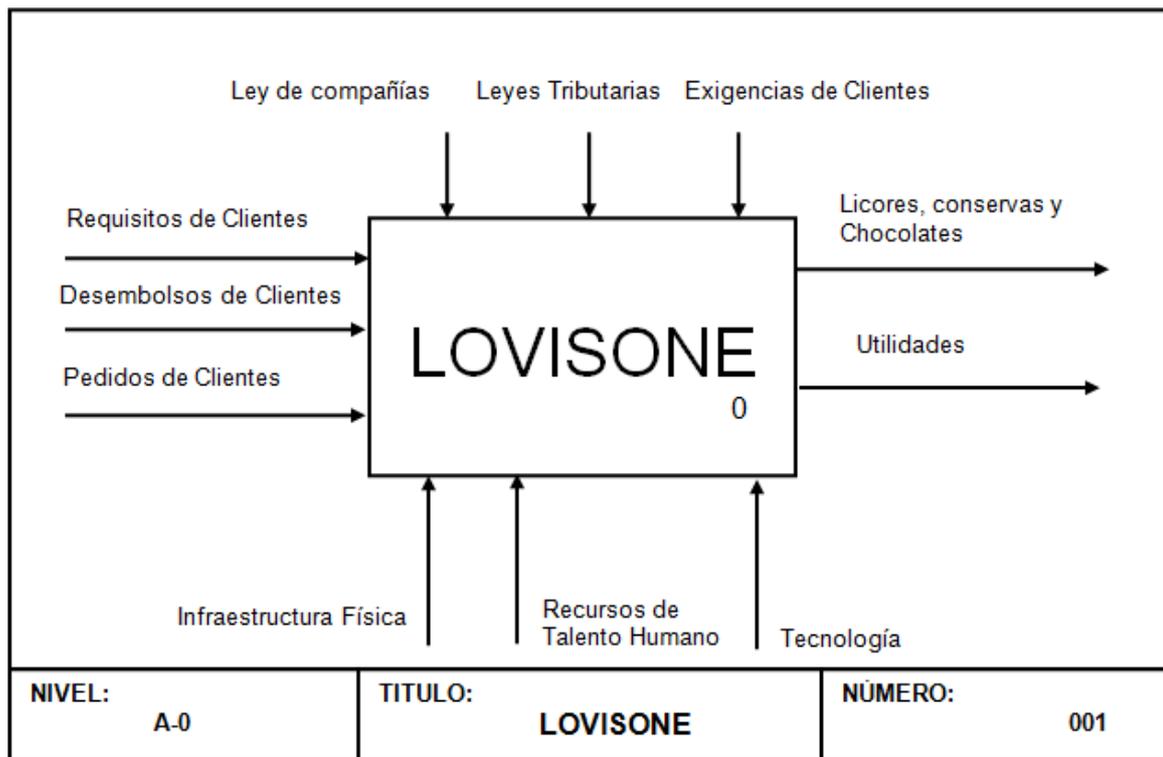
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 7 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**ARQUITECTURA GENERAL DE PROCESOS**



**MAPA DE PROCESOS DE LOVISONONE**



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 8 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## PROCESOS PRODUCTIVOS DE LOVISONE

### PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS

El proceso de Recepción y Almacenaje de MP e Insumos recibe del ambiente externo los productos y documentos despachados por el proveedor y envía los insumos a producción.

#### ENTRADAS DEL PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS

**Producto Despachado.-** Insumo despachado por parte del proveedor de acuerdo a requerimientos de LOVISONE.

#### SALIDAS DEL PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS

**Producto Aceptado o Rechazado.-** El producto solicitado por producción ó que es despachado al cliente.

#### RECURSOS DEL RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS

**Infraestructura Física.-** LOVISONE cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 9 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONE cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

**Presupuesto asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Jefe de Producción y Bodeguero.

### **CONTROLES DEL PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS**

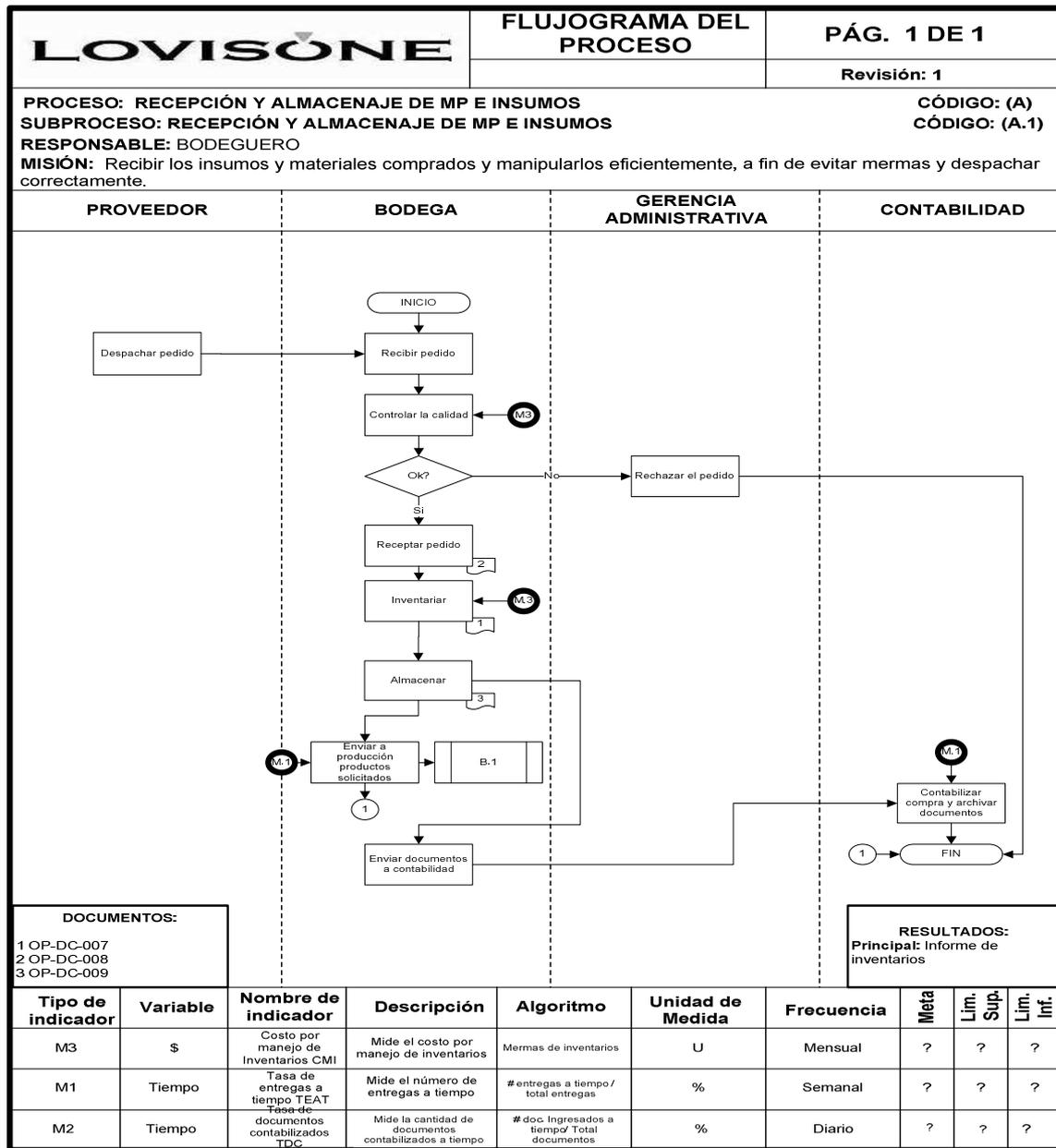
**Reglamentos Sobre Requisiciones-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de requisición de materiales.

**Políticas del proveedor.-** Disposiciones y acuerdos del proveedor.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 10 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS**



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 11 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS**

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 1	

**PROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS**

**CÓDIGO: (A)**

**SUBPROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS**

**CÓDIGO: (A.1)**

**MISIÓN:** Recibir los insumos y materiales comprados y manipularlos eficientemente, a fin de evitar mermas

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibir pedido	BODEGA	El jefe de bodega recibe el producto	Producto y factura de compra	BODEGUERO
2	Controlar la calidad	BODEGA	Se realiza una constatación de lo solicitado versus lo despachado	Producto y factura deben estén en la cantidad y calidad solicitada	JEFE PRODUCCIÓN
3	Receptar pedido	BODEGA	Si el producto cumple con las especificaciones de pedido se acepta el mismo	Producto y factura en cantidad y calidad solicitada	BODEGUERO
4	Inventariar	BODEGA	Se registra el ingreso del producto	Registrar cantidad y tipo de producto que ingresa	BODEGUERO
5	Almacenar	BODEGA	Se almacena el producto en la bodega de productos y se realiza el informe de nivel de inventarios	colocar el producto en el estante específico de la bodega	BODEGUERO
6	Enviar a producción productos solicitados	BODEGA	Se envía los materiales y MP solistadas en el proceso B.1	Productos empacados y embalados, debidamente membretados ( con nombre, dirección , # de caja y telefono)	BODEGUERO
7	Enviar documentos a contabilidad	BODEGA	Se envía la factura de compra a contabilidad, junto con el informe de nivel de inventarios	Hoja de requisiciones con cantidad utilizada de materiales y MP, y hoja de producción, especificando el tipoy la cantidad de prducto elaborado.	BODEGUERO
8	Contabilizar compra y archivar documentos	CONTABILIDAD	Se contabiliza la compra y se archiva la factura.	Ingreso al sistema de los datos de compra: Producto, cantidad y numero de factura.	GERENTE ADMINISTRATIVO
9	Rechazar el pedido	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Si el producto no cumple con las especificaciones de pedido se rechaza el	Producto y factura	GERENTE ADMINISTRATIVO

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 12 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS**

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO:** RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS

**CÓDIGO:** (A)

**SUBPROCES:** RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS

**CODIGO:** (A.1)

**MISIÓN:** Recibir los insumos y materiales comprados realizar un control de calidad y manipularlos eficientemente, a fin de evitar mermas y despachar correctamente.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.2	Proveedor	Productos: MP, Materiales, herramientas.  Factura de compra	Producción recibe el producto despachado por el proveedor y se le realiza un control verificando que lo despachado este de acuerdo con lo solicitado en la orden de compra, si esta OK se registra en el KARDEX y se ingresa a la bodega el producto y se elabora un informe de los productos que están lanzando una alarma de nivel mínimo; después se envía el producto solicitado a Producción (proceso B.1) y la factura y el informe de inventarios a gerencia administrativa para que lo contabilice y lo archive. Si no está ok el pedido, entonces no se recibe el pedido y se informa a gerencia administrativo.	Informe de inventarios  Factura de compra	B.1 (Bodega)	Proveedor

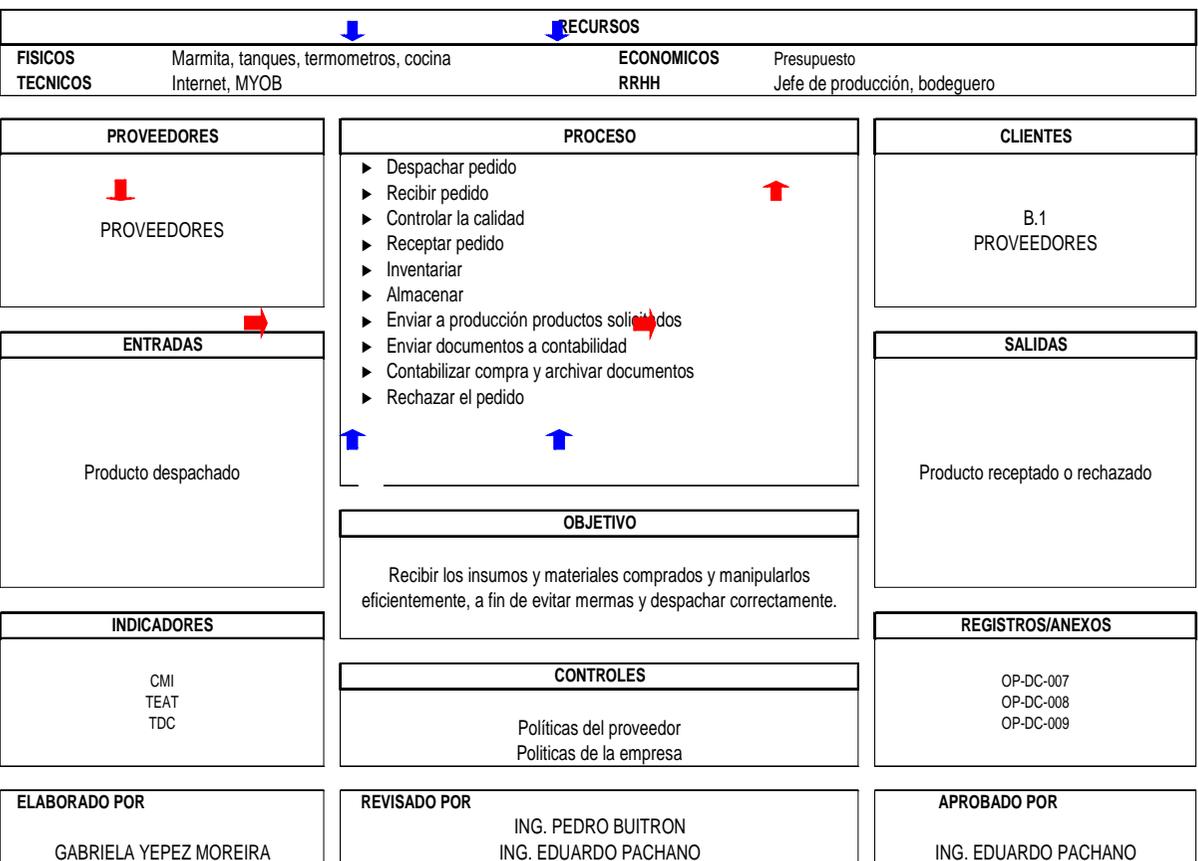
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>		Manual de Procesos	Pág. 13 de 80
		MP – 001	Revisión: 0

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS**

**LOVISONE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MP E INSUMOS	<b>CODIFICACION</b>	A.1	<b>EDICION No.</b>	1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	BODEGUERO	<b>REQUISITO DE LA NORMA</b>	NA	<b>FECHA</b>	01-11-08
<b>ALCANCE</b>	Este proceso empieza con el despacho del producto por parte del proveedor y termina con la aceptación o rechazo del mismo.				



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 14 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **PROCESO TRANSFORMAR PRODUCTOS EN INSUMOS**

El proceso de Transformar Productos en Insumos recibe solicitudes externas por parte de los clientes solicitando un producto o un servicio y entrega al mismo.

### **ENTRADAS DEL PROCESO TRANSFORMAR PRODUCTOS EN INSUMOS**

**Insumos y Materiales.-** Recursos y herramientas necesarios para el desarrollo de los productos.

**Pedido del Cliente.-** Documento con los que se formaliza el pedido de productos por parte del cliente.

### **SALIDAS DEL PROCESO TRANSFORMAR PRODUCTOS EN INSUMOS**

**Producto.-** Los productos terminados de LOVISONE (Licores, Chocolates, conservas).

### **RECURSOS DEL PROCESO TRANSFORMAR PRODUCTOS EN INSUMOS**

**Infraestructura Física.-** LOVISONE cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONÉ</b>	Manual de Procesos	Pág. 15 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONÉ cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

**Presupuesto asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Jefe de producción, bodeguero.

### **CONTROLES DEL PROCESO TRANSFORMAR PRODUCTOS EN INSUMOS**

**Requerimientos del Cliente.-** Políticas del cliente relacionado con el desempeño de las actividades de LOVISONÉ, mismos que se deberán cumplir.

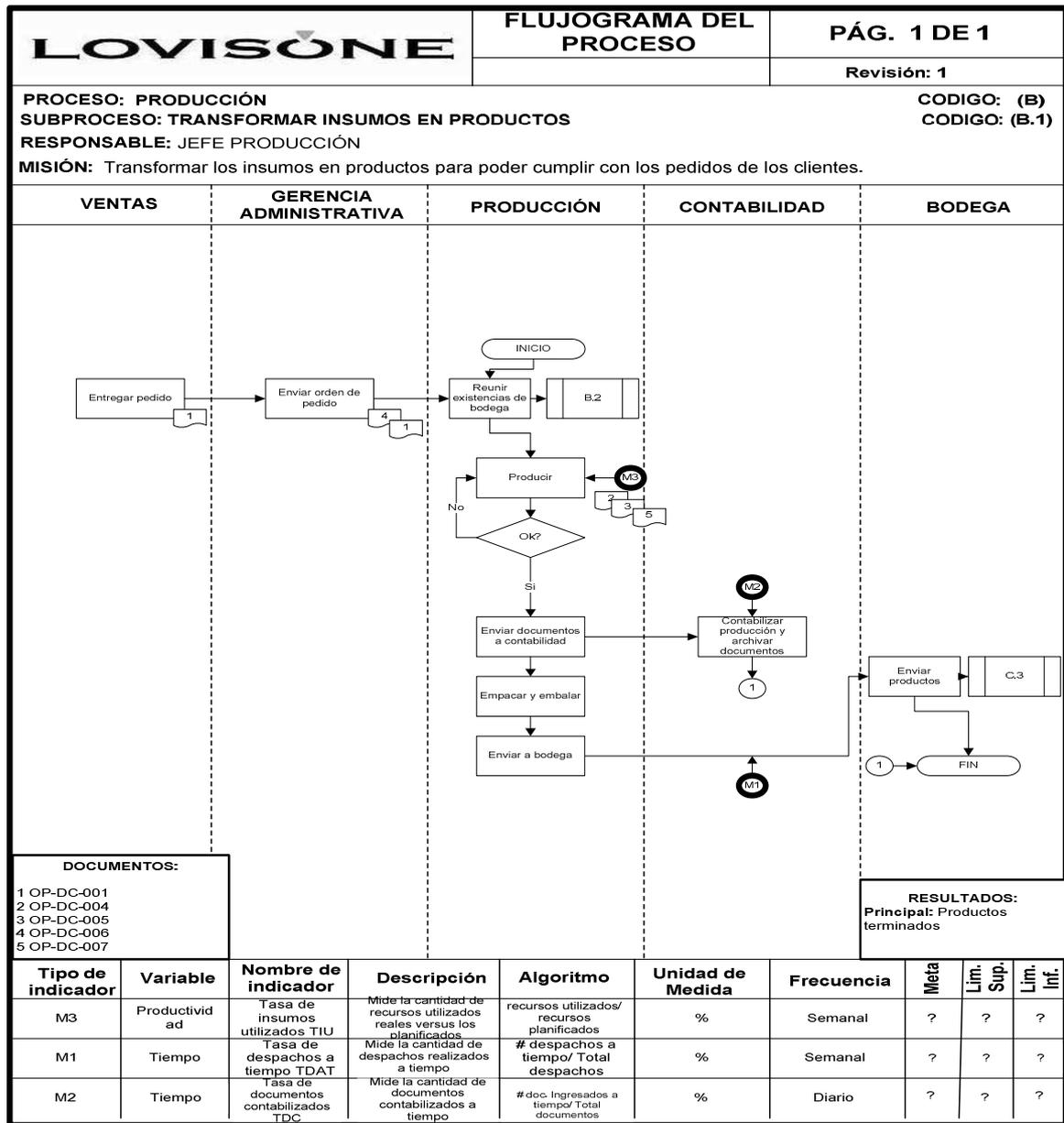
**Procedimientos de Producción.-** Guía con la cual se revisa la adecuada formulación y elaboración de los productos.

**Políticas de la empresa.-** Políticas estipuladas por la administración de LOVISONÉ.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 16 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO TRANSFORMAR PRODUCTOS EN INSUMOS**



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 17 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES TRANSFORMAR PRODUCTOS EN INSUMOS**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 1	

**PROCESO:** PRODUCCIÓN

**CÓDIGO:** (B)

**SUBPROCESO:** TRANSFORMAR INSUMOS EN PRODUCTOS

**CÓDIGO:** (B.1)

**MISIÓN:** Transformar los insumos en productos para poder cumplir con los pedidos de los clientes

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Entregar pedido	VENTAS	EL vendedor entrega el pedido a recepción	Pedido: Documento que detalla tipo y cantidad de producto solicitado	VENDEDOR
2	Enviar orden de pedido	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Recepción revisa el pedido y envía a producción	Pedido: Documento que detalla tipo y cantidad de producto solicitado	GERENTE ADMINISTRATIVO
3	Reunir existencias de bodega	PRODUCCIÓN	Se reúne lo necesario para la producción, materiales y MP y se llena formulario	Hoja de recursos: Describe la cantidad de materiales y MP utilizada	BODEGUERO
4	Producir	PRODUCCIÓN	Se transforma la MP en productos	Mezclar los insumos de acuerdo a los procedimientos establecidos	JEFE PRODUCCIÓN
5	Enviar documentos a contabilidad	PRODUCCIÓN	Se envía las hojas de requisición y de producción para que se contabilice	Hoja de recursos: Describe la cantidad de materiales y MP utilizada Hoja de producción: productos elaborados	JEFE PRODUCCIÓN
6	Contabilizar producción y archivar documentos	CONTABILIDAD	Se ingresa los datos de los formularios en el sistema contable y se archiva los documentos.	Se ingresa las cantidades exactas consumidas y el producto elaborado en unidades. Se archiva en la carpeta de control de producción.	GERENTE ADMINISTRATIVO
7	Empacar y embalar	PRODUCCIÓN	Se empaca y se embala en las cajas de carton el producto elaborado	Se coloca el producto en las cajas establecidas y se membreta con los datos del cliente	JEFE PRODUCCIÓN
8	Enviar a bodega	PRODUCCIÓN	Se envía el producto a bodega	Producto empacado y Embalado	JEFE PRODUCCIÓN
9	Enviar productos	BODEGA	Se envía el producto al proceso C.3	Producto empacado y Embalado	BODEGUERO

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 18 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO TRANSFORMAR PRODUCTOS EN INSUMOS**

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: 1 de 1

PROCESO: PRODUCCIÓN

CÓDIGO: (B)

SUBPROCESO: TRANSFORMAR LOS INSUMOS EN PRODUCTOS

CODIGO: (B.1)

MISIÓN: Transformar los insumos en productos para poder cumplir con los pedidos de los clientes

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
C.1		Pedido del cliente	El pedido ingresa desde el proceso C.1 y por orden de producción de gerencia, a producción, en donde se requisa los materiales y MP necesarios para producir. Al terminar la producción se empaca y se embala para enviar a bodega el producto y de bodega al proceso C.3. Así mismo los documentos se envían a gerencia administrativa para que se contabilice.	Productos elaborados	C.3	
B.2		Materiales e insumos				

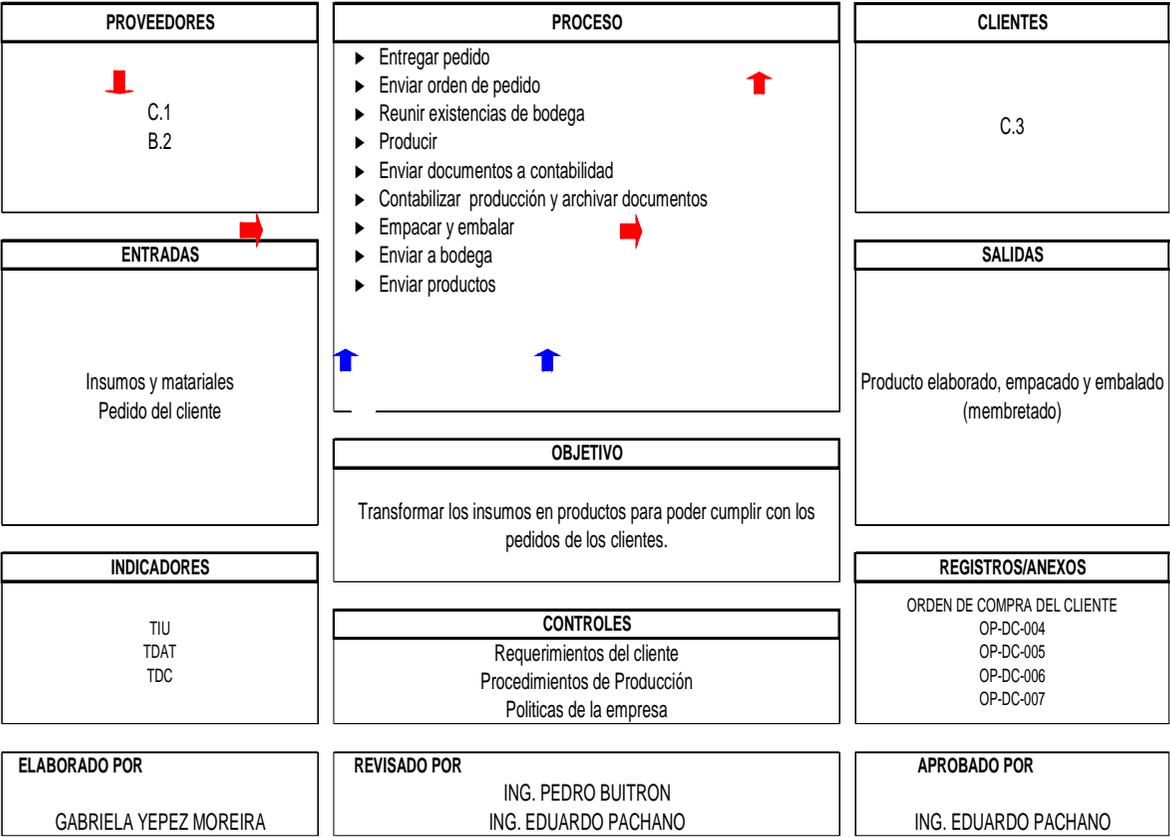
Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>Elaborado</b>	Por: Gabriela Yépez	<b>Revisado</b>	Por:	<b>Aprobado</b>	Por:
Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

# LOVISONE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	TRANSFORMAR LOS INSUMOS EN PRODUCTOS	<b>CODIFICACION</b>	B.1	<b>EDICION No.</b>	1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN	<b>REQUISITO DE LA NORMA</b>	NA	<b>FECHA</b>	01-11-08
<b>ALCANCE</b>	Este proceso empieza con la entrega del pedido a producción y termina con el envío del producto elaborado al proceso C.3				

<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS</b>	Marmita, tanques, termómetros, cocina, Computador	<b>ECONOMICOS</b>	Presupuesto
<b>TECNICOS</b>	Internet, MYOB	<b>RRHH</b>	Jefe de producción, bodeguero



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO TRANSFORMAR INSUMOS EN PRODUCTOS

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 19 de 80
MP – 001	Revisión: 0	

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 20 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **PROCESO DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS**

El proceso Desarrollar Nuevos Productos recibe formulación de nuevos productos y documentos de Registro sanitario, y envía muestras de los productos nuevos desarrollados.

### **ENTRADAS DEL PROCESO DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS**

**Formulación de Nuevos Productos.-** Guía con la cual se desarrolla el nuevo producto.

**Registro Sanitario.-** Documento que avala el correcto procesamiento del producto de acuerdo a normas.

### **SALIDAS DEL PROCESO DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS**

**Muestras de Nuevos Productos.-** Productos envasados en cantidades pequeñas para ser entregadas a los clientes.

**Lista de Faltantes.-** Documento que indica el tipo de producto y la cantidad necesaria que debe ser adquirida para poder desarrollar el nuevo producto.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 21 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

### **RECURSOS DEL PROCESO DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS**

**Infraestructura Física.-** LOVISONE cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONE cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

**Presupuesto Asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Gerentes, Jefe de Producción y Bodeguero.

### **CONTROLES DEL PROCESO DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS**

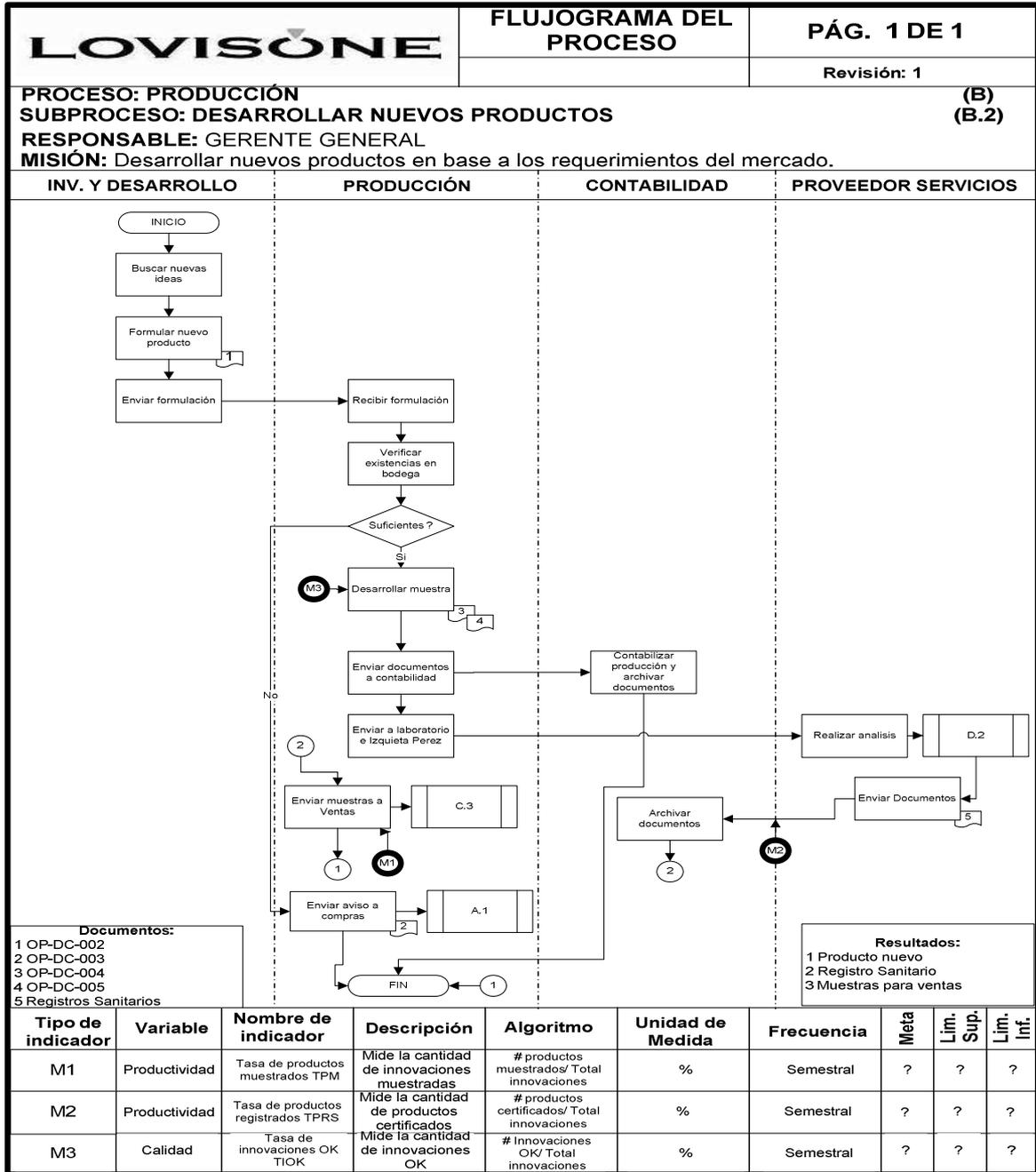
**Políticas de LOVISONE.-** Disposiciones y acuerdos dispuestos por la administración para llevar a cabo las operaciones de la organización.

**Políticas del proveedor.-** Disposiciones y acuerdos del proveedor.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 22 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS**



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 23 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS**

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 1	

**PROCESO:** PRODUCCIÓN

**CÓDIGO:** (B)

**SUBPROCESO:** DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS

**CÓDIGO:** (B.2)

**MISIÓN:** Desarrollar nuevos productos en base a los requerimientos del mercado.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Buscar nuevas ideas	INV. Y DESARROLLO	Se investiga el mercado	Recoger datos del mercado investigar al cliente	GERENTE GENERAL
2	Formular nuevo producto	INV. Y DESARROLLO	Se formula un nuevo producto	Formulación: cantidad exacta de materiales a utilizar y proporciones	GERENTE GENERAL
3	Enviar formulación	INV. Y DESARROLLO	Se envía la formulación a producción	Procedimientos de formulación	GERENTE GENERAL
4	Recibir formulación	PRODUCCIÓN	Se recibe la formulación	Procedimientos de formulación	JEFE PRODUCCIÓN
5	Verificar existencias en bodega	PRODUCCIÓN	Se verifica que existan los insumos necesarios para desarrollar la nueva muestra	Reunir lo necesario para desarrollar la muestra de acuerdo a la formula	BODEGUERO
6	Desarrollar muestra	PRODUCCIÓN	Se desarrolla la nueva muestra	Desarrollar la muestra de acuerdo a la formulación	JEFE PRODUCCIÓN
7	Enviar a laboratorio e Izquieta Perez	PROVEEDORES	Se envía las muestras para análisis	6 Muestras de producto	PROVEEDOR
8	Realizar analisis	PROVEEDORES	Se analizan las muestras	Análisis del proveedor	PROVEEDOR
9	Enviar Documentos	PROVEEDORES	Se envían los Registros Sanitarios	Registros Sanitarios	PROVEEDOR
10	Archivar documentos	PROVEEDORES	Se archivan los registros	En la carpeta de Registros Sanitarios	PROVEEDOR
11	Enviar documentos a contabilidad	PRODUCCIÓN	Se envía la hoja de requisición de materiales y la producción	Hoja de requisición y producción: indicando cantidades utilizadas y producidas	JEFE PRODUCCIÓN
12	Contabilizar producción y archivar documentos	CONTABILIDAD	Ingresar los datos al sistema MYOB	Ingresar al MYOB en inventarios los datos	GERENTE ADMINISTRATIVO
13	Enviar muestras a Ventas	PRODUCCIÓN	Se envía muestras al agente de ventas	Muestras de producto	JEFE PRODUCCIÓN
14	Enviar aviso a compras	PRODUCCIÓN	Se envía la lista de faltantes a ventas	Lista de faltantes	JEFE PRODUCCIÓN

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 24 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS**

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO:** PRODUCCIÓN

**CÓDIGO:** (B)

**SUBPROCES:** DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS

**CODIGO:** (B.2)

**MISIÓN:** Desarrollar nuevos productos en base a los requerimientos del mercado.

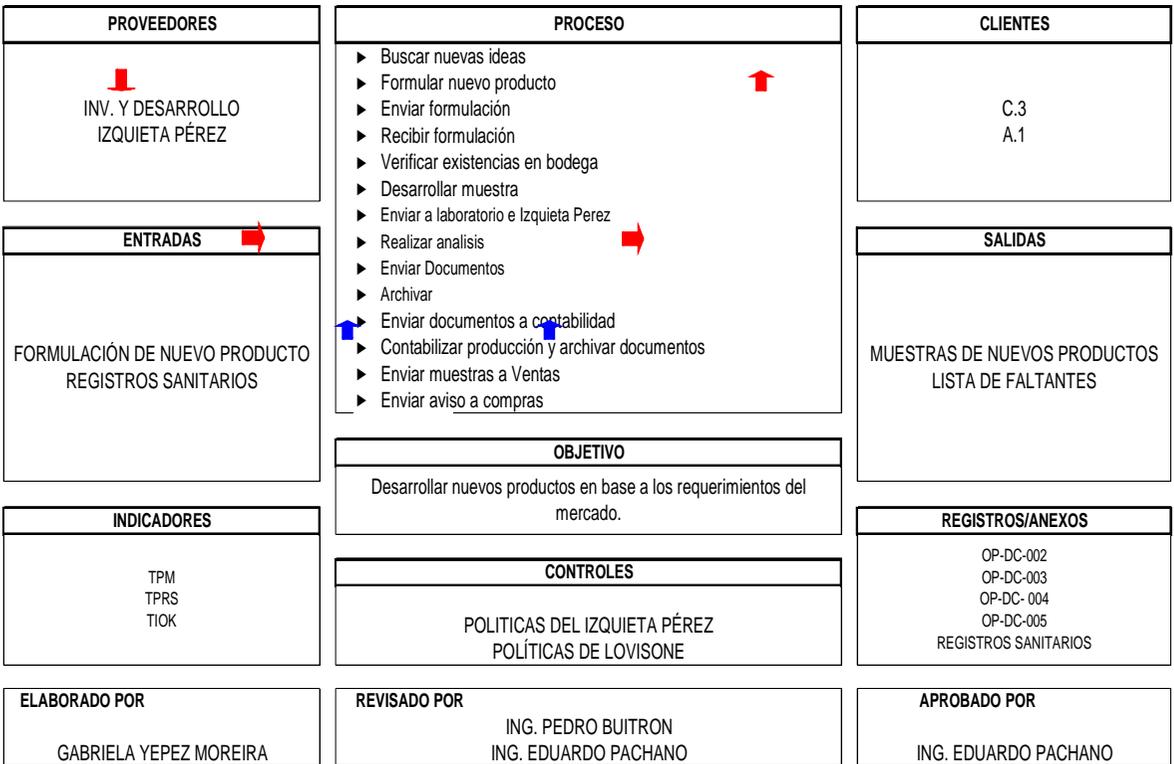
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
INV. Y DESARRO LLO	Izquieta Perez	Formulación de nuevo producto  Registros sanitarios	Se investiga el mercado y se desarrolla un nuevo producto. La formulación del nuevo producto se la envía a producción en donde se desarrolla la muestra de existir los insumos necesarios, caso contrario se envía un aviso a compras A.1. Luego se llena los formularios de producción y requisición de materiales y se envía a contabilidad para que se contabilice los mismos. Así mismo se envía las muestras al Izquieta Pérez para obtener los registros sanitarios, una vez obtenidos se procede a enviar muestras del nuevo producto a C.1 para que el agente de ventas lo Comercialice.	Nuevos productos  Lista de faltantes	C.1  A.1	
<b>Elaborado</b>		<b>Revisado</b>		<b>Aprobado</b>		
Por: Gabriela Yépez		Por:		Por:		
Firma:		Firma:		Firma:		
Fecha:		Fecha:		Fecha:		

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS

### LOVISONE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS	<b>CODIFICACION</b>	B.2	<b>EDICION No.</b>	1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	BODEGUERO	<b>REQUISITO DE LA NORMA</b>	NA	<b>FECHA</b>	01-11-08
<b>ALCANCE</b>	Este proceso empieza con el envío de la formulación de un nuevo producto y termina con el envío de las muestras a ventas.				

<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS</b>	Marmita, tanques, termómetros, cocina	<b>ECONOMICOS</b>	Presupuesto
<b>TECNICOS</b>	MYOB, Internet	<b>RRHH</b>	Jefe de producción, bodeguero, gerentes



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 26 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **PROCESO VENTAS Y GESTIÓN DE PEDIDOS**

El proceso de Ventas y Gestión de Pedidos recibe solicitudes de compra por parte de los clientes y envía los pedidos al proceso Transformar Insumos en Recursos.

### **ENTRADAS DEL PROCESO VENTAS Y GESTIÓN DE PEDIDOS**

**Carpetas de presentación.-** Documentos que muestran precios y productos que oferta LOVISONE.

**Muestras de productos.-** Productos envasados en cantidades pequeñas para ser entregadas a los clientes.

### **SALIDAS DEL PROCESO VENTAS Y GESTIÓN DE PEDIDOS**

**Pedido del cliente.-** Documento con los que se formaliza el pedido de productos por parte del cliente.

### **RECURSOS DEL PROCESO VENTAS Y GESTIÓN DE PEDIDOS**

**Infraestructura Física.-** LOVISONE cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 27 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONE cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

**Presupuesto asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Vendedor.

### **CONTROLES DEL PROCESO VENTAS Y GESTIÓN DE PEDIDOS**

**Leyes Tributarias.-** Toda organización con fines de lucro establecida en territorio ecuatoriano debe acatar las disposiciones legales impuestas por el SRI.

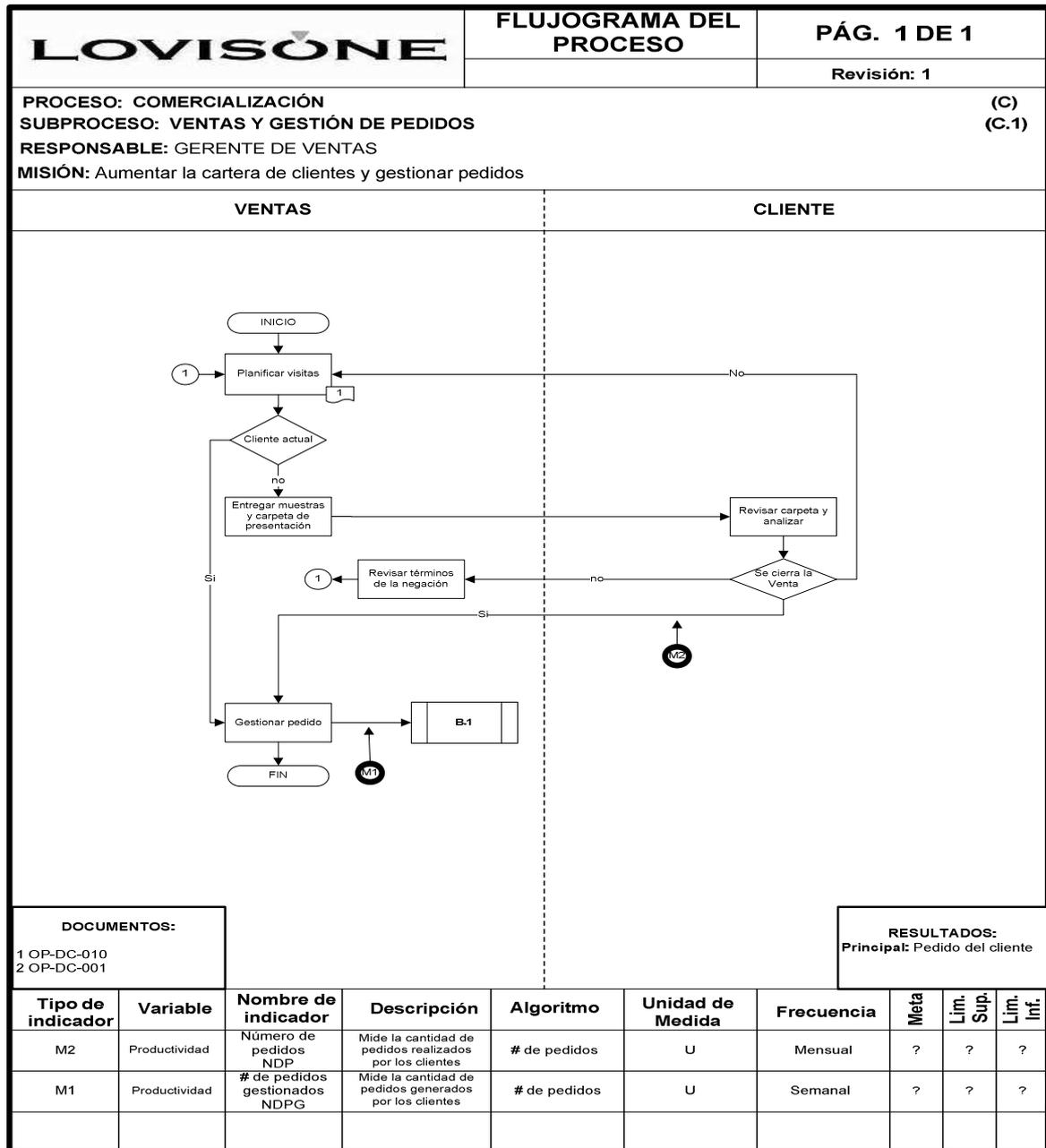
**Políticas de la empresa.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de adquisiciones.

**Políticas del cliente.-** Políticas del cliente, relacionadas con el desempeño de las actividades de LOVISONE, las mismas que se deberán cumplir.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 28 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO VENTAS Y GESTIÓN DE PEDIDOS**



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 29 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO VENTAS Y GESTIÓN DE PEDIDOS

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 1	

**PROCESO:** COMERCIAL Y VENTAS

**CÓDIGO:** (C)

**SUBPROCESO:** VENTAS Y GESTION DE PEDIDOS

**CÓDIGO:** (C.1)

**MISIÓN:** Aumentar la cartera de clientes y gestionar pedidos

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Planificar visitas	VENTAS	Realiza una planificación de las visitas a realizarse	Lista de clientes con sus direcciones y teléfonos	VENDEDOR
2	Entregar muestras y carpeta de presentación	VENTAS	Entregar al cliente muestras de los productos y la carpeta de presentación.	Muestras de 50cc y 30cc. Carpeta de presentación: Lista de productos con sus precios y carta de presentación.	VENDEDOR
3	Revisar carpeta y analizar	CLIENTE	El cliente revisa el material que se le entregó	Muestras de 50cc y 30cc. Carpeta de presentación: Lista de productos con sus precios y carta de presentación.	CLIENTE
4	Revisar términos de la negociación	VENTAS	Analizar la negativa del cliente	Características negativas de la negociación	VENDEDOR
5	Gestionar pedido	CLIENTE	Gestionar el pedido: obtener un orden de compra	Orden de compra: cantidad detallada y tipo de producto.	VENDEDOR

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 30 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO VENTAS Y GESTIÓN DE PEDIDOS

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: COMERCIALIZACIÓN**

**CÓDIGO: (C)**

**SUBPROCESO: VENTAS Y GESTION DE PEDIDOS**

**CODIGO: (C.1)**

**MISIÓN:** Aumentar la cartera de clientes y gestionar pedidos

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
VENDEDOR	CLIENTES	<p>Carpetas de presentación</p> <p>Muestras de productos</p> <p>Órdenes de compra</p>	<p>El vendedor realiza una planificación de visitas y posteriormente se realiza las visitas a los clientes y si es cliente nuevo, se entrega la carpeta de presentación y las muestras de los productos. Si se cierra la venta se gestiona el pedido y se envía al proceso B.1. Caso contrario se analiza el porqué de la negativa del cliente y se vuelve a planificar las visitas.</p>	Pedidos	B.1	

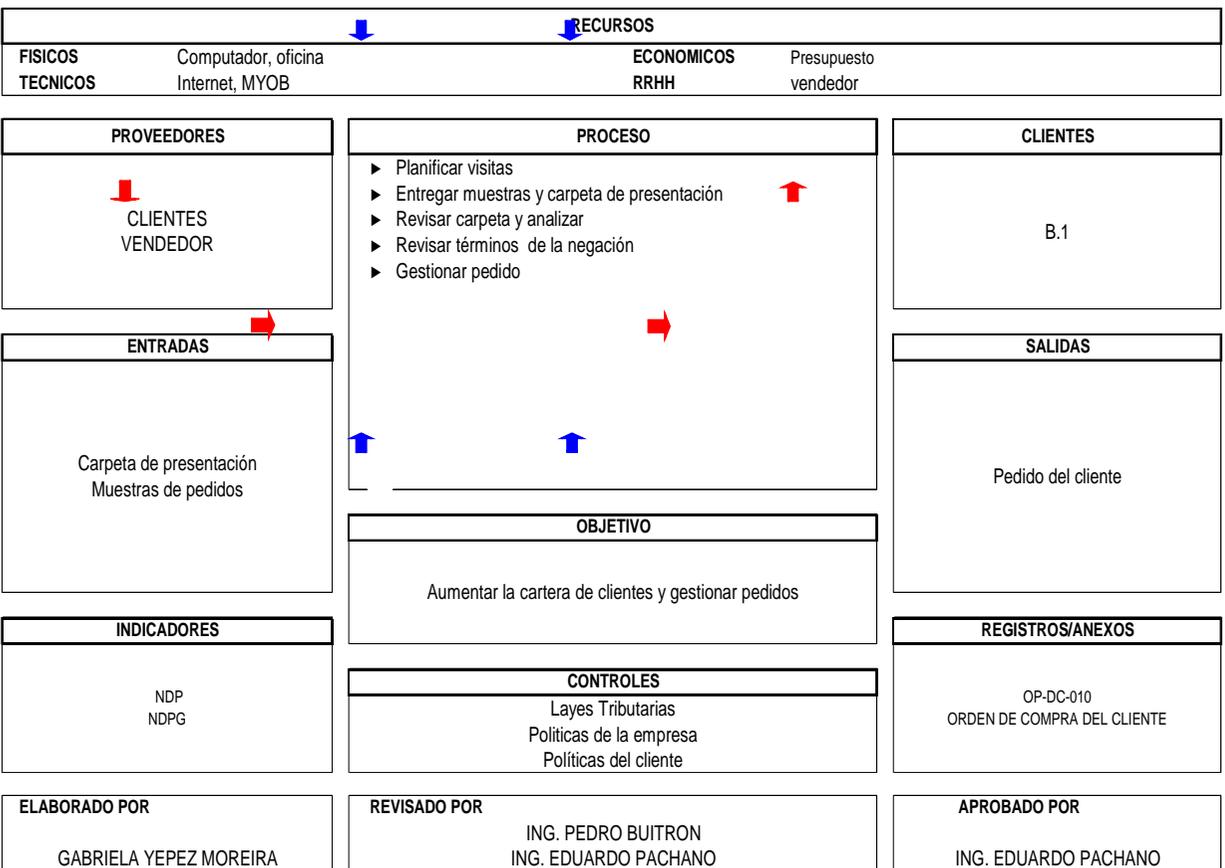
Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>		Manual de Procesos	Pág. 31 de 80
	MP – 001		Revisión: 0

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO VENTAS Y GESTIÓN DE PEDIDOS**

**LOVISONE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	VENTAS Y GESTIÓN DE PEDIDOS	<b>CODIFICACION</b>	C.1	<b>EDICION No.</b>	1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	GERENTE DE VENTAS	<b>REQUISITO DE LA NORMA</b>	NA	<b>FECHA</b>	01-11-08
<b>ALCANCE</b>	El proceso empieza cuando el vendedor planifica las visitas y termina cuando se gestina el pedido				



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 32 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **PROCESO GESTIÓN DE COBROS**

El proceso de Gestión de Cobros envía solicitudes de cobros al ambiente externo, a los clientes que están en lista de cartera por cobrar y consigue los pagos.

### **ENTRADAS DEL PROCESO GESTIÓN DE COBROS**

**Pagos.-** Recursos económicos que el cliente que adeuda entrega a la empresa.

### **SALIDAS DEL PROCESO GESTIÓN DE COBROS**

**Pagos Contabilizados.-** Ingreso contabilizado en el sistema de acuerdo a los procedimientos establecidos por la organización.

### **RECURSOS DEL PROCESO ADQUIRIR RECURSOS**

**Infraestructura Física.-** LOVISONE cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONE cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 32 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Presupuesto asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Vendedor y Gerente Administrativo.

### **CONTROLES DEL PROCESO ADQUIRIR RECURSOS**

**Leyes Tributarias.-** Toda organización con fines de lucro establecida en territorio ecuatoriano debe acatar las disposiciones legales impuestas por el SRI.

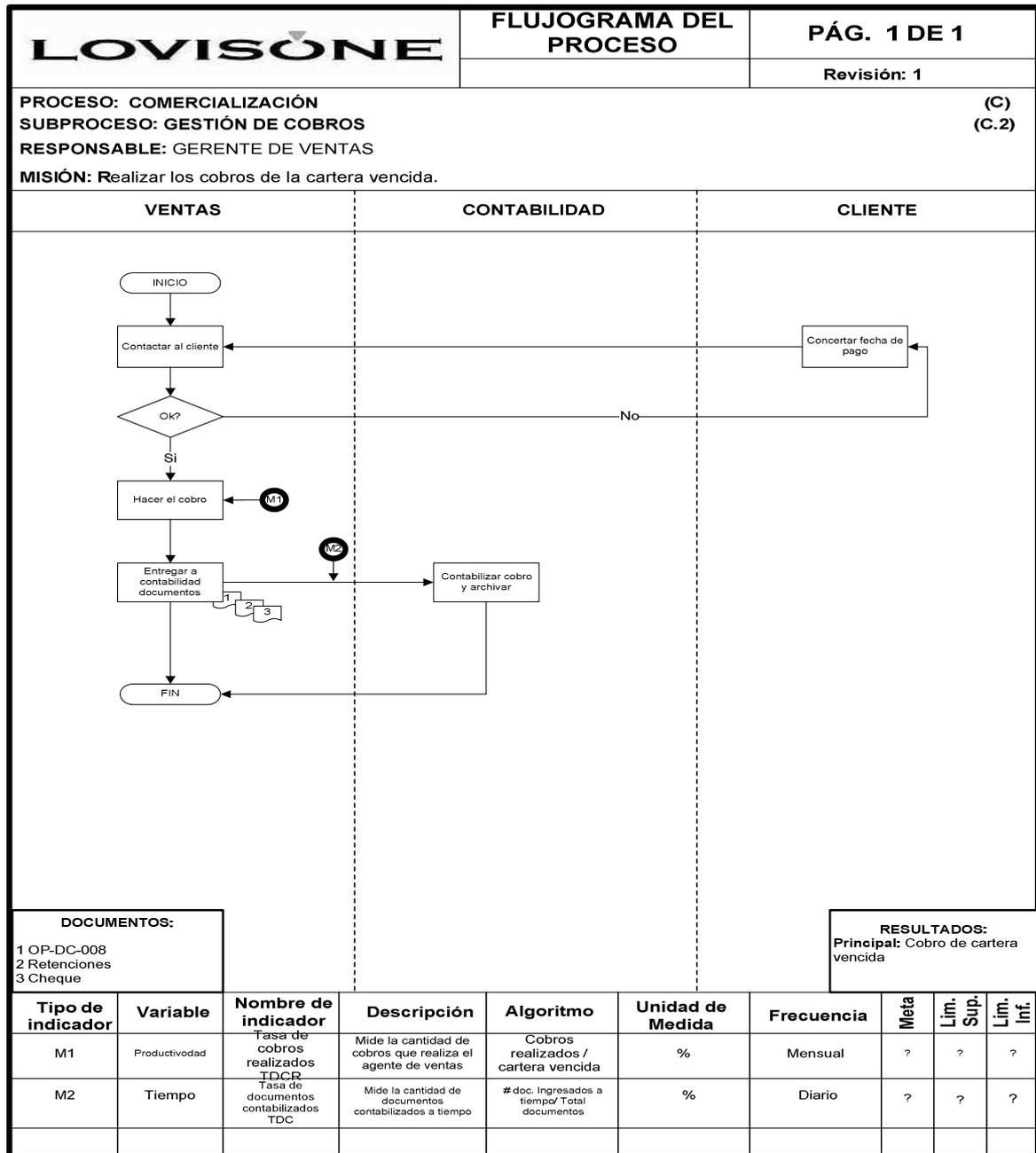
**Políticas de la empresa.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de cobros.

**Políticas del cliente.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos por el cliente.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 33 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIÓN DE COBROS**



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 34 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

### **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO GESTIÓN DE COBROS**

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 1	

**PROCESO: COMERCIAL Y VENTAS**

**CÓDIGO: (C)**

**SUBPROCESO: GESTIONAR COBROS**

**CÓDIGO: (C.2)**

**MISIÓN:** Realizar los cobros de la cartera vencida.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Contactar al cliente	VENTAS	Se contacta a los clientes que tienen facturas vencidas	Llamada telefónica al cliente y visitas in situ	VENDEDOR
2	Hacer el cobro	VENTAS	Se realiza la gestión de cobro a los clientes	Solicitar el cobro, hacer el depósito en el banco	VENDEDOR
3	Entregar a contabilidad documentos	VENTAS	Una vez realizado el cobro se entrega los documentos a contabilidad	Comprobante de depósito, Comprobante de ingreso y factura sellada (cancelada)	VENDEDOR
4	Contabilizar cobro y archivar	CONTABILIDAD	Se ingresa el cobro al sistema y se colocan los documentos en la carpeta de destino	Ingreso al sistema MYOB, número de la factura y monto cobrado	GERENTE ADMINISTRATIVO
5	Concertar fecha de pago	CLIENTE	Se concreta una fecha futura de pago	Día de pago	CLIENTE

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 35 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE COBROS

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO:** COMERCIALIZACIÓN

**CÓDIGO:** (C)

**SUBPROCESO:** GESTIONAR COBROS

**CODIGO:** (C.2)

**MISIÓN:** Aumentar la cartera de clientes y gestionar pedidos

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Pagos	El vendedor contacta a los clientes que están adeudando, se concreta una cita y se realiza el cobro. El dinero es depositado y el documento de depósito con la factura sellada de cancela se entrega a contabilidad para que sea ingresada en el sistema y posteriormente es archivada en la carpeta de facturas cobradas.	Pago contabilizado	Contabilidad	

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE COBROS**



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> GESTIONAR COBROS	<b>CODIFICACION</b> C.2	<b>EDICION No.</b> 1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b> GERENTE DE VENTAS	<b>REQUISITO DE LA NORMA</b> NA	<b>FECHA</b> 01-11-08
<b>ALCANCE</b> El proceso empieza al contactar a los clientes y termina cuando se entrega los documentos a contabilidad.		

RECURSOS	
<b>FISICOS</b> Computador, oficina, vehiculo	<b>ECONOMICOS</b> Presupuesto
<b>TECNICOS</b> Internet, MYOB	<b>RRHH</b> Vendedor, Gerente Admisnitrativo

PROVEEDORES
↓ CLIENTES

PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Contactar al cliente</li> <li>▶ Hacer el cobro</li> <li>▶ Entregar a contabilidad documentos</li> <li>▶ Contabilizar cobro y archivar</li> <li>▶ Concertar fecha de pago</li> </ul>
→
↑
OBJETIVO
Realizar los cobros de la cartera vencida
CONTROLES
Leyes Tributarias Políticas de la empresa Políticas del cliente

CLIENTES
CONTABILIDAD

ENTRADAS
← PAGOS

SALIDAS
PAGOS CONTABILIZADOS

INDICADORES
TDCR TDC

REGISTROS/ANEXOS
OP-DC-008 RETENCIONES CHEQUE

ELABORADO POR
GABRIELA YEPEZ MOREIRA

REVISADO POR
ING. PEDRO BUITRON ING. EDUARDO PACHANO

APROBADO POR
ING. EDUARDO PACHANO

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 37 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **PROCESO GESTIONAR DESPACHOS**

El proceso de Gestionar Despachos recibe solicitudes de parte del ambiente externo por parte del cliente para que se le despache el pedido y envía solicitudes el producto solicitado.

### **ENTRADAS DEL PROCESO GESTIONAR DESPACHOS**

**Producto Despachado.-** Producto empacado y embalado listo para ser entregado al cliente.

### **SALIDAS DEL PROCESO GESTIONAR DESPACHOS**

**Producto Despachado.-** Producto empacado y embalado listo para ser entregado al cliente.

**Factura.-** Documento con el que se realiza la entrega formal de los productos solicitados por parte del cliente.

### **RECURSOS DEL PROCESO GESTIONAR DESPACHOS**

**Infraestructura Física.-** LOVISONE cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 38 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONE cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

**Presupuesto asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Vendedor, Gerente Administrativo y Bodeguero.

### **CONTROLES DEL PROCESO GESTIONAR DESPACHOS**

**Leyes Tributarias.-** Toda organización con fines de lucro establecida en territorio ecuatoriano debe acatar las disposiciones legales impuestas por el SRI.

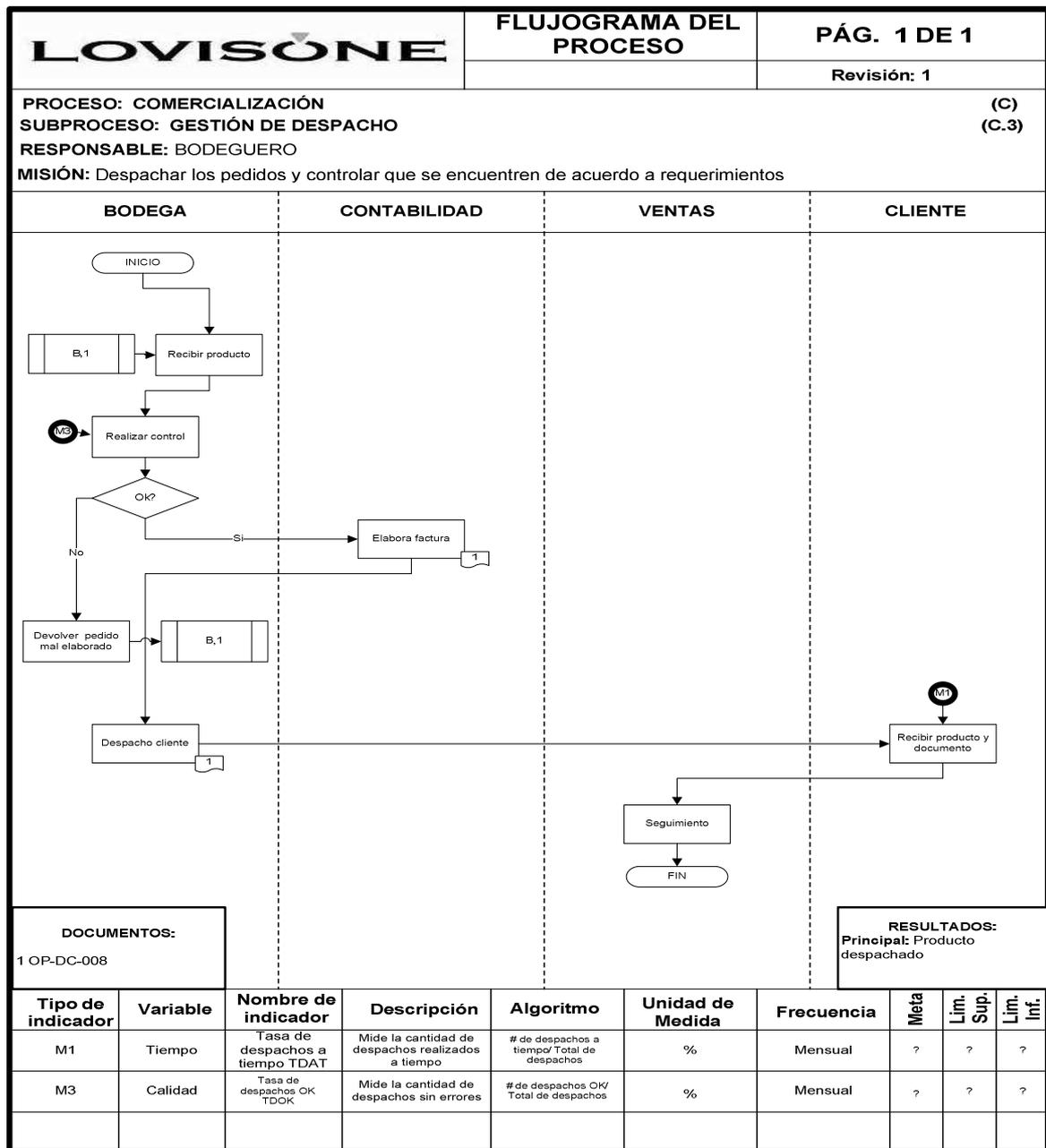
**Políticas de la empresa.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de despachos.

**Políticas del cliente.-** Políticas del cliente, relacionadas con el desempeño de las actividades de LOVISONE, mismas que deberán cumplirse.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 39 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIONAR DESPACHOS**



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 40 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO GESTIONAR DESPACHOS**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 1	

**PROCESO: COMERCIAL Y VENTAS**

**CÓDIGO: (C)**

**SUBPROCESO: GESTIONAR DESPACHO**

**CÓDIGO: (C.3)**

**MISIÓN:** Despachar los pedidos y controlar que se encuentren de acuerdo a requerimientos

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibir producto	BODEGA	Bodega recibe el producto de B.1	Producto despachado.	BODEGUERO
2	Realizar control	BODEGA	Se realiza un segundo control para verificar que el despacho esta ok	Producto correctamente despachado, en cantidad y tipo solicitado.	JEFE DE PRODUCCIÓN
3	Elabora factura	CONTABILIDAD	Se elabora la factura de venta	Factura con nombre del cliente, dirección, RUC, detalle de cantidad vendida, precio y firma de responsabilidad	GERENTE ADMINISTRATIVO
4	Despacho cliente	BODEGA	Se entrega el producto con la factura al cliente	Producto en cantidad y tipo especificado. Factura con datos correctos del cliente.	BODEGUERO
5	Recibir producto y documento	CLIENTE	Recibe el producto y la factura	Producto en cantidad y tipo especificado. Factura con datos correctos del cliente.	CLIENTE
6	Seguimiento	VENTAS	Ventas realiza una llamada al cliente para verificar que todo este ok	Llamada telefónica al cliente.	VENDEDOR
7	Devolver pedido mal elaborado	BODEGA	Devolver el pedido a B.1 para que se corrija	Producto que no esta de acuerdo a la orden de compra, que no está ok.	BODEGUERO

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 41 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIONAR DESPACHOS

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: COMERCIALIZACIÓN**

**CÓDIGO: (C)**

**SUBPROCESO: GESTIÓNAR DESPACHOS**

**CÓDIGO: (C.3)**

**MISIÓN:** Despachar los pedidos y controlar que se encuentren de acuerdo a requerimientos

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B.1		Producto despachado de bodega	El producto se recibe de producción. Se realiza un control y si el despacho esta ok, se solicita a contabilidad que se elabore la factura, se envíe al cliente y se realice seguimiento. Si el producto no está ok para el despacho se lo regresa a producción, en donde tendrán que rectificar el despacho.	Producto despachado al cliente  Factura		Cliente

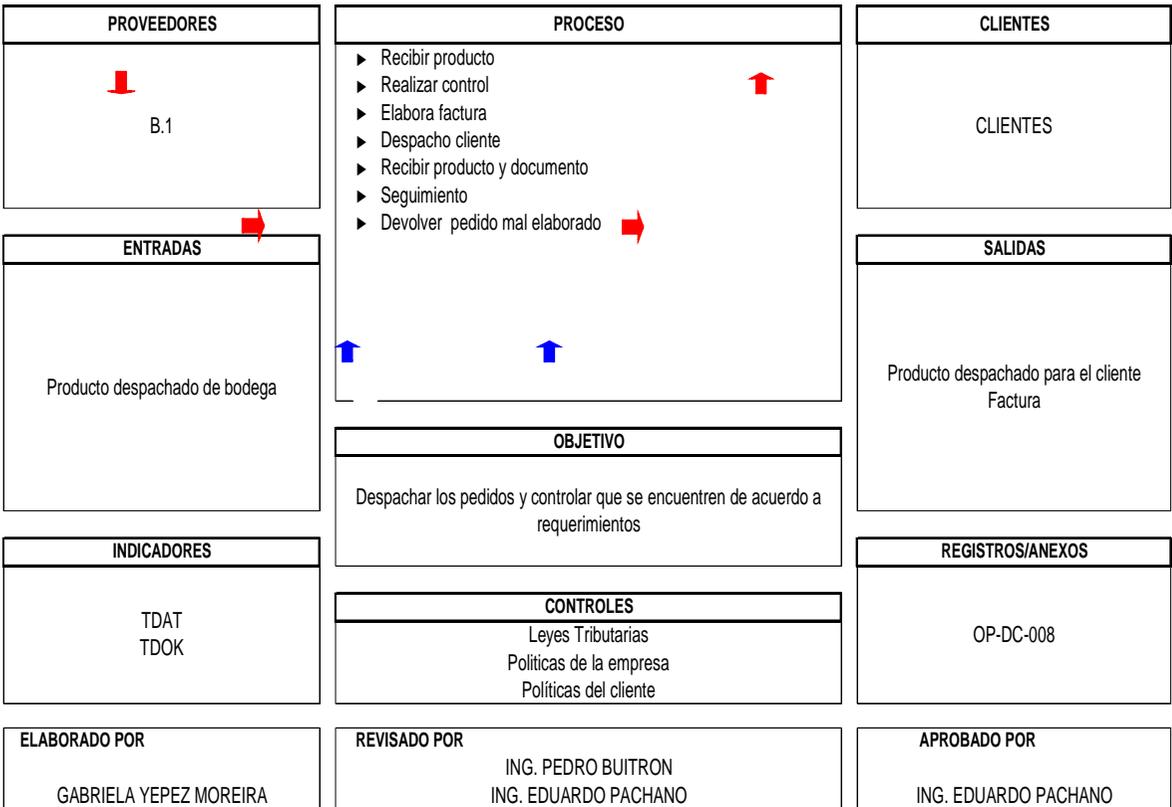
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIONAR DESPACHOS

### LOVISONE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	GESTIONAR DESPACHOS	CODIFICACION	C.3	EDICION No.	1
PROPIETARIO DEL PROCESO	BODEGUERO	REQUISITO DE LA NORMA	NA	FECHA	01-11-08
ALCANCE	El proceso empieza con el recibimiento del producto de B.1 y termina con el despacho y el seguimiento del cliente				

<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS</b>	Computador, oficina, vehículo	<b>ECONOMICOS</b>	Presupuesto
<b>TECNICOS</b>	Internet, MYOB	<b>RRHH</b>	Vendedor, administrador, bodeguero



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONÉ</b>	Manual de Procesos	Pág. 43 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **PROCESO GESTIONAR DEGUSTACIÓN**

El proceso de Gestionar Degustación recibe solicitudes del ambiente externo por parte de los clientes actuales de LOVISONÉ y envía a una persona para que realice la degustación.

### **ENTRADAS DEL PROCESO GESTIONAR DEGUSTACIÓN**

**Solicitud de Degustación.-** Solicitud del cliente, relacionadas con el desempeño de las actividades de LOVISONÉ, las mismas que se deberán cumplir.

**Degustadora.-** Persona que realizará las actividades de degustación, a fin de cumplir con los requerimientos del cliente.

### **SALIDAS DEL PROCESO GESTIONAR DEGUSTACIÓN**

**Degustación.-** Servicio de degustación de acuerdo a los requerimientos del cliente y de la empresa.

### **RECURSOS DEL PROCESO GESTIONAR DEGUSTACIÓN**

**Infraestructura Física.-** LOVISONÉ cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONÉ</b>	Manual de Procesos	Pág. 44 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONÉ cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

**Presupuesto asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Vendedor, Gerente Administrativo y Degustadora.

### **CONTROLES DEL PROCESO GESTIONAR DEGUSTACIÓN**

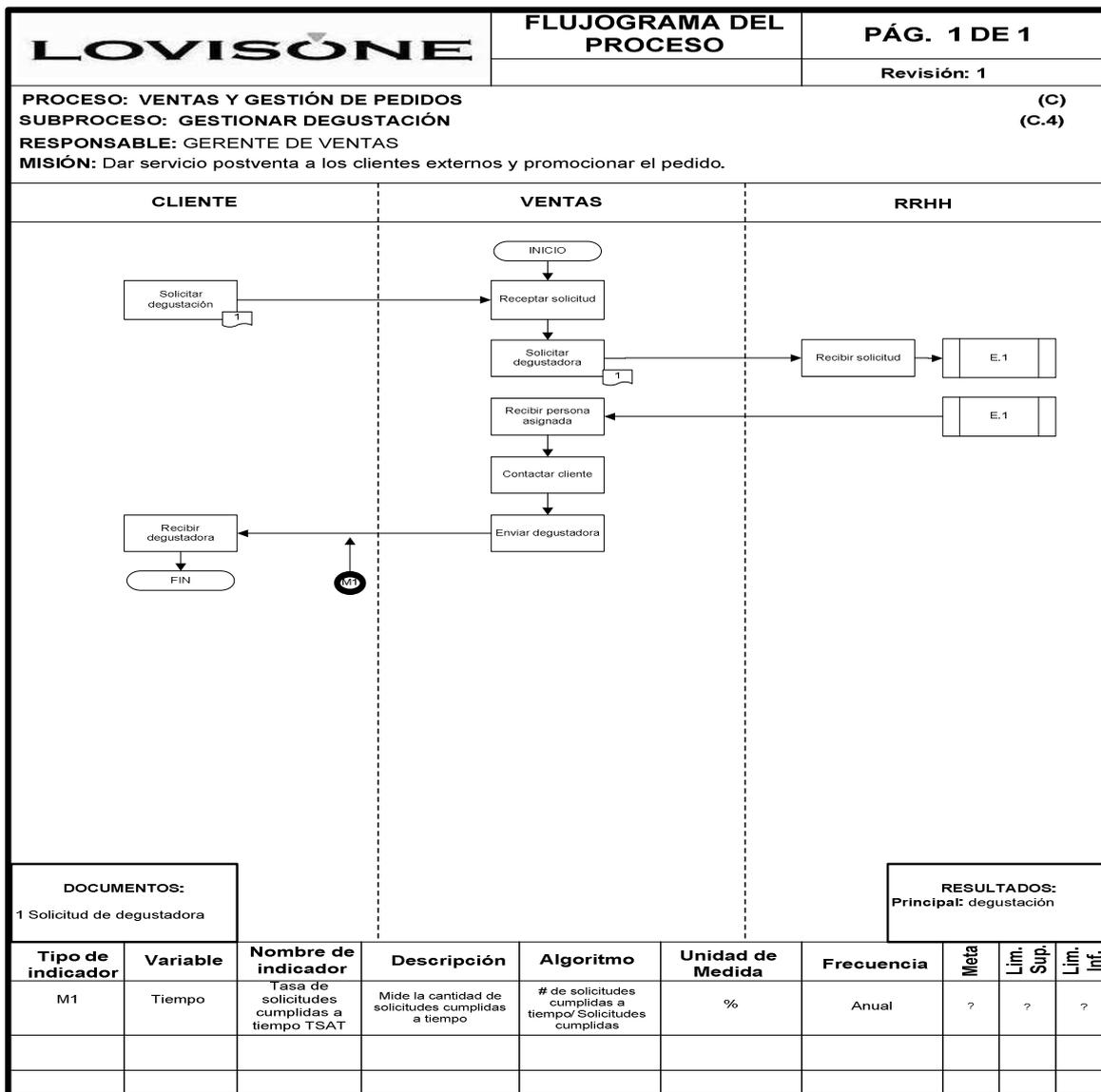
**Políticas del Cliente.-** políticas del cliente relacionadas con el desempeño de las actividades de LOVISONÉ, las mismas que se deberán cumplir.

**Políticas de la Empresa.-** Disposiciones y acuerdos de LOVISONÉ.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 45 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIONAR DEGUSTACIÓN**



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 46 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO GESTIONAR DEGUSTACIÓN**

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 1	

**PROCESO: COMERCIAL Y VENTAS**

**CÓDIGO: (C)**

**SUBPROCESO: GESTIONAR DEGUSTACION**

**CÓDIGO: (C.4)**

**MISIÓN:** Dar servicio postventa a los clientes externos y promocionar el pedido.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Solicitar degustación	CLIENTE	Solicita el servicio de degustación	Solicitud: documento que detalla pedido de degustación, nombre del cliente y firma de responsabilidad.	CLIENTE
2	Receptar solicitud	VENTAS	Recepta la solicitud realizada por el cliente	Solicitud: documento que detalla pedido de degustación, nombre del cliente y firma de responsabilidad.	VENDEDOR
3	Solicitar degustadora	VENTAS	Solicita persona que se encargue de degustación	Solicitud: documento que detalla pedido de degustación, nombre del cliente y firma de responsabilidad.	VENDEDOR
4	Recibir solicitud	RRHH	Recibe la solicitud realizada por el vendedor	Solicitud: documento que detalla pedido de degustación, nombre del cliente y firma de responsabilidad.	GERENTE ADMINISTRATIVO
5	Recibir persona asignada	VENTAS	Se recibe a la persona que realizará la degustación	Hombre o Mujer mayor de edad	VENDEDOR
6	Contactar cliente	VENTAS	Se contacta al cliente para informar que ya se puede entregar el servicio de degustación	Llamada telefónica	VENDEDOR
7	Enviar degustadora	VENTAS	Se envía a la persona que va a entregar el servicio de degustación	Hombre o Mujer mayor de edad	VENDEDOR
8	Recibir degustadora	CLIENTE	Recibe la degustadora	Hombre o Mujer mayor de edad	CLIENTE

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 47 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIONAR DEGUSTACIÓN

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: COMERCIALIZACIÓN**

**CÓDIGO: (C)**

**SUBPROCESO: GESTIONAR DEGUSTACIÓN**

**CÓDIGO: (C.4)**

**MISIÓN:** Dar servicio postventa a los clientes externos y promocionar el pedido

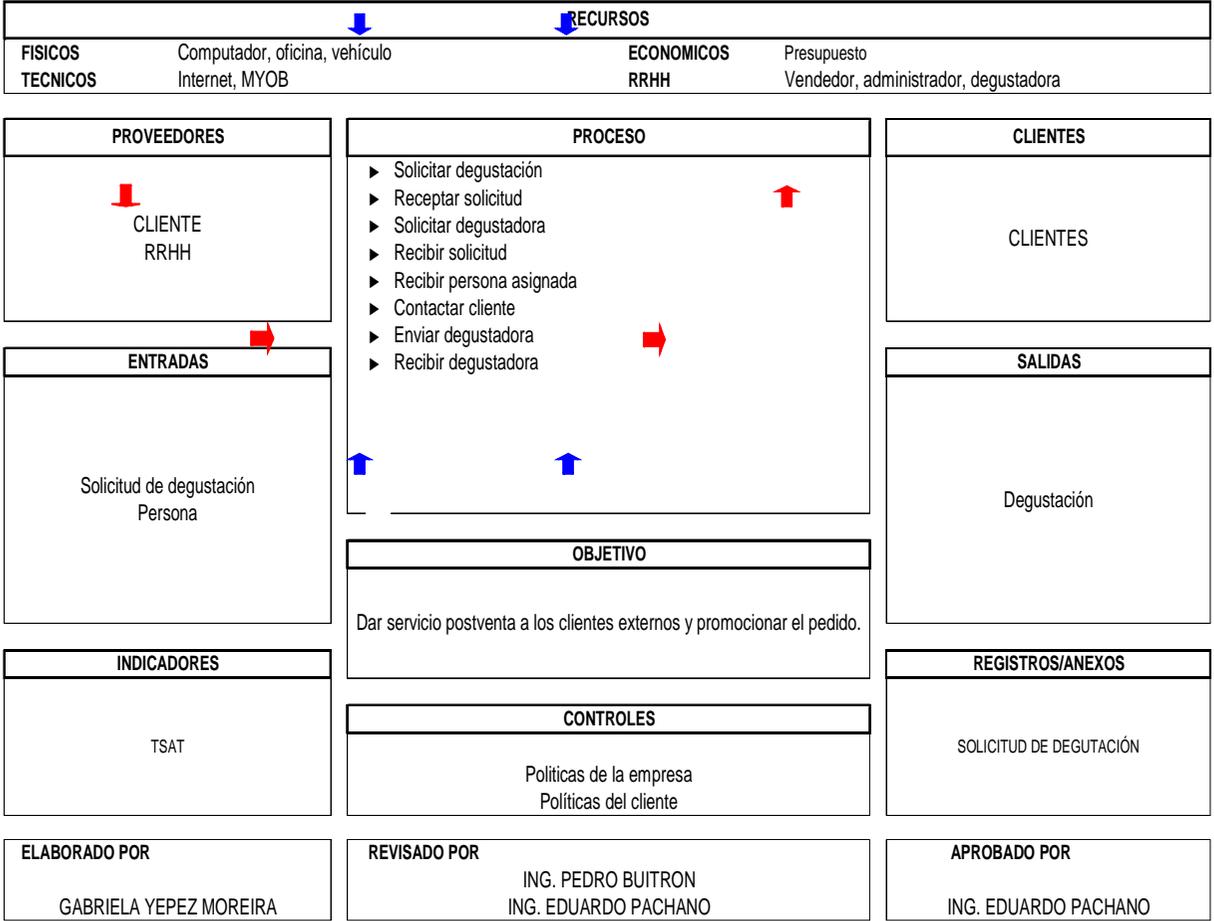
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
E.1	Cliente	RRHH  Solicitud de degustación	Se recibe la solicitud de degustación por parte del cliente. Ventas escucha la solicitud y envía la misma a RRHH. De RRHH envían la persona que realizará la degustación; se contacta al cliente y se envía la persona solicitada.	Degustación		Cliente

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>Elaborado</b>		<b>Revisado</b>		<b>Aprobado</b>	
Por:	Gabriela Yépez	Por:		Por:	
Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

# LOVISONE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	GESTIONAR DEGUSTACIÓN	CODIFICACION	C.4	EDICION No.	1
PROPIETARIO DEL PROCESO	GERENTE DE VENTAS	REQUISITO DE LA NORMA	NA	FECHA	01-11-08
ALCANCE	El proceso empieza con el recibimiento de la solicitud de degustación por parte del cliente y termina con el envío de una persona para que realice el servicio de degustación.				



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIONAR DEGUSTACIÓN

<b>LOVISONE</b>		Manual de Procesos	Pág. 48 de 80
	MP – 001		Revisión: 0

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 49 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **PROCESO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El proceso de Gestión de la Información recibe solicitudes de informes del ambiente interno y envía los informes solicitados.

### **ENTRADAS DEL PROCESO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**Solicitud de Información.-** Documento con los que se formaliza el pedido de información por parte de los clientes internos.

### **SALIDAS DEL PROCESO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**Información Solicitada.-** Documento que indica el tipo de información de acuerdo a las condiciones del cliente interno.

### **RECURSOS DEL PROCESO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**Infraestructura Física.-** LOVISONE cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONE cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 50 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Presupuesto asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Gerente Administrativo.

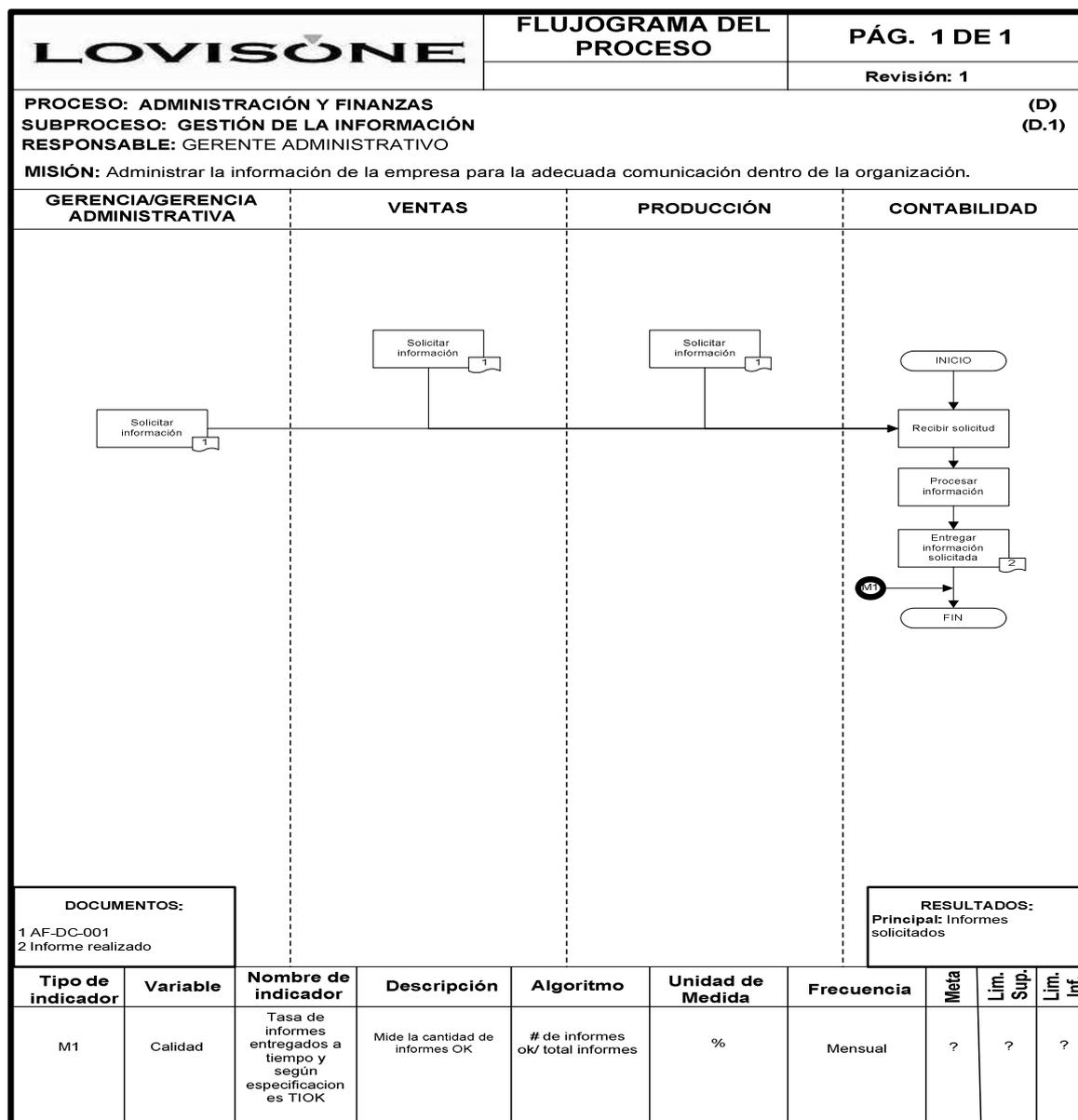
### **CONTROLES DEL PROCESO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**Políticas de la Empresa.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el manejo de la información.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 51 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 52 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 1	

PROCESO: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

CÓDIGO: ( D )

SUBPROCESO: GESTIONAR INFORMACIÓN

CÓDIGO: (D.1)

**MISIÓN:** Administrar la información de la empresa para la adecuada comunicación dentro de la organización

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Solicitar información	TODAS	Solicitar información del sistema	Solicitud que detalla el tipo de información que requiere cada área, con fecha y firma de responsabilidad.	JEFA DE CADA AREA
2	Recibir solicitud	CONTABILIDAD	Se receipta las solicitudes	Solicitud que detalla el tipo de información que requiere cada área, con fecha y firma de responsabilidad.	GERENTE ADMINISTRATIVO
3	Procesar información	CONTABILIDAD	Se procesa la información y se obtiene la información solicitada	Información requerida, con fecha y firma de reponsabilidad	GERENTE ADMINISTRATIVO
4	Entregar información solicitada	CONTABILIDAD	Se entrega la información al solicitante	Información requerida, con fecha y firma de reponsabilidad	GERENTE ADMINISTRATIVO

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 53 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**CÓDIGO: (D)**

**SUBPROCESO: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**CÓDIGO: (D.1)**

**MISIÓN:** Administrar la información de la empresa para la adecuada comunicación dentro de la organización

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerencia Ventas Producción		Solicitud de información	Las áreas de la empresa solicitan información a contabilidad, área que acepta la solicitud y procesa la información y posteriormente se procede a entregar los informes a las áreas solicitadas	Informes	Gerencia Ventas Producción	

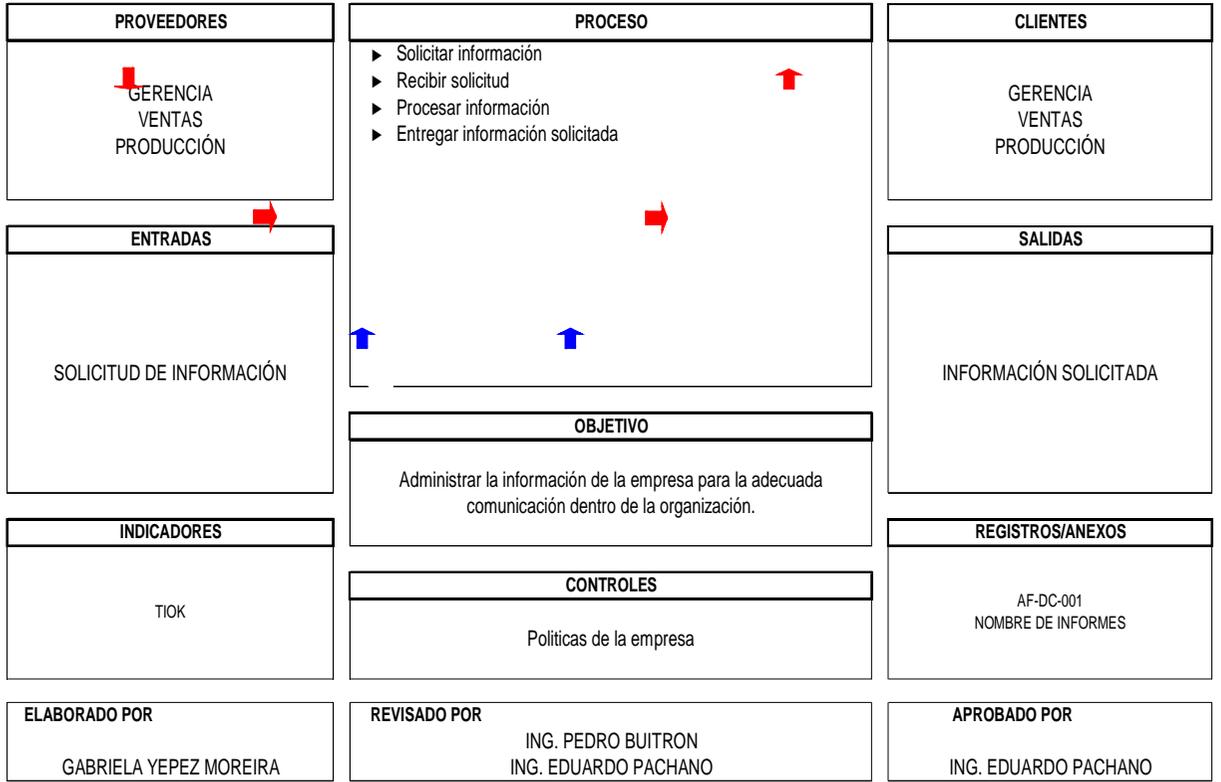
Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**LOVISONE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

NOMBRE DEL PROCESO	GESTIONAR LA INFORMACIÓN	CODIFICACION	D.1	EDICION No.	1
PROPIETARIO DEL PROCESO	GERENTE ADMINISTRATIVO	REQUISITO DE LA NORMA	NA	FECHA	01-11-08
ALCANCE	El proceso empieza con la solicitud de los informes y termina con la entrega de los informes solicitados.				

<b>RECURSOS</b>			
FISICOS	Computador, oficina,	ECONOMICOS	Presupuesto
TECNICOS	Internet, MYOB	RRHH	administrador



<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 55 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **PROCESO GESTIÓN DE PAGOS**

El proceso de Gestión de Pagos recibe solicitudes de pago del ambiente externo, por parte de los proveedores y del ambiente interno por parte de los clientes internos y envía los recursos monetarios a quienes los solicitan.

### **ENTRADAS DEL PROCESO GESTIÓN DE PAGOS**

**Solicitud de Pago.-** Documentos o peticiones verbales con los que se comunica la solicitud de pago.

### **SALIDAS DEL PROCESO GESTIÓN DE PAGOS**

**Transferencia Electrónica.-** Documento impreso de la transferencia de recursos monetarios de la empresa hacía cuentas de terceros.

### **RECURSOS DEL PROCESO GESTIÓN DE PAGOS**

**Infraestructura Física.-** LOVISONE cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONE cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 56 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Presupuesto asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Gerente Administrativo y Gerente General.

### **CONTROLES DEL PROCESO GESTIÓN DE PAGOS**

**Leyes Tributarias.-** Toda organización con fines de lucro establecida en territorio ecuatoriano debe acatar las disposiciones legales impuestas por el SRI.

**Políticas del Banco.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos por la institución bancaria.

**Políticas de la Empresa.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de adquisiciones.

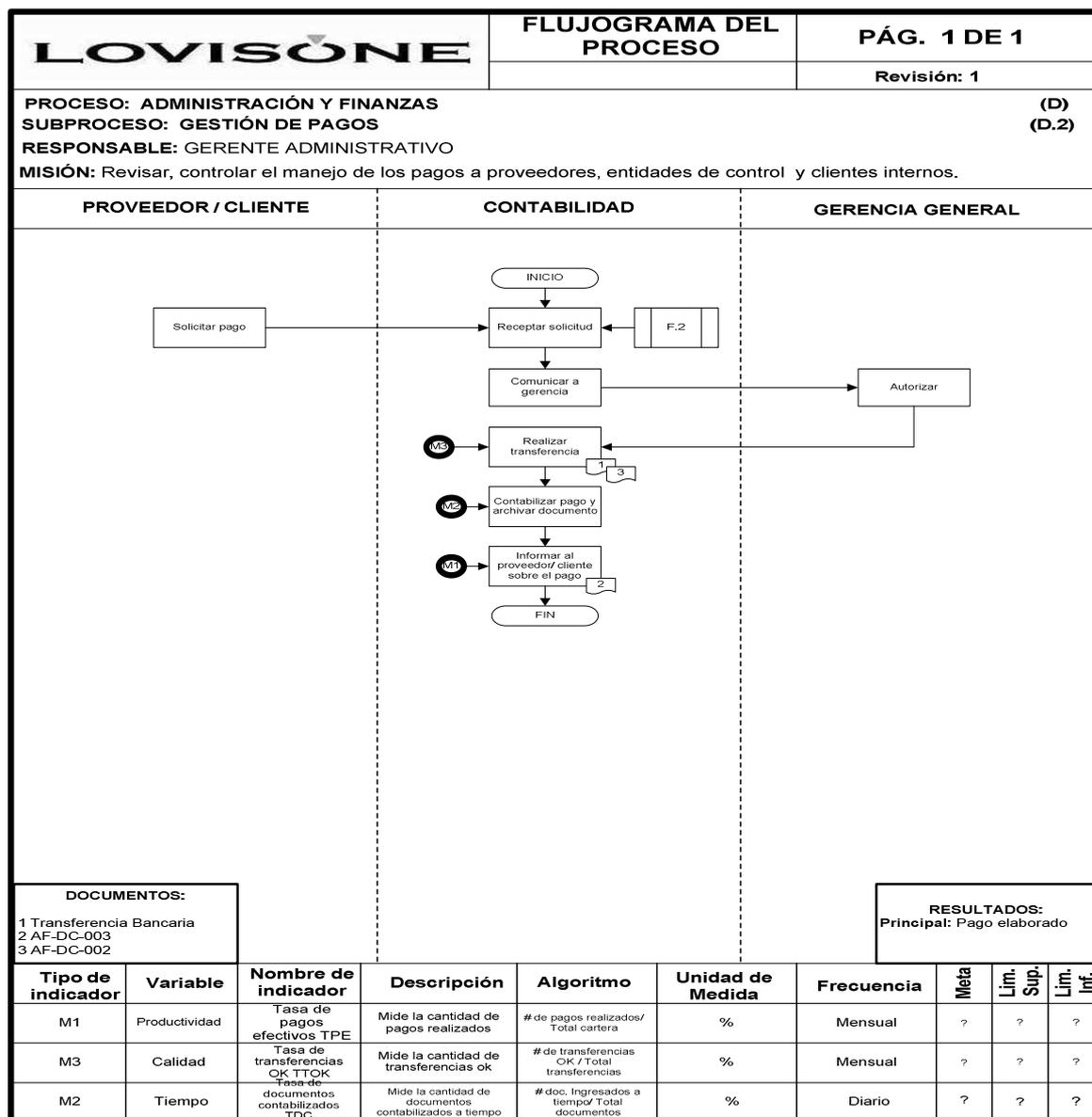
**Políticas del proveedor.-** Disposiciones y acuerdos del proveedor, mismas que deben cumplirse.

**Políticas del cliente.-** Disposiciones y acuerdos del cliente, mismas que deben cumplirse.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 57 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO GESTIÓN DE PAGOS**



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 58 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO GESTIONAR PAGOS**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 1	

**PROCESO: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**CÓDIGO: ( D )**

**SUBPROCESO: GESTIÓNAR PAGOS**

**CÓDIGO: (D.2)**

**MISIÓN:** Revisar, controlar el manejo de los pagos a proveedores, entidades de control y clientes internos.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Solicitar pago	PROVEEDOR / CLIENTE INTERNO	Solicitan el pago	Solicitud verbal destallando el monto del pago y el motivo	PROVEEDOR / CLIENTE INTERNO
2	Receptar solicitud	CONTABILIDAD	Se recepta la solicitud del proveedor o el cliente interno	Solicitud verbal destallando el monto del pago y el motivo	GERENTE ADMINISTRATIVO
3	Comunicar a gerencia	CONTABILIDAD	Se comunica al gerente	E-mail informando pago a realizar	GERENTE ADMINISTRATIVO
4	Autorizar	GERENCIA GENERAL	El gerente autoriza el pago	E-mail autorizado	GERENTE GENERAL
5	Realizar transferencia	CONTABILIDAD	Se realiza el pago a través de transferencia electrónica	Transferencia electrónica, detallando número de cuenta, nombre del solicitante y monto.	GERENTE ADMINISTRATIVO
6	Contabilizar pago y archivar documento	CONTABILIDAD	Se ingresa el pago al sistema MYOB y se coloan los documentos en las carpetas de egresos y bancos respectivamente	Transferencia electrónica, detallando número de cuenta, nombre del solicitante y monto.	GERENTE ADMINISTRATIVO
7	Informar al proveedor/ cliente sobre el pago	CONTABILIDAD	Informar al proveedor o al cliente interno sobre el pago realizado	E-mail que detalle fecha de transferencia, monto y firma de responsabilidad.	GERENTE ADMINISTRATIVO

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 59 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIONAR PAGOS

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**CÓDIGO: (D)**

**SUBPROCESO: GESTIÓNAR PAGOS**

**CÓDIGO: (D.2)**

**MISIÓN:** Revisar, controlar el manejo de los pagos a proveedores, entidades de control y clientes internos.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas Gerencia Producción	Proveedores	Solicitud de pago	El proveedor y / ó el cliente interno de la organización solicitan los pagos, contabilidad se comunica a Gerencia General, y posteriormente se realiza la transferencia y se contabiliza en el sistema y se coloca los documentos en las carpetas seleccionadas para el archivo. Finalmente se comunica al proveedor y/ó sobre el pago.	Transferencia realizada	Contabilidad  Clientes internos	Proveedor

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>Elaborado</b>	Por: Gabriela Yépez	<b>Revisado</b>	Por:	<b>Aprobado</b>	Por:
Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

## LOVISONE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	GESTIONAR PAGOS	<b>CODIFICACION</b>	D.2	<b>EDICION No.</b>	1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>REQUISITO DE LA NORMA</b>	NA	<b>FECHA</b>	01-11-08
<b>ALCANCE</b>	El proceso empieza con la solicitud de pago y termina con la realización del pago				

<b>RECURSOS</b>	
<b>FISICOS</b> Computador, oficina, <b>TECNICOS</b> Internet, MYOB	<b>ECONOMICOS</b> Presupuesto <b>RRHH</b> Administrador, Gerente
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>
 PROVEEDOR / CLIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Solicitar pago</li> <li>▶ Receptar solicitud</li> <li>▶ Comunicar a gerencia</li> <li>▶ Autorizar</li> <li>▶ Realizar transferencia</li> <li>▶ Contabilizar pago y archivar documento</li> <li>▶ Informar al proveedor/ cliente sobre pago</li> </ul>
<b>ENTRADAS</b>	<b>CLIENTES</b>
 SOLICITUD DE PAGO	PROVEEDOR / CLIENTE INTERNO
<b>INDICADORES</b>	<b>SALIDAS</b>
TPE TTOK TDC	TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA
<b>OBJETIVO</b>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b>
Revisar, controlar el manejo de los pagos a proveedores, entidades de control y clientes internos	TRANSFERENCIA BANCARIA AF-DC-002 AF-DC-003
<b>CONTROLES</b>	<b>APROBADO POR</b>
Políticas del banco Y Tributarias Políticas de la empresa Políticas del cliente/Proveedor	ING. EDUARDO PACHANO
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
GABRIELA YEPEZ MOREIRA	ING. PEDRO BUITRON ING. EDUARDO PACHANO

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIONAR PAGOS

<b>LOVISONE</b>		Manual de Procesos	Pág. 60 de 80
		MP – 001	Revisión: 0

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 61 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **PROCESO ADQUIRIR RECURSOS**

El proceso de Adquirir Recursos recibe solicitudes de adquisición de recursos del ambiente interno y envía solicitudes de compras al ambiente externo y consigue los recursos.

### **ENTRADAS DEL PROCESO ADQUIRIR RECURSOS**

**Informe de Inventarios.-** Es un documento que se surge a partir de un conteo de existencias necesarias para iniciar el proceso productivo, en donde se indica la cantidad de faltantes que deben ser adquiridos.

### **SALIDAS DEL PROCESO ADQUIRIR RECURSOS**

**Orden de Compra.-** Documento con el que se formaliza la petición de productos o servicios que requiere LOVISONE.

### **RECURSOS DEL PROCESO ADQUIRIR RECURSOS**

**Infraestructura Física.-** LOVISONE cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 62 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONE cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

**Presupuesto asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Gerente Administrativo y Bodeguero.

### **CONTROLES DEL PROCESO ADQUIRIR RECURSOS**

**Leyes Tributarias.-** Toda organización con fines de lucro establecida en territorio ecuatoriano debe acatar las disposiciones legales impuestas por el SRI.

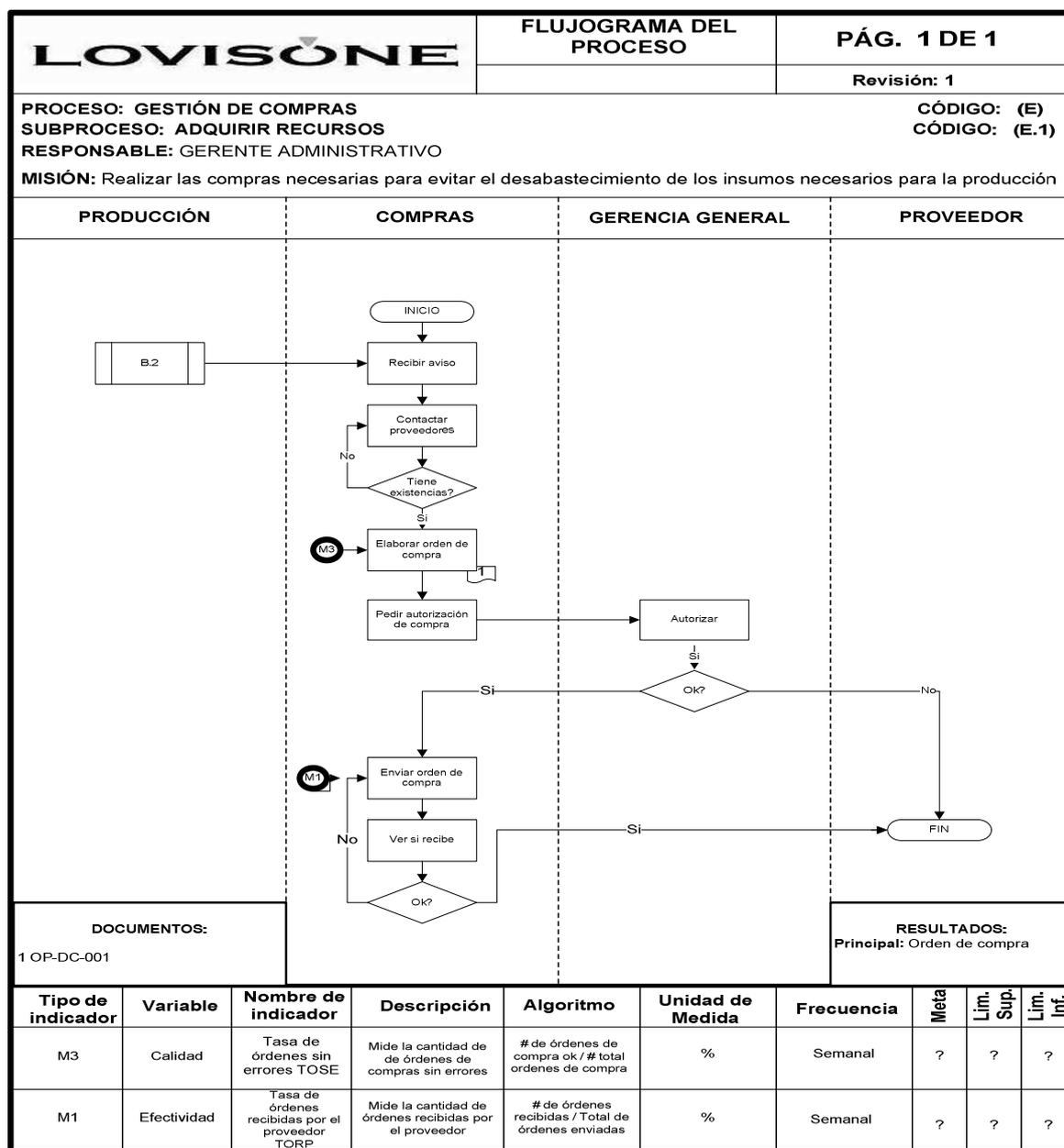
**Reglamentos sobre compras.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos para el proceso de adquisiciones.

**Políticas del proveedor.-** Disposiciones y acuerdos del proveedor.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 63 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ADQUIRIR RECURSOS**



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 64 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

### **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO ADQUIRIR RECURSOS**

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 1	

**PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS**

**CÓDIGO: (E)**

**SUBPROCESO: ADQUIRIR RECURSOS**

**CÓDIGO: (E.1)**

**MISIÓN:** Realizar las compras necesarias para evitar el desabastecimiento de los insumos necesarios para la producción

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibir aviso	COMPRAS	Gerencia administrativa recibe el informe	Firma el documento y sella	GERENTE ADMINISTRATIVO
2	Contactar proveedores	COMPRAS	En base a la lista de faltantes se contacta el proveedor específico	Buscar nombre del proveedor en la lista de proveedores	GERENTE ADMINISTRATIVO
3	Elaborar orden de compra	COMPRAS	Se elabora una orden de compra	Documento que detalla la cantidad, nombre y especificaciones de producto a solicitar, el encargado de compras de la empresa proveedora	GERENTE ADMINISTRATIVO
4	Pedir autorización de compra	COMPRAS	Se envía la orden de compra al gerente general y se solicita autorización para enviar orden de compra	Orden de compra en E-mail	GERENTE ADMINISTRATIVO
5	Autorizar	GERENCIA GENERAL	Revizar la orden de compra y si esta ok, autorizar caso contrario rechazar	E-mail con OK del gerente general	GERENTE GENERAL
6	Enviar orden de compra	COMPRAS	Una vez aprobada la orden de compra se reenvía la misma al proveedor	E-mail con orden de compra: Con nombre de remitente y firma de responsabilidad	GERENTE ADMINISTRATIVO
7	Ver si recibe	COMPRAS	Se verifica si se ha recibido por parte del proveedor la orden de compra	E-mail con comprobación de recibido	GERENTE ADMINISTRATIVO

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 65 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ADQUIRIR RECURSOS**

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS****CÓDIGO: (E)****SUBPROCESO: ADQUIRIR RECURSOS****CÓDIGO: (E.1)**

**MISIÓN:** Realizar las compras necesarias para evitar el desabastecimiento de los insumos necesarios para la producción.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B.2		Informe de inventarios	El informe de inventarios es enviado por el Jefe de Producción a Gerencia Administrativa donde se revisa la lista de productos faltantes y contacta a los proveedores con los cuales ya se trabaja, si tiene existencias se elabora una orden de compra que debe ser previamente aprobada por el Gerente General y luego se envía por e-mail al proveedor, quien lo recibe. Si no tiene existencias se contacta otro proveedor.	Orden de compra		Proveedor

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>Elaborado</b>	Por: Gabriela Yépez	<b>Revisado</b>	Por:	<b>Aprobado</b>	Por:
Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

# LOVISONE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	ADQUIRIR RECURSOS	<b>CODIFICACION</b>	E.1	<b>EDICION No.</b>	1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>REQUISITO DE LA NORMA</b>	NA	<b>FECHA</b>	01-11-08
<b>ALCANCE</b>	ESTE PROCESO EMPIEZA CON EL RECIBIMIENTO DEL INFORME DE INVENTARIOS Y CONCLUYE CON EL ENVIO DE LA ORDEN DE COMPRA				

<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS</b>	Escritorio, oficinas, teléfono, Fax, Computador	<b>ECONOMICOS</b>	Presupuesto
<b>TECNICOS</b>	Internet, MYOB	<b>RRHH</b>	Gerente administrativo y bodeguero



<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
GABRIELA YEPEZ MOREIRA	ING. PEDRO BUITRON ING. EDUARDO PACHANO	ING. EDUARDO PACHANO

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ADQUIRIR RECURSOS

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 66 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 67 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **PROCESO IMPORTACIONES**

El proceso de Importaciones recibe solicitudes de adquisición de recursos del ambiente interno y envía solicitudes de compras al ambiente externo y consigue los recursos.

### **ENTRADAS DEL PROCESO IMPORTACIONES**

**Informe de Inventarios.-** Es un documento que se surge a partir de un conteo de existencias necesarias para iniciar el proceso productivo, en donde se indica la cantidad de faltantes que deben ser adquiridos.

### **SALIDAS DEL PROCESO ADQUIRIR IMPORTACIONES**

**Orden de Compra.-** Documento con el que se formaliza la petición de productos o servicios que requiere LOVISONE.

**Productos Importados.-** Son los recursos que son adquiridos por LOVISONE, y que son despachados por el proveedor extranjero.

### **RECURSOS DEL PROCESO IMPORTACIONES**

**Infraestructura Física.-** LOVISONE cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 68 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONE cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

**Presupuesto asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Gerente Administrativo y Bodeguero.

### **CONTROLES DEL PROCESO IMPORTACIONES**

**Leyes Tributarias.-** Toda organización con fines de lucro establecida en territorio ecuatoriano debe acatar las disposiciones legales impuestas por el SRI.

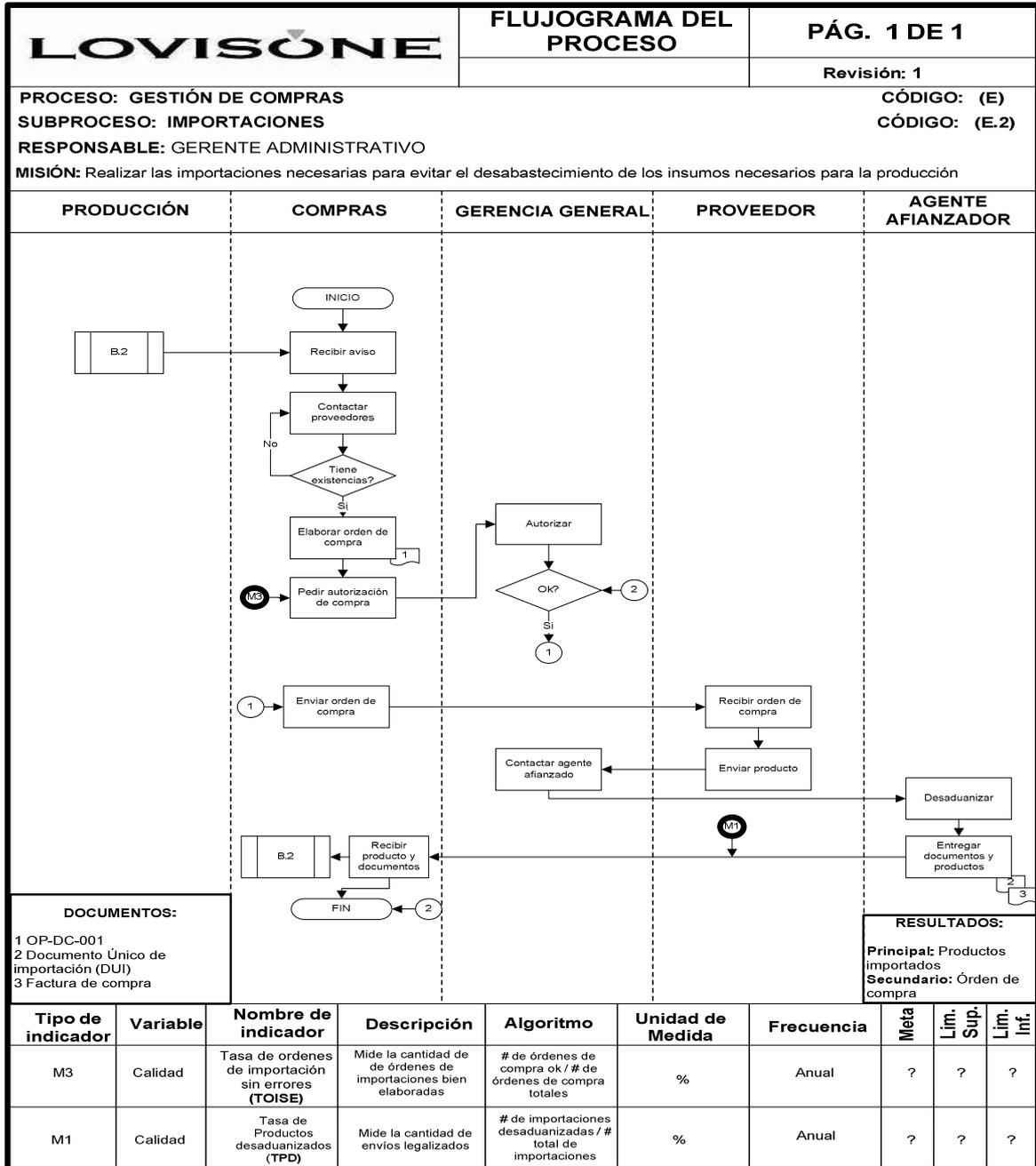
**Políticas del proveedor.-** Disposiciones y acuerdos del proveedor.

**Leyes de Aduanas.-** Disposiciones del Estado que los importadores y exportadores deben cumplir.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 69 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO IMPORTACIONES**



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 70 de 80

MP – 001	Revisión: 0
----------	-------------

## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO IMPORTACIONES

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>		
	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 2	

**PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS**

**CÓDIGO: (E)**

**SUBPROCESO: IMPORTACIONES**

**CÓDIGO: (E.2)**

**MISIÓN:** Realizar las importaciones necesarias para evitar el desabastecimiento de los insumos necesarios para la producción

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibir aviso	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Gerencia administrativa recibe el informe	Firma el documento y sella	GERENTE ADMINISTRATIVO
2	Contactar proveedores	GERENCIA ADMINISTRATIVA	En base a la lista de faltantes se contacta el proveedor específico	Buscar nombre del proveedor en la lista de proveedores	GERENTE ADMINISTRATIVO
3	Elaborar orden de compra	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se elabora una orden de compra	Documento que detalla la cantidad, nombre y especificaciones de producto a solicitar, el encargado de compras de la empresa proveedora	GERENTE ADMINISTRATIVO
4	Pedir autorización de compra	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se envía la orden de compra al gerente general y se solicita autorización para enviar orden de compra	Orden de compra en E-mail	GERENTE ADMINISTRATIVO
5	Autorizar	GERENCIA GENERAL	Revisar la orden de compra y si esta ok, autorizar caso contrario rechazar	E-mail con OK del gerente general	GERENTE GENERAL
6	Enviar orden de compra	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Una vez aprobada la orden de compra se reenvía la misma al proveedor	E-mail con orden de compra: Con nombre de remitente y firma de responsabilidad	GERENTE ADMINISTRATIVO
7	Recibir orden de compra	PROVEEDOR	EL proveedor recibe la orden de compra	E-mail con comprobación de recibido	PROVEEDOR
8	Enviar producto	PROVEEDOR	El proveedor despacha el pedido solicitado	Producto despachado, con guía de remisión y factura con firmas de responsabilidad	PROVEEDOR

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
	Manual de Procesos	Pág. 71 de 80

	MP – 001	Revisión: 0
--	----------	-------------

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 2 de 2	

**PROCESO:** GESTIÓN DE COMPRAS

**CÓDIGO:** (E)

**SUBPROCESO:** IMPORTACIONES

**CÓDIGO:** (E.2)

**MISIÓN:** Realizar las importaciones necesarias para evitar el desabastecimiento de los insumos necesarios para la producción

9	Contactar agente afianzado	GERENTE GENERAL	El gerente general contacta al agente afianzado para que legalice la importación	Llamada telefónica donde explica la necesidad de desaduanizar	GERENTE GENERAL
10	Desaduanizar	AGENTE AFIANZADOR	El agente afianzado desaduaniza la mercancía y legaliza la importación	Trámites de aduana	AGENTE AFIANZADOR
11	Entregar documentos y producto	AGENTE AFIANZADOR	El agente entrega los documentos de importación y el producto desaduanizado por	Documentos de importación: Factura y DUI; Productos importados que concuerdan con guía de remisión	AGENTE AFIANZADOR
12	Recibir producto y documentos	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se recibe el producto desaduanizado con sus respectivos documentos, retirarlos de aduana y enviarlos a bodega.	Mercancías solicitadas al procededor y documentos: factura y DUI	GERENTE ADMINISTRATIVO

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
	Manual de Procesos	Pág. 72 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO IMPORTACIONES**

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS****CÓDIGO: (E)****SUBPROCESO: IMPORTACIONES****CODIGO: (E.2)****MISIÓN:** Realizar las importaciones necesarias para evitar el desabastecimiento de los insumos necesarios para la producción

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B.2	Proveedor	Informe de inventarios  Productos importados	El informe de inventarios es enviado por el Jefe de Producción a Gerencia Administrativa donde se revisa la lista de productos faltantes y contacta a los proveedores, si tiene existencias se elabora una orden de compra que debe ser previamente aprobada por el Gerente General y luego se envía por e-mail al proveedor. Si no tiene existencias se contacta otro proveedor. El proveedor despacha el producto solicitado. Al momento que el producto llega a la aduana el gerente general contacta a un agente afianzado para que realice los trámites necesarios de legalización y entrega los documentos y producto despachado por el importador al gerente administrativo quien recibe el producto y los envía a bodega.	Orden de compra  Productos importados	B.2	Proveedor

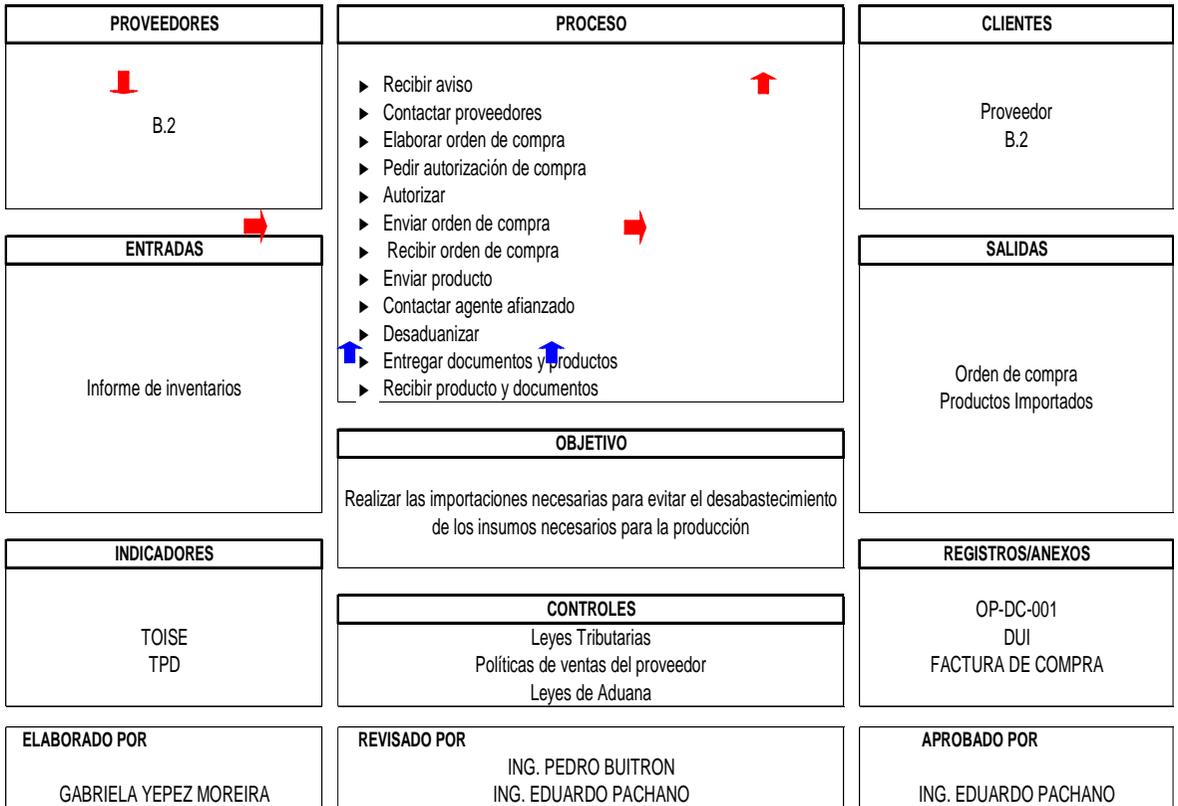
Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
	Manual de Procesos	Pág. 73 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO IMPORTACIONES**

**LOVISONE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	IMPORTACIONES	<b>CODIFICACION</b>	E.2	<b>EDICION No.</b>	1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>REQUISITO DE LA NORMA</b>	NA	<b>FECHA</b>	01-11-08
<b>ALCANCE</b>	ESTE PROCESO EMPIEZA CON EL RECIBIMIENTO DEL INFORME DE INVENTARIOS Y CONCLUYE CON EL RECIBIMIENTO DE EL PRODUCTO Y DOCUMENTOS.				

<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS</b>	Escritorio, oficinas, teléfono, Fax, vehículo, Computador	<b>ECONOMICOS</b>	Presupuesto
<b>TECNICOS</b>	Internet, MYOB	<b>RRHH</b>	Gerente administrativo y bodeguero



<b>LOVISONE</b>	<b>Elaborado</b>	Por: Gabriela Yépez	<b>Revisado</b>	Por:	<b>Aprobado</b>	Por:
	Firma:		Firma:		Firma:	
	Fecha:		Fecha:		Fecha:	
	Manual de Procesos		Pág. 74 de 80			
	MP – 001		Revisión: 0			

## **PROCESO CONTRATAR PERSONAL**

El proceso de Contratar Personal recibe solicitudes de aumentar el Recurso Humano de LOVISONE del ambiente interno y envía solicitudes de contratación de Recurso Humano competente.

### **ENTRADAS DEL PROCESO CONTRATAR PERSONAL**

**Solicitud de Personal.-** Documentos o peticiones verbales con los que se comunica la disposición de contratar personal.

### **SALIDAS DEL PROCESO CONTRATAR PERSONAL**

**Persona Contratada.-** Persona que es contratada por LOVISONE, para cubrir la demanda de las áreas solicitantes.

### **RECURSOS DEL PROCESO CONTRATAR PERSONAL**

**Infraestructura Física.-** LOVISONE cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONE cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
	Manual de Procesos	Pág. 75 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Presupuesto asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Gerente Administrativo y Gerente General.

### **CONTROLES DEL PROCESO CONTRATAR PERSONAL**

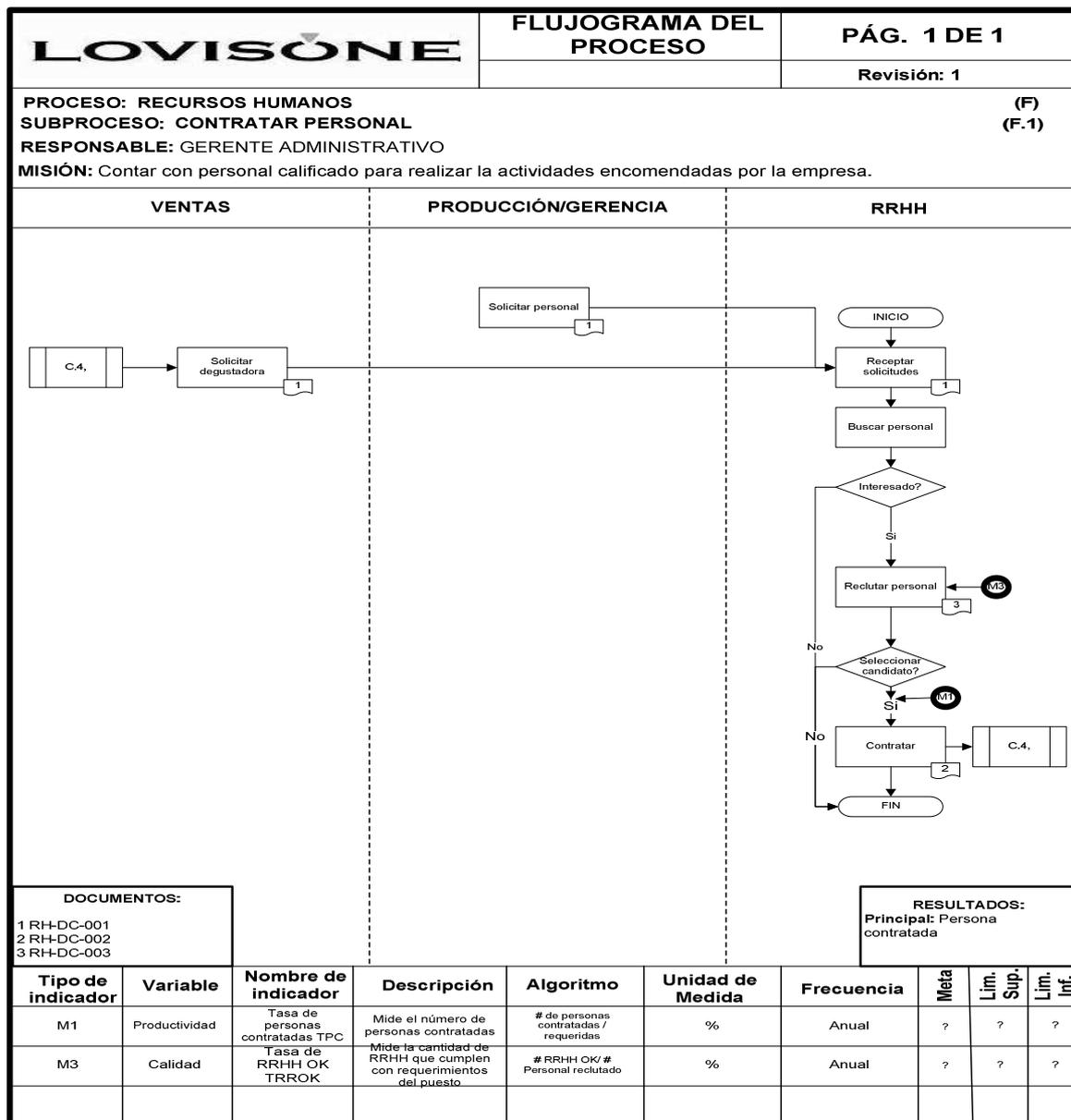
**Código de Trabajo.-** Toda organización con fines de lucro establecida en el territorio ecuatoriano debe acatar las disposiciones legales impuestas por el Código de Trabajo.

**Políticas del Cliente.-** Disposiciones y acuerdos establecidos por el cliente.

**Políticas de la Empresa.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos a cerca del proceso de contratación de personal.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 76 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

### **DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO CONTRATAR PERSONAL**



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 77 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO CONTRATAR PERSONAL**

<b>LOVISONE</b>	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 1	

**PROCESO:** RECURSOS HUMANOS  
**SUBPROCESO:** CONTRATAR PERSONAL

**CÓDIGO:** ( F )  
**CÓDIGO:** (F.1)

**MISIÓN:** Contar con personal calificado para realizar la actividades encomendadas por la empresa.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Solicitar degustadora	VENTAS	El proceso C.4 solicita persona para que realice degustación	Solicitud escrita, que detalla características de servicio de degustación, y firma de responsabilidad	VENDEDOR
2	Solicitar personal	PRODUCCIÓN / GERENCIA ADMINISTRATIVA	Las áreas de la empresa solicitan personal	Solicitud escrita, que detalla características de servicio de degustación, y firma de responsabilidad	JEFE PRODUCCIÓN / GERENTE ADMINISTRATIVO
3	Receptar solicitudes	RRHH	Se receiptan las solicitudes	Solicitud escrita, que detalla características de servicio de degustación, y firma de responsabilidad	RRHH
4	Buscar personal	RRHH	Se busca a personas interesadas	Colocar aviso en el periódico, detallando competencias de la persona requerida.	RRHH
5	Reclutar personal	RRHH	Se recluta a personas interesadas	Entrevista, verificando las competencias de la persona y solicitando la hoja de vida.	RRHH
6	Contratar	RRHH	Se contrata a la persona idonea que haya pasado la entrevista	Contrato que detalla cantidad a pagarse, tiempo de prestación de servicio y obligaciones de las partes.	RRHH

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 78 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO CONTRATAR PERSONAL

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>		
	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
		Pág.: 1 de 1

**PROCESO: RECURSOS HUMANOS**

**CÓDIGO: (F)**

**SUBPROCESO: CONTRATAR PERSONAL**

**CÓDIGO: (F.1)**

**MISIÓN:** Contar con personal calificado para realizar las actividades encomendadas por la empresa

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Mercado laboral	RRHH	Producción, gerencia ó ventas, solicitan la contratación de personal, la solicitud es receptada por RRHH, se procede a reclutar personal, si el mismo está interesado se le entrevista y se realiza la selección del candidato idóneo se le contrata y se lo envía al proceso ó área solicitante.	Degustadora Ayudante de producción	C.4 Producción Gerencia administrativa	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
	Manual de Procesos	Pág. 79 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO CONTRATAR PERSONAL**

**PROCESO NÓMINA RRHH**

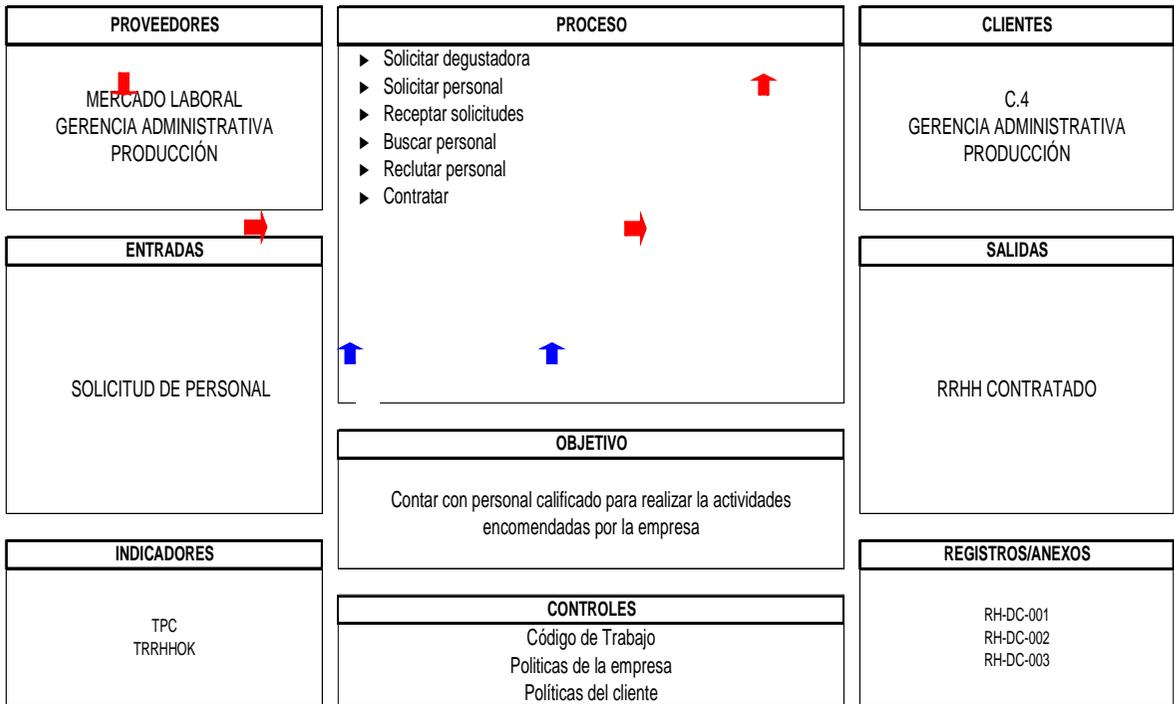
<b>LOVISONE</b>	<b>Elaborado</b>	Por: Gabriela Yépez	Por:	<b>Revisado</b>	Por:	Manual de Procesos	Por:	<b>Aprobado</b>	Por:
	Firma:	Firma:	Firma:	Firma:	Firma:	MP – 001	Firma:	Firma:	Firma:
	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:		Pág. 80 de 80	Fecha:	Fecha:
						Revisión: 0			

## LOVISONE

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	CONTRATAR PERSONAL	<b>CODIFICACION</b>	F.1	<b>EDICION No.</b>	1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>REQUISITO DE LA NORMA</b>	NA	<b>FECHA</b>	01-11-08
<b>ALCANCE</b>	El proceso empieza con la solicitud de personal y concluye con la contratación del RRHH				

<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS</b>	Computador, oficina, Internet, MYOB	<b>ECONOMICOS</b>	Presupuesto
<b>TECNICOS</b>		<b>RRHH</b>	Administrador, Gerente



**ELABORADO POR**  
GABRIELA YEPEZ MOREIRA

**REVISADO POR**  
ING. PEDRO BUITRON  
ING. EDUARDO PACHANO

**APROBADO POR**  
ING. EDUARDO PACHANO

El proceso de Nómina de RRHH recibe información de todas las áreas de la empresa y con esta realiza la nómina mensual del recurso humano y envía la nómina al proceso D.2 para que se realice el respectivo pago.

### **ENTRADAS DEL PROCESO NÓMINA RRHH**

**Información.-** Lista de asistencias al trabajo y solicitudes de permiso que realiza el RRHH de la empresa.

### **SALIDAS DEL PROCESO NÓMINA RRHH**

**Nómina RRHH.-** Documento que muestra la nómina del personal y el valor que se va a entregar por concepto de pago de sus haberes al cliente interno de la organización.

### **RECURSOS DEL PROCESO NÓMINA RRHH**

**Infraestructura Física.-** LOVISONE cuenta con un local de 150 m<sup>2</sup> aproximadamente, con oficinas y área productiva.

**Tecnología de Hardware y Software.-** LOVISONE cuenta con 3 computadoras, 2 Impresoras, un Fax, 1 scanner, programa contable MYOB y programas de computación.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
	Manual de Procesos	Pág. 81 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**Presupuesto asignado.-** Monto de dinero asignado a cada proceso.

**Talento Humano.-** Gerente Administrativo.

## **CONTROLES DEL PROCESO NÓMINA RRHH**

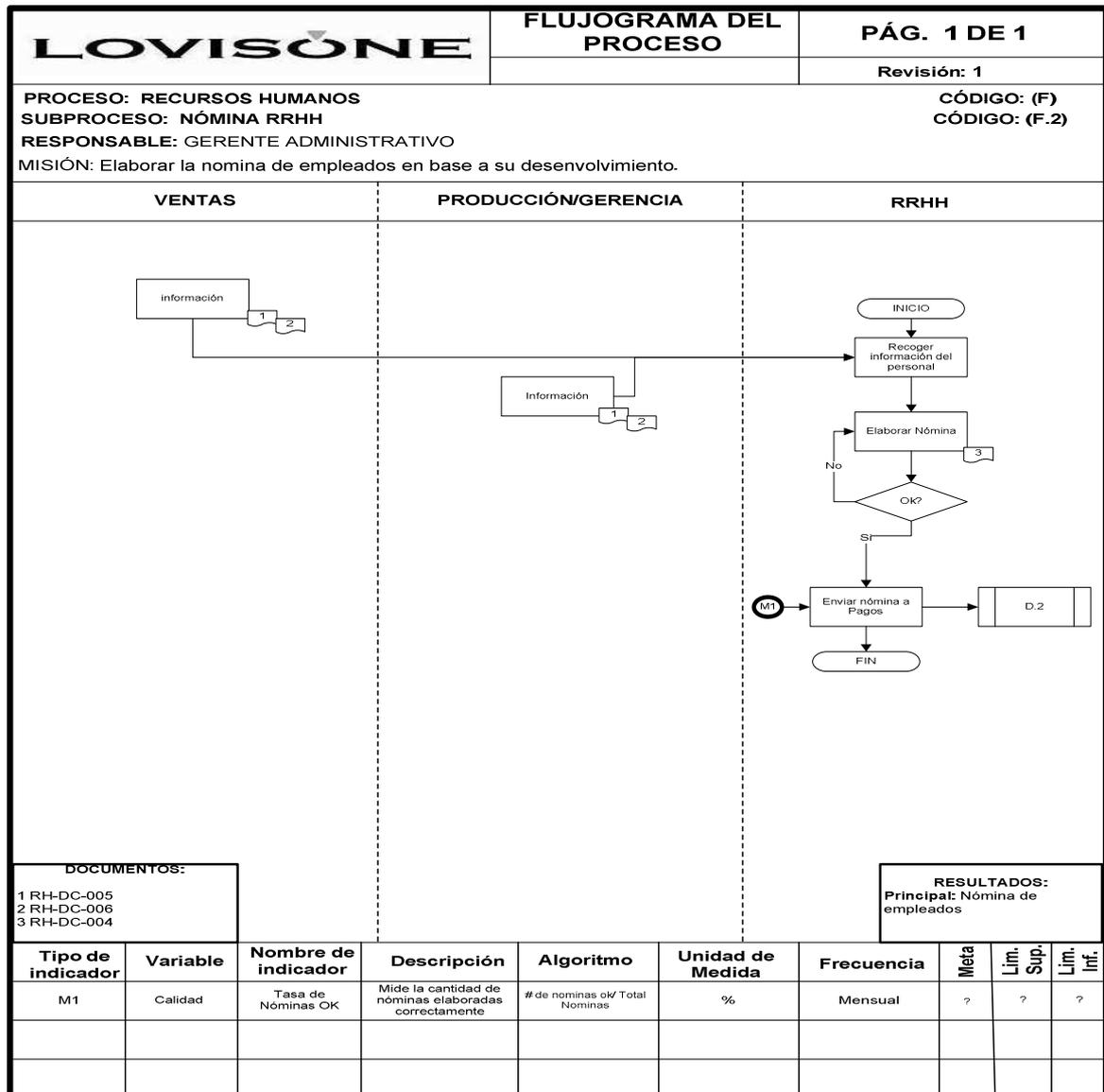
**Código de Trabajo.-** Toda organización con fines de lucro establecida en el territorio ecuatoriano debe acatar las disposiciones legales impuestas por el Código de Trabajo.

**Políticas del Cliente.-** Disposiciones y acuerdos establecidos por el cliente.

**Políticas de la Empresa.-** Disposiciones y acuerdos internos establecidos a cerca del proceso de elaboración de nómina de RRHH.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 82 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

## **DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO NÓMINA RRHH**



Elaborado por: Gabriela Yépez M.

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 83 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROCESO NÓMINA RRHH**

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
	Revisión: 1	Elaborado por: Gabriela Yépez M.
	Pág.: 1 de 1	

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO: ( F )

SUBPROCESO: NÓMINA RRHH

CÓDIGO: (F.2)

**MISIÓN:** Elaborar la nómina de empleados en base a su desenvolvimiento.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recoger información del personal de todas las áreas	RRHH	Se recopila la información de asistencia y permisos del personal	Información física de listas y permisos	Gerente Administrativo
2	Elaborar nómina	RRHH	Se elabora la nómina del personal al mes correspondiente	Lista del personal con detalle de haberes	Gerente Administrativo
3	Enviar nómina a pagos	RRHH	Se envía la nómina al Proceso D.2 para que se realice el pago	Lista del personal con detalle de haberes con OK de pago	Gerente Administrativo

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
	Manual de Procesos	Pág. 84 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO NÓMINA RRHH

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>
------------------------------------

<b>LOVISONE</b>	<b>Revisión: 1</b>	<b>Elaborado por:</b> Gabriela Yépez M.
		<b>Pág.:</b> 1 de 1

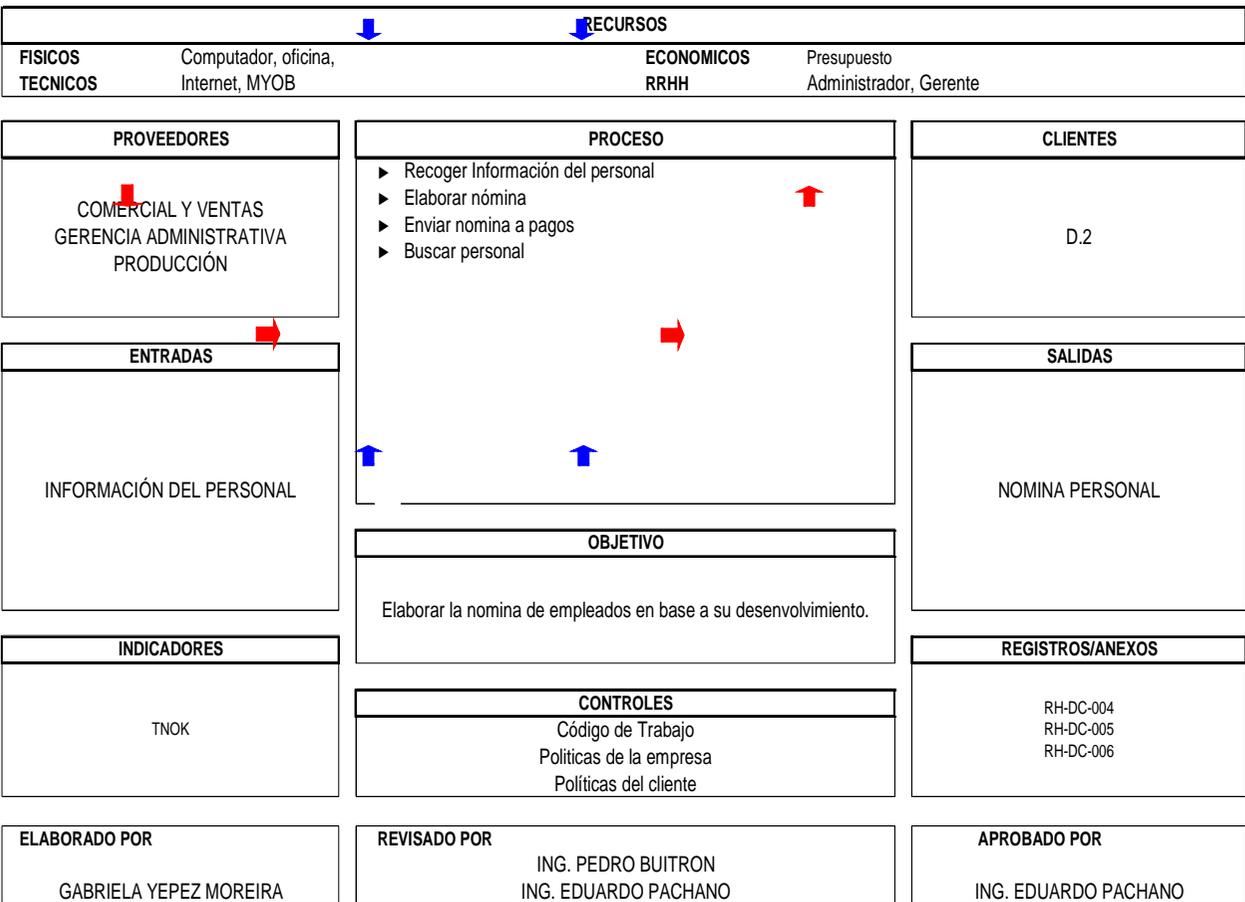
**PROCESO:** RECURSOS HUMANOS**CÓDIGO:** (F)**SUBPROCESO:** NÓMINA RRHH**CÓDIGO:** (F.2)**MISIÓN:** Elaborar la nomina de empleados en base a su desenvolvimiento.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Producción Ventas Gerencia		Información (Asistencia, Permisos)	RRHH recibe la información de las áreas de la empresa y procede a elaborar la nómina de los empleados para que reciban sus haberes mensuales, una vez realizada la nómina se procede a enviar al proceso D.2.	Nómina de Empleados LOVISONE	D.2	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
<b>LOVISONE</b>	Manual de Procesos	Pág. 85 de 80
	MP – 001	Revisión: 0

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO NÓMINA RRHH**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	NÓMINA RRHH	<b>CODIFICACION</b>	F.2	<b>EDICION No.</b>	1
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>REQUISITO DE LA NORMA</b>	NA	<b>FECHA</b>	01-11-08
<b>ALCANCE</b>	El proceso empieza con la recopilación de la información del personal y concluye con el envío de la nómina a D.2				



<b>LOVISONE</b>	<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
	Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
	Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Manual de Procesos		Pág. 86 de 80	
MP – 001		Revisión: 0	

**TABLA DE INDICADORES**

SIGLA	NOMBRE	ALGORITMO
-------	--------	-----------

TOSE	Tasa de órdenes sin errores	# de órdenes de compra ok / # total órdenes de compra
TORP	Tasa de órdenes recibidas por el proveedor	# de órdenes recibidas / Total de órdenes enviadas
TOISE	Tasa de ordenes de importación sin errores	# de órdenes de compra ok / # de órdenes de compra totales
TPD	Tasa de Productos desaduanizados	# de importaciones desaduanizadas / # total de importaciones
TIU	Tasa de insumos utilizados	recursos utilizados/ recursos planificados
TDAT	Tasa de despachos a tiempo	# despachos a tiempo/ Total despachos
CMI	Costo por manejo de Inventarios	Mermas de inventarios
TEAT	Tasa de entregas a tiempo	# entregas a tiempo / total entregas
TDC	Tasa de documentos contabilizados	# doc. Ingresados a tiempo/ Total documentos
TPM	Tasa de productos muestrados	# productos muestrados/ Total innovaciones
TPRS	Tasa de productos registrados	# productos certificados/ Total innovaciones
TIOK	Tasa de innovaciones OK	# Innovaciones OK/ Total innovaciones
NDP	Número de pedidos	# de pedidos
NDPG	# de pedidos gestionados	# de pedidos
TDCR	Tasa de cobros realizados	Cobros realizados / cartera vencida
TDAT	Tasa de despachos a tiempo	# de despachos a tiempo/ Total de despachos
TDOK	Tasa de despachos OK	# de despachos OK/ Total de despachos
TSAT	Tasa de solicitudes cumplidas a tiempo	# de solicitudes cumplidas a tiempo/ Solicitudes cumplidas
TIOK	Tasa de informes entregados a tiempo y según especificaciones	# de informes ok/ total informes
TPE	Tasa de pagos efectivos	# de pagos realizados/ Total cartera
TTOK	Tasa de transferencias OK	# de transferencias OK / Total transferencias
TPC	Tasa de personas contratadas	# de personas contratadas / requeridas
TRROK	Tasa de RRHH OK	# RRHH OK/ # Personal reclutado

<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Aprobado</b>
Por: Gabriela Yépez	Por:	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha: