ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

PROPUESTA DE RE-ESTRUCTURACIÓN BAJO EL ENFOQUE DE PROCESOS DE LA EMPRESA FUDICELL

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

KAROL DAYBETH BENAVIDES RAMOS
karol_daybeth@hotmail.com
ELENA GABRIELA VIZCAÍNO PEREIRA
gaby_vizcainop@hotmail.com

DIRECTOR: ING. FERNANDO GONZÁLEZ
fgonzalez@andinanet.net

2009

DECLARACIÓN

Nosotros, KAROL DAYBETH BENAVIDES RAMOS y ELENA GABRIELA VIZCAÍNO PEREIRA, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros 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.

Karol Daybeth Benavides Ramos Elena Gabriela Vizcaíno Pereira

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Karol Daybeth Benavides Ramos y Elena Gabriela Vizcaíno Pereira, bajo mi supervisión.

Ing. Fernando González

DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

Dedicado con mucho amor a mi Familia,
a César y Rosa, mis padres, quienes con su cariño forjaron mi vida y mi personalidad,
a Diana por estar siempre a mi lado compartiendo los buenos y malos momentos;
a Evelyn, Vanhe y Josué por su alegría,
a Xavi un ángel en mi vida, quien con su amor , su paciencia, su entrega y dedicación fue siempre mi inspiración y mi ejemplo de superación y
a Santy por tu presencia en mi vida y por tu cariño.

Gaby

Dedicado con mucho amor a mis viejitos José y Hortencia que han sido ejemplos de superación y lucha ante los problemas y adversidades que se presentan en la vida; a mi esposo Byron que hoy en día compartimos nuestras metas y una superación del uno es la superación del otro.

Karol

AGRADECIMIENTO

El presente proyecto, es el compendio de horas de trabajo e inquietudes con el cual alcanzamos una meta más en nuestras vidas, plasma nuestro esfuerzo y sacrificio.

Queremos aprovechar la oportunidad para expresar nuestro más sentido agradecimiento:

A Dios por permitirnos llegar a este momento,

A Nuestros padres gestores de nuestras vidas y orientadores permanentes en el diario trajinar de estudiantes, que día a día nos incentivaron y nos respaldaron para culminar nuestros estudios.

A nuestros amigos y compañeros de clase por todos los momentos compartidos,

A nuestros maestros por compartir sus conocimientos y brindarnos de forma desinteresada su apoyo, en especial al Ing. Fernando González.

A Fudicell por su apoyo y auspicio.

Y a todos quienes siempre han estado apoyándonos, Gracias por darnos esta oportunidad.

Karol y Gabriela

CONTENIDO

DECLARACIÓN I
CERTIFICACIÓN II
DEDICATORIA III
CONTENIDO IV
FIGURAS VIII
TABLAS IX
RESUMEN X
PRESENTACIÓN XI

CAPÍTULO 1 1

LA ORGANIZACIÓN 1
1.1. OBJETO SOCIAL 1
1.2. RESEÑA HISTÓRICA 1
1.3. MODELO ADMINISTRATIVO ACTUAL 2
1.4. INFRAESTRUCTURA ACTUAL 3

CAPÍTULO 2 5

EL PROBLEMA 5
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 5
2.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 6
2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 7
2.3.1. OBJETIVO GENERAL 7
2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 7
2.3.3. HIPÓTESIS DE TRABAJO 7
2.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO 8
2.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA 8
2.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA 9
2.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA. 9

CAPÍTULO 3 11

MARCO TEÓRICO 11
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 11
3.1.1. MISIÓN 12
3.1.2. VISIÓN 13
3.1.3. PRINCIPIOS Y VALORES 14
3.1.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES 14
3.1.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA 14
3.1.5.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN (FODA) 15

3.1.5.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER 15
3.1.5.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) 18
3.1.5.5. LA MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) 18
3.1.5.6. MATRIZ FODA 19
3.1.5.7. TIPOS DE ESTRATEGIAS: 20
3.2. LA ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL 21
3.2.1. CONCEPTO DE ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN 21
3.2.2. EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 22
3.2.3. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES - HENRY MINTZBERG 23
3.2.4. TIPOS DE ESTRUCTURA 24
3.2.5. LO FORMAL Y LO INFORMAL 25
3.3. PROCESOS 30
3.3.1. DEFINICIÓN DE PROCESO 30
3.3.2. ELEMENTOS DE LOS PROCESOS 30
3.3.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS 32
3.3.4. RESPONSABLE DEL PROCESO 34
3.3.5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA 34
3.3.6. MEDICIÒN Y OBJETIVOS 37
3.3.7. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS 41
3.3.8. CADENA DE VALOR 42
3.3.8.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR 43
3.3.8.2. ACTIVIDADES PRIMARIAS 43
3.3.8.2.1. ACTIVIDADES DE APOYO 44
3.3.9. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DE ISO 44
3.3.9.1. CONTROL DE DOCUMENTOS 45
3.3.9.2. CONTROL DE REGISTROS 45
3.3.9.3. AUDITORÍAS 45
3.3.9.4. PRODUCTO NO CONFORME 45
3.3.9.5. ACCIONES PREVENTIVAS 46
3.3.9.6. ACCIONES CORRECTIVAS 46

CAPÍTULO 4 47

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 47
4.1. VISIÓN 48
4.2. MISIÓN 49
4.3. OBJETIVOS 49
4.4. VALORES DE ORGANIZACIÓN 50
4.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO 51
4.5.1. POLÍTICA 51
4.5.2. ECONOMÍA 52
4.5.3. SOCIAL 52
4.5.4. TECNOLÓGICOS 52
4.5.5. INTERNACIONAL 52
4.5.6. GEOGRÁFICOS 52
4.6. ANALISIS FODA 54
4.6.1. FORTALEZAS 54
4.6.2. DEBILIDADES 54
4.6.3. OPORTUNIDADES 54

4.6.4. AMENAZAS 55
4.7. ANÁLISIS EXTERNO CINCO FUERZAS DE PORTER 55
4.7.1. CLIENTES 55
4.7.2. PROVEEDORES 56
4.7.3. POSIBLES COMPETIDORES 56
4.7.4. PRODUCTOS SUSTITUTOS 56
4.7.5. RIVALIDAD EN EL MERCADO 57

CAPÍTULO 5 59

EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN 59
5.1. RESPONSABLES DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN 61
5.2. ACTIVIDADES DE LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS 62
5.3. PERFILES DE PUESTOS 64

CAPÍTULO 6 73

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS 69
6.1. DETERMINACIÓN DE LA CADENA DE VALOR. 69
6.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS. 70
6.2.1. PROCESOS GOBERNANTES. 70
6.2.2. PROCESOS PRODUCTIVOS. 70
6.2.3. PROCESOS DE APOYO. 71
6.3. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS. 71
6.3.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS. 71
6.3.2. DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS. 72
6.3.3. DIAGRAMA DE FLUJOS. 72
6.3.4. INDICADORES 73

CAPÍTULO 7 74

PROCEDIMIENTOS BASICOS PARA ESTABLECIMIENTO DE ISO 74

CONCLUSIONES 75

RESOMENDACIONES 76

ANEXOS 77

BIBLIOGRAFÍA 78

FIGURAS

FIGURA 1	Organigrama Actual Fudicell	PG. 02
FIGURA 2	Direccionamiento Estratégico	PG. 11
FIGURA 3	Representación Gráfica Modelo Porter	PG. 16
FIGURA 4	Cinco Partes Básicas de la Organización	PG. 24
FIGURA 5	Definición de Proceso	PG. 30
FIGURA 6	Diagrama de bloques	PG. 35
FIGURA 7	Diagrama de Flujo Funcional	PG. 36
FIGURA 8	Formato para especificar las medidas de un Proceso	PG. 37
FIGURA 9	Visión Por Procesos	PG. 40
FIGURA 10	Cadena de Valor Genérica	PG. 42
FIGURA 11	Planificación Estratégica	PG. 47
FIGURA 12	Diagrama de Porter Fudicell	PG. 57
FIGURA 13	Diagrama de la Estructura	PG. 60
FIGURA 14	Organigrama de Fudicell	PG. 61
FIGURA 15	Responsables de los Procesos - Cadena de Valor	PG. 62
FIGURA 16	Cadena de Valor Fudicell	PG. 69

TABLAS

TABLA 1	Características de la Misión	PG. 13
TABLA 2	Matriz EFE Factores Externos	PG. 53
TABLA 3	Matriz EFI Factores Internos	PG. 55
TABLA 4	Matriz FODA	PG. 55
TABLA 5	Matriz Perfil Competitivo	PG. 58
TABLA 6	Estrategia Fudicell	PG. 58

RESUMEN

El presente estudio permite establecer una propuesta de re-estructuración enfocada a los procesos y a buscar un sistema de mejora continua.

El Capítulo 1 permite conocer a la organización que se va a estudiar, su reseña histórica y su situación actual.

A través del Capítulo 2 se define el planteamiento del problema, los objetivos de la presente investigación, las hipótesis de trabajo y la justificación para la realización de este proyecto.

El Marco Teórico se presenta en el Capítulo 3; aquí se plantea la metodología con la que se llevará a cabo la elaboración de la presente Investigación.

En el Capítulo 4 se desarrolla la Planificación Estratégica, aquí se encuentra la misión, visión, valores organizacionales, análisis del entorno, matrices de factores externos, factores internos y se define los factores críticos del éxito para determinar la estrategia a seguir.

El Diseño de la Organización se encuentra desarrollado en el Capítulo 5, se presenta el tipo de estructura organizacional, los perfiles de puestos y las actividades que cada uno de ellos llevará a cabo.

El Capítulo 6 presenta la identificación y documentación de los procesos de la organización. Y la reestructuración enfocada a procesos, cumpliendo así la propuesta planteada en este proyecto.

El planteamiento y desarrollo de los procedimientos básicos de ISO se presentan en el Capítulo 7.

PRESENTACIÓN

Luego de un diagnóstico institucional se determina el plan estratégico como punto de partida para definir la estructura organizacional que se ajuste a las necesidades y características de la empresa, con base al desarrollo y determinación de los procesos de la organización siempre enfocándonos a la satisfacción del cliente y a la mejora continua.

El dinamismo, complejidad y cobertura de los procesos que se desarrollan a través de este proyecto en Fudicell hacen imprescindible su formalización y documentación. Este documento tiene como objetivo establecer la estructura organizacional más adecuada y documentar los procesos de la empresa.

Así mismo, para contribuir la consolidación de la organización por procesos, con el propósito de convertir a Fudicell en una organización que cuente con herramientas que facilitan el análisis y rediseño de la forma como se hace el trabajo.

Este documento busca generar el medio estandarizado como clasificar y manejar la información de los procesos para facilitar su consulta, modificación, rediseño y uso para diversas tareas.

CAPÍTULO 1
LA ORGANIZACIÓN

1.1. OBJETO SOCIAL

Fudicell es una empresa dedicada a la prestación de servicio de Kitting (proceso de empaquetado de los equipos) y termo sellado, a las operadoras de telefonía celular de nuestro país.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

Fudicell nace en marzo del 2004, es una empresa dedicada en sus inicios a la prestación de servicios de publicidad, posteriormente a la fabricación de selladoras termoencogibles y la preparación de teléfonos celulares o kitting, etc, posee un recurso humano con la experiencia, habilidad y calidad adquirida durante varios años en prestación de servicios cubriendo así la necesidad de su cliente (Brightstar) para los equipos comercializados por la operadora TELECSA/ALEGRO PCS.

A inicios la operación fue llevada en modo outsourcing, y bajo la necesidad de su cliente, llevando el equipo necesario (selladoras, escáner, computadoras, pistolas de calor, mesas, etc) cuando el cliente requería de este servicio, se cuenta con dos grupos de trabajo para trabajar en dos zonas de Brightstar: Telefónica y Telecsa “Alegro”.

Cumpliendo con el Objetivo de Brightstar Corp., de tener a sus proveedores dentro de sus mismas instalaciones y lograr una centralización de sus oficinas administrativas, se decide trasladar todas las instalaciones a Llano Chico donde Fudicell pasa otra vez a trabajar en modo outsourcing en un área denominada "Área de Producción". En esta etapa Fudicell realiza grandes inversiones para cumplir con los requerimientos de su cliente es así que consta actualmente con local propio que permita ofrecer cada vez un mejor servicio a su cliente.

1.3. MODELO ADMINISTRATIVO ACTUAL

El actual modelo administrativo de FUDICELL está estructurado según indica el organigrama de la Figura No.1.

Figura 1: Organigrama Actual Fudicell

1.4. INFRAESTRUCTURA ACTUAL

Área de producción

Área Producción = 188m²
Área de oficinas = 40 m²
Capacidad para 30000 Aparatos / mes

Producción / hora = 200 Kits
Producción / día = 1600 Kits
Horario de trabajo 08 H00 hasta 17 H00
Lunes a Viernes, con 1 hora de almuerzo.

Personal Capacitado

1 Manejo de información
3 Supervisores de personal
5 Programadores
4 Carga de Baterías
2 Control de Calidad
3 Insertar insumos, Pegar etiquetas de Proceso
3 Selladores
4 Quemadores
1 Tampografía
1 Contador
1 Financiero

Total = 28 Personas

Equipo Instalado

11 Computadoras
12 Mesas para sellado y quemado
12 Mesas para líneas de producción
5 Impresora láser
6 Scanner
6 Pistolas de calor
6 Racks de carga (250 equipos/ Rack)
6 Selladoras Termoencogible
1 Máquina Tampográfica
2 Mesas Para tampografía
3 Armario de insumos
3 Mesas para línea de programación
7 Estaciones de trabajo.

Racks de Almacenamiento 4 de 4 pisos

CAPÍTULO 2
EL PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa ***Fudicell*** ha venido operando en el negocio de Kitting y Termo sellado, su enfoque es desarrollar una infraestructura necesaria que permita ofrecer cada vez mas servicios a sus clientes. Es una empresa joven que no tiene definido su estructura organizacional.

El actual manejo de las organizaciones genera la necesidad de que la empresa ***Fudicell*** se involucre e implemente la gestión en base a procesos, para lograr a nivel de la organización un mejor análisis en los problemas permitiéndole transmitir los conocimientos y desarrollar las capacidades, habilidades y actitudes para fortalecer competitividad en un mundo rápidamente cambiante y cada vez más exigente.

El proyecto está encaminado a establecer la estructura organizacional más adecuada y al levantamiento de los procesos buscando efectividad en cada uno de estos, evitando así algunos males habituales como: bajo rendimiento de los procesos, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de una visión global del proceso, excesivas inspecciones, reprocesos, actividades que no generen un valor agregado, etc.

La estructura organizacional adecuadamente diseñada soportará la estrategia, para trabajar en base a los procesos, es una herramienta de ventaja competitiva,

en tanto un adecuado diseño estructural garantiza un adecuado flujo de la información, que en esta época es tan importante.

2.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es posible alinear la gestión de los procesos en función de las exigencias del mercado y de los objetivos organizacionales?.

¿Existe algún indicador que mida la satisfacción del cliente interno y externo con nuestros servicios?.

¿Se identifican los Procesos Productivos, Gobernantes y de Apoyo, para asignar adecuadamente las prioridades estratégicas y recursos?

¿Existe interacción entre los procesos?
¿Existe control de tiempos sobre cada actividad?.

Para estandarizar:

El contenido del trabajo de las partes producidas
Las necesidades del personal de las organizaciones
La estimación de los costos y el tiempo antes de la producción
El tamaño del equipo y el balance del trabajo
La producción esperada
La base de un balance salario-incentivo
La eficiencia de los empleados y la supervisión

2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar la gestión de la empresa mediante una definición de la estructura organizacional más adecuada para cumplir con su misión, visión y objetivos y cuya gestión se soporte en los procesos logrando una ventaja competitiva.

2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la estructura organizacional más adecuada para la organización.
- Levantar los procesos de la organización.
- Definir procedimientos, y documentos para la estructuración de los procesos.
- Establecer los procedimientos básicos para Calificación ISO 9001.
- Elaborar un sistema de Toma de decisiones.

2.3.3. HIPÓTESIS DE TRABAJO

En la Organización FUDICELL la reestructuración bajo enfoque a procesos permitirá establecer ofrecer una visión sistemática de las actividades de la organización a través de:

- La estructura Organizacional en base a procesos más adecuada para la empresa FUDICELL manteniendo la coordinación y consistencia armónica dentro de todas las áreas de la organización.
- Identificar procesos Gobernantes, productivos y de apoyo y definir la

Cadena de Valor. Logrando la interacción de la organización y una visión sistémica.

- Documentación de procesos, Procedimientos Productivos e instructivos. Como medio para llegar a la estandarización del proceso productivo.
- Los principios básicos para ISO permiten a futuro realizar una integración con su principal cliente al momento que desee una certificación ISO 9001.

Midiendo el resultado de la Gestión se alinearán los procesos y personas con la estrategia organizacional.

2.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La rapidez de crecimiento de los mercados hace que cada día se tenga que afrontar retos mayores y es así que para mantenerse como los mejores en ese mundo tan competitivo es necesario partir de un conocimiento que ha sido clave, la reducción de costos es un pilar fundamental para mantener la competitividad de la empresa.

Es por ello que con esta investigación se buscará definir y comprender de una manera práctica la gestión bajo el enfoque de procesos, ya que las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. La mayoría han tomado conciencia de esto además animadas por la norma ISO 9001:2000 se plantea cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales mostrando la mejor forma eliminar estos problemas desde sus causas raíz, logrando así un número menor de fallas en el producto y se aumentará la confiabilidad de los mismos.

2.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para la solución de problemas se plantea el método deductivo, para el levantamiento de procesos y la elaboración del manual de procedimientos, diagrama de contexto, descripción de procesos en áreas funcionales, mapas de procesos y flujo gramas.

Para definir la estructura organizacional se toma como base las cinco partes básicas de la organización, como son: cumbre estratégica, línea media, tecno estructura, staff de apoyo y núcleo operativo. Es decir se utilizará el Diseño Organizacional según Mintzberg. [1]

A través de estas metodologías se buscará dar solución a los problemas que actualmente se encuentran en Fudicell, así se evitará la recurrencia de problemas.

2.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.

La solución planteada a través de una estructura organizacional basada en procesos será la mejor oportunidad para la situación actual en la que se encuentra la empresa Fudicell, puesto que se definirán: Mayor beneficio económico, debido tanto a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos. Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio. Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas, mayor conocimiento y control de los procesos. Buen manejo del flujo de información y materiales. Disminución de los tiempos de proceso del producto o

[1] Diseño de Organizaciones Eficientes Henry Mintzberg Página 13

servicio. Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

La organización, al momento, no tiene definido ningún tipo de estructura y tampoco trabaja bajo un sistema que permita llevar un control sobre cada uno de los servicios que presta, el proyecto planteado permitirá definir el tipo de organización más adecuado para ser una entidad competitiva, además trabajar bajo el enfoque de procesos ayudará a mantener bajo control cada uno de los procesos, eliminando así desperdicios y reduciendo costos innecesarios por el mal enfoque que tienen. Por otra parte, su principal cliente está encaminado hacia la obtención de la certificación ISO. Al dejar establecidos los procedimientos básicos de ISO se ayudará para lograr en el futuro una integración hacia delante y lograr mayor satisfacción en los clientes.

CAPÍTULO 3
MARCO TEÓRICO

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

"El punto de partida para cualquier organización que desee construir una cultura de calidad, es la definición de su Direccionamiento estratégico. La definición clara, concisa y amplia de su misión, el establecimiento de su visión del futuro, y la declaración de los principios y valores son los aspectos en los que se fundamenta la gestión".[2]

La Figura No.2 muestra el significado del concepto del Direccionamiento estratégico de una organización y cuenta con tres elementos esenciales cada uno de ellos con un propósito muy definido, independientes pero complementarios entre sí.

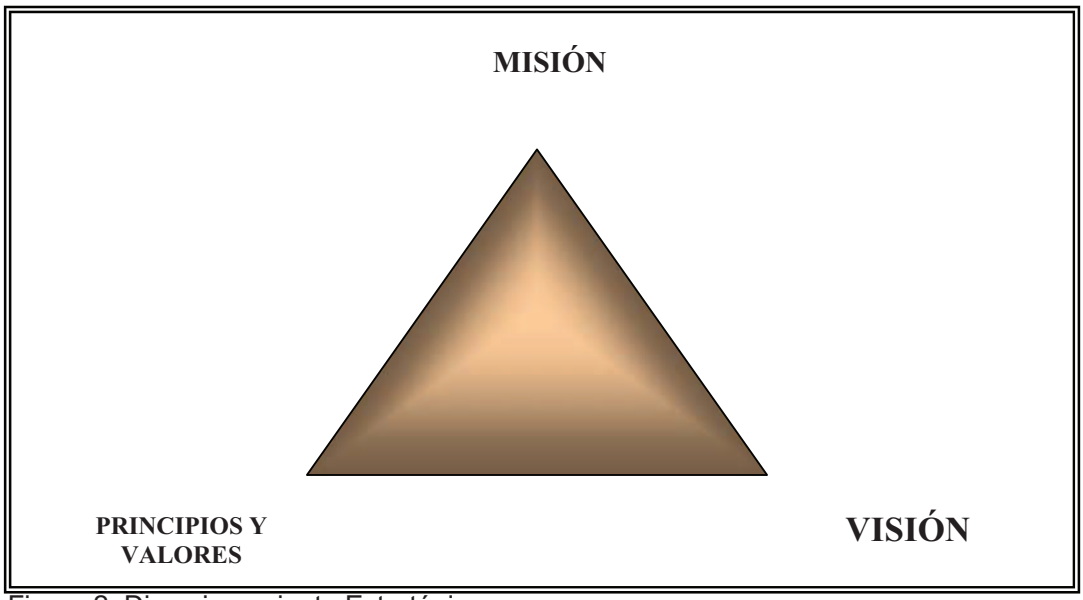


Figura 2: Direccionamiento Estratégico

Fuente: Gerencia de procesos Hernando Mariño Pg. 17

[2] Gerencia de Procesos Hernando Mariño, Página.17

3.1.1. MISIÓN

La misión es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, y cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus clientes, productos, sus mercados, la filosofía administrativa que promueve la tecnología, la imagen que tiene de si mismo. "En otras palabras con la misión se responde las preguntas básicas ¿Para qué existe esta organización? Y ¿Quiénes somos?."[3]

La declaración de la misión es el primer paso para la administración estratégica. Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica[4]

La declaración de la misión debe contener 9 características o elementos:

	ELEMENTOS	PREGUNTA	EJEMPLO
1	CLIENTE	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Pensamos que nuestra mayor responsabilidad es ante médicos, enfermeras, pacientes, madres y todos aquellos que utilizan nuestros servicios Johnson y johnson
2	PRODUCTOS O SERVICIOS	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Los principales productos de AMAX son el molibdeno El carbón, el hierro, el cobre, el plomo, el zinc,...
3	MERCADOS	¿Dónde compite la empresa?	Estamos dedicados a encontrar el éxito total de Corning Glass Works como competidor en todo el mundo
4	TECNOLOGÍA	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?	Control Data se dedica a aplicar la tecnología en dos campos generales: .....
5	INTERES POR LA	¿Trata la empresa de alcanzar	En este sentido la compañía

[3] Hernando Mariño Navarrete – Gerencia de procesos Pàgina 17- Samuel C. Certo, Página 174
[4] Conceptos de Administración Estratégica Fred R. David Pàgina 97

	SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD	objetos económicos?	realizará sus operaciones con prudencia y producirá las utilidades y el crecimiento que conseguirán el éxito final de Hoover
6	FILOSOFIA	¿Cuáles son las creencias, valore, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?	Creemos que el desarrollo humanos es una de las metas más valiosas y que la independencia es un a de las condiciones..... Sun company
7	CONCEPTO DE SÍ MISMA	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva	Crown Zellerbach se empeña en superar la competencia en un plazo de mil días desatando las capacidades de todos...
8	INTERES POR LA IMAGEN PUBLICA	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	Compartir la obligación mundial de proteger el medio ambiente Doww Chemical
9	INTERES POR LOS EMPLEADOS	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Reclutar, desarrollar, motivar recompensar y retener al personal que tenga capacidad ofreciendo condiciones...Wachovia Cor

Tabla 1: Características de la Misión.

3.1.2. VISIÓN

La visión es el estado futuro deseado para la organización a largo plazo, se define claramente a donde se quiere llegar como organización, cual es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo.

Pero ese sueño para ser eficaz debe ir acompañado de un plan estratégico de mejoramiento y de un plan operativo.

Como tampoco es eficaz tener un plan de acción sin haber definido la visión, pues carece de sentido y orientación estratégica. [5]

[5] Gerencia de Procesos – Hernando Mariño Página 17

3.1.3. PRINCIPIOS Y VALORES[6]

El tercer elemento del direccionamiento estratégico es la promulgación de los principios y valores sobre los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores de una organización. No es suficiente con una misión y visión, sin tener definidos los principios y valores, pues se corre el peligro de tomar un camino inmoral y poco ético. Los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas, con ellos se pretende introducir prácticas esto es, integrar hábitos de conducta de la gente.

"Los principios y valores establecen entonces la rectitud de nuestras intenciones y definen una brújula específica de cuales, son las conductas valoradas en las personas que pertenecen a una organización en particular".[7]

3.1.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

"Los objetivos organizacionales son las metas a las cuales le apunta un sistema administrativo abierto. Ellos fluyen naturalmente de la misión o propósito de la organización. El propósito organizacional es por lo cual la empresa existe, dado un particular grupo de clientes y necesidades de los clientes". [8]

3.1.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Estrategia se define como un plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos a largo plazo. La estrategia de la organización puede, y por lo general lo hace, centrarse en muchas áreas diferentes de la organización. Para que una estrategia valga la pena debe ser consistente con los objetivos de la organización.

---

[6] Gerencia de Procesos – Hernando Mariño Página 18
[7] Gerencia de Procesos Hernando Mariño Página 17
[8] Samuel C. Certo, Página 104

"La formulación de una estrategia es el proceso de determinar los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos de la organización y así cumplir el propósito. Hay herramientas especiales que los gerentes pueden utilizar para ayudarse en la formulación de estrategias entre los que se incluyen el análisis FODA, y el modelo de Porter. "[9]

3.1.5.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN (FODA)

Oportunidad elemento o característica existente en el entorno que puede servir para lograr mayor desarrollo de la Organización. Amenazas aspectos del entorno que pueden significar peligros para el desarrollo de la Institución, el cumplimiento de su MISIÓN y la manutención de su sustentabilidad en el tiempo. Respecto del entorno sólo se puede estar alertas. Respecto de la empresa, se puede incrementar las fortalezas y capacidades y se puede superar las debilidades y las brechas, para alcanzar el éxito.

Conocer las **fortalezas** y **debilidades** "es una forma de dejar de preocuparse por el futuro y comenzar a trabajar por crearlo" (Hubert Humphrey). El principal recurso para alcanzar el éxito es el Recurso Humano.

3.1.5.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las Cinco Fuerzas del modelo de Porter se constituyen en una herramienta reveladora de la estrategia de una Unidad de Negocio utilizada para hacer un análisis de la atractividad (valor) de una estructura de la industria. El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales como se puede observar en la Figura No.3:

[9]Administración Moderna Samuel C. Certo, Página 175

Ingreso de competidores. Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que comiencen a competir, a pesar de las barreras de ingresos existentes, con el mismo tipo o clase de productos o servicios que los competidores existentes en el mercado.

Amenaza de sustitutos. Cuán fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato, o presente una innovación importante.

Poder de negociación de los compradores. Cuán fuerte es la posición de los compradores. ¿Pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?

FIGURA 3: Representación Grafica Modelo Porter

Fuente: Estrategia Competitiva Michael Porter Pg. 24

Poder de negociación de los proveedores. Cuán fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?

Rivalidad entre los jugadores existentes. ¿Existe una competición fuerte entre los jugadores existentes? Es un jugador muy dominante o son todos de igual de fuerza y tamaño.

El modelo de las fuerzas competitivas de Porter es probablemente una de las herramientas de uso frecuente como estrategia de negocio. Ha probado su utilidad en numerosas ocasiones. El modelo de Porter es particularmente fuerte en el pensamiento de interiorización de la estrategia. [10]

3.1.5.3. EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS –EFE[11]

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Consta de cinco pasos:

1. Lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de auditoría externa.
2. Asignación de un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante)
3. Asignación de una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior media, 2 es una

[10] Estrategia Competitiva Michael Porter Página 24
[11] Conceptos De Administración Estratégica Fred R. David Página 144

respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Totales: El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0

El valor del promedio ponderado es 2.5

Entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

3.1.5.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)[12]

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

3.1.5.5. LA MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)[13]

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y

[12] Conceptos De Administración Estratégica Fred R. David Página 145
[13] Conceptos De Administración Estratégica Fred R. David Página 184

además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se deben aplicar juicios intuitivos.

Pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
3. Asigne calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa:
    - una debilidad mayor (calificación = 1),
    - una debilidad menor (calificación = 2),
    - una fuerza menor (calificación = 3),
    - una fuerza mayor (calificación = 4).
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total de la organización entera.

3.1.5.6. MATRIZ FODA[14]

La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA). La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias de fuerzas y debilidades
2. Estrategias de debilidades y oportunidades

[14] Conceptos De Administración Estratégica Fred R. David Página 198 -201

3. Estrategias de fuerzas y amenazas
4. Estrategias de debilidades y amenazas

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

3.1.5.7. TIPOS DE ESTRATEGIAS:[15]

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE INTEGRACION HACIA ATRAS INTEGRACION HORIZONTAL
ESTRATEGIAS INTENSIVAS:	PENETRACION EN EL MERCADO DESARROLLO DEL MERCADO DESARROLLO DEL PRODUCTO

Estrategias de Integración.

Integración hacia delante: Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.

Integración hacia atrás: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.

[15] Conceptos de Administración estratégica Fred R. David Pág. 54

Integración Horizontal: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.

Estrategias Intensivas.

Penetración en el Mercado: Tratar de conseguir una mayor penetración en los mercados para los productos o servicios presentes en los mercados presentes por medio de una mayor comercialización.

Desarrollo del Mercado: Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.

Desarrollo del Producto: Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.

3.2. LA ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

3.2.1. CONCEPTO DE ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos. Para poder alcanzar los objetivos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un **esquema o modelo,** que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

- Permite lograr una determinada disposición de sus recursos,
- facilita la realización de las actividades y
- coordinación de su funcionamiento

Según Henry Mintzberg (1998): “La estructura organizacional puede definirse como el conjunto que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.”16

De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

3.2.2. EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan su talento humano contribuyen al logro de los objetivos organizacionales**.**

En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

[16] Concepto de Henry Mintzberg 1998

3.2.3. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES - HENRY MINTZBERG

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Se plantean 5 configuraciones naturales como se observa en la Figura No.4, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados.

No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad. La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

El argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones.

Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural. Se plantean cinco componentes básicos:

Cúspide estratégica o administración superior: Esta encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquello que la controlan o que de otra forma tengan poder.
Centro operativo: Que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización, relacionados directamente con la producción de productos o servicios.

Línea Media: Administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.

Estructura Técnica: Son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.

Personal de Apoyo: Proporcionan servicios indirectos al resto de la organización. No todas las organizaciones requieren de los 5 componentes. El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido. [17]

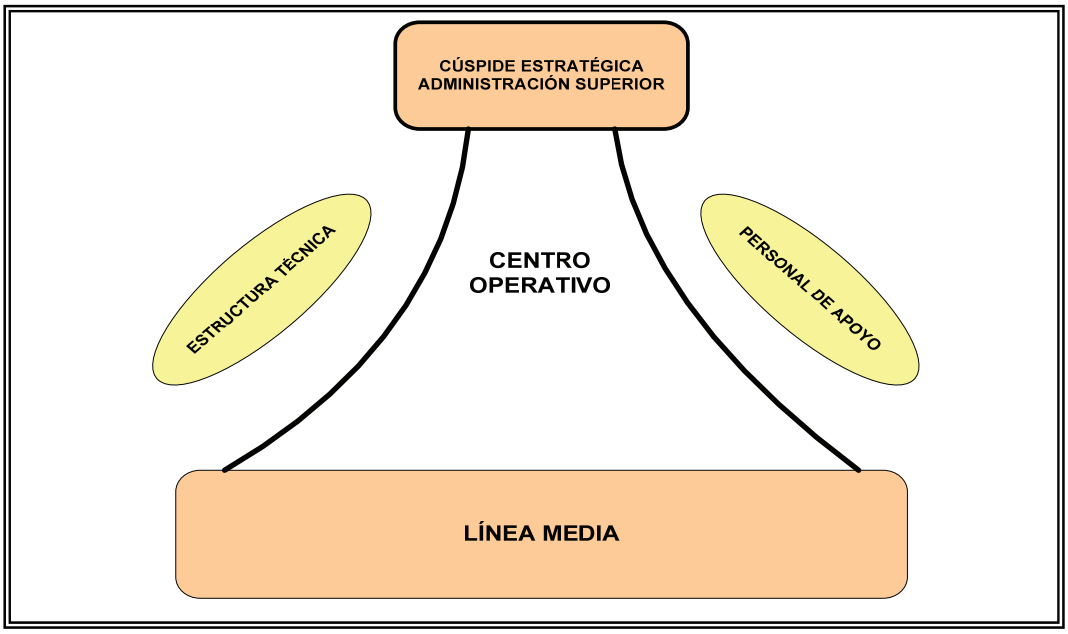


FIGURA 4: Las cinco partes Básicas de la Organización

Fuente: Diseño de Organizaciones Eficientes Henry Mintzberg Pg. 13

3.2.4. TIPOS DE ESTRUCTURA

Estructura Simple: La coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.

[17] Diseño de Organizaciones Eficientes Henry Mintzberg Página 13

Burocracia Mecánica: Coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.

Burocracia Profesional: Coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaboradas.

Estructura Divisionalizada: Coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.

Adhocracia: Organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff).[18]

3.2.5. LO FORMAL Y LO INFORMAL.

La estructura organizacional presenta dos aspectos:

3.2.5.1. Lo formal.

Se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc.

3.2.5.2. Lo informal.

Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los

[18] Diseño de Organizaciones Eficientes Henry Mintzberg Página 23

intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional. Franco (1998).

La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas.

"La estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque; esto es, siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados".[19]

Se definirán los criterios sobre los que se agruparán los puestos o unidades (departamentos) y éstas en unidades mayores (direcciones) y la dimensión de las mismas.

3.2.5.3. Departamentalización

Departamentalizar es agrupar tareas homogéneas, de acuerdo a algún criterio. A medida que la organización crece, el organigrama "crece".

3.2.5.4. Coordinación

La coordinación tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad. Es el resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de integrar diversas funciones.

---

[19] Diseño de Organizaciones Eficientes Henry Mintzberg Página. 32

La coordinación deberá conciliarse con la necesidad de la especialización. La falta de coordinación provoca conflictos, pérdida de control y una responsabilidad diluida por la separación entre autoridad y competencia y rechazo de la responsabilidad.

Los dispositivos que contribuyen a la coordinación son:

- La autoridad.

La coordinación entre departamentos, que a su vez puede lograrse a través de:

- Los comités.
- El sistema de planificación.
- El manual de organización.
- Los procedimientos
- Las comunicaciones laterales.
- Las reuniones.
- Las funciones de asesoramiento y
- Las unidades de proyectos especiales.

3.2.5.5. Delegación: autoridad y responsabilidad

Es el proceso por el cual una persona que posee una autoridad superior otorga a otra persona una autoridad específica que, al aceptarla se responsabiliza frente al superior por el cumplimiento de la tarea. Volpentesta (2002). De esta definición surge que en este proceso la única responsabilidad que se transfiere es la relacionada con las cuestiones de eficiencia y operatividad, es decir, la ejecución de acciones tendientes a la realización de las tareas. Es decir, la responsabilidad que la función exige; así como la autoridad y los medios necesarios para que la persona pueda cumplir con lo que se le ha delegado, dentro de los límites establecidos.

Por ello, quien delega autoridad conserva la responsabilidad última, lo que significa que un administrador sigue siendo responsable, ante su superior, en última instancia, por las acciones de sus subordinados a quienes se les ha delegado autoridad y transferido la responsabilidad operativa.

3.2.5.6. Descentralización

Descentralizar es desconcentrar el poder de toma de decisiones. La descentralización no se aprecia en el organigrama, pues en éste sí se puede ver quién depende de quién, pero no se alcanza a apreciar quién toma las decisiones en la organización. Además, en la toma de decisiones intervienen muchos aspectos informales. Por ejemplo, relaciones de parentesco, o el caso de directores de una misma línea jerárquica, pero que informalmente tienen distinto poder a la hora de tomar decisiones.

3.2.5.7. Manual de funciones

Es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de organización. De cada puesto de trabajo incluye:

- Objeto: finalidad del sector de la organización;
- Puesto: la descripción del cargo, y sus misiones y funciones básicas;
- Responsabilidad: la descripción de las tareas por las cuales responde el sector;
- Autoridad: quiénes dependen de él y de quien depende el sector;
- Información: qué información debe generar y recibir el sector, y con qué grado de detalle y periodicidad; y

- Actualización: la especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de organización.

Se puede extender a todos los puestos y niveles del organigrama, teniendo en cuenta que a mayor cantidad de puestos y niveles, si es complejo, se hace más costosa su elaboración y si es muy detallado, se hace más difícil su revisión y actualización. El manual de funciones es una parte clave del proceso de comunicación en la organización. Todas las personas que participan en la organización deben saber qué se espera de ellas en el desempeño de sus tareas. El manual es indispensable para resolver problemas de superposiciones de funciones, responsabilidad y autoridad, así mismo facilita el proceso de capacitación e incorporación del personal.

3.2.5.8. Organigrama

Modelo gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización. Muestra las áreas o departamentos de una organización. “El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional”.[20]

El organigrama da una visión global de la organización, permite comparar ésta con otras organizaciones y aclara rápidamente las incongruencias, como las fallas de control, duplicación de funciones, etc. Parámetros a respetar en el diseño de organigramas: claridad, simplicidad y simetría (los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura), teniendo siempre en cuenta que estos modelos deben cumplir con la finalidad de facilitar la comunicación entre las personas.

[20] Administración Moderna, Samuel C. Certo Página 216

3.3. PROCESOS

3.3.1. DEFINICIÓN DE PROCESO

Un proceso puede ser definido como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado para cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.[21] Figura No.5.

Figura 5.- Definición de Proceso
Fuente: La Gestión Por procesos Roure Moniño Badal Pg 18

3.3.2. ELEMENTOS DE LOS PROCESOS

3.3.2.1. Entradas

Son los insumos tangibles e intangibles suministrados por un proveedor interno o externo que responden a un estándar o criterio de aceptación del proceso. Constituyen un factor importante de la calidad del producto.

[21] Gestión por procesos Roure Moniño Badal Pag.18

3.3.2.2. Transformación:

Es la agregación de valor a los insumos mediante una secuencia establecida de actividades.

3.3.2.3. Salidas:

Es el producto o servicio que se genera y tiene valor para un cliente interno o externo, el producto debe cumplir con un estándar de ejecución estrechamente vinculado con los requisitos del cliente.

3.3.2.4. Controles:

Sistema de medición conformado por leyes, reglamentos, normas, instructivos o manuales de procedimientos para la evaluación y análisis de desempeño del proceso y las características de entrada y salida. Algunos de los datos generados en este sistema se constituyen en los indicadores de gestión y otros en la retroalimentación del proceso.

3.3.2.5. Recursos:

Son los medios humanos, físicos, técnicos y económicos que facilitan el desarrollo de las actividades para la transformación de los insumos. Su actuación y proporción están en directa relación con las condiciones de entrada y características de transformación.

3.3.2.6. Límites:

Determinan el alcance, tamaño y complejidad del proceso, mediante una clara definición de sus entradas, salidas y recursos considerando las relaciones con los demás procesos.

3.3.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, la complejidad y según su interrelación.
Los procesos se suelen clasificar en tres tipos:

3.3.3.1. Por la influencia en el cliente final

- ***Procesos Gobernantes***

Procesos gobernantes son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Los procesos gobernantes intervienen en la visión de una organización.

- ***Procesos Productivos***

Los procesos productivos son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos productivos aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

- ***Procesos de Apoyo:***

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse gobernantes ni productivos. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

3.3.3.2. Por la complejidad

Se tiene los macro-procesos, procesos y subprocesos. Esta clasificación es empleada en la codificación y jerarquización de los procesos dentro de la construcción del mapa del proceso.

3.3.3.3. Por su interrelación

Se dividen en institucional e interinstitucionales; los primeros a su vez se subdividen en ínterfuncionales cuando sus actividades integran varios departamentos, constituyéndose en los más complejos, y en funcionales los que se ejecutan en un solo departamento o unidad funcional.

3.3.4. RESPONSABLE DEL PROCESO

El Responsable del Proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del mismo. Realiza un seguimiento de los indicadores del proceso, verificando su eficacia y eficiencia así como el logro de los objetivos definidos para dicho proceso en cualquiera de los ámbitos de la gestión (productividad, costos, calidad, seguridad, medioambiente).

Tiene plena autoridad para realizar cualquier cambio del proceso con los recursos asignados. Si dicho cambio puede influir en otros procesos, debe consultar con los responsables de los procesos implicados. Una vez seleccionados los procesos productivos, se nombra un propietario para cada uno de ellos, delegando en estas personas el desarrollo de las etapas posteriores.

A partir de este momento el propietario del proceso contará con total autonomía de actuación, con su responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos, por lo que es de suma importancia que los propietarios cuenten con atribuciones adecuadas que deben ser puestas de manifiesto públicamente. Como se puede intuir, la labor de designación del propietario es extremadamente importante, y el éxito del proyecto estará influido por esta decisión. Se debe nominar a personas reconocidas dentro de la organización. El propietario del proceso es, por lo tanto una figura clave en la gestión estratégica por procesos.[22]

3.3.5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA[23]

“Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas

[22] La Gestión por Procesos, J.B. Roure página 24
[23] H. J. Harrington . HJ, Mejoramiento de los procesos de la Empresa, Mcgraw-Hill 1993, Pág. 96

de emplear los diagramas de flujos son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran como se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos".

La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado.

3.3.5.1. *Diagrama de Bloques:*

FIGURA 6: Diagrama de bloques
Fuente: Mejoramiento de los procesos de la empresa Dr. H.J. Harrington Pg 99

Representa gráficamente las actividades que se desarrollan en el proceso, permitiendo tener una visión muy general de la complejidad del mismo, Como se mira en la Figura Nr.6 al presentar la secuencia básica en la que se ejecutan las actividades más importantes.

3.3.5.2. *Diagrama de Flujo Funcional:*

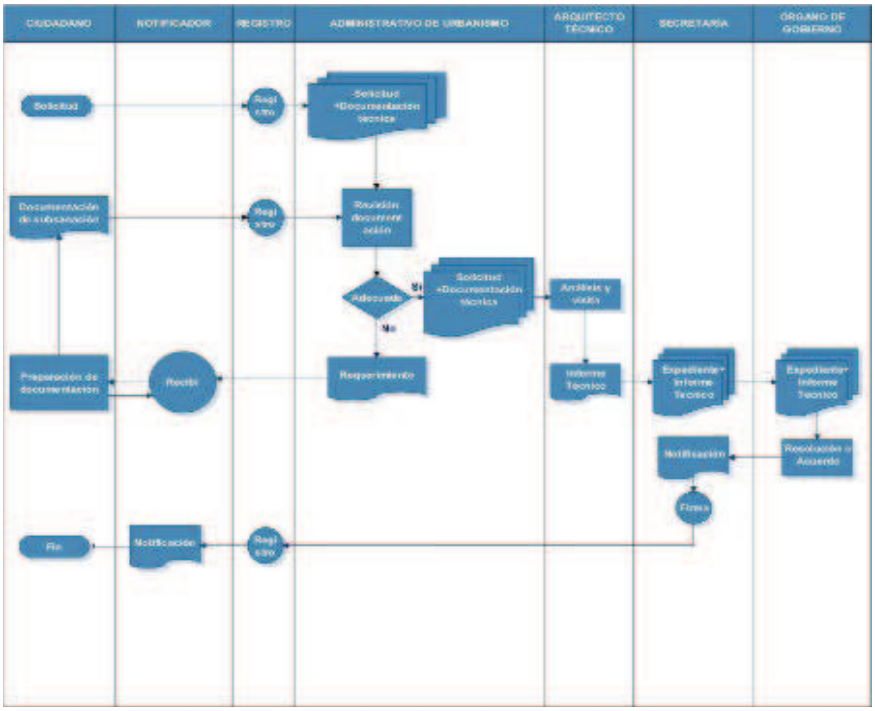


FIGURA 7: Diagrama de Flujo Funcional

Fuente: Mejoramiento de los procesos de la empresa Dr. H.J. Harrington Pg 115

El diagrama de flujo funcional es otro tipo de diagrama de flujo, como indica la Figura No.7 muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema. Un diagrama de flujo funcional identifica los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización. Si un proceso se mantuviese dentro de un solo departamento y no se cruzara con otros territorios, sería mucho más fácil. Sin embargo, en la mayor parte de las empresas, la organización funcional o vertical es una forma de vida, por cuanto proporciona un centro de competencia altamente entrenado, que no puede compararse cuando se emplea una organización de proceso de producto. Existe también un diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo el mismo que adiciona el tiempo del procesamiento

y del ciclo al diagrama de flujo funcional estándar. Este diagrama de flujo le ofrece algunas percepciones valiosas cuando realiza un análisis del costo de mala calidad.

3.3.6. MEDICIÒN Y OBJETIVOS

"El proceso ha de ser medido de forma que conozcamos su nivel de rendimiento, con respecto a las expectativas de sus clientes internos y externos, y podamos actuar en consecuencia."[24] Las medidas de rendimiento de un proceso, deben ser un indicador claro de la salud del proceso. Asimismo, debe ser un indicador del valor añadido aportado, tanto a la operativa del negocio como a la satisfacción de los clientes. Figura No. 8 presenta el formato para especificar las medidas de un proceso.[25]

Número Métrica	Indicador de Calidad	Unidad de Medida	Objetivos y límites	Cómo se va a controlar	Quién es el responsable
				Gráfico a utilizar para el seguimiento.	

FIGURA 8: Formato para especificar las medidas de un proceso
Fuente: La Gestión por Procesos Juan B.Roure Pg. 30

La gestión estratégica de los procesos vincula estrechamente la visión y objetivos estratégicos con los procesos críticos. Esta vinculación se complementa con los indicadores incluidos en el cuadro de mando, que deben servir para evaluar si se están cumpliendo los objetivos y, por tanto, si los procesos están alcanzando el rendimiento buscado. Es importante profundizar sobre la relación existente entre los procesos, y objetivos e indicadores.

[24] ROURE. Juan, La Gestión por Procesos Pág.29

[25] ROURE. Juan, La Gestión por Procesos Pág.30

En las organizaciones transformadoras los factores que más pesan son su misión, es decir la razón de ser, y su visión su horizonte estratégico. En este sentido, puesto que la misión y visión de las organizaciones transformadoras se concretan en una serie de objetivos en cuya consecución han de participar todas las áreas organizativas, su estructura responde a los procesos que dan soporte a la consecución de sus objetivos, las organizaciones transformadoras establecen una serie de indicadores que confirman su cuadro de mando.

Al establecer las medidas y objetivos para los Outputs de todas las actividades, es posible que el número se haga muy grande y difícil de manejar. En consecuencia, es importante limitar los requerimientos a unos pocos de carácter crítico para todo el proceso.

Existen tres medidas principales del proceso:[26]

Efectividad: El grado hasta el cual los outputs del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener el output apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente. Para asegurarse de que el proceso sea efectivo, se debe definir las necesidades y expectativas del cliente y, posteriormente satisfacer esas necesidades y expectativas.

- Primero determinar cuáles son las necesidades y expectativas del cliente
- Segundo describir específicamente esas necesidades y expectativas en términos mensurables.

El responsable del proceso debe reunirse con el cliente primario para determinar que requiere del proceso. Se puede utilizar encuestas, entrevistas con clientes y llegar a un consenso donde ambas partes estén de acuerdo.

[26] Mejoramiento de los Procesos de la Empresa- Dr. H.J. Harrington Pag. 82

Eficiencia: El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad. La productividad es una medida de eficiencia.

Los requerimientos de eficiencia se concentran en el uso del dinero, tiempo y otros recursos. Uno de los más significativos es generalmente el tipo del ciclo.

Adaptabilidad: La flexibilidad del proceso para dirigir la expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del cliente de hoy. Se trata de dirigir el proceso para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos del futuro. Las medidas son el punto donde comienza el mejoramiento, porque le permite comprender cuáles son las metas. Si no puede medir lo que hace, no puede controlar. Si no puede controlar, no puede dirigir. Esta información puede ser utilizada para: estimar el desempeño actual del proceso, establecer metas para el mejoramiento y comprender qué es importante.

"La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consigue, de manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa."[27] Figura No. 9. Conlleva, en suma, una nueva visión del funcionamiento de una empresa, con objetivo de dar la mejor respuesta y de la forma más rápida y eficiente, a las demandas de los clientes. La gestión estratégica de los procesos proporciona a las organizaciones cinco posibles ventajas:

Alineamiento hacia lo vital: La gestión estratégica de los procesos obliga a los directivos de los diferentes niveles y áreas de una compañía a centrar su atención en las actividades que contribuyen en mayor medida a la consecuencia de sus objetivos de la organización.

[27] ROURE. Juan, La Gestión por Procesos Pág.42

Búsqueda constante de satisfacción del cliente: En las organizaciones transformadoras el cliente pasa a ser el centro de las actividades de todos sus integrantes, todas ellas buscan la consecución de su máxima satisfacción presente y futura. Satisfacer a los clientes externos implica satisfacer a los internos.

Aumento de la eficacia en las actividades criticas: La gestión estratégica de los procesos implica una estructura horizontal, y con lleva a una mejora continua y una reducción de los tiempos del ciclo.

Seguimientos de los indicadores claves y mayor creación de valor: Mejora que se elimine errores, que se haga un uso óptimo de los recursos escasos e intentar descubrir y eliminar todas las actividades de inspección, transporte y espera. [28]

El tablero de control a través de sus indicadores se considerará como el modelo adoptado para la toma de decisiones.

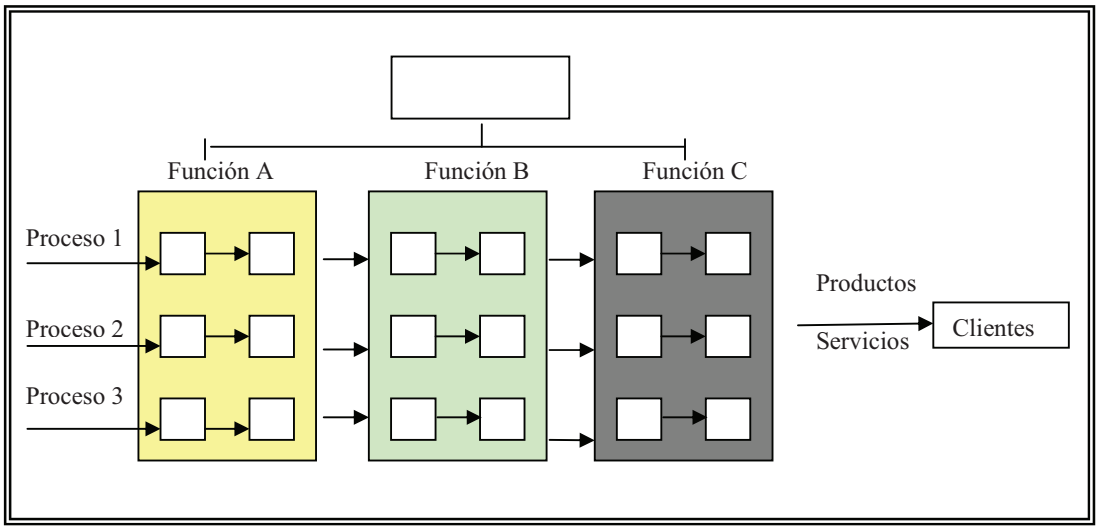


FIGURA 9: Visión por Procesos

Fuente: La Gestión por Procesos Juan B.Roure Pg 44

[28] Gestiòn por Procesos – J. B. Roure Pag. 40-45

3.3.7. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

3.3.7.1. Manual de Procesos.-

Documento donde se detalla toda la información del mapa del proceso. Es la identificación de todos los procesos de una organización, es la elaboración del mapa de procesos puesto en palabras.

3.3.7.2. Mapa de Procesos.-

El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con sus clientes externos, proveedores, etc. Dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos gobernantes, productivos y de apoyo, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

3.3.7.3. Manual de Procedimientos:

En este documento se indica la secuencia en la que se realizan las actividades que componen cada proceso, cumpliendo las siguientes fases: identificación de las actividades, análisis de las actividades en cada proceso, y descripción de las actividades de los procesos existentes en la organización o área funcional.

3.3.8. CADENA DE VALOR[29]

La cadena de valor es, esencialmente, una forma de análisis de la actividad organizacional, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

La cadena de valor permite desagregar en actividades discretas interrelacionadas entre sí de forma que se identifique todas las actividades que aportan valor a la institución. Entendiéndose por valor, la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una forma sistemática de examinar todas las actividades de una empresa, es través de su cadena de valor, 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 las estrategias y las economías fundamentales para las actividades mismas. Esto puede apreciarse en la siguiente figura donde se muestra una cadena de valor genérica:[30]

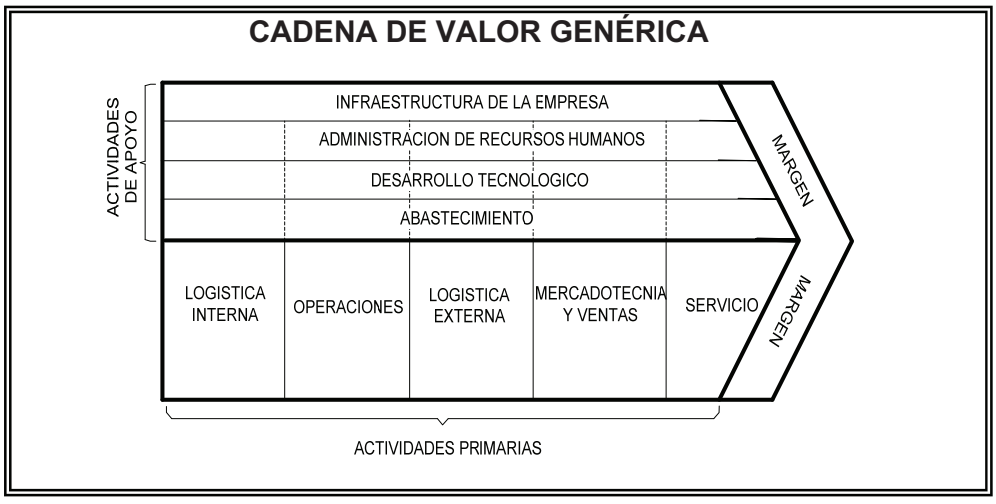


Figura 10: Cadena de valor genérica
Fuente: Ventaja Competitiva pág.55. Editorial Continental. México 2001 Michael E. Porter

[29] Ventaja Competitiva. Editorial Continental. México 2001 Michael E. Porter

[30] Ventaja Competitiva. Editorial Continental. México 2001 Michael E. Porter

La cadena de valor genérica expuesta en la Figura No. 10 despliega el valor total a través de las actividades de valor y el margen.

Las actividades de valor son aquellas actividades por medio de las cuales la empresa crea un producto valioso para satisfacción de sus compradores; l*as* actividades de valor se clasifican en actividades primarias y actividades de apoyo.

El margen constituye la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos, pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades particulares, sino que apoya a la cadena entera.

3.3.8.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR

La cadena de valor identifica cómo la institución desarrolla sus actividades con el objeto de agregar valor; por tanto, las actividades de valor como se puede apreciar en la cadena de valor genérica, pueden dividirse en dos tipos; actividades primarias y actividades de apoyo.

3.3.8.2. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Estas actividades están directamente relacionadas con el establecimiento físico de la educación, su promoción, su entrega al educando. Las actividades primarias a su vez, se subdividen en cinco categorías genéricas, las mismas que,

dependiendo de las competencias de cada una de ellas, pueden dividirse en varias actividades.

- Logística interna,
- Operaciones,
- Logística externa,
- Mercadotecnia y ventas,
- Servicio

3.3.8.3. ACTIVIDADES DE APOYO

Estas actividades sirven de sustento a las actividades primarias, pueden dividirse en varias categorías aunque, dependiendo de las competencias de cada una de las instituciones, pueden encontrase otras actividades. Así por ejemplo:

- Abastecimiento,
- Desarrollo de Tecnología,
- Administración de Recursos Humanos,
- Infraestructura de la Empresa.

3.3.9. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DE ISO[31]

Existen seis procedimientos básicos obligatorios llamados también documentados o del sistema los cuales deben de estar dentro de toda empresa que busque una

[31] Norma ISO 9001-2000

certificación , cabe mencionar que son seis mínimo mas los necesarios que requiera cada empresa según el producto o el servicio que proporcione.

3.3.9.1. CONTROL DE DOCUMENTOS

Los documentos debidamente controlados permiten que la información fluya de manera correcta y así poder garantizar que mi proceso para la entrega de un producto o servicio sea el adecuado.

3.3.9.2. CONTROL DE REGISTROS

El adecuado control de mis registros evidenciará que los resultados sean verídicos y validados por la gente que supervisó esos resultados

3.3.9.3. AUDITORÍAS

La realización de auditorías internas juegan un papel fundamental en la empresa ya que las auditorias y su correcto seguimiento permiten identificar algún problema que se esté presentando en el producto o el proceso y con esto evitaremos entregar de forma no intencional producto de mala calidad al cliente.

3.3.9.4. PRODUCTO NO CONFORME

Se debe de tener un procedimiento que indique que hacer y cómo controlar producto que quede fuera de especificación, así como su disposición final.

3.3.9.5. ACCIONES PREVENTIVAS

Se debe de contar con un procedimiento que indique qué hacer cuando se requiera prevenir productos fuera de especificación.

3.3.9.6. ACCIONES CORRECTIVAS

Se debe de contar con un procedimiento que indique que acciones tomar en caso de generar producto fuera de especificación con la finalidad de encontrar la causa raíz del problema y atacarlo para evitar la recurrencia de no conformidades.
Estos seis documentos son prácticamente de control y es importante indicar que controlan procesos no productos directamente[32]

[32] http://www.mailxmail.com/curso/empresa/gestioncalidad/CAPÍTULO8.htm

CAPÍTULO 4

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Administración de Fudicell ha visto en la planificación estratégica una metodología adecuada para la fijación de objetivos estratégicos y directrices que permitan establecer el norte a seguir de la institución preparándole para enfrentar eficientemente los cambios en el entorno que se desarrolla. En tal virtud se define la Misión y Visión, los objetivos estratégicos y las metas y objetivos para el siguiente periodo.

La esencia de la planificación está en organizar en forma disciplinada las grandes tareas que la empresa debe emprender para mantener su eficiencia operacional de sus negocios y guiar a la organización hacia un futuro nuevo y mejorado. Como indica la Figura No.11.

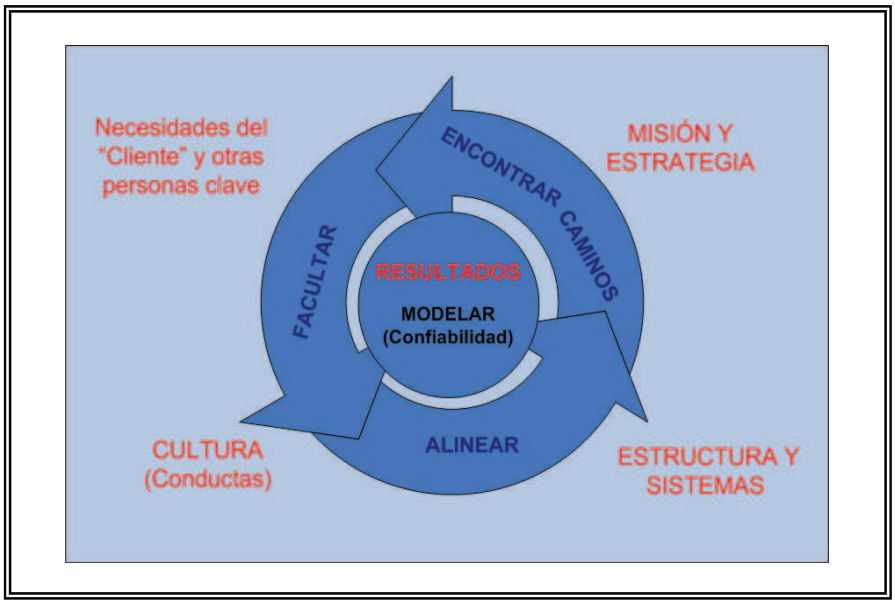


Figura 11.- Planificación Estratégica

4.1. VISIÓN

Para el análisis de la Visión del Fudicell se utiliza las características de visión de acuerdo a Fred R. David.:

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Horizonte de Tiempo	3 años
Negocio	Prestación de servicio de kitting, termo sellado y tampografía
Posicionamiento del Mercado	Líder en la prestación de servicios de kitting termo sellado y tampografía
Ámbito de acción	La ciudad de Quito con proyección a brindar el servicio en Guayaquil
Valores	Honestidad, Responsabilidad, puntualidad y ética profesional
Principios Organizacionales	Eficiencia y soluciones en el menor tiempo posible

"Ser la empresa líder en la prestación de servicios de kitting, termo sellado y tampografía, en la ciudad de Quito buscando extender nuestro servicio en otras ciudades del país en los próximos tres años, integrando soluciones eficaces con un servicio de calidad, con un objetivo claro de honestidad, Seriedad, Responsabilidad, puntualidad ofreciendo soluciones en el menor tiempo posible buscando siempre el cumplimiento y un mejor servicio al cliente".

4.2. MISIÓN

Para el análisis de la Misión se utiliza las características para formulación de la misión de Fred. David de acuerdo a los siguientes planteamientos que se ajusta a la realidad de la empresa:

COMPONENTE	DESCRIPCION
Negocio	Prestación de servicios
Productos y servicios	Kitting, termo sellado y tampografía
Clientes	Operadoras de telefonía celular
Valores	Honestidad, responsabilidad, puntualidad y ética profesional
Principios Organizacionales	Eficiencia y soluciones en el menor tiempo posible
Razón de ser	Brindar un servicio diferenciado
Ventaja Competitiva	Servicios en base a calidad tiempos de respuesta cortos y precios bajos

"Prestar un servicio diferenciado de kitting, termo sellado en base a calidad, eficiencia y precios bajos a las operadoras de telefonía celular a través de la implementación de la gestión por Procesos".

4.3. OBJETIVOS

- Mantener una relación de mutuo beneficio con su cliente, convirtiéndonos en su Aliado Estratégico ofreciéndoles una solución completa con cero errores.
- Elaborar su producto con alta tecnología y calidad garantizando la durabilidad de nuestro servicio con nuestro principal cliente.

- Ampliar su línea de negocio a partir del segundo semestre del 2008
- Implementar la suficiente infraestructura que les permita ser competitivos con los costos de sus servicios.

4.4. VALORES DE ORGANIZACIÓN

Los valores organizacionales son el conjunto de creencias que una organización tiene sobre su quehacer diario. Son el soporte de la cultura organizacional, son el soporte para la misión, visión y objetivos de la empresa. Los valores de la empresa han de internalizarse de tal manera que se manifiesten y sean tangibles en la actividad diaria de cada uno de los miembros de FUDICELL SA. Los valores instituyen una fuerza o virtud aplicada a una acción, de condiciones normales, para producir sus efectos de eficacia, los cuales serán ofrecidos a la comunidad:

Integridad y ética

FUDICELL SA valora comportamientos que reflejan ética, transparencia y honradez en el ámbito empresarial, profesional y personal como medio para obtener credibilidad y respeto.

Respeto por el Individuo

FUDICELL SA valora el desarrollo de su personal generando sentido de pertenencia brindando expectativas claras proveyendo recursos y reconociendo con respeto y equidad los aportes individuales y de equipo.

Orientación al cliente

Se enfocan en las necesidades de sus clientes internos y externos, superando permanentemente sus expectativas.

Iniciativa y liderazgo

Mantener una actitud dinámica y positiva ante el trabajo, de manera responsable durante la ejecución de cada una de sus actividades.
Se promueve el liderazgo entre compañeros y colaboradores en todos los niveles de la organización planificando y evaluando su evolución.

Puntualidad.

Mantener el sentido de puntualidad y responsabilidad en cada uno de los compromisos y plazos de entrega de productos en la organización.

Trabajo en Equipo.

Valora el trabajo en equipo por ser su resultado superior a los esfuerzos individuales y como una forma de compromiso, apertura e interacción mutua.

Compromiso.

Alta disposición y el auto motivación de su personal como aporte a la mejora continua de la empresa.

Comunicación abierta

Compartir e intercambiar información dentro y fuera de la empresa con un espíritu abierto y sincero como medio de abordar y resolver los problemas cotidianos.

4.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.5.1. POLÍTICA

- Decisiones gubernamentales que podrían afectar a sus servicios de acuerdo a los costos de telefonía celular vigentes.
- Crisis política.
- Condiciones políticas de otros países.

4.5.2. ECONOMÍA

- Contribuciones especiales con tasas altas.
- Impuestos de importación y compra de insumos.
- Balanza de Pago y Balanza Comercial.
- Costos de Mano de Obra.

4.5.3. SOCIAL

- Tendencia a La disminución del poder adquisitivo.
- Actitud ante la calidad del producto.

4.5.4. TECNOLÓGICOS

- Aprovechamiento de la tecnología mediante el uso de maquinarias modernas.
- Aprovechamiento de la WEB mediante la creación de una página Web www.fudicell.com.ec

4.5.5. INTERNACIONAL

- Globalización que les permite a futuro abrirse a otros mercados y aprovechar proveedores del extranjero que ofrezcan calidad a menor costo
- Tratados de comercio, restricción de importaciones, altos impuestos.

4.5.6. GEOGRÁFICOS

Localización estratégica de la planta de producción para la adquisición de insumos y como centro de distribución del producto terminado para su cliente.

MATRIZ EFE-FUDICELL

OPORTUNIDADES	FACTORES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
O1	Localización estratégica para adquisición de insumos y distribución de los productos.	0.2	2	0.4
O2	Telefonía celular es una necesidad	0.06	2	0.12
O3	Capacitacion Constante	0.1	3	0.3
	SUBTOTAL			0.82
AMENAZAS	**FACTORES**	**PESO**	**CALIFICACION**	**PESO PONDERADO**
A1	Riesgo país elevado.	0.18	4	0.72
A2	Barreras de entrada altas.	0.2	3	0.6
A3	Crisis Económica Actual	0.06	3	0.18
A4	Competidores certificados	0.2	3	0.6
	SUBTOTAL			2.1
	TOTAL	**1**		**2.92**

Tabla 2: Matriz EFE Factores Externos

Puntaje inferior a 2.5 se trata de empresas que no aprovechan las oportunidades ni son eficaces para resolver sus amenazas.

MATRIZ EFI-FUDICELL

FORTALEZAS	FACTORES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
F1	Calidad en nuestros productos y servicios	0,2	4	0,8
F2	Cortos tiempos de entrega a nuestros clientes	0,18	4	0,18
F3	Recursos humanos capacitados en todos los nivel de la organización	0,1	4	0,4
F4	Tecnologías adecuadas y eficientes que permitan la producción.	0,05	3	0,15
F5	Ser únicos en nuestro mercado con el servicio de tampografia.	0,09	4	0,36
	SUBTOTAL			1,89
DEBILIDADES	**FACTORES**	**PESO**	**CALIFICACION**	**PESO PONDERADO**
D1	Poca experiencia en negociación.	0,1	2	0,2
D2	No se cuenta con una cartera definida de clientes.	0,08	2	0,16
D3	Segmento de mercado limitado.	0,05	1	0,05
D4	Nuestra empresa es nueva y por lo tanto poco conocida	0,15	2	0,3
	SUBTOTAL			0,71
	TOTAL	**1**		**2,6**

Tabla 3: Matriz EFI Factores Internos

Puntaje inferior a 2.5 se trata de empresas que no aprovechan sus fortalezas ni son eficaces para resolver sus debilidades. Las tablas 1 y 2 muestras los factores claves tanto internos como externos de Fudicell.

4.6. ANALISIS FODA

4.6.1. FORTALEZAS

- Calidad en sus productos y servicios
- Cortos tiempos de entrega a sus clientes
- Recursos humanos capacitados en todos los nivel de la organización
- Tecnologías adecuadas y eficientes que permitan la producción.
- Ser únicos en su mercado con el servicio de tampografía.

4.6.2. DEBILIDADES

- Poca experiencia en negociación.
- No se cuenta con una cartera definida de clientes.
- Segmento de mercado limitado.
- La empresa es nueva y por lo tanto poco conocida.

4.6.3. OPORTUNIDADES

- Localización estratégica para adquisición de insumos y distribución de los productos.
- Telefonía celular es una necesidad.
- Capacitación Constante.

4.6.4. AMENAZAS

- Riesgo país elevado.
- Barreras de entrada altas.
- Crisis Económica Actual
- Competidores certificados

MATRIZ FODA - FUDICELL

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
FUDICELL *KITTING Y TERMOSELLADO*	**F1** Calidad en nuestros productos y servicios	**D1** Poca experiencia en negociación.
	F2 Cortos tiempos de entrega a nuestros clientes	**D2** No se cuenta con una cartera definida de clientes.
	F3 Recursos humanos capacitados en todos los nivel de la organización	**D3** Segmento de mercado limitado.
	F4 Tecnologías adecuadas y eficientes que permitan la producción.	**D4** Nuestra empresa es nueva y por lo tanto poco conocida
	F5 Ser únicos en nuestro mercado con el servicio de tampografia.	
OPORTUNIDADES (O)	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
O1 Localización estratégica para adquisición de insumos y distribución de los productos.	**F1-O1 Penetracion en el Mercado** Posibilidad de penetrar en el mercado local con costos bajos y planes de financiamiento para la adquisisición	
O2 Telefonía celular es una necesidad	**F4-F5-O3 Capacitacion constante** Iniciar con programas de capacitacion de nuevas tecnologias y maquinaria	**D1-D3-O4 Penetración en el mercado** Penetrar en el mercado a traves de la calidad de nuestros servicios y precios
O3 Capacitacion Constante	**F1-F2-O1 Localizacion estrategica** Brindar calidad de nuestros servicios y cortos tiempos de entrega de pedidos	
AMENAZAS (A)	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
A1 Riesgo país elevado.		
A2 Barreras de entrada altas.	**F5-A1** Mejora continua tanto en estructura como en tecnologia para ser mas competitivos.	**D4-A1 Diversificar producto** Variedad de productos y mejor servicio, valor agregado para el cliente
A3 Crisis económica actual	**F4-A3 Penetración en el mercado** posicionamiento en lamente del consumidor para lograr la fidelización a traves del plan de marketing	
A4 Competidores certificados	**F3 -A4** Certificación y re estructuración bajo procesos	

Tabla 4: Matriz FODA

4.7. ANÁLISIS EXTERNO CINCO FUERZAS DE PORTER

4.7.1. CLIENTES

Se cuenta con un único cliente “Brightstar” trabajamos con la operadora Telecsa para la cual se realiza los procesos de Kitting y termo sellado, así como varios reprocesos que su cliente dispone, su cliente es una empresa multinacional dedicada a la importación de equipos de telefonía celular actualmente trabaja con las tres operadoras existentes en el país.

Con la línea de tampografía se trabaja con Brightstar y con pequeños clientes para los cuales se ha realizado trabajos de impresión tampográfica como Pintulac, Gustavo Quishpe (Publicista).

4.7.2. PROVEEDORES

Al ser la empresa de servicios se considera como proveedores en general de quienes nos dotan de nuestros insumos:

- Plástico. (Termoek)
- Etiquetas. (Etiquetas Internacionales,
- Insumos de Oficina. (Moitu)
- Maquinaria (Pistolas de Calor Manuel Jaramillo)
- Soluciones Informáticas (InfolinK)
- Proveedor de Internet Gigo Gíreles

4.7.3. POSIBLES COMPETIDORES

Las barreras de entrada son relativamente altas puesto que para cada una de las operadoras el cliente se maneja con una empresa exclusiva para cada una de ellas una de las cuales ya cuenta con años de experiencia en el mercado y ya se encuentran posicionadas en el. Lograr el mejor desempeño dependerá de la calidad con que se elabore el producto terminado, a fin de lograr posicionamiento, alcanzando prestigio como organización sobre los competidores.

4.7.4. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Ocasionalmente de acuerdo a los requerimientos del cliente se puede enviar el producto terminado en otro tipo de empaque (sobres de Manila con paredes de esponja y plástico burbuja).

4.7.5. RIVALIDAD EN EL MERCADO

Dentro de su entorno competitivo se encuentra una empresa de mayor trayectoria en el mercado de Kitting "Cellsystem", así existe gran rivalidad dentro de este segmento. La Figura Nr.12 indica el modelo de Porter para Fudicell.

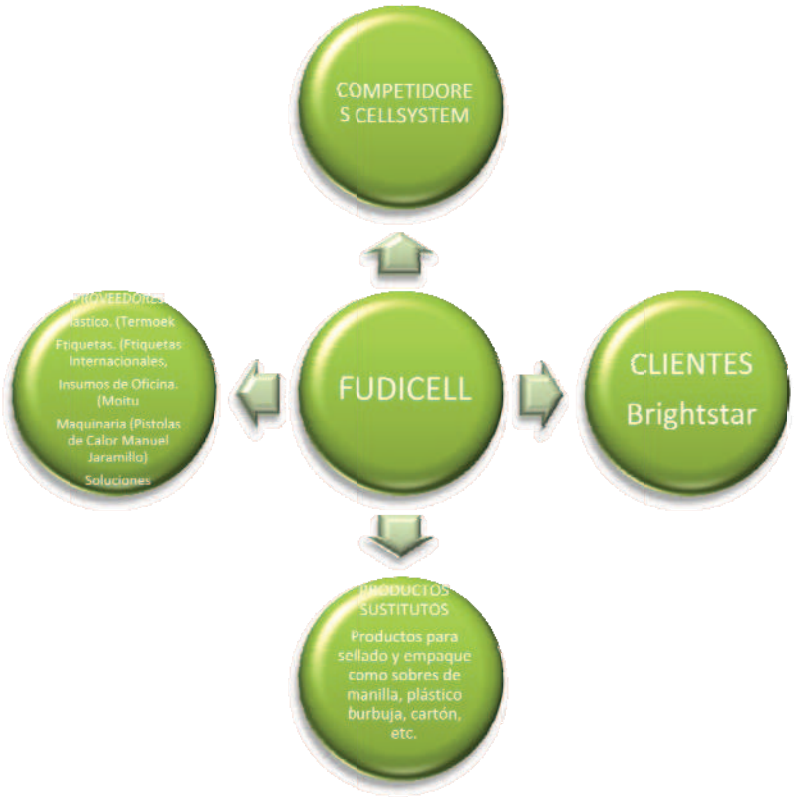


FIGURA 12.- Diagrama de Porter Fudicell

Matriz de Perfil Competitivo

NRO.	FACTORES	PESO	FUDICELL		CELLSYSTEM		BRIGHTSTAR	
			CALIF	PESO PONDERADO	CALIF	PESO PONDERADO	CALIF	PESO PONDERADO
1	Precio	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75
2	Servicio y Atención al Cliente	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
3	Cobertura	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2
4	Posicionamiento en el Mercado	0,3	1	0,3	4	1,2	4	1,2
5	Calidad	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
6	Variedad de productos	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	TOTAL	**1**		**3**		**3,55**		**3,7**

Tabla 5: Matriz de perfil Competitivo

Estrategias

FACTOR CRITICO ÉXITO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
Precio	Reducción de costos operativos y precios adsequibles al cliente	Disminución de errores para reducir costos de reprocesos	Gerente Comercial y General
Servicio y Atención al Cliente	Mejores tiempos de respuesta en la entrega de pedidos	Estandarización de los procesos para brindar un mejor servicio	Supervisores
Posicionamiento en el Mercado	Posicionamiento frente al cliente	Realizar campañas con nuestros clientes para dar a conocer Fudicell	Gerencia Comercial
Calidad	Asegurar cero errores en los procesos	Análisis de procesos para disminuir los errores que generan reprocesos	Gerente Técnico, Gerente General
Variedad de productos	Ampliar la cartera de clientes	Ampliar las lineas de negocios a termosellado de otros productos y servicio de tampografía	Gerencia General

Tabla 6: Estrategias de Fudicell

Resultado Análisis Estratégico:

- De acuerdo al análisis estratégico se va a entrar como un competidor actual.
- Diferenciación de precios, servicio personalizado durante las 24 horas y mejora continua en cada uno de los procesos.

CAPÍTULO 5

EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El modelo que representa y describe las relaciones estables entre los miembros de la organización y que a la vez sirve para limitar, orientar y anticipar las actividades Organizacionales, con el propósito de elevar la efectividad en las operaciones y resultados, para su caso es una organización con una ESTRUCTURA DE BUROCRACIA MECÁNICA.

Basados en la anterior premisa y en el diseño estratégico organizacional FUDICELL SA, tendrán una ESTRUCTURA de BUROCRACIA MECANICA, debido a las siguientes razones:

Por el número de operarios que trabajaran en FUDICELL SA, se puede considerar como una organización mediana, y con volúmenes de producción.

La BUROCRACIA MECÁNICA tiende a ser identificada como sistema técnico regulador, ya que rutiniza el trabajo y permiten así que sea formalizado y estandarizado, lo que se pretende tener en FUDICELL SA. Así se observa en la Figura Nr.13.

Esta organización se apoya ampliamente en la estructura, ya que los analistas son los que estandarizan el proceso. FUDICELL SA es una organización de servicios de producción en masa en donde la corriente de trabajo operativo forma cadenas integrales. La información en FUDICELL SA será descentralizada horizontal limitada.

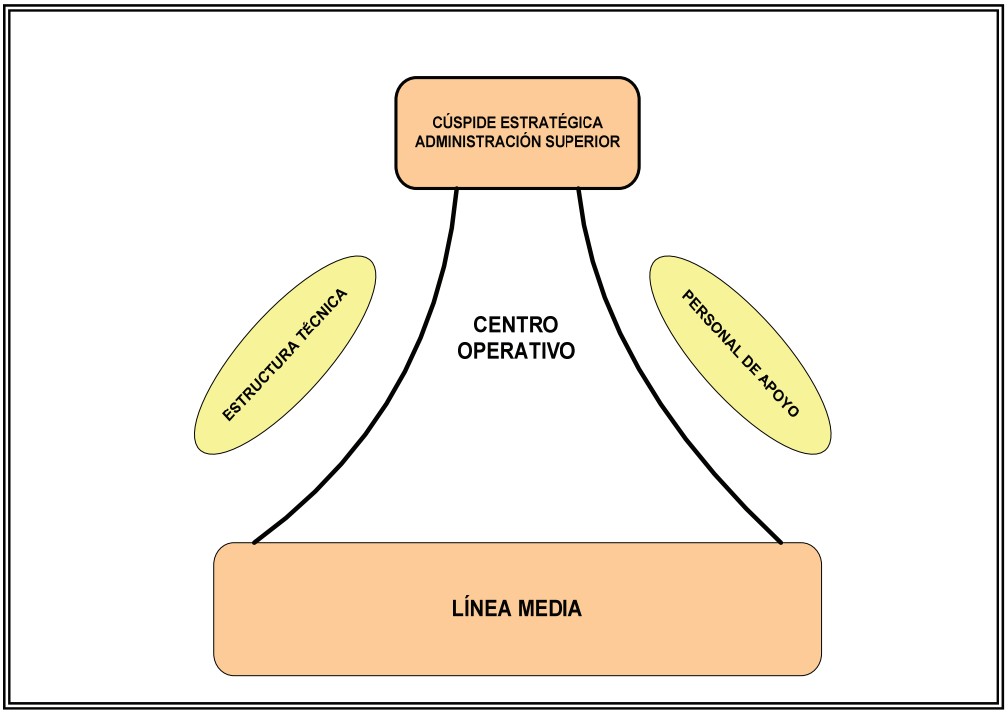


FIGURA 13.- Diagrama de la Estructura

La cumbre estratégica se encarga de afinamiento, coordinación de funciones y resolución de conflictos y viene a ser definida por los procesos gobernantes: Planificación Estratégica y control de Gestión, de los cuales el responsable es Gerencia General.

La línea media y el centro Operativo están definidos por los procesos productivos: Recepción y Verificación del Producto, Operaciones y Empaquetado y Distribución. En el caso de la línea media los responsables son los dueños de cada uno de los procesos y en el centro operativo se considera a todo el personal operativo y de producción.

El staff de apoyo y la estructura técnica son considerados procesos de apoyo como: Gestión de Talento Humano, Tecnología y Gestión Financiera. Siendo los

responsables los dueños de los procesos y sirven como apoyo al resto de la organización. La Figura Nr.14 indica el Organigrama Propuesto para Fudicell.

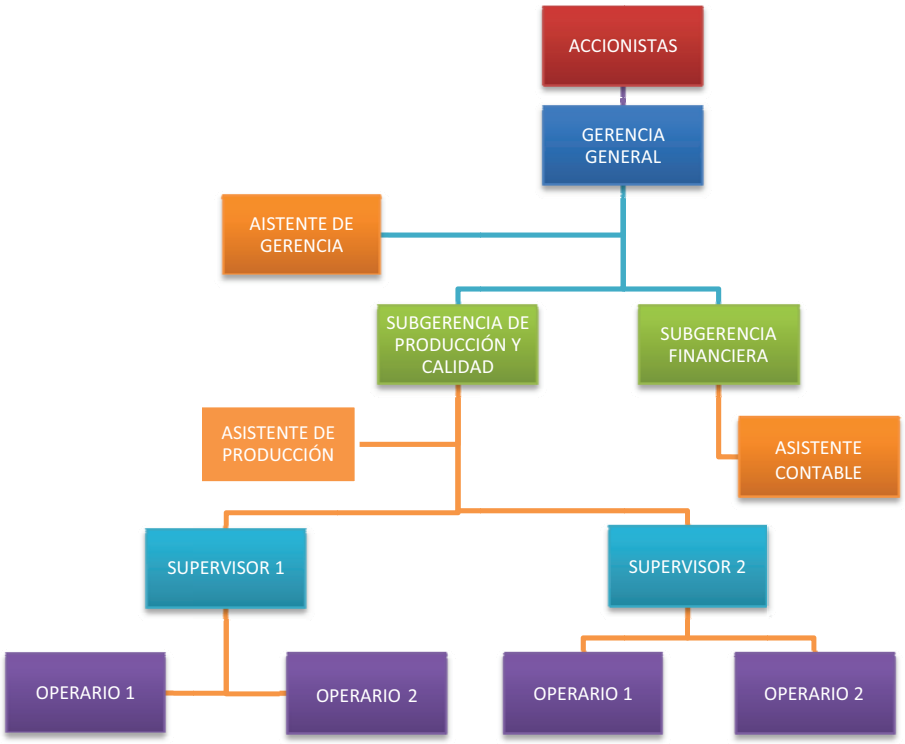


FIGURA 14.- Organigrama de Fudicell

5.1. RESPONSABLES DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Gerente General: Encargado de coordinar y hacer cumplir la Planificación Estratégica y Control de Gestión.

Asistente de Gerencia General: Encargado de la Gestión de Recursos Humanos.

Sub-Gerente de Finanzas: Encargado de la Gestión Financiera.

Sub-Gerente de Producción y Calidad: Encargado de los procesos Operativos.

Recepción y Verificación de Producto: Operaciones, Empaquetado y Distribución.

FIGURA 15.- Responsables de procesos de la Cadena de valor de Fudicell

5.2. ACTIVIDADES DE LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS

GERENCIA GENERAL	Adquirir bienes de capital
	Administrar relaciones públicas con el Cliente
	Comunicarse con accionistas
	Definir el concepto del negocio y la estrategia organizacional
	Desarrollar declaración general de misión

	Desarrollar programa de relaciones publicas
	Desarrollar visión a largo plazo
	Desarrollar y fijar metas organizacionales
	Diseñar estructura de capital
	Diseñar la estructura organizacional y las relaciones entre unidades.
	Forjar relaciones de financiamiento
	Evaluar innovaciones de tecnología
	Formular estrategia para unidad de negocios
	Gestionar el cambio
	Identificar tendencias políticas y reglamentarias
	Manejar asignación de recursos
	Manejar el riesgo
	Manejar relaciones de gobierno locales
	Medir y vigilar rendimiento global de la organización
	Súper vigilar programa de administración
	Tratar con junta directiva.
	Ver que se cumplan los reglamentos
ASISTENTE DE GERENCIA	Capacitar y educar a los empleados
	Definir que destrezas se necesitan.
	Identificar e Implementar capacitación.
	Procesar nomina
	Contratar empleados
	Desarrollar habilidades de recursos humanos
SUBGERENTE FINANZAS	Administrar flujo de caja.
	Administrar recursos financieros.
	Asegurar cumplimiento de obligaciones tributarias
	Cerrar los libros
	Comunicar a la administración problemas de impuestos

	Desarrollar presupuestos
	Identificar tendencias económicas.
	Manejar controversias sobre impuestos
	Manejar función tributaria
	Manejar los registros de impuestos.
	Planificar adición a activos y fijos
	Planificar estrategia de impuestos.
	Planificar y fijar metas de costo
	Procesar transacciones financieras y contables
	Suministrar información financiera externa
	Suministrar información financiera interna.
	Facturarle al cliente
SUBGERENTE PRODUCCION	Especialización del trabajo
	Preparación de materia prima
	Mover materiales y recursos
	Coordinador de Planificación de producción
	Desarrollar y ajustar procesos de producción de procesos existente
	Organizar el producto para entrega.
	Programar producción
	Entregar productos a los clientes

5.3. PERFILES DE PUESTOS

Gerente General

Formación profesional

- Título superior en administración de Empresas o Carreras a fines
- Experiencia en cargos similares mínimo 5 años

Habilidades

- Liderazgo
- Organización
- Planificación
- Trabajo bajo presión
- Coordinación
- Trabajo en equipo
- Conocimiento de Windows y office
- Buen manejo financiero
- Dominio del idioma inglés hablado y escrito

Características:

- Integridad
- Honestidad
- Dedicación
- Motivación
- Deseo de sobrevivir y ser exitosos
- Sentido común
- Conocer que funciona y que no
- Deseo genuino de ver a otros alcanzar su potencial
- Habilidad para adaptase a los cambios
- Atención a los detalles

Asistente de Gerencia General

Formación profesional

- Título Superior en Administración, Comercio, Procesos o Carreras afines
- Experiencia mínimo 2 años

Habilidades

- Liderazgo

- Organización
- Planificación
- Trabajo bajo presión
- Coordinación
- Trabajo en equipo
- Conocimiento de Windows y office
- Buen manejo financiero
- Dominio del idioma inglés hablado y escrito

Características

- Integridad
- Honestidad
- Dedicación
- Motivación
- Sentido común
- Deseo genuino de ver a otros alcanzar su potencial
- Habilidad para adaptase a los cambios
- Atención a los detalles

Sub-Gerente de Finanzas

Formación profesional

- Título Superior en Administración de Empresas, Administración de Procesos, Economía o Carreras afines.
- Experiencia mínimo 3 años

Características

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Orientación al logro

- Tolerancia a la presión
- Habilidad analítica
- Capacidad de comunicación
- Conocimientos de Windows y Office

Sub-Gerente de Producción

Formación profesional

- Título Superior en Administrados de Procesos o Carreras afines
- Experiencia mínimo 3 años

Características

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Tolerancia a la presión
- Habilidad analítica
- Capacidad de comunicación
- Conocimientos de Windows y Office

Supervisor Líneas

Formación profesional

- Título Superior en Administrados de Procesos o Carreras afines
- Experiencia mínimo 2 años

Características

- Liderazgo

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Tolerancia a la presión
- Habilidad analítica
- Capacidad de comunicación
- Conocimientos de Windows y Office

CAPÍTULO 6

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

6.1. DETERMINACIÓN DE LA CADENA DE VALOR.

De acuerdo a los postulados de Porter la cadena de Valor de Fudicell queda definida como se indica en la Figura No. 16:

FIGURA 16.- Cadena de Valor Fudicell

La cadena de valor se encuentra alineada con el direccionamiento estratégico de Fudicell el mismo que está compuesto por la misión, visión, objetivos, estrategias y valores institucionales.

6.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.

Tomando como base el direccionamiento estratégico de Fudicell, y principalmente la visión, misión y objetivos, se procederá con la correspondiente identificación de los procesos gobernantes, productivos y de apoyo, para la construcción de la Cadena de Valor bajo el Modelo de Porter.

6.2.1. PROCESOS GOBERNANTES.

Dentro de los procesos gobernantes se han determinado los siguientes:

PLANIFICACION ESTRATÉGICA: Es necesaria la planificación estratégica la misma que adoptara acciones o maniobras que conducen al logro de los objetivos del direccionamiento estratégico. Dentro de esta planeación se formularan un conjunto de indicadores que facultara la medición del avance de las acciones dentro de un control integral de la empresa.

CONTROL DE GESTION: A través del tablero de control lograremos verificar el cumplimiento de los objetivos de la planeación estratégica este tablero convirtiéndose en un sistema de toma de decisiones buscando la mejora continua.

6.2.2. PROCESOS PRODUCTIVOS.

El enfoque sistémico y de procesos facultará a la institución un uso racional y óptimo de los recursos humanos y materiales.
De acuerdo a lo anteriormente descrito, se han definido los siguientes procesos productivos:

RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PRODUCTO.
OPERACIONES
EMPAQUETADO Y DISTRIBUCIÓN.

6.2.3. PROCESOS DE APOYO.

Con el fin de encontrar una gestión administrativa óptima de los recursos, y de mantener un equilibrio financiero que permita el desarrollo sostenido de la empresa, se determinan los siguientes procesos:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
GESTIÓN FINANCIERA

6.3. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS.

6.3.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS.

La identificación del proceso se desarrolla en el formato de caracterización de procesos identificando los elementos de un proceso tales como:

• Código del Proceso
• Identificación del Proceso
• Responsable del Proceso
• Entradas
• Salidas
• Identificación de Proveedores
• Identificación de Clientes del Proceso

Como criterios y métodos que garanticen la operación y control del proceso están definidos:

• Procedimientos
• Instructivos de trabajo
• Formatos y
• Registros

Identificación de Recursos que intervienen en el proceso

• Recursos Humanos
• Materiales e Insumos
• Equipos de Software

Indicadores del Proceso que permiten medir la eficacia del proceso. Los elementos del indicador identificados son:

• Descripción del Indicador
• Fórmula de cálculo del Indicador
• Frecuencia de Evaluación del Indicador

6.3.2. DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos son declaraciones escritas o establecidas que describen la manera de llevar a cabo actividades o procesos identificados, definen métodos, proveen instrucciones, asignan autoridades y responsabilidades para llevar a cabo las actividades y procesos. Ver Anexos 1 .

6.3.3. DIAGRAMA DE FLUJOS.

Los diagramas de flujo están aplicados en los procedimientos que requieren una herramienta gráfica que facilite la visualización de la secuencia e interrelación de actividades contenidas.

6.3.4. INDICADORES

Los indicadores más relevantes se encuentran en el Anexo 3 y se considera como el sistema para la Toma de decisiones en Fudicell.

CAPÍTULO 7

PROCEDIMIENTOS BASICOS PARA ESTABLECIMIENTO DE ISO

Para la identificación de los procedimientos requeridos por la norma se realizó la revisión de cada numeral y se evaluaron los párrafos en donde se requiere un procedimiento documentado.

Los Procedimientos Básicos de ISO son los siguientes:
Control De Registros
Control de Documentos
Acciones Correctivas
Acciones Preventivas
Auditorías Internas
Producto No Conforme

El desarrollo estos documentos se encuentran a detalle en el documento del Anexo 2.

CONCLUSIONES

- El tener la estructura organizacional basada en procesos permitió identificar y clasificar los procesos en FUDICELL, visualizando a la organización como un sistema dejando atrás la estructura funcional con la que se manejaba.

- Los procesos de la organización han sido identificados y documentados definiendo en cada de ellos su responsable y su indicador correspondiente, como apoyo para el control y mejora continua.

- La documentación de los procesos y procedimientos servirán como manuales de apoyo para la inducción y capacitación del personal de Fudicell. Y para la planificación chequeo monitoreo de cada uno de los procesos.

- Se dejaron planteados los procedimientos básicos de la ISO 9001 con la visión de que a futuro se logro obtener una certificación.

- A través del tablero de control, se diseñó el sistema que permite tomar decisiones. Por que se evalúa en base a la observación y mediación a cada uno de los procesos determinando un plan de acción que es el resultado de la iniciativa estratégica de los responsables.

RECOMENDACIONES

- Usar las herramientas brindadas a través de este proyecto a través de la mejora continua en la organización.

- Llevar un control de los procesos a través de los indicadores, logrando un análisis real y tomando acciones correctivas si es el caso. Para el efecto, se podría utilizar una herramienta del tipo Process Scorecard

- Considerar el manual de procesos y procedimientos como una fuente de consulta permanente para llevar a cabo cada una de las actividades que se desarrollan en la organización haciendo participe a todos sus miembros.

ANEXOS

ANEXO 1:
Manual de Procesos,
Mapa de Procesos
Procedimientos e Instructivos.

ANEXO 2:
Procedimientos Básicos de ISO 9001

ANEXO 3:
Tablero de Control – Sistema de Toma de Decisiones.

ANEXO 4:
Registro de Indicadores.

ANEXO 5:
Lista Maestra de Documentos.

ANEXO 6:
Procedimiento para elaboración de documentos.

BIBLIOGRAFIA

- **H.J.Harrington**, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Editorial McGraw-Hill, Impreso en México, 1993.

- **Fred R. David,** Conceptos de Administración Estratégica.

- **Mariño Navarrete Hernando,** Gerencia de Procesos, Editorial alfaomega

- **Mintzbertg Henry,** Diseño de Organizaciones Eficientes, Editorial Florida, Impreso en Argentina, 1989.

- **Nadler David A. y Tushman Michael L.,** El Diseño de la Organización como Arma Competitiva, Editorial Mexicana, Impreso en México, 1999.

- **Porter Michael,** Estrategia Competitiva, Editorial Continental, Segunda Edición 2003.

- **Porter Michael,** Ventaja Competitiva, Editorial Continental, Segunda Reimpresión, 2003.

- **J. Roure, M. Moniño, M. Rodríguez**, La Gestión por Procesos, Editorial Norma.

- **Trischler William E.,** Mejora del valor añadido en los procesos, Ediciones gestión 2000 S.A. Primera edición, 1998

- **Samuel C. Certo,** Administración Moderna, Editorial Prentice Hall. Octava Edición.

INTERNET:

www.improven.com

http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor"

ANEXO 1

MANUAL DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS

PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS

CONTENIDO:

1. ANTECEDENTES

En el presente trabajo trataremos de proponer posibles soluciones y sus implicaciones dentro del ámbito administrativo y productivo de la organización, todo esto basándonos en herramientas aprendidas, y en la experiencia de otras empresas que serán consultadas junto con los conocimientos que se han adquirido en clase. Todo esto se vera fortalecido mediante análisis y verificación de todos los puntos hacer considerados.

La empresa de análisis FUDICELL fue creada en enero del 2004 la misma que ha venido operando en la reparación de Teléfonos Móviles y Full-fillment, el conocimiento del negocio, marcas de equipos móviles que se comercializan en nuestro medio como MOTOROLA, NOKIA, KYOCERA, AUDIOVOX SAMSUNG COMPAL SONY ERICCSON, etc.,

Nuestro enfoque es desarrollar la infraestructura necesaria que permita ofrecer cada vez más servicios en las áreas de, Servicio Técnico y Full-fillment comprometidos con la excelencia de nuestros servicios.

2. OBJETO

Elaborar el manual de procesos basándonos en la descripción detallada de cada una de las actividades con sus respectivas interrelaciones, recursos y productos que realiza nuestra organización.

3. ALCANCE

Este documento tiene como alcance los procesos Gobernantes, Productivos y de Apoyo.

4. DEFINICIONES

4.1. GENERALES

Manual de Procesos: Documento donde detallamos toda la información del mapa del proceso. Es la identificación de todos los procesos de una organización, es la elaboración del mapa de procesos puesto en palabras.

Indicadores: es una herramienta que nos permite hacer un seguimiento en el cumplimiento de los objetivos, nos permite evaluar el cumplimiento de objetivos y la utilización de recursos.

Organización Inteligente: Es una organización que se fundamenta en la disciplina del aprendizaje sistémico, continuo. Creyendo no haber alcanzado una excelencia permanente.

Proceso: Es una actividad o un conjunto de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Elementos de un Proceso: Entradas, salidas, controles, indicadores, dueño del proceso, recursos, procedimientos, limite de Proceso.

Dueño del proceso: Responsable del proceso para que cumpla con su normal desempeño.

Recursos: Estos pueden ser tanto tecnológicos, Físicos que intervienen en el procesos que se desarrollan en la organización.

Procedimientos: Documentación en la cual se detalla la forma como se lleva a cabo el proceso.

Límites del Proceso: Detalle de la primera y última actividad del proceso.

Actividad: Es un conjunto de Tareas.

Actividad con valor agregado al cliente: Aquella en la cual existe la predisposición por parte del cliente para dar un pago.

Actividad con valor agregado a la organización: Aquellas actividades que nos garantizan la calidad de nuestros productos.

Eficiencia: Optimización de recursos

Eficacia: Cumplimiento de Objetivos y metas.

Palets: Paquetes grandes de madera que contienen los equipos.

Racks: Estructuras metálicas para almacenaje.

Apilamiento: Colocar uno sobre otra las cajas que contienen los equipos.

Trípticos: Publicidad que tiene información sobre promociones y funcionamientos de los equipos.

5. ESPECÍFICAS

Full fillment: Proceso de preparación de los teléfonos para que sean distribuidos a los proveedores para que los mismos distribuyan a las casas comerciales Alegro Pc's

Kitting: Proceso de empacamiento de los equipos de acuerdo con lo solicitado por el cliente.

FUDICELL: Organización que brinda servicio técnico de Full Fillment para los proveedores de los teléfonos celulares.

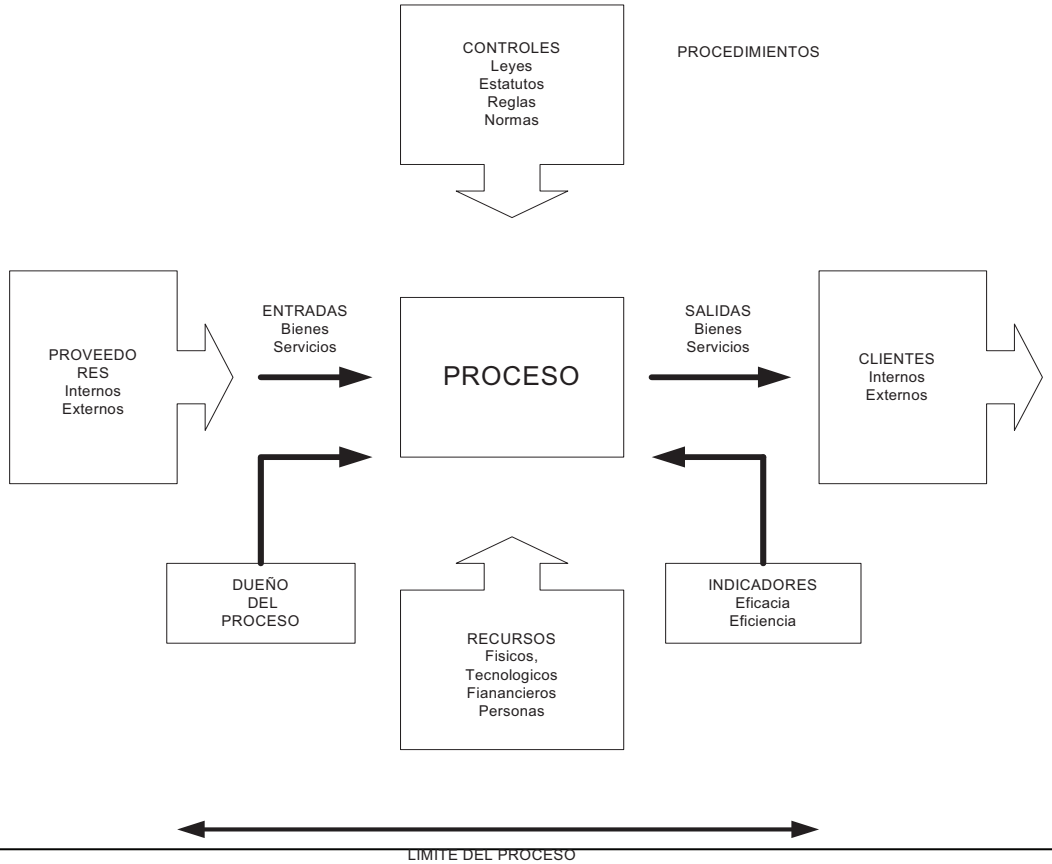
Plan listo: Es el producto que sale preparado listo para el uso.

6. FUENTES

Las fuentes de las que nos ayudamos para la realización de este trabajo, son las utilizadas durante el transcurso de la materia, trabajos, ejercicios. Así como de referencias bibliográficas recibidas.

La Información referente a Fudicell fue suministrada por el Gerente Técnico y personal que labora en esta empresa.
La persona a cargo del departamento de control de calidad nos proporciono datos para la elaboración de los indicadores.

7. DIAGRAMA GENERAL DE PROCESOS



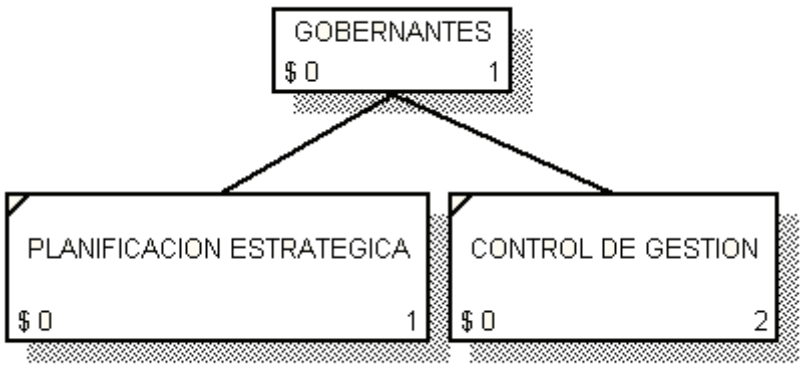
El diagrama General de Procesos, es un bosquejo que indica las entradas, las salidas que vamos a obtener del proceso, este proceso tiene controles que nos dan una guía para el desarrollo del proceso, en el diagrama podemos ver que intervienen recursos que son un apoyo para el proceso; Como herramienta para evaluar el cumplimiento de objetivos y la utilización de recursos tenemos los indicadores.

8. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESOS GOBERNANTES.

Son los procesos Gerenciales de Planificación y Control, en el caso de nuestra empresa tenemos como procesos gobernantes los siguientes.

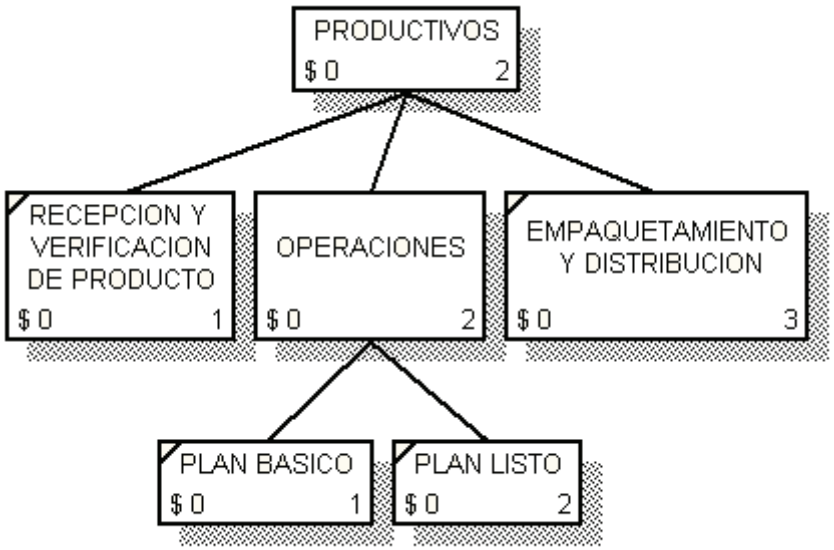
- Planificación Estratégica
- Control de Gestión



PROCESOS PRODUCTIVOS

Son los procesos que sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos. Como procesos productivos en nuestro levantamiento están los descritos a continuación:

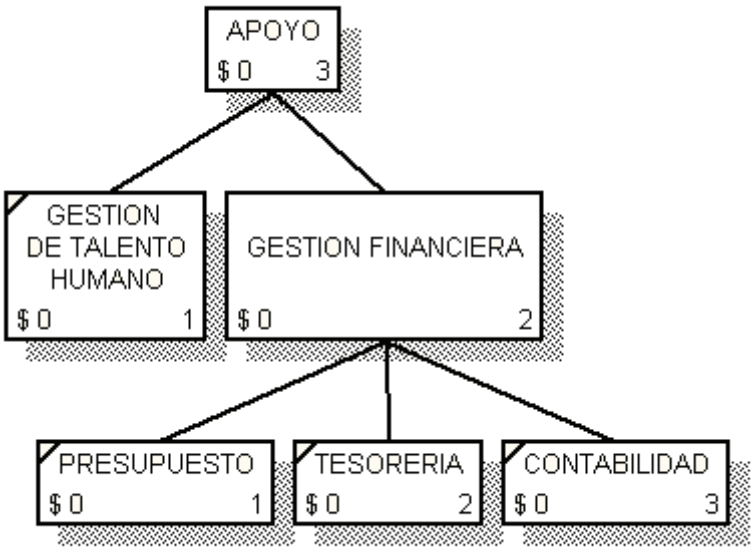
- Recepción y Verificación de Producto.
- Operaciones
  - Plan Básico
  - Plan Listo
- Empaquetamiento y Distribución.



PROCESOS DE APOYO

Son los procesos que sirven de ayuda a los procesos productivos para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante el financiamiento, presupuestos. Como procesos de apoyo en nuestro levantamiento están los descritos a continuación:

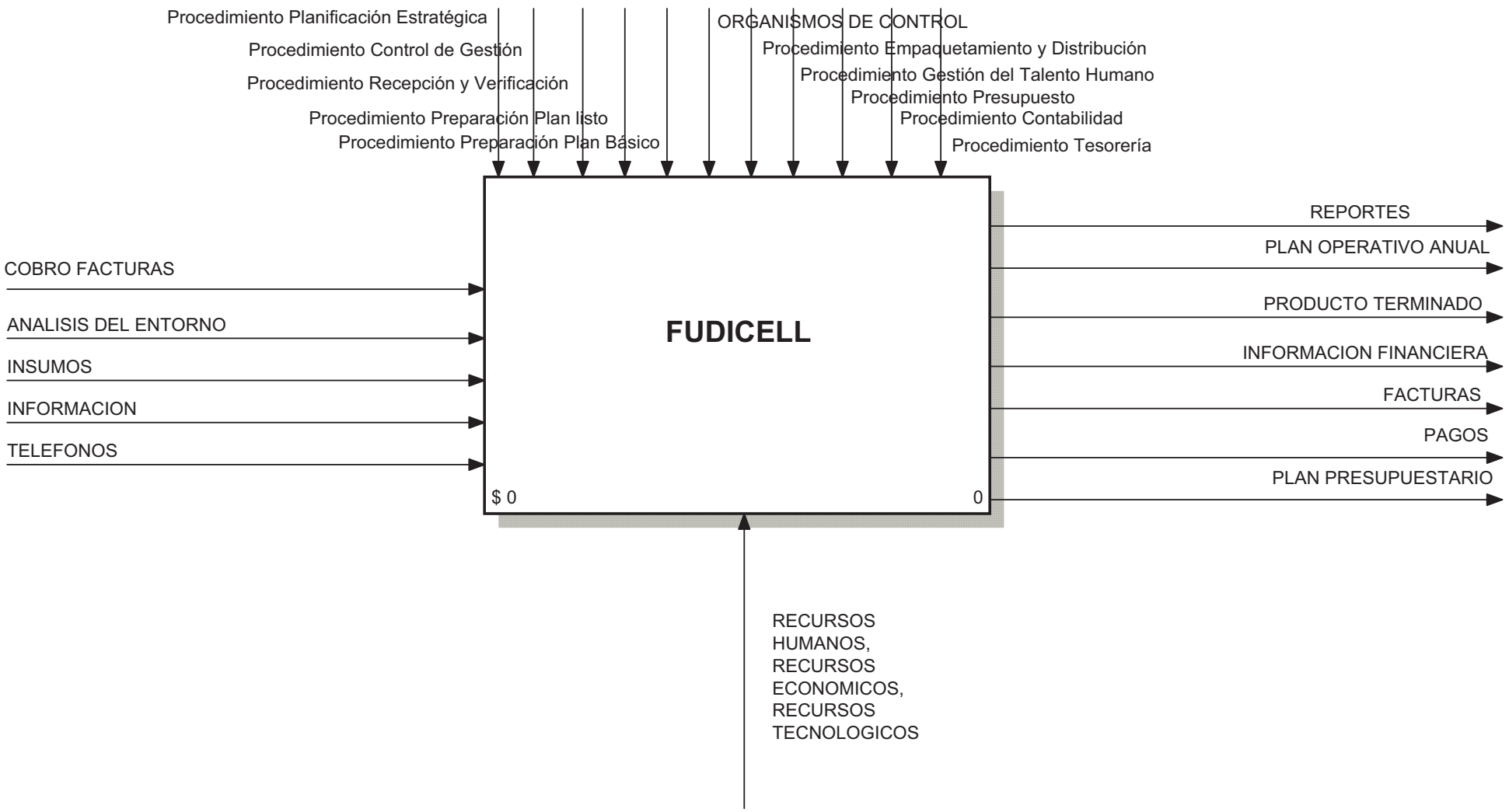
- Gestión del Talento Humano
- Gestión Financiera
  - Tesorería
  - Contabilidad
  - Presupuesto



9. MAPA DE PROCESOS

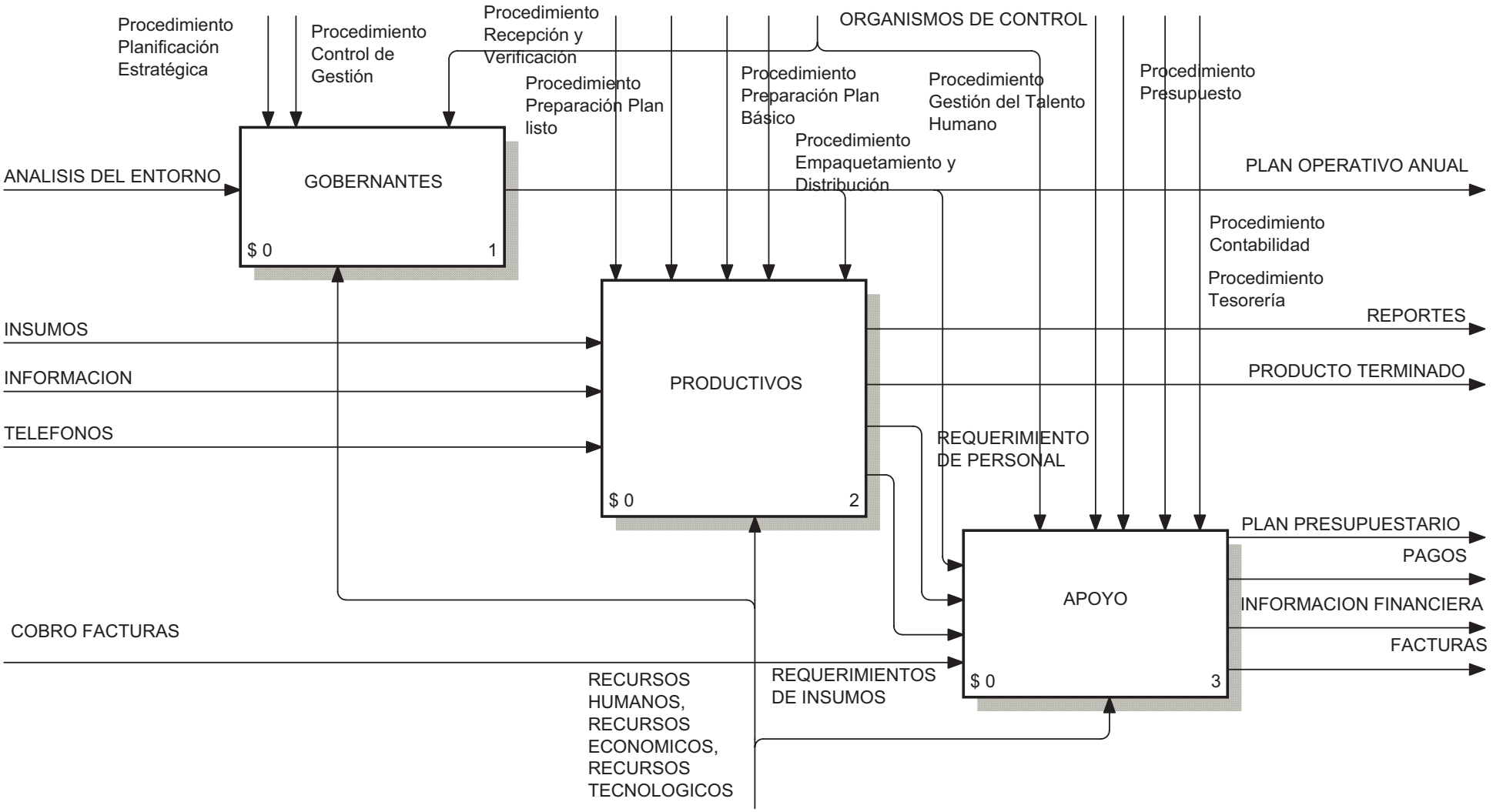
FECHA	CAMBIO REALIZADO

USED AT:	AUTHOR: Fudicell	DATE: 27/04/2008		WORKING	READER DATE	CONTEXT:
	PROJECT: FUDICELL	REV: 04/10/2008		DRAFT		TOP
				RECOMMENDED		
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			PUBLICATION		



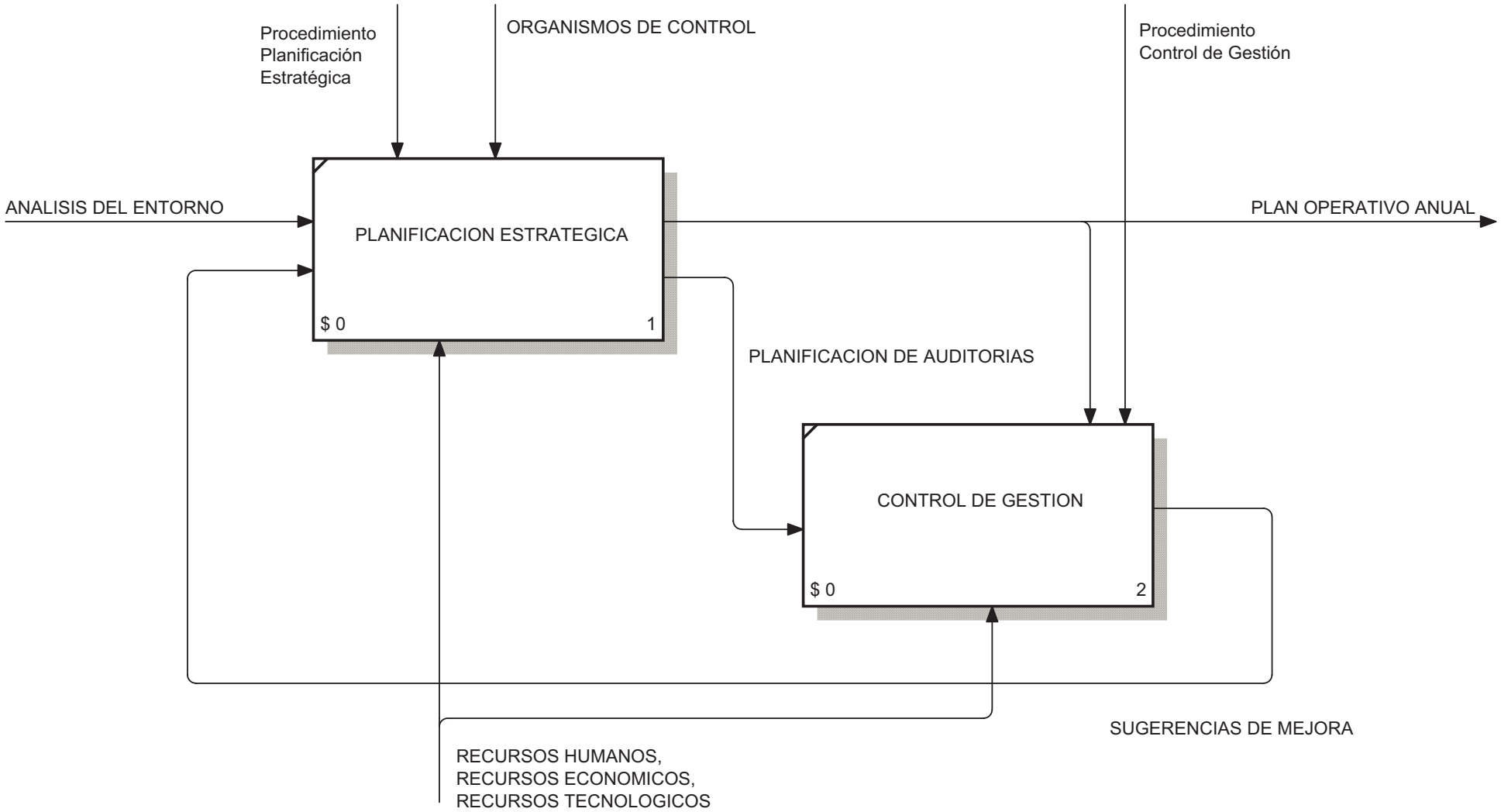
NODE:	TITLE:	NUMBER:
A-0	FUDICELL	

USED AT:	AUTHOR: Fudicell	DATE: 27/04/2008	■	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: FUDICELL	REV: 20/09/2008		DRAFT			■
				RECOMMENDED			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			PUBLICATION			A-0



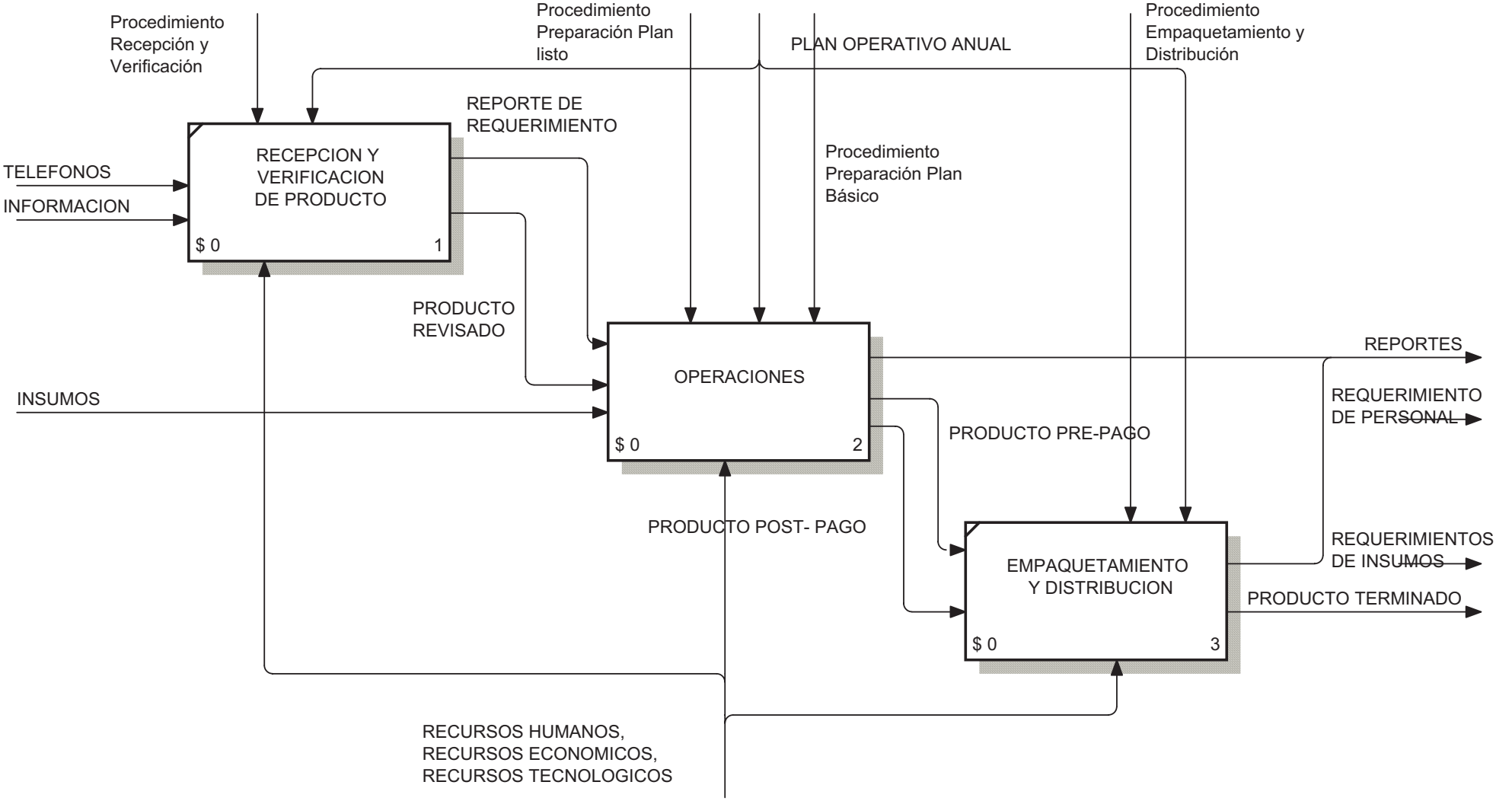
NODE:	TITLE:	NUMBER:
A0	FUDICELL	

USED AT:	AUTHOR: Fudicell	DATE: 27/04/2008	■	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: FUDICELL	REV: 20/09/2008		DRAFT			
				RECOMMENDED			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			PUBLICATION			A0



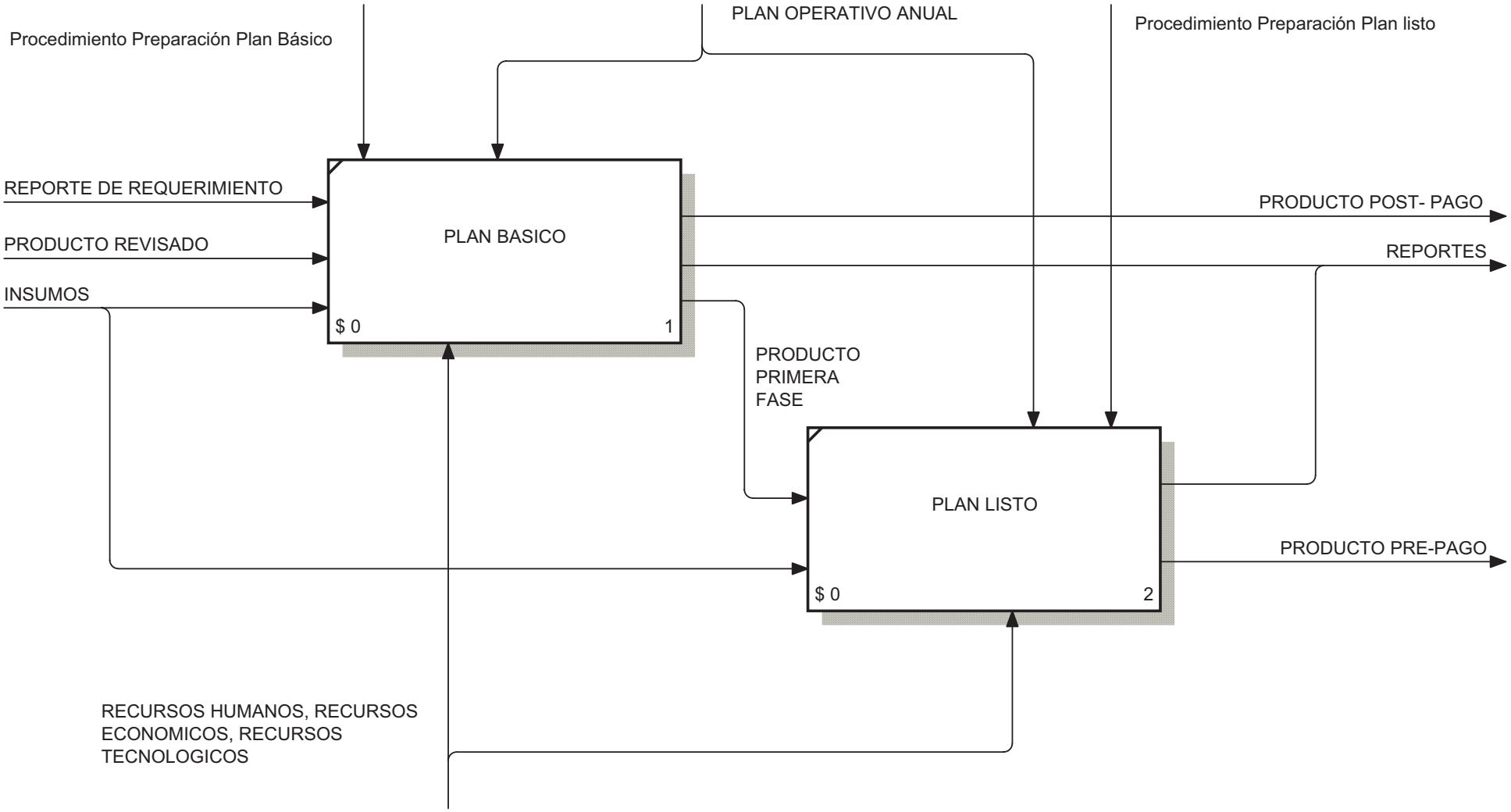
NODE:	TITLE:	NUMBER:
A1	GOBERNANTES	

USED AT:	AUTHOR: Fudicell	DATE: 27/04/2008	■	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: FUDICELL	REV: 20/09/2008		DRAFT			
				RECOMMENDED			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			PUBLICATION			A0



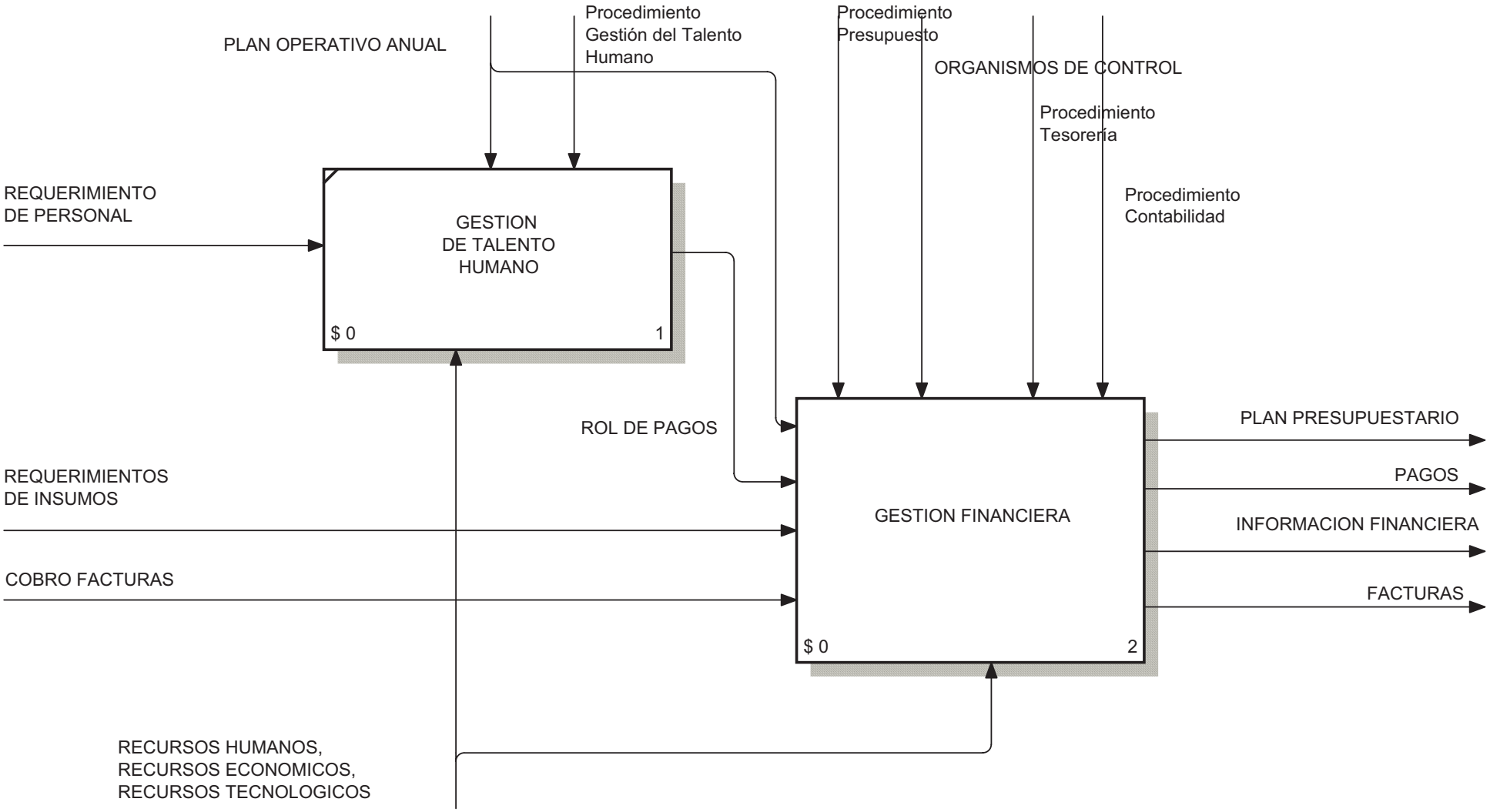
NODE:	TITLE:	NUMBER:
A2	PRODUCTIVOS	

USED AT:	AUTHOR: Fudicell	DATE: 27/04/2008	■	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: FUDICELL	REV: 20/09/2008		DRAFT			
				RECOMMENDED			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			PUBLICATION			A2



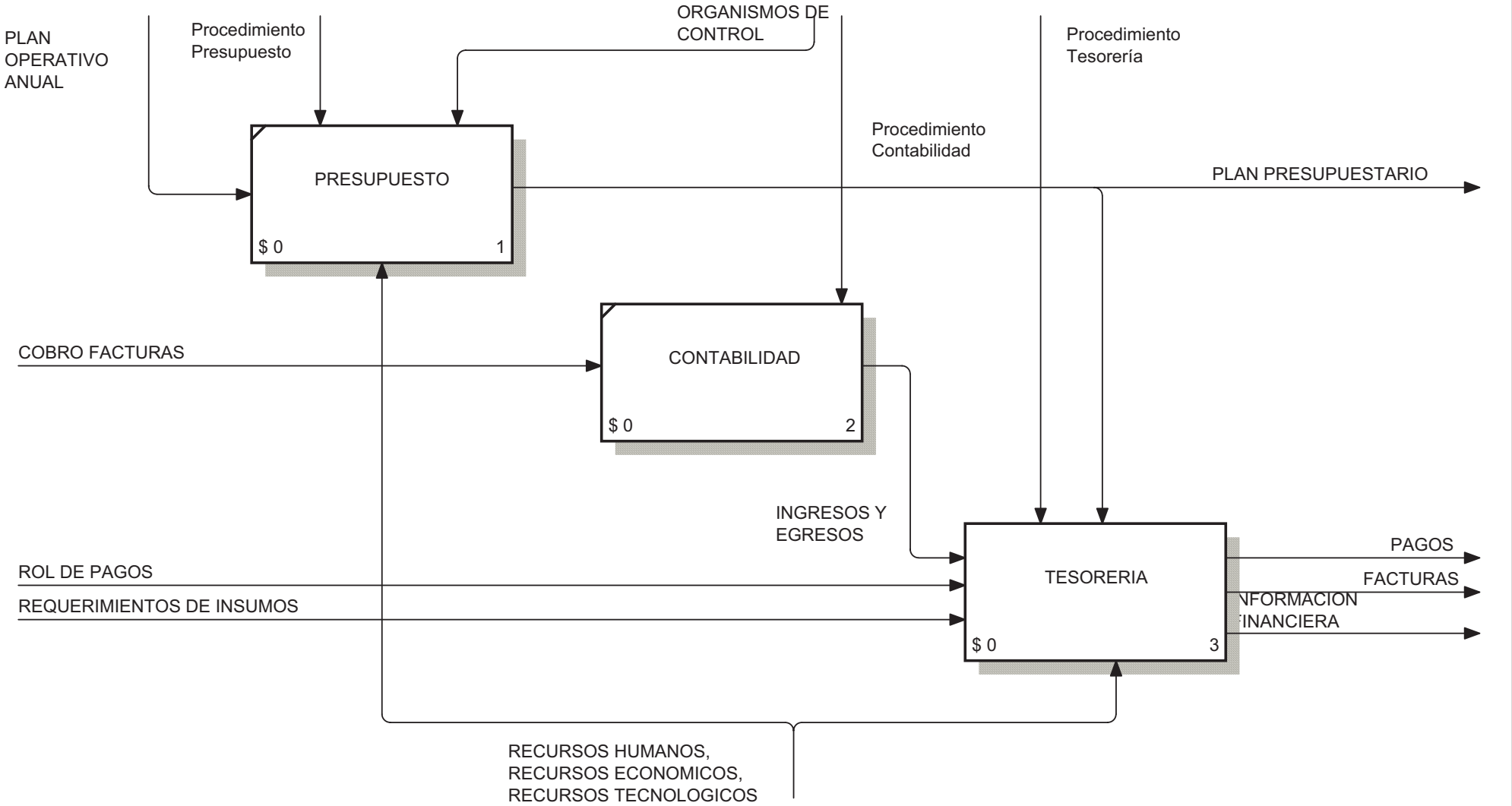
NODE:	TITLE:	NUMBER:
A22	OPERACIONES	

USED AT:	AUTHOR: Fudicell	DATE: 27/04/2008	■	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: FUDICELL	REV: 20/09/2008		DRAFT			
				RECOMMENDED			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			PUBLICATION			A0



NODE:	TITLE:	NUMBER:
A3	APOYO	

USED AT:	AUTHOR: Fudicell	DATE: 27/04/2008	■	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: FUDICELL	REV: 20/09/2008		DRAFT			
				RECOMMENDED			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			PUBLICATION			A3



NODE:	TITLE:	NUMBER:
A32	GESTION FINANCIERA	

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	**CÓDIGO**
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	**P-GG-GG-01**

OBJETIVO

Definir la planificación estratégica para largo alcance, que se centre en la organización como un todo.

RESPONSABLE

Gerencia General

ENTRADAS	**IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR**
Análisis del Entorno	Sociedad
Sugerencias de mejora	

SALIDAS	**IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE**
Plan Operativo Anual	Cliente Interno
Planificación de Auditorias	Cliente externo

CRITERIOS – MÉTODOS

PROCEDIMIENTO

DEFINIR LAS ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATEGICO
ELABORAR EL PLAN ESTRATEGICO
MEDIR LOS RESULTADOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA
RESULTADOS SATISFACTORIOS?
TOMAR ACCIONES SOBRE LOS DATOS MEDIDOS

FORMATOS – REGISTROS	**CONTROL**
Documento de Plan Estratégico	Plan Presupuestario

RECURSOS:

HUMANOS	**MATERIALES E INSUMOS**	**EQUIPOS Y SOFTWARE**
x	**x**	**x**

INDICADORES:

DESCRIPCION	**FORMA DE CALCULO**	**FRECUENCIA DE CONTROL**
Corresponde al Nro de objetivos cumplidos	Nro Objetivos Cumplidos/ Nro Total de Objetivos	Semestral

OBJETIVO

Definir la planificación estratégica para largo alcance, que se centre en la organización como un todo.

ALCANCE

Asegurar que la organización posea y se beneficie de una estrategia organizacional apropiada.

DEFINICIONES

Análisis del Entorno: Señalar los factores ambientales que puedan influir significativamente en las operaciones de la organización.
Misión: Es el propósito para el cual, o la razón por la cual, existe una organización.
Objetivos: son hacia los cuales se dirige un sistema abierto.
Formulación Estratégica: Determinar los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos de la organización.

RESPONSABILIDADES

Gerente General

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Análisis del Entorno: Determinar los factores que puedan influenciar significativamente en las operaciones de la organización tanto en el entorno general (componente social, económico, político, legal y tecnológico), operativo (componente internacional, laboral, clientes, competencia y proveedores) e interno (aspectos de planeación, organización, influencia, de control).

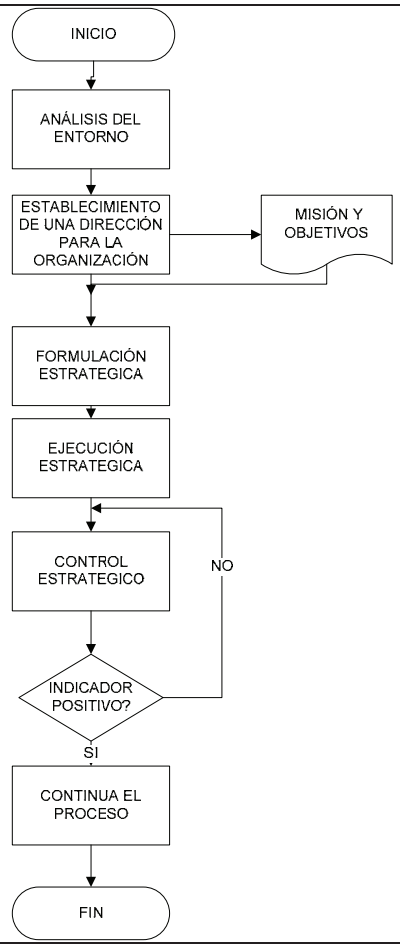
Establecimiento de una Dirección para la Organización: Establecer la misión y los objetivos en un documento escrito elaborado por la gerencia, normalmente basado en la información tanto de gerencia como del personal no gerencial, que describe y explica la verdadera misión de la organización definiendo sus objetivos.

Formulación de la Estrategia: Determinar los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos de la organización, desarrollando las matrices FODA y basándose en el modelo de Porter para el análisis de la industria y establecer de esta manera la formulación de la estrategia de FUDICELL.

Implementación de la Estrategia: Poner en acción las estrategias que se obtuvieron de la análisis de la Matriz FODA y Modelo de Porter.

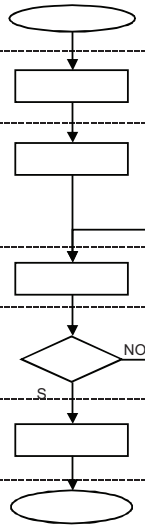
Control Estratégico: Consiste en un plan de acción que define los medios métodos que va utilizar la organización para transformar los recursos en un servicio. Este control en FUDICELL se realizara mediante un control de proceso que contribuye a revisar los procesos que tienen indicadores definidos con sus respectivos responsables.

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

	PROCESO:	PLANIFICACION ESTRATEGICA					
	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	ENTRADA	SALIDA	RESPONSABLE	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y/O INSTRUCCIONES
	INICIO						
P	DEFINIR LAS ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATEGICO		ANALISIS DEL ENTORNO	PLAN DE ACTIVIDADES	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	CONSIDERAR EL PRESUPUESTOS DEL AÑO ANTERIOR
H	ELABORAR EL PLAN ESTRATEGICO		PLAN DE ACTIVIDADES	PLAN ESTRATEGICOS CON SUS OBJETIVOS E INDICADORES	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	DEFINIR FECHAS DE REUNIONES CON LOS ACCIONISTA
V	MEDIR LOS RESULTADOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA		OBJETIVOS E INDICADORES	TABLERO DE INDICADORES	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	
	RESULTADOS SATISFACTORIOS ?				GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	
A	TOMAR ACCIONES SOBRE LOS DATOS MEDIDOS		TABLERO DE INDICADORES	ACCIONES	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	
	FIN						

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	**CÓDIGO**
CONTROL DE GESTIÓN	**P-GG-GG-02**

OBJETIVO

Analizar los indicadores de los procesos logrando el mejoramiento continuo.

RESPONSABLE

Gerencia General

ENTRADAS	**IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR**
Planificación de Auditorias	Cliente Interno Plan Estratégico
SALIDAS	**IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE**
Sugerencias de Mejora	Cliente Interno
	Cliente externo

CRITERIOS – MÉTODOS

PROCEDIMIENTO

DEFINIR EL PERIODO DE DATOS PARA LOS INDICADORES
ELABORAR TOMA DE DATOS EN LA FRECUENCIA DEL TABLERO DE CONTROL
VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
RESULTADOS SATISFACTORIOS?
TOMAR ACCIONES SOBRE LOS DATOS MEDIDOS

FORMATOS – REGISTROS	**CONTROL**
Tablero de Control	Plan Estratégico
Plan Estratégico	

RECURSOS:

HUMANOS	**MATERIALES E INSUMOS**	**EQUIPOS Y SOFTWARE**
x	**x**	**x**

INDICADORES:

DESCRIPCION	**FORMA DE CALCULO**	**FRECUENCIA DE CONTROL**
Nro de propuestas realizadas para obtener ventajas competitivas	Suma de propuestas planteadas en el semestre	semestral

OBJETIVO

Analizar los indicadores de los procesos logrando el mejoramiento continuo.

ALCANCE

Realizar un tablero de control con los respectivos indicadores de los procesos.

DEFINICIONES

Indicador: Variable matemática que se la define en un periodo de tiempo.

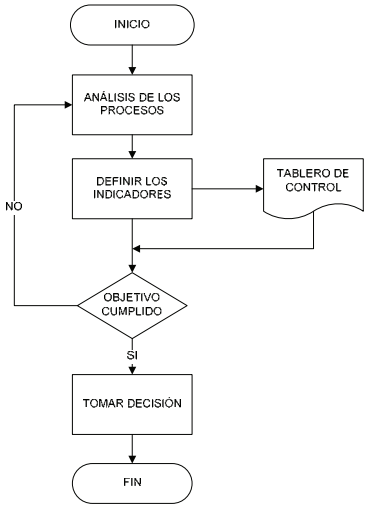
RESPONSABILIDADES

Gerencia General: control de cada uno de los indicadores del tablero de control

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Desarrollar el Tablero de Control: El mismo que estará compuesto con los diferentes indicadores que son mediciones de los procesos.

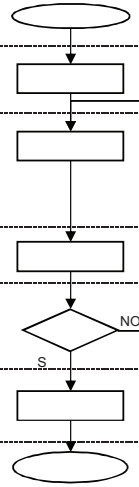
DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

	ELABORACION:	REVISION:	APROBACION:
CARGO	Analista de Procesos	Gerencia Operaciones	Gerencia General
NOMBRE	Gabriela Vizcaíno Karol Benavides		

	PROCESO:	CONTROL DE GESTION					
	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	ENTRADA	SALIDA	RESPONSABLE	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y/O INSTRUCCIONES
	INICIO						
P	DEFINIR EL PERIODO DE DATOS PARA LOS INDICADORES		TABLERO DE CONTROL Y OBEJTIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA DE DATOS POR INDICADOR Y OBJETIVO	SUBGERENTE DE PRODUCCION Y CALIDAD	PRODUCCION Y CALIDAD	
H	ELABORAR TOMA DE DATOS EN LA FRECUENCIA DEL TABLERO DE CONTROL		FRECUENCIA DE DATOS POR INDICADOR Y OBJETIVO	DATOS TABULADOS	SUBGERENTE DE PRODUCCION Y CALIDAD	PRODUCCION Y CALIDAD	
V	VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS		DATOS TABULADOS	AVANCE DE CUMPLIMIENTO	SUBGERENTE DE PRODUCCION Y CALIDAD	PRODUCCION Y CALIDAD	
	RESULTADOS SATISFACTORIOS ?	NO / S					
A	TOMAR ACCIONES SOBRE LOS DATOS MEDIDOS		TABLERO DE INDICADORES	ACCIONES	GERENTE GENERAL SUBGERENTE DE PRODUCCION Y CALIDAD	GERENCIA GENERAL	
	FIN						

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	**CÓDIGO**
RECEPCION Y VERIFICACION DE PRODUCTO	**P-OP-O-01**

OBJETIVO

Controlar el estado de la materia prima en el momento que se recibe la mercadería de las aduanas para informar al cliente de los acontecimientos de la misma.

RESPONSABLE

Subgerente de Producción

ENTRADAS	**IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR**
Teléfonos	Fabricantes Marcas Equipos
Información	
SALIDAS	**IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE**
Manejo de la información de los equipos:	Cliente Interno
Reporte de Requerimientos	Cliente externo
Equipos Revisados	

CRITERIOS – MÉTODOS

PROCEDIMIENTO

PLANIFICACION DE RECEPCION DE PRODUCTO
RECEPCIÓN DEL PRODUCTO
REGISTRAR PESOS DE MERCADERIA
APERTURA DE CAJAS
VERIFICAR EL CONTENIDO
CONTENIDO DE ACUERDO A LA INFORMACION DECLARADA POR EL CLIENTE?
ENVIO MERCANCIA A BODEGA
REGISTRO DE NOVEDADES Y ENVIO AL CLIENTE

FORMATOS – REGISTROS	**CONTROL**
Documento de Plan Estratégico	POA
	Procedimiento de Verificación

RECURSOS:

HUMANOS	**MATERIALES E INSUMOS**	**EQUIPOS Y SOFTWARE**
x		**x**

INDICADORES:

DESCRIPCION	**FORMA DE CALCULO**	**FRECUENCIA DE CONTROL**
Nro de Producto verificados en una hora	Suma del tiempo transcurrido en el proceso por producto en una hora	Cada hora
Nro de errores en el proceso de verificación	Nro de errores en el proceso sobre el total de Teléfonos	Por lote

OBJETIVO

Controlar el estado de la materia prima en el momento que se recibe la mercadería de las aduanas para informar al cliente de los acontecimientos de la misma.

ALCANCE

Este documento contiene información privada y confidencial, mantener bajo llave cuando no se esté usando. Propiedad de FUDICELL, prohibida su reproducción y uso fuera de las instalaciones de la compañía.

DEFINICIONES

Palets: Paquetes grandes de madera que contienen los equipos.
Racks: Estructuras metálicas para almacenaje.
Apilamiento: Colocar uno sobre otra las cajas que contienen los equipos.

RESPONSABILIDADES

Supervisor de Línea
Personal implicado en la ejecución del siguiente proceso: Escaneo de ESN
Personal operativo de los Sistemas de información y BDD

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

En este procedimiento se realiza una verificación previa de los equipos que arriban a nuestras bodegas con la presencia de representantes de nuestro cliente y de la aseguradora y de la aduana, para determinar si existen novedades (equipos faltantes, cajas abiertas, etc)

Operación Verificación de Contenido.

Recibir cajas.- El cliente confirmará el arribo de mercadería por e-mail, con al menos 24 Hrs. de anticipación, proporcionando la siguiente información:

Hora de arribo
Marca
Modelo
Número de cajas
Hora de inicio para la verificación (de ser el caso)
Destino de los equipos (número de equipos que serán listo pack y/o número de equipos normales, u otros destinos)
Procesos complementarios a ejecutar, o procesos que no sean necesarios (de ser el caso)

Con el arribo de los camiones a las plataformas de recepción de FUDICELL), el Responsable del Proceso confirmará al Jefe de Operaciones de Brightstar (BST) y solicitará la presencia de al menos uno de sus operarios.

Se procede a abrir la puerta lanford de la bodega con la custodia del guardia de seguridad; y

con el personal asignado para este fin.

Los operarios de CS descargarán las cajas de los camiones, con la ayuda de montacargas, gatos hidráulicos, cuerdas y palancas según sea el caso, verificando la existencia de posibles maltratos y/o cajas preabiertas.

Registro de pesos.- El Responsable del Proceso registrará el peso de las cajas que vayan ingresando

El proceso de verificación de contenido e inicio de apertura de cajas únicamente se dará cuando se encuentren presentes los representantes de BST.

Apertura de cajas.- Para la apertura de las cajas se utilizará palancas de acero, patas de cabra, martillos y tijeras metálicas; considerándose las prioridades del cliente en lo que se refiere al modelo o lote

El personal implicado en esta actividad tendrá las precauciones necesarias para evitar accidentes por el transporte de las cajas, uso del montacargas etc. Utilizará el siguiente equipo de protección personal:

Calzado con puntera metálica,
Cinturón de seguridad y
Guantes de cuero

Abrir "master box".- Inmediatamente después de abiertas las cajas, se cortará con el estilete la cinta de embalaje de las "master box" y se ubicarán ordenadamente sobre los palet´s de madera; se prestará atención a fin de identificar cajas maltratadas o preabiertas.

Verificar contenido.- Los operarios de preparación de producto, en el área especifica, tomarán cada una de las "master box" y procederán, caja por caja, a verificar el contenido, cajas maltratadas o preabiertas. Para la verificación de contenido, se contrastará el contenido con la información facilitada por el cliente.

Se mantendrá especial cuidado a fin de no maltratar o destruir las cajas de los equipos, su recipientes (blister) y contenido (accesorios) .

Las "master box", con cajas revisadas, se apilarán ordenadamente sobre los palets de madera, en espera del siguiente procesos; se colocará sobre cada pila, una leyenda especificando, en un color el *proceso ejecutado* y en otro el *proceso por ejecutar.*

Contar.- Las cajas apiladas en los palets, serán cuidadosamente contadas para determinar la cantidad total de equipos recibidos, sumando las cantidades de cada palet.

Registrar novedad.- Toda novedad identificada en el proceso, ya sea cajas destruidas, cajas abiertas, cajas con evidencia de violación y equipos o accesorios faltantes, serán fotografiadas e identificada su ubicación, # de caja, # de master box y # de ESN, según sean los casos. Los resultados y las novedades de la verificación de contenido serán registradas en las guías de remisión y constar las firmas de las áreas involucradas: BST y TC., con el fin de validar la verificación. Todos los equipos que tengan novedades de faltantes o maltratos se los separa y se los etiqueta con su respectiva novedad para su fácil ubicación en posteriores procesos.

Elaborar reporte.- Terminada la verificación, el Responsable del Proceso elaborará un informe y enviará al cliente a través de los medios establecidos para este fin (e-mail, guías de remisión y validación),.

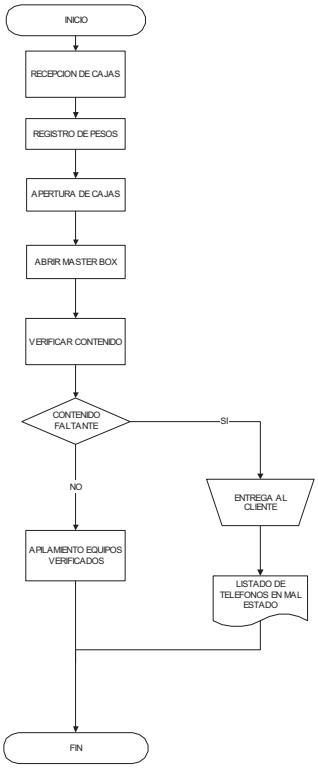
NOTA: Revisar los documentos:

1.- Formato para reporte de procesos: Verificación de contenido
2.- Descripción del Sistema de Información y bases de datos
3.- Diagrama de flujo del proceso

4.- Lista de verificación: Proceso de verificación de contenido
5.- Procedimiento: Apertura y cerrado de cajas

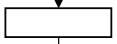
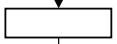
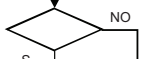
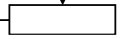
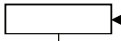
ANEXOS

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

	PROCESO:	VERIFICACION DEL PRODUCTO					
	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	ENTRADA	SALIDA	RESPONSABLE	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y/O INSTRUCCIONES
	INICIO						
P	PLANIFICACION DE RECEPCION DE PRODUCTO		DECLARACIONES DEL CLIENTE	REPORTE DE LAS DECLARACIONES DEL CLIENTE	SUBGERENTE DE PRODUCCION Y CALIDAD	PRODUCCION Y CALIDAD	DESCRIPCION DEL PRODUCTO, FECHA, HORA DE RECEPCION.
H	RECEPCIÓN DEL PRODUCTO		REPORTE DE LAS DECLARACIONES DEL CLIENTE - CARGAMENTO DE MERCADERIA		PERSONAL DE SEGURIDAD - CLIENTE- ASEGURADORA - SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	REGISTRAR PESOS DE MERCADERIA				PERSONAL DE SEGURIDAD - CLIENTE- ASEGURADORA - SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	APERTURA DE CAJAS				PERSONAL DE SEGURIDAD - CLIENTE- ASEGURADORA - SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
V	VERIFICAR EL CONTENIDO		REPORTE DE LAS DECLARACIONES DEL CLIENTE		SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	CONTENIDO DE ACUERDO A LA INFORMACION DECLARADA POR EL CLIENTE?				PERSONAL DE SEGURIDAD - CLIENTE- ASEGURADORA - SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
A	ENVIO MERCANCIA A BODEGA				SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	REGISTRO DE NOVEDADES Y ENVIO AL CLIENTE			INFORME DE NOVEDADES DE PRODUCTOS	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	FIN						

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	**CÓDIGO**
PREPARACION PLAN BÁSICO	**P-OP-O-02**

OBJETIVO

Realizar la preparación de la materia prima para obtener el plan básico

RESPONSABLE

Supervisor de línea

ENTRADAS	**IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR**
Reporte de Requerimiento	Bodega
Producto Revisado	
Insumos	
SALIDAS	**IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE**
Producto Primera Fase	Brightstar
Reporte	Cliente Interno
Producto Post- Pago	

CRITERIOS – MÉTODOS

PROCEDIMIENTO

PLANIFICACION DE PREPARACION PLAN BASICO CON LA INFORMACION DEL CLIENTE
ESCANEO
HOMOLOGACION
PRECARGA DE BATERIAS
PRUEBAS ON - OFF
VERIFCACION DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE PARA EL PLAN BASICO
CUMPLE REQUISITOS?
PRODUCTO TERMINADO PRIMERA FASE

FORMATOS – REGISTROS	**CONTROL**
Registro Equipos escaneados	POA
Registro Equipos Homologados	Instructivos
Registro Equipos Pre- Carga de Batería	
Registro Equipo verificación Pruebas On-off	

RECURSOS:

HUMANOS	**MATERIALES E INSUMOS**	**EQUIPOS Y SOFTWARE**
x	**x**	**x**

INDICADORES:

DESCRIPCION	**FORMA DE CALCULO**	**FRECUENCIA DE CONTROL**
Producción de cada operario implicado en el proceso	Suma de tiempo invertido en cada equipo escaneado	Hora
Validación de ESN's vs. Reclamos de clientes	Nro de Novedades sobre el total de Teléfonos Escaneados	Mensual
Producción de cada operario implicado en el proceso	Suma de tiempo invertido en cada equipo homologado	Hora
Validación de Homologación Vs Reclamos de clientes	Nro de Novedades sobre el total de Teléfonos Homologados	Mensual
Nro de horas transcurridas hasta proveer el servicio	Suma de Horas para la ejecución del proceso	Mensual
Nro de cajas preparadas en una hora de trabajo.	Suma de tiempo por equipo	Por teléfono
Nro de cajas guardadas en una hora de trabajo.	Suma de cajas por hora	Hora
Nro de Novedades encontradas al ON/OFF por teléfono	Nro de Teléfonos con novedades sobre el total de Teléfonos	Por Lote

OBJETIVO

Realizar la preparación de la materia prima para obtener el plan básico.

ALCANCE

Este proceso aplica para la preparación de plan básico únicamente y como entrada para plan listo

DEFINICIONES

Plan Básico: Teléfonos escaneados.

RESPONSABILIDADES

Supervisor de línea

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

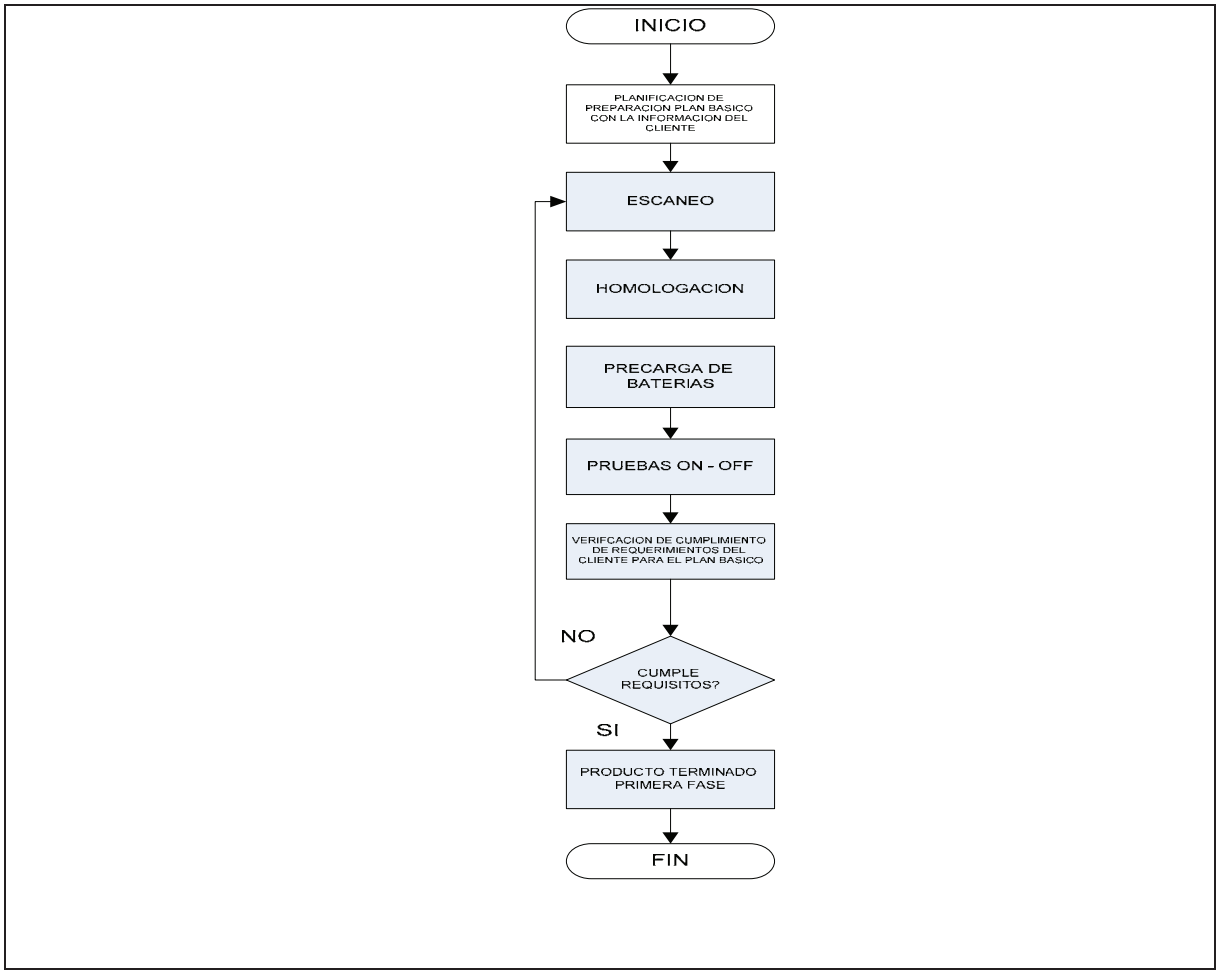
Para la preparación de plan básico partimos de la planificación que el cliente entrega luego se procede a escanear los equipos a través de un escáner o un lector de código de barras se realiza la lectura de los seriales (ESN) de las etiquetas de cada equipo, tanto en la caja como en el equipo, de esta forma se genera un documento (Hoja de Excel) con esta información que es la base para el proceso de Homologación en el cual se coloca las etiquetas que proporciona la superintendencia de telecomunicaciones para la comercialización y activación de los equipos móviles celulares.

Se realiza una pre-carga de batería para que este se encuentre listo para la activación. La precarga viene determinada de acuerdo a las especificaciones de los fabricantes de cada uno de los equipos que comercializa la operadora y finalmente se realiza una prueba de encendido del equipo comprobando el funcionamiento normal y que este se encuentre listo para la activación.

ANEXOS

Instructivo Escaneo
Instructivo Homologación
Instructivo pre- carga de batería
Instructivo Pruebas On-Off

DIAGRAMA DE FLUJO



FECHA	CAMBIO REALIZADO

OBJETIVO

Preparar los equipos de comunicaciones celulares previos a la comercialización por parte de la Operadora.

ALCANCE

Generar una base de datos para control de los equipos y obtener por parte de la Suptel las etiquetas de homologación.

DEFINICIONES

Escaneo: Proceso mediante el cual se realiza una lectura y comparación del código de barras entre el código de la caja y del equipo, para generar la información de homologación.

RESPONSABILIDADES

Supervisor de línea

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Verificación Esn's: Se realiza una comprobación visual; que el ESN de la caja coincida con el ESN del teléfono, cada ESN debe contener 11 dígitos decimales.

Apilamiento y pegado de etiqueta: Una vez verificado el ESN, se los apila en orden y en columnas de hasta 10 cajas y se coloca la etiqueta " Registro de procesos" con su respectiva Numeración, identificación de lote y modelo.

Escaneo del ESN: se procede a escanear individualmente los ESN's de todos los teléfonos en un archivo de Excel, en un formato ya establecido para este fin en el cual deberá constar Ítem (numero total de teléfonos, Esn (11 dígitos decimales) y Numero de caja.
Cada vez que se ingresa un caja completa se hace una verificación visual de los ESN`s con el fin de que no se repita ningún ESN`s o contengan datos alfanuméricos. Si el ESN's esta en código Hexadecimal se debe transformar a código Decimal con las herramientas y conocimiento de Excel constatando sus 11 dígitos para cada ESN.

Conteo de ESN's: Las cajas deben estar apiladas de tal manera que presten facilidades para el conteo final . el numero de equipos escaneados debe coincidir con el numero de equipos recibidos.

Registro de novedades: Todas las novedades detectadas en este proceso como ESN's repetidos (clon), ESN's alfanuméricos, etc., serán reportadas inmediatamente a nuestro cliente (BST) con el numero de master box y los ESN's con novedades.

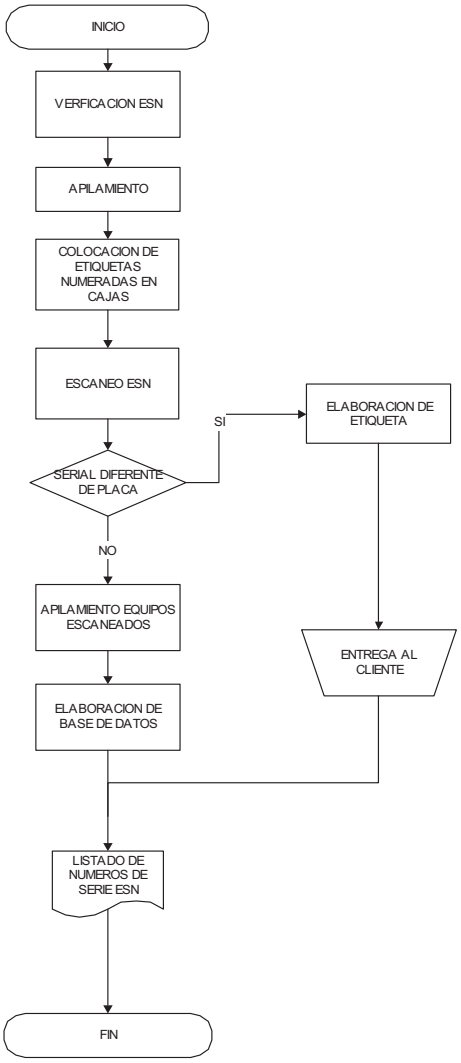
Apilamiento de Equipos Escaneados: Una vez escaneados los ESN's se los apila en palets con la etiqueta siempre visible y de forma tal que en el transporte o movimiento del palet no se desprendan las cajas y evitar imprevistos o accidentes

Manejo de la información: Terminado de escanear todo el lote, se trabaja con el Excel realizando pruebas lógicas para evitar que existan ESN`s repetidos, alfanuméricos, o datos que no corresponden al

ESN del teléfono. Además se comprueba que todos los ESN's tengan 11 dígitos.

Envió de la información: Una vez realizado todas las pruebas con las herramientas de Excel. El responsable del escaneo entregará esta información a su supervisor. El cual realizará una comprobación final e incluirá el FCC ID en el archivo y lo enviara a nuestro cliente a la dirección indicada por el mismo.

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

OBJETIVO

Obtener por parte de la Suptel las etiquetas de homologación y colocarlas en cada equipo para su comercialización.

ALCANCE

En este procedimiento se coloca las etiquetas de Homologación que proporciona la Superintendencia de Telecomunicaciones para la comercialización y activación del los equipos móviles celulares.

DEFINICIONES

Homologación: Colocar etiqueta suministrada por la SUPTEL en cada equipo.

RESPONSABILIDADES

Supervisor de línea

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

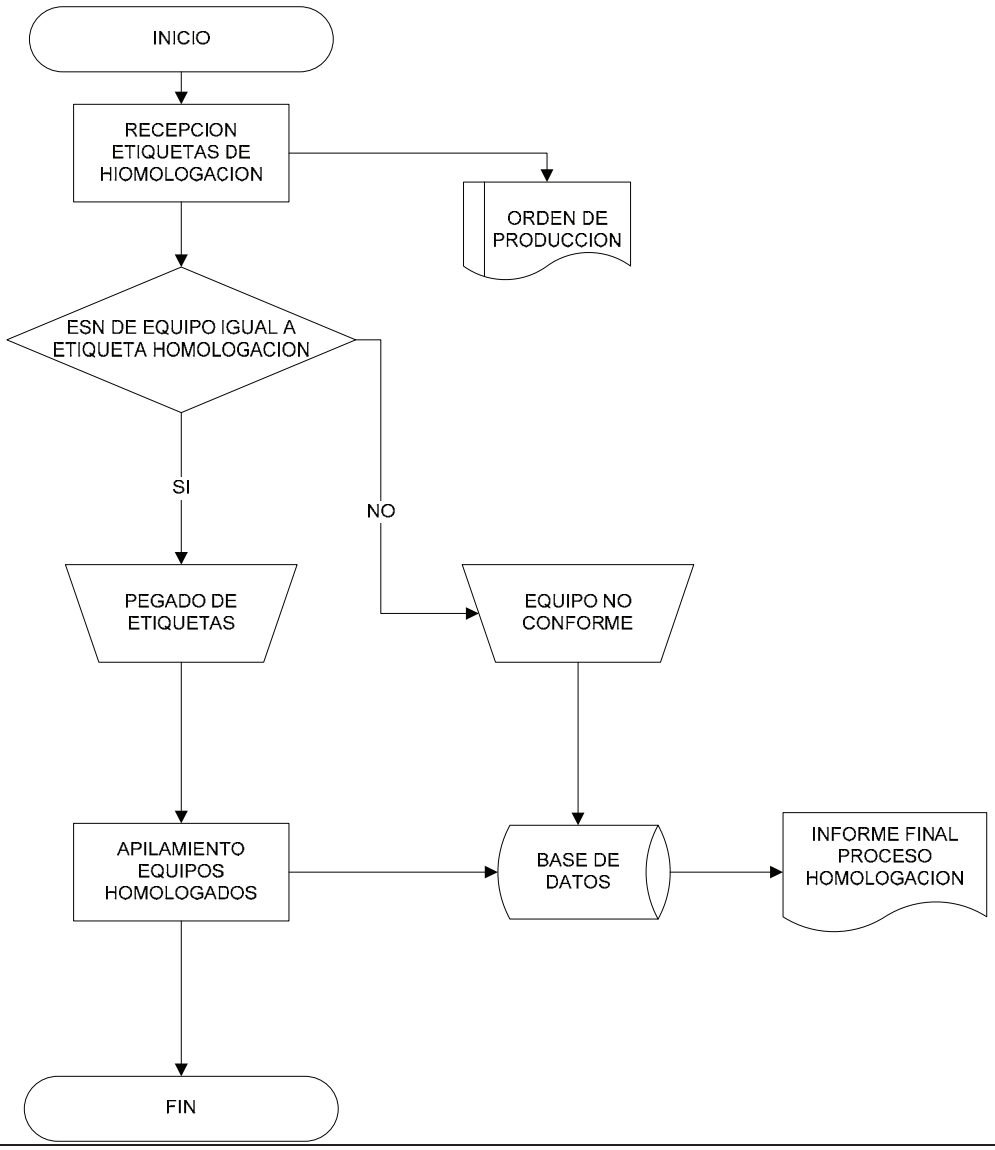
Verificación Esn's: Se realiza una comprobación visual; que el ESN de la caja coincida con el ESN del teléfono, cada ESN debe contener 11 dígitos decimales.

Pegado de etiqueta: Una vez verificado el ESN, se saca los equipos de las cajas y se coloca la etiqueta de homologación en la parte posterior de los equipos siempre y cuando esta coincida con el ESN del equipo.

Registro de novedades: Todas las novedades detectadas en este proceso como ESN's repetidos (clon), ESN's alfanuméricos, etc., serán reportadas inmediatamente a nuestro cliente (BST) con el numero de master box y los ESN's con novedades.

Apilamiento de Equipos Homologados: Una vez homologados los equipos se los apila en palets con la etiqueta siempre visible y de forma tal que en el transporte o movimiento del palet no se desprendan las cajas y evitar imprevistos o accidentes.

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

OBJETIVO

Obtener la precarga inicial para que el equipo pueda ser configurado de acuerdo al plan solicitando por el cliente.

ALCANCE

La precarga se realiza para que el equipo se encuentre listo para la activación la misma que viene determinada de acuerdo a las especificaciones de los fabricantes de cada uno de los equipos que comercializa la operadora.

DEFINICIONES

Palets: Paquetes grandes de madera que contienen los equipos.
Racks: Estructuras metálicas para almacenaje.
Apilamiento: Colocar uno sobre otra las cajas que contienen los equipos.

RESPONSABILIDADES

Supervisor de línea.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Desmontar de los racks: Con la ayuda de el elevador hidráulico desmontamos de los racks de almacenamiento los palets para iniciar su preparación.

Preparación para carga: Bajamos uno por uno los master box de los palets y los colocamos frente a cada uno de los operarios asignados para este proceso.
Las nuevas baterías vienen parcialmente cargadas. Antes de usar el teléfono, se carga como se describe a continuación. Algunas baterías tienen mejor rendimiento después de varios ciclos de carga y descarga.

Colocar la batería: Para introducir la batería en su aparato telefónico. Retire la tapa del teléfono, coloque el conjunto de la batería en su compartimiento ajuste la batería hasta que haga clic. Si la batería no esta colocada correctamente en su espacio no se cargara. Inserte el cargador en el conector del equipo. Este proceso se realiza en cada uno de los equipos que contiene el master box.
Nota: Asegúrese de haber colocado el conector del cargador correctamente al teléfono, caso contrario podrá causarle daños al teléfono.

Apilamiento de equipos preparados: Los equipos preparados se los apila en completo orden evitando que tenga roces con el piso o con elementos que puedan rayar el cargador. El apilamiento se lo hará

sobre una moqueta de caucho, la misma que protegerá los cargadores.

Conectando los Racks: Una vez que se ha preparado suficientes cajas se proceden a conectar en las distintas perchas de manera uniforme y ordenada tomando en cuenta que se posee perchas en las que se puede ubicar aproximadamente 1500 teléfonos, cabe mencionar que el tiempo de carga viene especificado por la casa fabricante.

Cargando la batería: Conecte el cable del cargador a un enchufe común (rack de carga). Para cargar completamente la batería por primera vez, se requiere 4 horas aproximadamente. En el display del teléfono se mostrará el status de la batería. Revisar que cada uno de los racks no estén cortocircuitados o desconectados.
Nota: El tiempo de carga de batería aplica cuando el teléfono está apagado de lo contrario este tiempo varía.

Descargado los Racks: Luego de que ya se ha cargado las baterías a full se procede a desconectar, primero de la toma central cada uno de los racks y luego se desmonta de las perchas apilándolas en un solo sito y en completo orden.

Guardado del equipo: El responsable de éste proceso distribuirá las cajas a cada uno de los operarios quienes procederán a guardar en su respectivo empaque o blister los teléfonos., de la siguiente manera:

Encender y apagar el teléfono.- Encienda el teléfono antes de desmontar la batería presionando la tecla END (tecla de encendido / fin) por aproximadamente 2 segundos. Este paso es de especial cuidado ya que nos permite determinar y separar los equipos DOA (muerto en caja).
Mientras se enciende el teléfono completamente colocamos el cargador en su sitio verificando que estén todos los accesorios. Luego retiramos la batería del teléfono, colocamos una etiqueta " batería pre-cargada lista para usar verificamos que el ESN de la caja con el del teléfono sea el mismo. Terminado de guardar todos los equipos del master box pegamos una etiqueta de precarga y escribimos el nombre de la persona que guarda, en la etiqueta pegada para este fin.

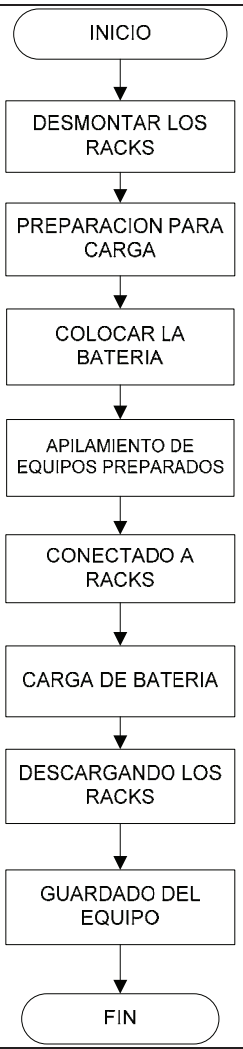
Apilamiento de cajas guardadas: Todas las cajas que se han terminado el proceso de carga se deben apilar en palets para su fácil transportación o movimiento. Los palets deben ser armados en orden y de manera estándar, por ejemplo (5000 Nk, 5 palets de 1000c/u en forma secuencial palet 1 de caja uno 1-200). Siempre las etiquetas deben estar visibles para su fácil ubicación.

Registro de novedades: El responsable del proceso deberá registrar todas las novedades del proceso

por equipo que se presente; tales como baterías infladas, equipos muertos al arribo, cargadores diferentes, cables rotos etc. Todas estas novedades serán reportadas por el Jefe PDP a nuestros clientes inmediatamente.

Además el responsable del proceso reportará el mal estado de los racks cables pelados, mal estado de las tomas centrales cajas maltratadas en el proceso, etc.

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

OBJETIVO

Comprobar el encendido de los teléfonos móviles.

ALCANCE

En este procedimiento se realiza una prueba de encendido del equipo comprobando el funcionamiento normal del equipo y que este se encuentre listo para la activación.

DEFINICIONES

Palets: Paquetes grandes de madera que contienen los equipos.
Racks: Estructuras metálicas para almacenaje.
Display: Pantalla del equipo móvil.

RESPONSABILIDADES

Supervisor de línea

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Colocar la batería: Para introducir la batería en su aparato telefónico retire la tapa del teléfono, coloque la batería en su compartimiento y ajuste la batería hasta que haga clic.

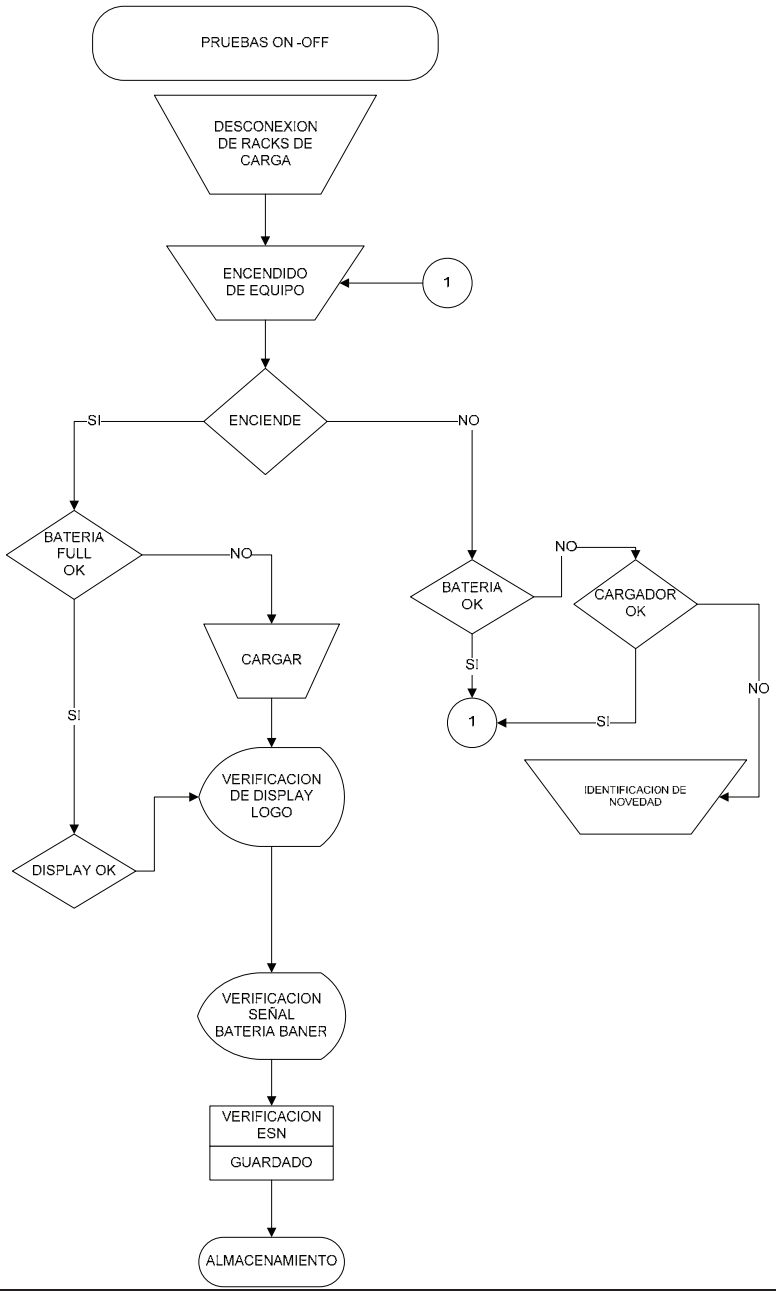
Encender y apagar el teléfono.- Encienda el teléfono antes de desmontar la batería presionando la tecla END (tecla de encendido / fin) por aproximadamente 2 segundos. Este paso es de especial cuidado ya que nos permite determinar y separar los equipos DOA (muerto en caja).
Mientras se enciende el teléfono completamente colocamos el cargador en su sitio verificando que estén todos los accesorios. Luego retiramos la batería del teléfono, colocamos una etiqueta " batería pre-cargada lista para usar verificamos que el ESN de la caja con el del teléfono sea el mismo. Terminado de guardar todos los equipos del master box pegamos una etiqueta de precarga y escribimos el nombre de la persona que guarda, en la etiqueta pegada para este fin.

Verificación de ESN: Una vez encendido el equipo compruebe que el ESN interno sea el mismo de los registros de la base de datos y de la etiqueta del equipo se verificara de acuerdo al modelo y la marca del equipo móvil.

Guardado del equipo: El responsable de éste proceso distribuirá las cajas a cada uno de los operarios quienes procederán a guardar en su respectivo empaque o blister los teléfonos., de la siguiente manera:
Apilamiento de cajas guardadas: Todas las cajas que se han terminado el proceso de carga se deben apilar en palets para su fácil transportación o movimiento. Los palets deben ser armados en orden y de manera estándar, por ejemplo (5000 Nk, 5 palets de 1000c/u en forma secuencial palet 1 de caja uno 1-200). Siempre las etiquetas deben estar visibles para su fácil ubicación.

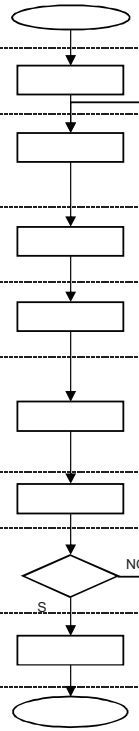
Registro de novedades: El responsable del proceso deberá registrar todas las novedades del proceso por equipo que se presente; tales como equipos muertos al arribo, equipos que no enciendan, displays. defectuosos etc. Todas estas novedades serán reportadas por el Jefe PDP a nuestros clientes inmediatamente.
Además el responsable del proceso reportará el mal estado de los racks cables pelados, mal estado de las tomas centrales cajas maltratadas en el proceso, etc.

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

	PROCESO:	PREPARACION PLAN BASICO					
	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	ENTRADA	SALIDA	RESPONSABLE	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y/O INSTRUCCIONES
	INICIO						
P	PLANIFICACION DE PREPARACION PLAN BASICO CON LA INFORMACION DEL CLIENTE		REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES PLAN BASICO	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	DESCRIPCION DEL PRODUCTO
H	ESCANEO		PRODUCTO	PRODUCTO ESCANEADO	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	HOMOLOGACION		PRODUCTO ESCANEADO	PRODUCTO HOMOLOGADO	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	PRECARGA DE BATERIAS		PRODUCTO HOMOLOGADO	PRODUCTO PRECARGADO	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	PRUEBAS ON - OFF		PRODUCTO PRECARGADO	PRODUCTO PRIMERA FASE	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
V	VERIFCACION DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE PARA EL PLAN BASICO		REPORTE DE LAS DECLARACIONES DEL CLIENTE		SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	CUMPLE REQUISITOS?	NO / S			SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
A	PRODUCTO TERMINADO PRIMERA FASE				SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	FIN						

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	**CÓDIGO**
PREPARACION PLAN LISTO	**P-OP-O-03**

OBJETIVO

Realizar las actividades que generen el producto listo.

RESPONSABLE

Supervisor de línea

ENTRADAS	**IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR**
Producto Primera Fase	Bodega
Insumos	
SALIDAS	**IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE**
Producto Pre- Pago	Brightstar
Reporte	Cliente Interno

CRITERIOS – MÉTODOS

PROCEDIMIENTO

PLANIFICACION PLAN LISTO PACK
PROGRAMACION
PUBLICIDAD
VERIFCACION DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE PARA EL PLAN LISTO
CUMPLE REQUISITOS?
PRODUCTO LISTO PACK

FORMATOS – REGISTROS	**CONTROL**
Registro Equipos programados	POA
Registro Equipos Con Publicidad	Instructivos
Registro Equipo verificación requerimientos cliente	

RECURSOS:

HUMANOS	**MATERIALES E INSUMOS**	**EQUIPOS Y SOFTWARE**
x	**x**	**x**

INDICADORES:

DESCRIPCION	**FORMA DE CALCULO**	**FRECUENCIA DE CONTROL**
Nro de Teléfonos programados en una hora	Suma de Teléfonos programados en una hora	Hora
Nro de teléfonos programados incorrectamente	Nro de errores en el proceso sobre el total de Teléfonos	Mensual
Nro de teléfonos con errores en la publicidad	Nro de errores en el proceso sobre el total de Teléfonos	Mensual
Nro de Teléfonos con publicidad en una hora	Suma de Teléfonos publicitados en una hora	Hora
Nro de productos con error en el proceso final	Nro de errores en el proceso sobre el total de Teléfonos	Por lote

OBJETIVO

Realizar las actividades que generen el producto listo.

ALCANCE

Generar el Plan Listo.

DEFINICIONES

Trípticos: Propaganda que contiene promociones información de la operadora y que se coloca dentro de la caja del equipo.

Sleeve: Cobertor de la caja del equipo este viene con la propaganda o promociones de la época que el cliente desea colocar.

Pallets: Paquetes grandes de madera que contienen los equipos.

Racks: Estructuras metálicas para almacenaje.

Programación: Conjunto de instrucciones que se ingresan en los equipos para que se conecte a la red y tengan un funcionamiento normal.

RESPONSABILIDADES

Supervisor de línea; Operarios

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

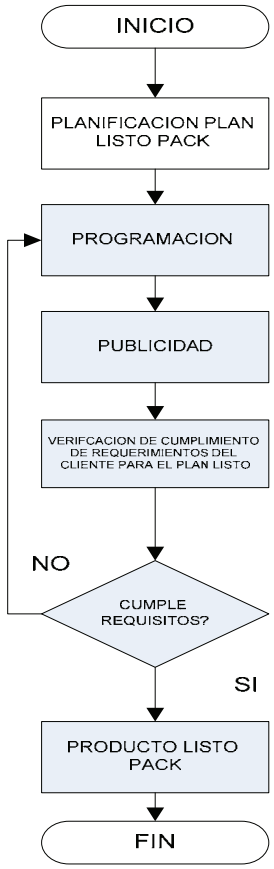
Partiendo de los requerimientos del cliente se realiza la programación en el equipo para ello se introduce una serie de instrucciones que se toman de documentos proporcionados por los fabricantes y se programa un número telefónico, ID de la red de la operadora y los parámetros para que este tenga un funcionamiento correcto, se coloca la propaganda contenida en los trípticos dentro de las cajas del los equipo y los sleeve de acuerdo a la promoción y a las necesidades de los clientes.

Se verifica que se cumpla con los requerimientos establecidos por el cliente.

ANEXOS

Instructivo Programación
Instructivo Publicidad

DIAGRAMA DE FLUJO



FECHA	CAMBIO REALIZADO

OBJETIVO

Realizar la respectiva programación para el funcionamiento del teléfono móvil en plan listo.

ALCANCE

Programación del número telefónico en los respectivos modelos de acuerdo a los fabricantes, ID de la red de la operadora para lograr un funcionamiento correcto.

DEFINICIONES

Pallets: Paquetes grandes de madera que contienen los equipos.
Racks: Estructuras metálicas para almacenaje.
Programación: Conjunto de instrucciones que se ingresan en los equipos para que se conecte a la red y tengan un funcionamiento normal.

RESPONSABILIDADES

Supervisor de línea

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Recibir equipos pre-cargados: Una vez que los equipos fueron precargados pasan al proceso de programación, se coloca la batería y se enciende el equipo.

Recibir la Orden de producción: Se recibe la Orden de producción proporcionada por el cliente (BST).

Programar: Se toma los parámetros de programación de cada equipo de acuerdo al modelo y la marca y se introduce en el equipo una serie de instrucciones que contienen información como el número telefónico (MIN) asignado por la operadora, el ID de registro de red, la banda del operador para la cual funcionara cada equipo.

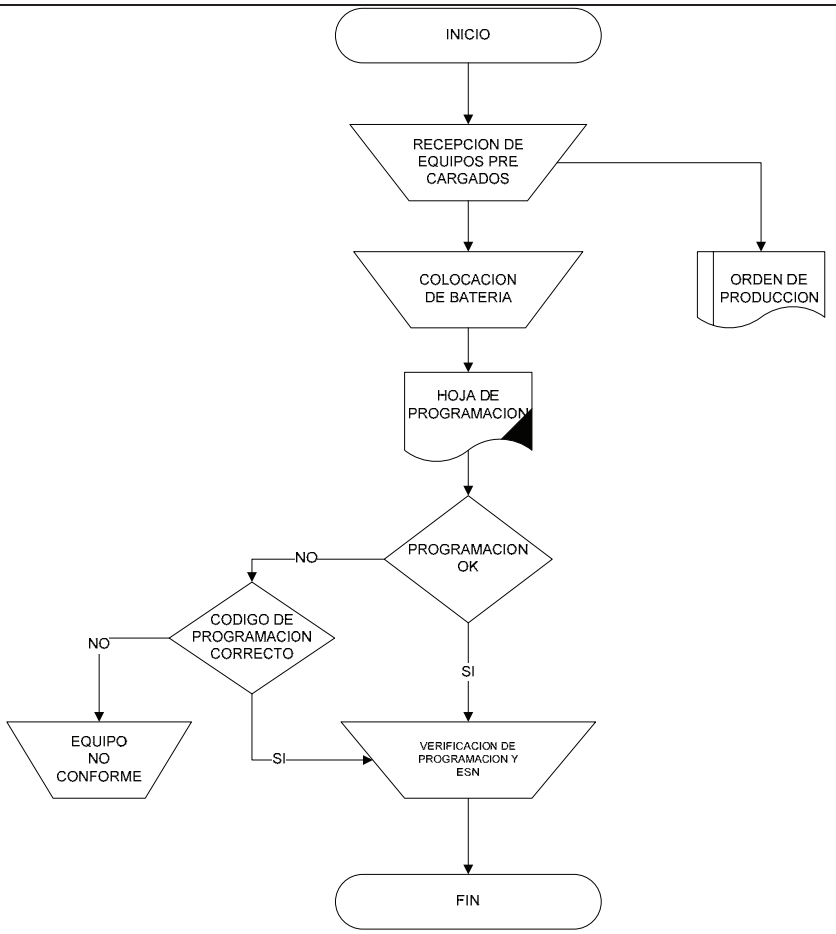
Registrar novedad.- Toda novedad identificada en el proceso, ya sea equipos bloqueados, o equipos que no permitan la programación debe ser notificada al supervisor de turno.

Elaborar reporte.- Terminada la programación, el Responsable del Proceso elaborará un informe y enviará al cliente a través de los medios establecidos para este fin (e-mail, guías de remisión y validación).

NOTA: Revisar los documentos:

1.- Formato para reporte de procesos: Programación
2.- Descripción del Sistema de Información y bases de datos
3.- Diagrama de flujo del proceso
4.- Parámetros de Programación

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

OBJETIVO

Colocar los trípticos e información proporcionada por el cliente y por la operadora de acuerdo a la promoción de la época o a las necesidades del cliente, además de colocar el sleeve (cobertor de la caja que contiene el equipo).

ALCANCE

Este documento contiene información privada y confidencial, mantener bajo llave cuando no se esté usando. Propiedad de FUDICELL, prohibida su reproducción y uso fuera de las instalaciones de la compañía.

DEFINICIONES

Trípticos: Propaganda que contiene promociones información de la operadora y que se coloca dentro de la caja del equipo.

Sleeve: Cobertor de la caja del equipo este viene con la propaganda o promociones de la época que el cliente desea colocar.

RESPONSABILIDADES

Supervisor de línea
Operario: Máster

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Solicitar Trípticos y Sleeve: El cliente debe proporcionar la propagada de acuerdo a las necesidades del cliente y de acuerdo a la promoción y a la temporada.

Colocar Trípticos: Se coloca los trípticos dentro de la caja de cada equipo de acuerdo al plan y a la promoción vigente.

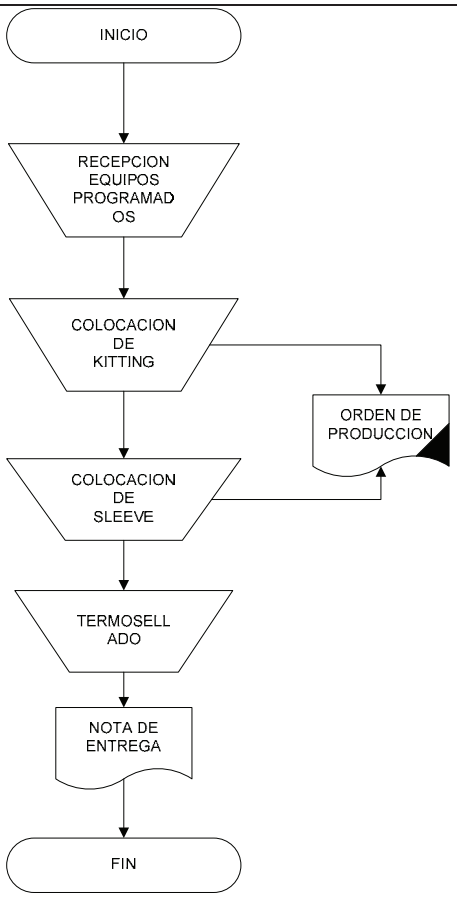
Cerrar la caja: Se procede a cerrar la caja con todos los accesorios y la propaganda asignada.

Colocar Sleeve: Con la caja cerrada se coloca el sleeve o cobertor de la caja y se envía el equipo al proceso de sellado y empaquetado.

ANEXOS

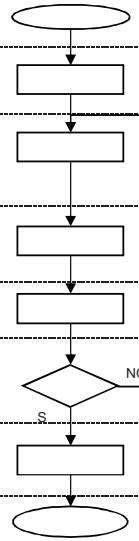
DIAGRAMA DE FLUJO

	ELABORACION:	REVISION:	APROBACION:
CARGO	Analista de Procesos	Gerencia Operaciones	Gerencia General
NOMBRE	Gabriela Vizcaíno Karol Benavides		



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

	PROCESO:	PREPARACION PLAN LISTO					
	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	ENTRADA	SALIDA	RESPONSABLE	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y/O INSTRUCCIONES
	INICIO						
P	PLANIFICACION PLAN LISTO PACK		REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES PLAN LISTO	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	DESCRIPCION DEL PRODUCTO
H	PROGRAMACION		PRODUCTO PRIMERA FASE	PRODUCTO PROGRAMADO	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	PUBLICIDAD		PRODUCTO PROGRAMADO	PRODUCTO LISTO PACK	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
V	VERIFCACION DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE PARA EL PLAN LISTO				SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	CUMPLE REQUISITOS?	NO S			SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
A	PRODUCTO LISTO PACK				SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	FIN						

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	**CÓDIGO**
EMPAQUETAMIENTO Y DISTRIBUCION	**P-OP-O-04**

OBJETIVO

Empacar el producto para la entrega y distribución al cliente.

RESPONSABLE

Supervisor de línea

ENTRADAS	**IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR**
Producto Pre-Pago	Bodega
Producto Post-Pago	
SALIDAS	**IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE**
Producto terminado	Brightstar
Reporte	

CRITERIOS – MÉTODOS

PROCEDIMIENTO

PLANIFICACION KITTING Y TERMO SELLADO
EMPAQUETAMIENTO
DISTRIBUCION DEL PRODUCTO INTERNO
ENTREGA DEL PRODUCTO
VERIFCACION DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE PARA EL KITTING Y TERMO SELLADO
CUMPLE REQUISITOS?
PRODUCTO TERMINADO

FORMATOS – REGISTROS	**CONTROL**
Registro Equipos Empacados	POA
	Instructivos

RECURSOS:

HUMANOS	**MATERIALES E INSUMOS**	**EQUIPOS Y SOFTWARE**
x	**x**	**x**

INDICADORES:

DESCRIPCION	**FORMA DE CALCULO**	**FRECUENCIA DE CONTROL**
Nro de Teléfonos con errores de empaquetado	Nro de errores en el proceso sobre el total de Teléfonos	Por Lote
Tiempo incurrido en el empaquetamiento por teléfono	Suma del tiempo incurrido en el proceso por producto en una hora	Hora

OBJETIVO

Empacar el producto para la entrega y distribución al cliente.

ALCANCE

Colocar a la caja del equipo dentro de un empaque de plástico y se lo sella a través del calor.

DEFINICIONES

Termo sellado: Proceso mediante el cual el plástico usado en el sellado se compacta a través del calor.

RESPONSABILIDADES

Supervisor de línea

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Colocar dentro de la línea de producción del sellado: Se reciben los equipos con la publicidad necesaria y se colocan dentro de empaques de plástico termo fundible.

Sellado: a través de una maquina selladora (maquina que permite cortar y sellar el paquete a través del calor generado por una niquelina que se encuentra en el borde) se cierra el empaque de plástico dejando la cantidad de plástico necesaria para poder aplicar el calor y se termine el sellado.

Quemado: Se procede a aplicar calor a través de las pistolas de calor con el cuidado necesario para que el plástico no se dañe o se perfore.

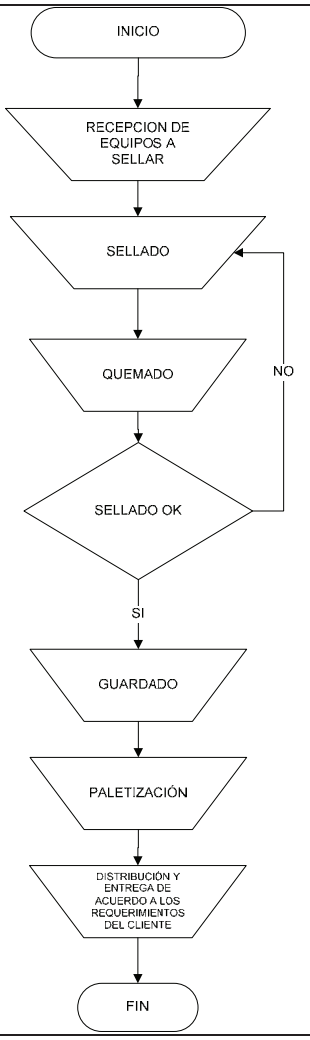
Verificación de sellado: Una vez quemado el plástico se verifica si el paquete no contiene agujeros si todo está bien se envía al equipo para ser guardado y despachado caso contrario se realiza nuevamente este procedimiento.

Guardado de Equipos: Terminado este procedimiento se guarda los equipos en las cajas correspondientes y se coloca en los racks para despacho a los clientes.

Distribución: De acuerdo a los requerimientos del cliente se realiza la distribución, se coloca de acuerdo a la cantidad en pallets para su salida.

Entrega: Se realiza la entrega al cliente final que en este caso puede ser Brightstar o distribuidores que presenten una orden de distribución debidamente autorizada por BS.

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTÓRICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

	PROCESO:	EMPAQUETAMIENTO Y DISTRIBUCION					
	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	ENTRADA	SALIDA	RESPONSABLE	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y/O INSTRUCCIONES
	INICIO						
P	PLANIFICACION KITTING Y TERMO SELLADO		REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES KITITNG Y TERMO SELLADO	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	DESCRIPCION DEL PRODUCTO
H	EMPAQUETAMIENTO		PRODUCTO LISTO PACK -PRODUCTO PRIMERA FASE	PRODUCTO EMPAQUETADO LISTO PACK -PRODUCTO EMPAQUETADO PARA PLANES	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	DISTRIBUCION DEL PRODUCTO INTERNO		PRODUCTO EMPAQUETADO LISTO PACK -PRODUCTO EMPAQUETADO PARA PLANES	PRODUCTO ORDENADO POR LINEA	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	ENTREGA DEL PRODUCTO		PRODUCTO ORDENADO POR LINEA	PRODUCTO ENTREGADO	SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
V	VERIFCACION DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE PARA EL KITTING Y TERMO SELLADO				SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	CUMPLE REQUISITOS?	NO / SI			SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
A	PRODUCTO TERMINADO				SUPERVISOR DE LINEA	PRODUCCION Y CALIDAD	
	FIN						

OBJETIVO

Identificar al recurso humano como el factor más importante para el logro de objetivos de la organización, y administrarlo de la mejor manera.

ALCANCE

Aplicar para la gestión del Talento Humano de Fudicell.

RESPONSABILIDADES

Asistente de Gerencia

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Reclutamiento: El proceso de reclutamiento del personal se realiza mediante el formulario de solicitud de proceso de selección de personal. Este proceso debe ser competitivo y transparente y se lleva a cabo a través de un proceso abierto (anuncio en los diarios de mayor circulación, páginas web, correo electrónico, etc.) o por lista corta conformada por candidatos que cumplen con el perfil requerido en los Términos de Referencia.

Normalmente la contratación de un(a) coordinador(a) se hace en cumplimento al decreto Ministerial dictado para el efecto. Para iniciar un proceso de reclutamiento, es necesario que el proyecto haya definido los Términos de Referencia los mismos que deben ser claros, precisos y no direccionados. La convocatoria debe incluir también las condiciones de contratación: duración del contrato, tipo de contrato, nivel de reporte, etc.

Selección: La selección debe ser llevada a cabo bajo los principios de transparencia y competencia.

Contratación: Se entrega la solicitud de trabajo y se anexan los documentos requeridos para el expediente del candidato(a).

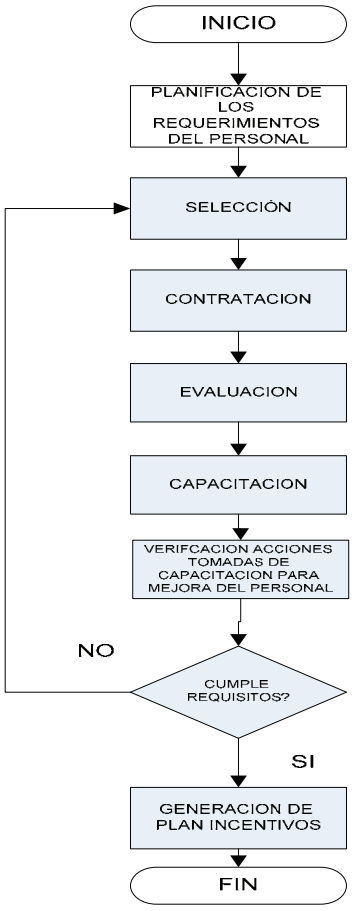
Documentación que se requiere para contratar personal

1. Solicitud de contrato
2. Términos de referencia
3. CVs de candidatos(as) finalistas
4. Informe de evaluación y anexos
5. Cédula de identidad o pasaporte (fotocopia)
6. Certificado médico
7. Record policial

Diagnóstico de Desempeño y Capacitación de Personal: No se puede exigir desarrollo humano u organizacional, si es que no existe un programa de capacitación continuo o periódico del personal de su ente. Se debe identificar niveles de rendimiento funcional como parte del proceso de desarrollo de capital humano, para luego establecer necesidades, temas y procedimientos de capacitación específica por área de trabajo o al conjunto de su organización.

ANEXOS

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	**CÓDIGO**
PRESUPUESTOS	**P-GF-EF-01**

OBJETIVO

Definir el presupuesto de la empresa considerando las experiencias del pasado.

RESPONSABLE

Gerente Financiero

ENTRADAS	**IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR**
Plan Operativo Anual	Gerencia General
Información Financiera	Contabilidad
SALIDAS	**IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE**
Plan Presupuestario Anual	Cliente Interno

CRITERIOS – MÉTODOS

PROCEDIMIENTO

PROGRAMACIÓN Y FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA
LIQUIDACIÓN Y CLAUSURA PRESUPUESTARIA.

FORMATOS – REGISTROS	**CONTROL**
Documento Plan Presupuestario Anual	POA

RECURSOS:

HUMANOS	**MATERIALES E INSUMOS**	**EQUIPOS Y SOFTWARE**
x	**x**	**x**

INDICADORES:

DESCRIPCION	**FORMA DE CALCULO**	**FRECUENCIA DE CONTROL**
Porcentaje de cumplimiento del Presupuesto	Suma de Valores reales / valores presupuesto	Semestral

OBJETIVO

Definir el presupuesto de la empresa considerando las experiencias del pasado.

ALCANCE

Elaborar el presupuesto para un año fiscal.

DEFINICIONES

Presupuesto: Conjunto de planes, bajo determinadas condiciones de operación, que incluye recursos humanos, materiales y de organización para mostrar estados económicos y financieros para tener una guía de control.

RESPONSABILIDADES

Gerencia General

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Recopilación de la Información financiera: Del anterior periodo para tener una referencia para el nuevo presupuesto del año fiscal.

Definir el periodo del presupuesto: Para largo o corto plazo para esto se debe identificar las temporadas definidas las ventas, definir las temporadas de adquisición de materia prima, el tiempo que demora el ciclo de producción.

Definir los costos fijos y variables: Basándose en el periodo anterior, los costos fijos en los egresos y los costos variables en la producción.

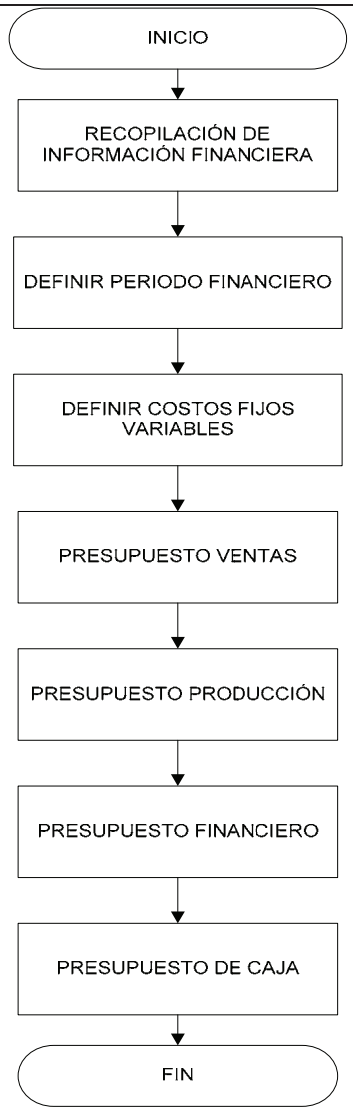
Determinar los Presupuestos Venta: Analizando la información de los números de clientes de periodos anteriores, las posibilidades de aumento o disminución y las ventas por cliente realizando una proyección.

Determinar el presupuesto de producción: Mediante el análisis de ventas, clases y cantidades de materiales, proveedores y la cantidad mínima de cada material.

Determinar el presupuesto financiero: Es la diferencia entre lo Ingresos y Egresos.

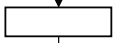
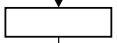
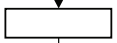
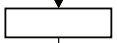
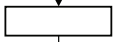
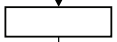
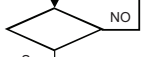
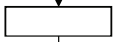
Presupuesto de Caja: Es la diferencia entre ingresos y egresos de caja para definir el estado de perdidas y ganancias el balance general.

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

	PROCESO:	GESTION DEL TALENTO HUMANO					
	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	ENTRADA	SALIDA	RESPONSABLE	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y/O INSTRUCCIONES
	INICIO						
P	PLANIFICACION DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL		NECESIDADES DEL PERSONAL	PLANIFICACION DE CONTRATACION	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	
H	SELECCIÓN		PLANIFICACION DE CONTRATACION	TERNA DE LEGIBLES	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	DESCRIPCION DEL PERFIL POR COMPETENCIAS
	CONTRATACION		TERNA DE LEGIBLES	PERSONAL CONTRATADO	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	
	EVALUACION		PERSONAL CONTRATADO	RESULTADOS DE EVALUACION Y REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION	GERENTE POR DEPARTAMENTO		
	CAPACITACION		RESULTADOS DE EVALUACION Y REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION	PERSONAL CAPACITADO	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	
V	VERIFCACION ACCIONES TOMADAS DE CAPACITACION PARA MEJORA DEL PERSONAL		PERSONAL CAPACITADO	IDENTIFICACION DE MEJORAS	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	
	PERFIL DEL PERSONAL MEJORO?				GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	
A	GENERACION DE PLAN INCENTIVOS		IDENTIFICACION DE MEJORAS	INGRESOS MEJORAS	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	
	FIN						

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	**CÓDIGO**
CONTABILIDAD	**P-GF-EF-02**

OBJETIVO

Recopilar, analizar, registrar e interpretar los datos financieros durante un periodo contable.

RESPONSABLE

Gerente General

ENTRADAS	**IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR**
Plan Operativo Anual	Gerencia General
Información Financiera	Contabilidad
SALIDAS	**IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE**
Plan Presupuestario Anual	Cliente Interno

CRITERIOS – MÉTODOS

PROCEDIMIENTO

RECONOCIMIENTO DE LA OPERACIÓN
JORNALIZACIÓN
MAYORIZACIÓN
COMPROBACIÓN

FORMATOS – REGISTROS	**CONTROL**
Documento Plan Presupuestario Anual	POA

RECURSOS:

HUMANOS	**MATERIALES E INSUMOS**	**EQUIPOS Y SOFTWARE**
x	**x**	**x**

INDICADORES:

DESCRIPCION	**FORMA DE CALCULO**	**FRECUENCIA DE CONTROL**
Porcentaje de cumplimiento del Presupuesto	Suma de Valores reales / valores presupuesto	Semestral

OBJETIVO

Recopilar, analizar, registrar e interpretar los datos financieros durante un periodo contable.

ALCANCE

Definir el sistema de información destinado a proporcionar información a tercera personas.

DEFINICIONES

Contabilidad: Es una ciencia arte y técnica que se encarga de recopilar e interpretar los datos financieros.

RESPONSABILIDADES

Contador General: responsable de los registros de operaciones contables y resultados

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

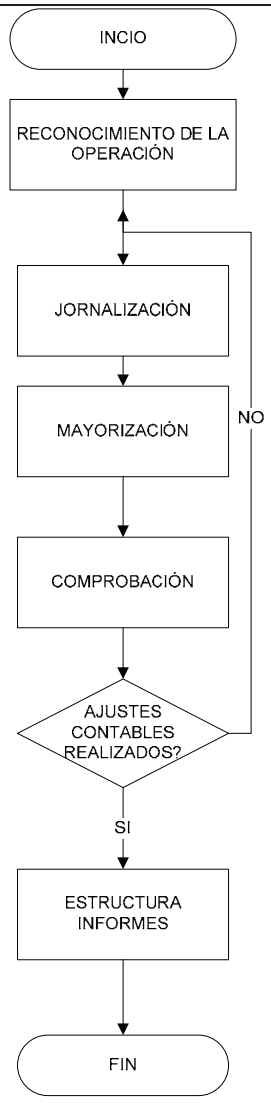
Reconocimiento de la operación: Implica entrar en contacto con la documentación de sustento (facturas, recibos, notas de crédito, etc) que dan origen a los registros contables y respaldan las transacciones que realiza la empresa. el contador debe almacenar debidamente esta documentación.

Jornalización: Registrar las transacciones por primera vez en libros adecuados mediante la forma de asiento contable y conforme vayan ocurriendo. El asiento contable es la forma de anotación de transacciones bajo el principio de la partida doble. Todo asiento contiene: fecha, cuenta deudora y valor afectado, cuenta acreedora y valor afectado y la explicación del asiento y el comprobante que originó la jornalización.

Mayorización: Acción de trasladar sistemáticamente y de manera clasificada los valores que se encuentran jornalizados respetando la ubicación de las cifras se utiliza la denomina "T " contable. Tome cuenta por cuenta, las que constan en el libro diario asigne el nombre completo y el código, pase los valores de la cuenta que constan el diario si están en el debe al debe si están en el haber al haber. Obteniendo los valores del debe y haber y realizar la diferencia si es positivo se trata de un saldo deudor y si es negativo acreedor.

Comprobación: Para ello se deberá realizar un Balance de comprobación el mismo que se prepara con los saldos de las diferencias cuentas que constan en el Libro Mayor.

DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		**CÓDIGO**
TESORERIA		**P-GF-EF-03**
OBJETIVO		
Controlar los ingresos, egresos de la empresa en el periodo fiscal.		
RESPONSABLE		
Gerente Financiero		
ENTRADAS	**IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR**	
Requerimientos de Insumos	Gerencia General	
	Contabilidad	
SALIDAS	**IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE**	
Facturas	Cliente Interno	
CRITERIOS – MÉTODOS		
PROCEDIMIENTO		
RECAUDACION INGRESOS EJECUCION DE LOS EGRESOS PREPARACION FLUJO DE CAJA		
FORMATOS – REGISTROS	**CONTROL**	
Documento Plan Presupuestario Anual	POA	
RECURSOS:		
HUMANOS	**MATERIALES E INSUMOS**	**EQUIPOS Y SOFTWARE**
x	**x**	**x**
INDICADORES:		
DESCRIPCION	**FORMA DE CALCULO**	**FRECUENCIA DE CONTROL**
El valor total por mes de facturación	Suma de Valores facturados en un mes	Mensual

OBJETIVO

Controlar los ingresos, egresos de la empresa en el periodo fiscal.

ALCANCE

Facilitara el control del presupuesto.

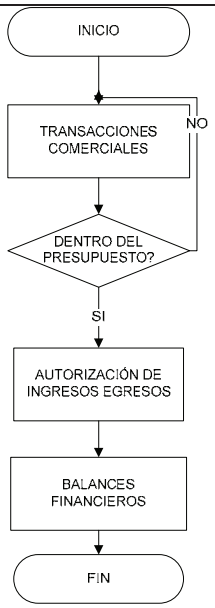
RESPONSABILIDADES

Gerencia General

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Análisis de la información de la contabilidad tanto ingresos como egresos.
Autorizar los respectivos egresos que se realizarán en el periodo fiscal.
Y preparación del Flujo de Canja de Ingresos y Egresos.

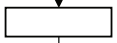
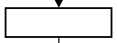
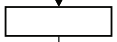
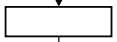
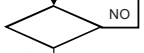
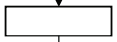
DIAGRAMA DE FLUJO



CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

	ELABORACION:	REVISION:	APROBACION:
CARGO	Analista de Procesos	Gerencia Operaciones	Gerencia General
NOMBRE	Gabriela Vizcaíno Karol Benavides		

	PROCESO:	GESTION FINANCIERA					
	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA	ENTRADA	SALIDA	RESPONSABLE	ÁREA O SECCIÓN DE TRABAJO	OBSERVACIONES Y/O INSTRUCCIONES
	INICIO						
P	PLANIFICACION PRESUPUESTARIA		NECESIDADES ECONOMICAS FINANCIERAS DEL LA ORGANIZACIÓN	PRESUPUESTO ECONOMICO	GERENTE FINANCIERO	FINANZAS	
H	TESORERIA		PRESUPUESTO ECONOMICO	COBRANZAS - FACTURAS - INGRESOS - EGRESOS	ASISTENTE FINANCIERO	FINANZAS	
	CONTABILIDAD		COBRANZAS - FACTURAS - INGRESOS - EGRESOS	BALANCES FINANCIEROS	ASISTENTE FINANCIERO	FINANZAS	
V	VERIFCACION DEL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO CONTABLE		BALANCES FINANCIEROS	NOVEDADES DEL BALANCE	GERENTE FINANCIERO	FINANZAS	
	PRESUPUESTO CUMPLIDO?				GERENTE FINANCIERO	FINANZAS	
A	GENERACION DE REPORTES PARA ENTES DE CONTROL			BALANCES FINANCIEROS	GERENTE FINANCIERO	FINANZAS	
	FIN						

ANEXO 2

PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DE LA NORMA
ISO 9001 2000

<<OBJETIVO

Establecer los criterios de control de los registros según los requerimientos de la Norma ISO 9001:2001 para identificación, almacenamiento, recuperación, el tiempo de retención y la disposición *de los registros.*

ALCANCE

Este procedimiento corresponde al control de los registros generados en FUDICELL

DEFINICIONES

Formatos: Son un tipo especial de documentos, que tienen definida una forma, y que al ser llenados se convierten en registros. Corresponden al Nivel IV de la documentación. Su control se realiza mediante la Lista Maestra de Registros.

Registros: Son evidencias objetivas de la aplicación de lo establecido en la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, se disponen en medio físico o electrónico.

Lista Maestra de Registros: Relaciona los registros requeridos por la Norma ISO 9001:2000 con los documentos correspondientes, su nombre, identificación, el responsable de recolección, la forma de archivo, el tiempo de retención y la disposición final de los registros.

Archivo: Es el medio donde se almacenan los registros. Puede ser físico o electrónico.
Físico: carpetas, folders o cartones.
Electrónico: medios magnéticos y/o electrónicos.

Archivo activo: Es el archivo que se mantiene en uso.
Archivo pasivo: Es aquel que se mantiene como respaldo.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

El control de los registros es realizado conforme a los datos especificados en la tabla siguiente, definidos en cada documento relacionado, donde establece el manejo de los registros.

a) Nombre: Es el nombre del formato.
b) Responsable: Persona (función) responsable de recolectarlo y/o archivarlo.
c) Identificación: Indica la forma de referencia de identidad de los registros.
d) Archivo: Forma por la cual los registros están ordenados. Por ejemplo: orden cronológico, por proveedor, por cliente, en orden alfabético, etc.
e) Tiempo de retención: Establece el tiempo de permanencia del registro en el archivo activo.
f) Disposición final: Define la manera de eliminarlos.

El tiempo de retención y la disposición final de los registros se especifican en la Lista Maestra de Registros.

La lista Maestra de Registros se mantiene actualizada en el Servidor de archivos. Cualquier impresión de

ésta tiene vigencia de 24 horas.

El representante de la dirección mantiene la Lista Maestra de los Registros requeridos por la Norma ISO 9001:2000 actualizada.,.

Cuando se realizan cambios en formatos de un registro, el Representante de la Dirección aprueba los cambios realizados, actualiza la lista Maestra de Registros, y comunica a las personas que utilizan el registro modificado.

CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

<

OBJETIVO

Establecer una metodología para determinar acciones para eliminar causas de no conformidades detectadas y potenciales, y para prevenir su ocurrencia, además del seguimiento de las mejoras propuestas.

ALCANCE

Comprende el análisis y seguimiento de oportunidades de mejora y no conformidades detectadas y potenciales, toma de acciones preventivas y evaluación de las acciones tomadas en los procesos.

Sirven como entradas para este procedimiento las salidas de:

- Resultados de Revisión por la Dirección
- Retroalimentación del cliente, información referente a la medición de su satisfacción, y sus quejas
- Resultados de auditorías
- Información de seguimiento y medición de los procesos (análisis de indicadores)
- Producto no conforme
- Análisis de datos
- Observación del personal de la organización

RESPONSABILIDADES

Los **Responsables del Proceso** tienen la responsabilidad de:

- Dar seguimiento a las oportunidades de mejora y no conformidades reales o potenciales detectadas en los Procesos
- Definir e implementar acciones correctivas, preventivas y mejoras necesarias y asegurar que éstas sean implantadas.

Los **Responsables de Departamento - Área** son responsables de:

- Autorizar la Solicitud de Acciones Correctivas, Preventivas o Mejoras.
- Autorizar la adopción de:
  a. Acción correctiva, preventiva y mejora
  b. Corrección inmediata

  Que eliminen las causas de las no conformidades.

Los **Auditores Internos** son responsables de:

- Identificar las no conformidades existentes durante las Auditorías Internas.
- Verificar, luego de culminar el plazo establecido para tal efecto, la implantación de las acciones correctivas, preventivas y si su adopción ha alcanzado los resultados deseados.
- Registrar la efectividad de las acciones Correctivas, Preventivas y cerrar la Solicitud de Acciones Correctivas, Preventivas o Mejoras.

El **Representante de la Dirección** es responsable de:

- Identificar y recibir las solicitudes de Acciones Correctivas, Preventivas y Mejoras (SACPM) Registrar la SACPM en el Plan de Acciones Correctivas, Preventivas y de mejora.

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	**CÓDIGO**
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	**P-RH-EF-01**

OBJETIVO

Identificar al recurso humano como el factor más importante para el logro de objetivos de la organización, y administrarlo de la mejor manera.

RESPONSABLE

Asistente de Gerencia

ENTRADAS	**IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDOR**
Requerimiento de Personal	Sociedad
SALIDAS	**IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE**
Rol de Pagos	Cliente Interno que requiera contratar personal
Personal Contratado	

CRITERIOS – MÉTODOS

PROCEDIMIENTO

PLANIFICACION DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL
SELECCIÓN
CONTRATACION
EVALUACION
CAPACITACION
VERIFCACION ACCIONES TOMADAS DE CAPACITACION PARA MEJORA DEL PERSONAL
PERFIL DEL PERSONAL MEJORO?
GENERACION DE PLAN INCENTIVOS

FORMATOS – REGISTROS	**CONTROL**
Registro Ingreso de Personal	POA
Registro Nómina	

RECURSOS:

HUMANOS	**MATERIALES E INSUMOS**	**EQUIPOS Y SOFTWARE**
x	**x**	**x**

INDICADORES:

DESCRIPCION	**FORMA DE CALCULO**	**FRECUENCIA DE CONTROL**
Nro de Personas nuevas en la empresa por mes	Nro de Personas Nuevas / para el nro total de personas en la empresa.	Mensual

- Verificar, luego de culminar el plazo establecido para tal efecto, la implantación de las acciones propuestas, y si su adopción ha alcanzado los resultados deseados.
- Registrar la eficacia de la acción.

DEFINICIONES

Responsable del proceso: Es la persona que administra formalmente un proceso
Responsable de Departamento – Área: Es la persona que administra formalmente un departamento o área.
Causa de la No Conformidad: Razones por la que se produce la No Conformidad. Es decir el no cumplimiento de requisitos.
Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. No incluye análisis de causas.
Acción correctiva/preventiva/mejora (ACPM): Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad u otra situación indeseable. Una acción correctiva, preventiva o mejora implica el análisis de causas que pudieron originar la no conformidad, o un justificativo de la mejora propuesta.
Solicitud de Acciones Correctivas, Preventivas o Mejoras.: Formato utilizado para registrar el tratamiento dado a oportunidades de mejora identificadas.
El tratamiento puede ser:

a) una corrección ó
b) una acción correctiva, preventivas o de mejora.

Seguimiento - Verificación Implantación de las SACPMs: Acción de seguimiento y verificación del cumplimiento de las acciones correctivas – preventivas y mejoras determinadas, considerando su fecha de ejecución y se registra en el formato Plan de Acciones Correctivas, Preventivas y de mejora.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Identificación de las no conformidades u oportunidades de mejora:

- Son identificadas según su origen de acuerdo a lo definido en el alcance de este documento. Realizada la identificación se considera si en el seguimiento se hará una corrección ó un análisis de causas que justifique una acción de mejora.

Corrección:

- Se aplica cuando el problema real o potencial identificado es de fácil solución, y su ocurrencia es esporádica. El Responsable de Departamento - Área y/o Responsable del Proceso donde se produjo la no conformidad autoriza y/o establece las acciones necesarias para corregir el problema, sin realizar un análisis de las causas que lo pudieron provocar.

Análisis de las causas de no conformidad / justificación de la mejora propuesta:

- El Responsable de Departamento - Área es informado por el responsable de proceso y/o Representante de la Dirección de la existencia de las Solicitudes de Acciones Correctivas, Preventivas o Mejoras determinadas y solicita la investigación al responsable del proceso correspondiente.

- El Responsable del Proceso inicia la investigación de las causas de no conformidad o la justificación de la mejora propuesta. Cuando procede, puede hacerlo en compañía del personal involucrado, y si es necesario, utilizando herramientas estadísticas como ayuda.

- El responsable del proceso registra las causas como resultado de su investigación, así como el impacto y extensión de la no conformidad sobre el sistema.

- Los reclamos de los clientes son sujetos a la investigación de las causas y establecimiento de acciones correctivas.

Determinación de las acciones Correctivas, Preventivas y Mejoras:

- El Responsable del Proceso determina y registra el plan de acciones con el objeto de eliminar las causas de la no conformidad o de lograr la mejora propuesta. Estas acciones son acordes al impacto y extensión de la no conformidad u oportunidad de mejora identificada, y además, aseguran la implantación de las acciones en los plazos definidos y su eficacia. El Responsable Departamento – Área autoriza y de dispone la realización del plan de acciones.

Verificación de la implantación de las acciones tomadas:

El Representante de la dirección, Responsable de Departamento – Área, o Auditor Líder aseguran la implantación de las acciones propuestas una vez cumplido el plazo determinado por el responsable del proceso y registran los resultados de dichas acciones en la Solicitud de Acciones Correctivas, Preventivas o Mejoras.

Para actualizar el registro de los resultados de las acciones, las Solicitudes de Acciones Correctivas, Preventivas o Mejoras se remiten al Representante de la Dirección, para su revisión y publicación posterior.

Verificación de la eficacia de las acciones tomadas:

El responsable del seguimiento verifica, en las fechas asignadas en cada Solicitud de Acciones Correctivas, Preventivas o Mejoras, la eficacia de las acciones tomadas, y registra los resultados de dichas acciones en ellas.

Cierre de la Solicitud de Acciones Correctivas, Preventivas o Mejoras:

Si las acciones fueron eficaces en eliminar la causa de las no conformidades, o para implantar la mejora propuesta, el responsable del seguimiento cierra la Solicitud de Acciones Correctivas, Preventivas o Mejoras.

El Representante de la Dirección, actualizará y mantendrá el registro de Plan de Acciones Correctivas, Preventivas y de mejora, como medio de control del estado de las acciones correctivas, preventivas y mejoras.

CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

OBJETIVO

Establecer las acciones para planificar y ejecutar las auditorías internas en Fudicell como un mecanismo de evaluación de eficacia, con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

ALCANCE

Este procedimiento aplica a las auditorías realizadas sobre todos los procesos.

DEFINICIONES

a) **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.
b) **Criterios de auditoría:** Conjunto de políticas, procedimientos, normas o requisitos.
c) **Evidencia de la auditoría**: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.
d) **Hallazgos de la auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.
e) **Conclusiones de la auditoría:** Resultado de una auditoría, que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.
f) **Auditado:** Proceso, área o persona que es auditada.
g) **Auditor:** Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.
h) **Equipo auditor:** uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría.
i) **Programa de auditoría:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
j) **Plan de auditoría:** Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.
k) **Alcance de la auditoría:** extensión y límites de una auditoría en términos de procesos o actividades.
l) **Competencia:** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

RESPONSABILIDADES

El Representante de la Dirección es el responsable de implantar y mantener este procedimiento. Otras responsabilidades se detallan en la siguiente tabla:

DOCUMENTO	RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN Y CAMBIOS	RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN
Programa de Auditorías Internas	Representante de la Dirección	Junta de Accionistas

Plan de la Auditoría Interna	Auditor Líder	Representante de la Dirección
Informe de la Auditoría Interna	Auditor Líder	Representante de la Dirección
Solicitud de Acción Correctiva, Preventiva o Mejora	Responsable de cada proceso	Representante de la Dirección
Informe para Revisión por la Dirección	Representante de la Dirección	Junta de Accionistas

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS

El Representante de la Dirección es el responsable de elaborar el PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS cada año, y actualizarlo cuando se produzcan cambios considerando que todos los procesos identificados en el Diagrama de Procesos son auditados por lo menos una vez al año. Este programa es la junta de accionistas.

La frecuencia del PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA puede ser modificada de acuerdo a:

- Estado e importancia del proceso auditado.
- Reporte de producto no conforme.
- Quejas de clientes.
- Resultado de auditorías internas y externas previas.
- Solicitud de un funcionario de la organización.
- Cambios significativos en la administración, organización y/o tecnología.

Un funcionario que requiera una auditoria a un proceso solicita al Representante de la Dirección su ejecución, quien analiza y aprueba la petición. Si es necesario, esta auditoría puede integrarse al PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA para su realización.

2. ACTIVIDADES INICIALES DE LA AUDITORIA

El Representante de la Dirección designa al auditor líder, quien será responsable de dirigir y gestionar la realización de la auditoria.

El Representante de la Dirección establece los objetivos (define qué es lo que se va a lograr), alcance (describe la extensión y los límites) y criterio (referencia frente a la cual se determina la conformidad, es decir, la Norma ISO 9001:2000) de la auditoria.

El Auditor Líder selecciona al equipo auditor, que puede incluir auditores en formación. El personal para ser considerado como auditor de calidad debe cumplir los siguientes requisitos:

- Aprobar el Curso de Auditores Internos ó haber asistido a él y haber actuado como auditor en formación en al menos dos auditorías.
- Ser independiente del proceso a ser auditado para asegurar la imparcialidad y objetividad de la auditoria.
- Obtener una evaluación de Auditores Internos por lo menos de 5
- Obtener una calificación por parte del Auditor Líder de por lo menos 18 sobre 20.

3. REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

El equipo auditor revisa la documentación para determinar la conformidad del sistema con el criterio de la auditoria (Norma ISO 9001:2000)

La documentación puede incluir procedimientos, formularios, instrucciones de trabajo y registros pertinentes.

4. PREPARACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORIA

El auditor líder realiza el PLAN AUDITORIA INTERNA que incluye:

- Los objetivos de la auditoría
- El criterio de la auditoria (Norma ISO 9001:2000) y los documentos de referencia.
- El alcance de la auditoría: incluye los procesos que van a auditarse.
- Las fechas y lugares donde se van a realizar las actividades de la auditoria
- La hora y la duración estimadas de las actividades de la auditoria, incluyendo las reuniones con la dirección y con el equipo auditor.
- Las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo auditor.
- El auditor líder asigna a cada miembro del equipo la responsabilidad para auditar procesos, funciones, lugares, áreas o actividades específicas.
- El equipo auditor revisa la información pertinente a las tareas asignadas y prepara las LISTA DE CHEQUEO

5. EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA

Realizar la reunión de apertura, la cual es dirigida por el auditor líder con la asistencia del Director General o Subdirector General, el Representante de la Dirección y los jefes y responsables de los procesos que serán objeto de la auditoria.

El propósito de esta reunión es:

- Confirmar la agenda prevista en el PLAN AUDITORIA INTERNA
- Proporcionar un breve resumen de cómo se llevarán a cabo las actividades de auditoría.
- Confirmar la forma en que se realizará la comunicación de los hallazgos de las auditorias.
- Discusión y aclaración de preguntas e inquietudes de los auditados.
- Se debe correr lista a los asistentes a la reunión, y mantener un registro en la HOJA DE ASISTENCIA como evidencia de la realización de la misma.

- Los miembros del equipo auditor deben consultarse periódicamente para intercambiar información, evaluar el progreso de la auditoria y reasignar las tareas entre sí, cuando sea necesario.

- El equipo auditor debe recopilar mediante un muestreo apropiado la información pertinente para los objetivos, el alcance y el criterio de la auditoria, incluyendo información relacionada con las interrelaciones entre funciones, actividades y procesos. Únicamente la información verificable es evidencia de la auditoria.

- El equipo auditor evalúa las evidencias con los criterios de la auditoria para generar los respectivos hallazgos. Los hallazgos de la auditoria pueden indicar tanto

conformidad como no conformidad con el criterio de la auditoria.

- Una vez concluida la auditoria, el equipo auditor se reúne con el propósito de:

  - Revisar los hallazgos de auditoría y cualquier otra información apropiada recopilada durante la ejecución frente a los objetivos de la misma.
  - Acordar las conclusiones de la auditoria, teniendo en cuenta la incertidumbre inherente al proceso de auditoría, buscando en todo momento emitir conclusiones puntuales y específicas.
  - Preparar recomendaciones, si estuviera especificado en los objetivos de la auditoria
  - Comentar el seguimiento de la auditoria, si estuviera incluido en el plan de la misma.
  - Realizar la reunión de cierre, la cual es dirigida por el auditor líder con la asistencia de las mismas personas que fueron convocadas para la reunión de apertura de la auditoria.

  - El propósito de esta reunión es presentar los hallazgos y las conclusiones de la auditoria de tal manera que sean comprendidos y reconocidos por el auditado.
  - Se mantiene el "Registro de Reunión" de los participantes.

6. INFORME DE AUDITORIA

El auditor líder prepara el a INFORME DE AUDITORÍA INTERNA que debe incluir, o hacer referencia, a:

- Los objetivos de la auditoria
- El alcance de la auditoria, particularmente la identificación de las unidades de la organización y de las unidades funcionales o los procesos auditados y el intervalo de tiempo cubierto.
- La identificación del líder del equipo auditor y de los miembros del equipo auditor.
- Las fechas y los lugares donde se realizaron las actividades de auditoría.
- El criterio de la auditoria
- Los hallazgos de la auditoria que indiquen no conformidad con el criterio de la norma.
- Las oportunidades de mejora, si fuera necesario.
- Las conclusiones de la auditoria
- El INFORME DE AUDITORÍA INTERNA debe emitirse en un máximo de cinco días laborables, contados a partir de la finalización de la misma. Este informe es revisado y aprobado por el Representante de la Dirección.

7. REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO DE LA AUDITORIA

Los hallazgos, no conformidades y las conclusiones indicados en el INFORME DE AUDITORÍA pueden requerir de acciones correctivas, preventivas o de mejora, según sea aplicable (Véase Procedimiento Aplicación de acciones correctivas y preventivas). Se realiza seguimiento a estas acciones según las fechas detalladas en el Plan de Acciones Correctivas, Preventivas y de mejora.

Las acciones correctivas, preventivas o mejoras son registradas en la Solicitud de Acciones Correctivas, Preventivas o Mejoras.

8. EVALUACIÓN DE AUDITORES

Para los auditores Internos los auditados deben realizar una evaluación del desempeño de los auditores posterior a la realización de la auditoria, en el formulario Evaluación de Auditores Internos.

La escala de evaluación está entre 1 a 7, siendo 7 el grado óptimo y 4 el grado de aprobación mínimo.

La valoración mínima que los auditores deberán obtener es un promedio de 5.

El auditor líder calificará el desempeño del equipo auditor y presentará los resultados en el formato de Listado de Auditores según calificación.

9. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Después de realizada la auditoria se realizará la revisión por la Dirección.

CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

OBJETIVO

Establecer los lineamientos el control de documentos de FUDICELL

ALCANCE

Aplica a los documentos definidos en FUDICELL para los siguientes niveles:
Nivel I: Manual de Calidad
Nivel II: Procedimientos y Planes
Nivel III: Instructivos de trabajo
Nivel IV: Registros

BASE LEGAL

Las fuentes que permiten el establecimiento de procedimientos documentados son:

- Requerimientos de la norma ISO-9001:2000

DEFINICIONES

A continuación se presenta la definición de los términos utilizados en este documento, con el fin de homologar el significado y mejorar la comprensión de la documentación.

Se definen los siguientes tipos de documentos para su control y distribución.

a. Controlado: Documento del SGC. Su distribución es controlada mediante la Lista Maestra de Documentos.
b. No Controlado: Documento para uso externo a la organización.
c. Obsoleto: Documento sin validez. Se identifica de esta manera cuando, a pesar de haber perdido validez, por existir una nueva versión, la organización decide mantenerlo por alguna razón.

RESPONSABILIDADES

Responsables de la Elaboración o modificación de documentos:

- La elaboración es responsabilidad de la persona asignada como responsable de la calidad en cada unidad que puede ser el jefe del departamento.
- La modificación se podrá realizar por solicitud de cualquier funcionario de Fudicell.
- El responsable del proceso, revisará la aplicabilidad del procedimiento documentado, que remitirá para su aprobación o revisión.
- La aprobación y liberación estará a cargo del Representante de la Dirección.

Responsables del Control de los Documentos:

- El establecimiento, la implantación de las actividades de control de documentos, y su cumplimiento, además de la aprobación de formatos usados recae en el Representante de la Dirección.
- Los documentos serán aprobados de acuerdo a lo definido a la lista maestra de documentos.

- Cada responsable de proceso es responsable de la revisión y aprobación de las instrucciones de trabajo aplicables a su área de trabajo.
- El uso apropiado de los documentos será responsabilidad del personal involucrado en el Sistema.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. Los documentos son elaborados de acuerdo al Instructivo de Elaboración de Documentos.

2. Los documentos son aprobados de acuerdo a lo especificado en el ítem de responsabilidades de este documento, antes de su emisión y distribución, lo cual es registrado en la Lista Maestra de Documentos. La lista Maestra de Registros se mantiene actualizada en el Servidor. Cualquier impresión de éstas listas tiene vigencia de 24 horas.

3. La distribución de los documentos es controlada mediante la Lista Maestra de Documentos.

4. Cuando se requiere realizar cambios o modificaciones a los documentos, los responsables de los procesos sugerirán los cambios al Representante de la Dirección, quien canalizará la aprobación de los mismos, además realizar la emisión controlada, actualizar la Lista Maestra de Documentos y distribuirlos.

5. Los cambios en los documentos son identificados con el control de cambios históricos al final de cada documento. El control de cambios registra el último cambio realizado.

6. Los documentos externos identificados son controlados en la Lista Maestra de Documentos Externos, en la cual se identifica la distribución a las funciones que los utilizan.

7. Los documentos obsoletos son eliminados de forma magnética, por el representante de la dirección o su delegado. En caso de que por alguna razón el responsable del proceso requiera mantener una copia de la versión obsoleta, ésta se COPIARÁ como obsoleta en una carpeta definida, solo para referencia. Esta carpeta será actualizada de forma mensual.

8. Cuando existen cambios en las revisiones de los formatos, el responsable del control de los documentos emite una comunicación interna hacia los diferentes responsables de los procesos, indicando el número de revisión vigente de los formatos aplicables

9. Cuando existen cambios se registra en el formato de reporte de cambios, es responsabilidad de los usuarios revisar el registro para mantenerse informados sobre los cambios realizados al sistema de calidad.

10. Los documentos del sistema, se manejarán de forma electrónica donde solo existen permisos de escritura para el representante de la dirección o su delegado, quien es el responsable de modificar y actualizar los documentos. Los documentos están disponibles para lectura de los usuarios.

11. En el pie de página a partir de la segunda hoja de los documentos se encuentra la Fecha y Hora de los Documentos impresos, la misma que tendrá validez por 24 horas. Se manejarán documentos impresos solamente con fines de capacitación.

CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

OBJETIVO

Establecer actividades para asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme se describen en este documento.

ALCANCE

Este procedimiento aplica a los productos solicitados por el cliente y destinados a él, a través de los procesos de preparación entrega y distribución del producto.

DEFINICIONES

Producto No Conforme: Es aquel Producto destinado a un cliente, o solicitado por él, que no cumple los requisitos especificados.

Producto: Se refiere a aquel servicio resultante de los procesos de la cadena de valor

Queja: Reclamación oral o escrita realizada por un cliente, en relación con el servicio o atención brindada, que permite identificar oportunidades de mejora del servicio prestado.

RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de la implementación de este procedimiento es de los responsables de los Procesos

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

I. Producto No Conforme

El responsable del proceso donde se identifica el Producto No Conforme, registra la naturaleza de las no conformidades y las acciones tomadas, y determina la necesidad de hacer correcciones y/o de generar las acciones correctivas correspondientes.

II. Quejas de Cliente

Una de las maneras de detectar el Producto no Conforme es a través de las quejas del cliente. Cuando la queja de un cliente es recibida por escrito, se entrega a la Jefatura del área de producción, donde se hace un primer análisis en función de la ley y reglamentos aplicables. Si la queja procede, se canaliza al responsable de la solución para dar el tratamiento correspondiente.

Si la queja viene de manera oral, se solicita al cliente que la entregue por escrito, para facilitar el seguimiento y solución brindada.

En los casos que aplique, el responsable del proceso involucrado con la queja del cliente debe realizar el análisis correspondiente y determinar la necesidad de realizar correcciones y/o generar acciones correctivas al respecto.
Si los responsables de los procesos han generado acciones correctivas/preventivas, la Jefatura del área de producción dará seguimiento a las mismas.

El responsable de cada proceso, mantiene el registro de la naturaleza de las no conformidades y acciones tomadas para solucionarlas.

Para la reunión de Revisión Gerencial, la Jefatura de la dirección prepara un informe, en el que se incluye un análisis del número de quejas, estado de la solución y acciones tomadas.

CONTROL DE CAMBIOS HISTORICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

ANEXO 3

Tablero de Control – Sistema de Toma de Decisiones.

ANEXO 4

Registro de Indicadores.

ANEXO 5

Lista Maestra de Documentos.

ANEXO 6

Procedimiento para elaboración de documentos.

ANEXO 3

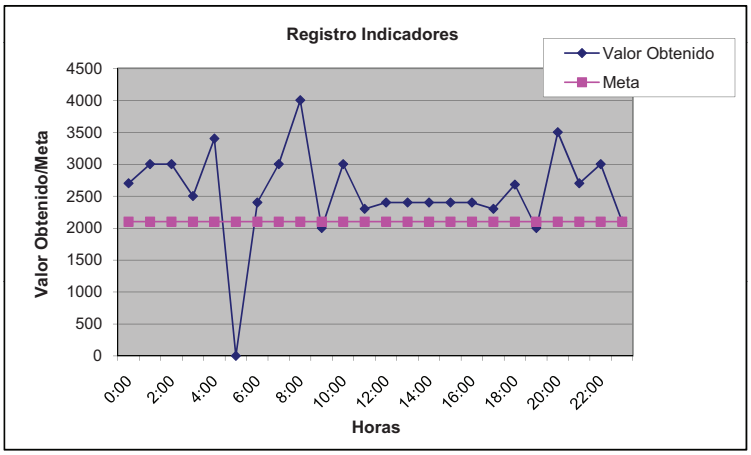
FUDICELL	FUDICELL					PAGINA 1 DE 1		
						ANO	MES	DIA
	TABLERO DE CONTROL - SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES					2008	4	20
						Revisión Nro. 1		
						Estandarización		
Nro Indicador	Proceso	Nombre	Definición	Unidad de Medida	Fórmula	Frecuencia	Valor Max	Valor Min	Responsable
Ind 1	Escaneo ESN	Tiempo de Proceso Escaneo ESN	Producción de cada operario implicado en el proceso	horas	Suma de tiempo invertido en cada equipo escaneado	Hora	2400	2100	Gerente de Producción
Ind 3	Homologación	Tiempo de Proceso Homologación	Producción de cada operario implicado en el proceso	horas	Suma de tiempo invertido en cada equipo homologado	hora	90 equipos/hora	80equipos7hora	Gerente de Producción
Ind 6	Pre Carga de Bateria	Tiempo de Proceso Preparacion Pre Carga de Bateria	Nro de cajas preparadas en una hora de trabajo.	horas	Suma de tiempo por equipoo	por telefono	24hora	7horas	Gerente de Producción
Ind 7	Pre Carga de Bateria	Tiempo de Proceso cajas guardadas Pre Carga de Bateria	Nro de cajas guardadas en una hora de trabajo.	horas	Suma de cajas por hora	hora	2400	210000%	Gerente de Producción
Ind 9	Programación	Tiempo de Proceso Programación	Nro de Telefonos programados en una hora	%	Suma de Teléfonos programados en una hora	hora	120 teléfonos	60 teléfonos	Gerente de Producción
Ind 12	Publicidad	Tiempo de Proceso Publicidad	Nro de Teléfonos con publicidad en una hora	unidades/hora	Suma de Teléfonos publicitados en una hora	hora	700	500	Gerente de Producción
Ind 14	Empaquetamiento	Tiempo de Proceso Empaquetamiento	Tiempo incurrido en el empaquetamiento por teléfono	unidades/hora	Suma del tiempo insurrido en el proceso por producto en una hora	Hora	30 equipos/hora	20 equipos/hora	Gerente de Producción
Ind 17	Administración del Talento Humano	Porcentaje de Rotación del Personal	Nro de Personas nuevas en la empresa por mes	%	Nro de Personas Nuevas / para el nro total de personas en la empresa.	mensual	15%	20%	Asistente de Gerencia General
Ind 18	Tesorería	Nivel de Facturación	El valor total por mes de facturacion	unidad monetaria	Suma de Valores facturados en un mes	mensual	100%	95%	Gerente Financiero
Ind 19	Presupuesto	Cumplimiento del Presupuesto	Porcentaje de cumplimiento del Presupuesto	%	Suma de Valores reales / valores presupuesto	Semestral	100%	95%	Gerente Financiero
Ind 22	Planificación Est	Nro de Obj Empresariales	Corresponde al Nro de objetivos cumplidos	%	Nro Obj Cumplitos/ Nro Total de Objetivos	Semestral	100%	98%	Gerente General

ANEXO 4

REGISTRO DE INDICADORES

INDICADOR		**META**	
FORMULA			
FUENTE DE INFORMACION			
FRECUENCIA DE MEDICION			
RESPONSABLE			
RECURSOS			

DATOS					
Horas	**Valor Obtenido**	**Meta**	**%**	**% Meta**	**Estado**
0:00	2700	2100	100	128,57	**OK**
1:00	3000	2100	100	142,86	**OK**
2:00	3000	2100	100	142,86	**OK**
3:00	2500	2100	100	119,05	**OK**
4:00	3400	2100	100	161,90	**OK**
5:00	0	2100	100	0,00	**ALERTA**
6:00	2400	2100	100	114,29	**OK**
7:00	3000	2100	100	142,86	**OK**
8:00	4000	2100	100	190,48	**OK**
9:00	2000	2100	100	95,24	**ALERTA**
10:00	3000	2100	100	142,86	**OK**
11:00	2300	2100	100	109,52	**OK**
12:00	2400	2100	100	114,29	**OK**
13:00	2400	2100	100	114,29	**OK**
14:00	2400	2100	100	114,29	**OK**
15:00	2400	2100	100	114,29	**OK**
16:00	2400	2100	100	114,29	**OK**
17:00	2300	2100	100	109,52	**OK**
18:00	2680	2100	100	127,62	**OK**
19:00	2000	2100	100	95,24	**ALERTA**
20:00	3500	2100	100	166,67	**OK**
21:00	2700	2100	100	128,57	**OK**
22:00	3000	2100	100	142,86	**OK**
23:00	2100	2100	100	100,00	**OK**



Observaciones:	
Accion Correctiva, Preventiva y Mejora:	

Elaborado por:	Gabriela Vizcaino		**Fecha**	01/08/2007

ANEXO 5

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS FUDICELL

SUBSISTEMA: GOBERNANTES

SUBPROCESO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO	INSTRUCTIVOS
DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL		***P-GG-GG-01***	Planificación Estratégica		
		P-GG-GG-02	Control de Gestión		

SUBSISTEMA: PROCESOS PRODUCTIVOS

SUBPROCESO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO	INSTRUCTIVOS
PREPARACIÓN DE PRODUCTO		***P-OP-O-01***	Recepción y Verificación de Producto		
	Operaciones	***P-OP-O-02***	Preparar Plan Básico	***I-OP-O-01***	Escanéo
				I-OP-O-02	Pre- carga de Batería
				I-OP-O-03	Homologación
				I-OP-O-04	Pruebas On-Off
		P-OP-O-03	Preparar Plan Listo	***I-OP-O-05***	Programación
				I-OP-O-06	Publicidad
		P-OP-O-04	Empaquetamiento y Distribución		

SUBSISTEMA DE APOYO

SUBPROCESO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO	INSTRUCTIVOS
GESTIONAR RECURSOS	Administración del Talento Humano	***P-RH-EF-01***	Gestión del Talento Humano		
	Administración Financiera	***P-GF-EF-01***	Presupuesto		
		P-GF-EF-02	Contabilidad		
		P-GF-EF-03	Tesorería		

OTROS DOCUMENTOS

SUBPROCESO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO	INSTRUCTIVOS
PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DE ISO	Administración del Talento Humano	***P-C-EF-01***	Control de Documentos		
		P-C-EF-02	Control de Registros		
		P-C-EF-03	Producto No Conforme		
		P-C-EF-04	Acciones Correctivas y Preventivas		
		P-C-EF-05	Auditorías		

Tipo de documento	
Denominación del documento	**Identificación**
Manual	M
Procedimientos	P
Instructivo	I
Registros	R
Flujogramas	F
Documento general	D

Identificación del Área	
Denominación de la Dirección/Departamento	**Identificación**
Gerencia General	GG
Operaciones	OP
Gestión Financiera	GF
Administración de RRHH	RH
Calidad	C

ANEXO 6

OBJETIVO

Establecer los lineamientos del control de documentos, considerados en los procedimientos Básicos DE ISO para FUDICELL

RECOMENDACIONES GENERALES

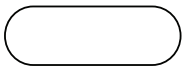
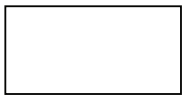
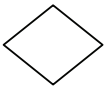
En los documentos del Sistema de Gestión de Calidad en el encabezado debería contener:

Nombre del Documento
Nro. De Revisión o Versión: XX
Página X de Y

El pie de página:

Página	Contenido
Primera	Elaborador por Gabriela Vizcaíno Aprobado por Documento Confidencial Fecha de Elaboración: 01-07-2008 Fecha de Aprobación: Copyright © 2008 - Derechos Reservados FUDICELL
Segunda	Documento Confidencial Copyright © año - Derechos Reservados FUDICELL Fecha y hora de Impresión: 07/01/2009 12:45:22

La nomenclatura definida en el caso de Diagrama de Flujos será la siguiente:

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio y fin del procedimiento
	Operación
	Proceso Pre definido
	Decisión

	Dirección de Flujo
	Continuación de Actividad
	Inspección
	Transporte
	Demora
	Operación Combinada
	Archivo

ANEXOS

- Lista maestra de documentos

CONTROL DE CAMBIOS HISTÓRICOS

FECHA	CAMBIO REALIZADO

Documento Confidencial
Copyright © 2008 - Derechos Reservados FUDICELL
Fecha y hora de Impresión: 07/01/2009 12:45:22