

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE  
AVES EN LA EMPRESA HERDIPE CÍA. LTDA.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
EMPRESARIAL**

**CYNTHIA PAMELA QUILCA JIMÉNEZ**

**DIRECTOR: ING. PEDRO BUITRÓN**

**2009**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Cynthia Pamela Quilca Jiménez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los 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.

---

CYNTHIA PAMELA QUILCA JIMÉNEZ

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Cynthia Pamela Quilca Jiménez, bajo mi supervisión.

---

**ING. PEDRO BUITRÓN**  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento al Ing. Pedro Buitrón, mi director de tesis, por su acertada dirección, gran conocimiento, por el apoyo y la paciencia prestada para culminar este proyecto de titulación.

A la Escuela Politécnica Nacional ya que en esta reconocida institución me forjé y adquirí los conocimientos necesarios para culminar una etapa más de mi vida.

A todo el personal de la Empresa HERDIPE CIA. LTDA. por su activa colaboración para el desarrollo de mi tesis.

A mis padres que con todo su esfuerzo garantizaron mi formación personal y profesional. Gracias por la confianza que depositaron en mí después de tantos momentos difíciles y por su apoyo incondicional.

Y a mis amigos, cuya opinión y sugerencias fueron importantes para finalizar con éxito este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por ser mi guía diaria y darme la fortaleza necesaria para superar momentos difíciles, a mis padres que me apoyaron en todo momento moral y económicamente para la culminación de mi carrera y que me han enseñado con su ejemplo a ser una mujer responsable, trabajadora y honesta. A mi esposo, por su apoyo y esfuerzo diario; y sobretodo a esas dos personitas que desde que existieron fueron el eje central y la prioridad en mi vida, personas a las que amo con todo mi corazón, mis hijos: Miguelito y Ariana.

## CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
PRESENTACIÓN.....	vi
CAPÍTULO 1: LA PROBLEMÁTICA DE AVÍCOLA HERDIPE CIA. LTDA.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN A LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AVÍCOLA.....	1
1.2 EMPRESA AVÍCOLA HERDIPE CI.A LTDA.....	2
1.2.1 SITUACIÓN ACTUAL.....	2
1.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 HIPÓTESIS DEL PROYECTO.....	7
CAPÍTULO 2:GESTIÓN POR PROCESOS.....	8
2.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	8
2.2 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	9
2.3 VENTAJAS O BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	11
2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	12
2.4.1 ARQUITECTURA DEL PROCESO.....	12
2.4.2 CLIENTES DEL PROCESO.....	13
2.4.3 REQUISITOS BÁSICOS DE UN PROCESO.....	14
2.5 DEFINICIÓN DE UN PROCESO.....	15
2.6 CLASES DE PROCESOS.....	16
2.6.1 JERARQUÍA DE PROCESOS.....	18
2.6.2 METODOLOGÍA IDEFO.....	20
2.7 MAPA DE PROCESOS.....	21
2.7.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESO.....	23
2.8 MODELADO DE PROCESOS.....	25
2.8.1 DIAGRAMA DE FLUJO.....	26
2.8.2 SÍMBOLOS ESTÁNDAR PARA DIAGRAMAS DE FLUJO.....	28
2.9 CADENA DE VALOR.....	29
2.9.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR.....	30
2.9.2 TIPOS DE ACTIVIDAD.....	31
2.9.3 VALOR AGREGADO.....	32
2.9.4 EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO.....	33
2.10 INDICADORES DE GESTIÓN.....	35
2.10.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES.....	36

2.10.2 COMPONENTES DE UN INDICADOR.....	37
2.10.3 TIPOS DE INDICADORES.....	37
2.10.4 ELABORACIÓN DE INDICADORES.....	38
2.11 MANUAL DE PROCESOS.....	40
2.11.1 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.....	40
2.12 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	41
2.13 CICLO P.D.C.A.....	42
2.14 PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....	44
2.14.1 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN.....	45
2.14.2 ENFOQUE DE FLUJOS.....	45
2.14.2.1 ENFOQUE EN EL PRODUCTO.....	46
2.14.2.2 ENFOQUE EN EL PROCESO.....	48
2.14.2.3 ENFOQUE MODULAR.....	50
2.14.3 DEFINICIÓN Y DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO.....	51
2.14.4 DOCUMENTOS PARA PRODUCCIÓN.....	52
2.14.5 HERRAMIENTAS DE CONTROL DEL PROCESO PRODUCTIVO...	57
2.14.5.1 EL DIAGRAMA DE PARETO.....	58
2.14.5.2 EL DIAGRAMA CAUSA EFECTO.....	59
2.14.5.3 HOJAS DE REGISTRO.....	61
2.14.5.4 CARTA O GRÁFICO DE CONTROL.....	65
2.14.5.5 HISTOGRAMAS.....	67
2.14.5.6 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.....	68
2.14.6 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PROCESO.....	70
CAPÍTULO 3:SITUACIÓN FUTURA DE LA EMPRESA AVÍCOLA	
HERDIPE CIA. LTDA.....	72
3.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	72
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	73
3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	75
3.4 PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....	83
3.4.1 SISTEMAS DE PRODUCCIÓN.....	83
3.4.2 ENFOQUE DE FLUJOS.....	84
3.5 DISEÑO DE PROCESOS.....	85
3.5.1 CODIFICACIÓN DE PROCESOS.....	85
3.5.2 FORMATOS PARA EL DISEÑO DE PROCESOS.....	89
3.6 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PROCESO.....	89
3.7 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	92
3.8 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS..	100
3.8.1 OBJETIVOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PARA HERDIPE CIA. LTDA.....	101
3.8.2 ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PARA HERDIPE CIA. LTDA.....	101
3.8.3 CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA HERDIPE CIA. LTDA.....	102

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1 CONCLUSIONES.....	103
4.2 RECOMENDACIONES.....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
ANEXOS.....	108

## LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.1	Logotipo de la empresa.....	3
Figura 2.1	Arquitectura del Proceso.....	12
Figura 2.2	Clases de procesos.....	17
Figura 2.3	Jerarquía de proceso.....	19
Figura 2.4	Representación de una actividad.....	20
Figura 2.5	Ilustración de la cadena de valor genérica.....	31
Figura 2.6	Ecuación del valor agregado.....	33
Figura 2.7	Evaluación del valor agregado.....	34
Figura 2.8	Ciclo P.D.C.A. de DEMMING.....	42
Figura 2.9	Gráfico de proceso continuo.....	47
Figura 2.10	Gráfico de proceso intermitente o por lotes.....	48
Figura 2.11	Gráfico de proceso.....	54
Figura 2.12	Esquema general del Diagrama Causa - Efecto.....	59
Figura 2.13	Ejemplo de Hoja de registro para la distribución de un proceso de producción.....	62
Figura 2.14	Ejemplo de Hoja de registro de items defectuosos.....	62
Figura 2.15	Ejemplo de Hoja de registro de localización de defectos.....	64
Figura 2.16	Ejemplo de Hoja de registro de las causas del defecto.....	64
Figura 2.17	Esquema de una carta o gráfico de control.....	65
Figura 2.18	Representación de un Histograma.....	67
Figura 2.19	Representación de un diagrama de dispersión.....	68
Figura 3.1	Organigrama de HERDIPE CIA. LTDA.....	74
Figura 3.2	Mapa de factores críticos para el éxito de HERDIPE .....	79
Figura 3.3	Cadena de valor de HERDIPE CIA. LTDA.....	85
Figura 3.4	Macroprocesos de HERDIPE disgregados en subprocesos.....	87
Figura 3.5	Mapa de procesos.....	88
Figura 3.6	Análisis de la capacidad de proceso.....	92

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1.1	Nomenclaturas del producto.....	4
Tabla 1.2	Peso del producto en libras y kilos.....	4
Tabla 3.1	Hoja de declaración de Misión de HERDIPE CIA. LTDA.....	76
Tabla 3.2	Hoja de declaración de Visión de HERDIPE CIA. LTDA.....	78
Tabla 3.3	Formato para despliegue de objetivos estratégicos.....	81
Tabla 3.4	Cronograma de actividades del plan de implementación.....	102

**LISTA DE ANEXOS**

	Pág.
ANEXO Nro. 1 Formato de declaración de Misión.....	109
ANEXO Nro. 2 Formato de declaración de Visión.....	111
ANEXO Nro. 3 Manual de Procesos .....	113

## RESUMEN

Este proyecto está dividido en cuatro capítulos, dentro de los cuales se hace un análisis de la situación actual de la empresa HERDIPE CIA. LTDA. con el objetivo de lograr recopilar la mayor cantidad de información que permita realizar el diseño del Manual de Procesos para la empresa.

En el Capítulo 1, se presenta una breve descripción de la situación de la empresa avícola HERDIPE CIA. LTDA., ésta empresa es reconocida en su medio pero presenta problemas de organización y manejo de información debido a que no existe una idea clara acerca de los procesos y la forma en que se manejan.

Esta razón motiva la decisión de aportar con una forma de fortalecimiento y desarrollo institucional al elaborar el manual de procesos para la empresa HERDIPE CIA. LTDA., un manual que ayude a realizar un trabajo diario eficiente y eficaz utilizando de la mejor manera el tiempo y los recursos de la empresa para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

En el capítulo dos se presenta un resumen de la teoría de procesos, esta teoría sirve de orientación para realizar el capítulo tres. Además se presenta una descripción breve de los sistemas de producción y sus diferentes enfoques.

En el capítulo tres, se presenta el levantamiento de la información, se diseña el organigrama, se establece la misión, visión y objetivos de la empresa, así como sus valores y políticas.

Se realiza el diseño de los procesos con sus respectivas codificaciones, se establece la cadena de valor y el mapa de procesos, se establecen indicadores de gestión para cada uno de los procesos establecidos y se presenta también la propuesta de implementación del manual.

En el capítulo cuatro se detallan las conclusiones y recomendaciones producto del desarrollo de este proyecto.

Finalmente dentro de los anexos, se encuentra el Manual de Procesos, en el que se analizan los procesos de la empresa a través de los formatos de caracterización de procesos, descripción de actividades, descripción de procesos y análisis del valor agregado, formatos que ayudan a reconocer claramente cuáles son los proveedores, clientes, insumos, productos, objetivos, responsables y personas que intervienen en cada proceso.

El Manual de Procesos propuesto es en sí el aporte para la empresa HERDIPE CIA. LTDA.

## PRESENTACIÓN

HERDIPE CIA. LTDA. es una empresa que se dedica a la crianza, faenamiento, comercialización y venta de aves de corral en Quito y sus valles, ésta empresa no tiene definido su direccionamiento estratégico, tampoco tiene identificados, documentados, ni limitados sus procesos, le hacen falta políticas y normas que rijan su funcionamiento.

Este proyecto de titulación presenta a manera de propuesta, un nuevo enfoque de trabajo para la empresa HERDIPE CIA. LTDA. que se basa en el manejo de procesos a través de la identificación, análisis y clasificación de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

Toda ésta información se reúne en un manual de procesos práctico, sencillo y flexible que puede ser implementado en una etapa posterior al presente trabajo con el fin de ayudar a minimizar los problemas existentes en la empresa.

Este manual sirve como una guía de trabajo no solo de la parte operativa sino de todas las personas que forman la empresa y a la vez les permite identificar claramente la forma en que se llevan a cabo cada una de las actividades dentro de la organización, el uso adecuado de sus recursos así como delimitar el grado de responsabilidad de las personas involucradas en cada parte del proceso.

Además el presente trabajo es un instrumento de comunicación y difusión no solo del proceso productivo de la empresa sino también de la estructura organizacional para que todas las personas, autoridades y funcionarios, conozcan el organigrama, la misión, la visión, las políticas, las funciones y responsabilidades de cada uno e incentiva a trabajar bajo una disciplina correcta que ayuda a tomar decisiones en pro de la empresa, para mantener siempre la satisfacción de los clientes y el desarrollo exitoso de HERDIPE CIA. LTDA.

## **CAPÍTULO 1**

### **LA PROBLEMÁTICA DE AVÍCOLA HERDIPE CIA. LTDA.**

#### **INTRODUCCIÓN A LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AVÍCOLA**

La producción avícola en el mundo ha sido una de las actividades agropecuarias caracterizada por un significativo crecimiento en la última década, cuyas causas pueden resumirse en dos factores esenciales: por un lado el incremento en la demanda de carne de ave y huevo, como alternativa de aporte proteico en la alimentación humana a escala mundial; y por otro lado el avance tecnológico en infraestructura, equipamientos, nutrición, sanidad y manejo, que han logrado parámetros productivos más eficientes en la producción intensiva de aves.

Debido a que mejorar la Productividad se ha convertido en una clave fundamental para las empresas, ésta debe ser entendida y analizada tomando en cuenta no solo la calidad sino el proceso productivo al que se encuentran sometidas las aves.

Dentro de las características de calidad, cada empresa define un perfil específico de acuerdo a sus clientes, pero por tratarse de productos alimenticios, la inocuidad y/o seguridad alimentaria, es una característica de calidad común a todos y que no se trata de un valor agregado como estrategia competitiva, sino que es una exigencia del consumidor controlada por entidades oficiales.

Por otro lado está el proceso productivo, donde existen innumerables variables a controlar por lo tanto es indispensable que se analice y se diseñe un orden lógico para las actividades que se desarrollan en la planta de faena para tener un proceso productivo organizado y controlado.

Según estadísticas de la Corporación Nacional de Avicultores (CONAVE), el valor de la producción nacional de carne de pollo representa el 5.6% del PIB

agropecuario y la de huevos el 2.5%. Si se incluye la producción de pavos, embutidos y otros renglones menores, el sector avícola en conjunto aporta con el 9% al PIB del sector.

La producción avícola a nivel nacional se distribuye de la siguiente forma: en el caso de carne de ave, Pichincha genera el 38%, Guayas 32%, Manabí 14%, Azuay 4% y el resto del país un 12%; mientras que en huevos, Pichincha produce el 40%, Manabí el 26%, Tungurahua el 20% y Guayas un 14%.

La industria avícola ecuatoriana se caracteriza por tener características oligopólicas pues el 60% del mercado es manejado por PRONACA y el 40% restante se reparte entre empresas como: Grupo Oro, Grupo Anhalzer, POFASA, Avícola Pradera, Andina, Agoyán Ambato entre otras.

PRONACA concentra la mayor producción avícola tanto de huevos como de pollos a cubrir el mercado nacional a través de sus propios distribuidores y de los principales supermercados del país. Las otras industrias avícolas destinan su producción al negocio de asaderos y restaurantes y los más pequeños focalizan sus ventas en tiendas y mercados populares en todas las provincias del país.

## **EMPRESA AVÍCOLA HERDIPE CÍA. LTDA.**

### **SITUACIÓN ACTUAL**

Herdipe Cía. Ltda. es una empresa familiar constituida por La Sra. Teresa Peñaherrera de Díaz, y sus hijos: Dr. Álvaro Díaz, Ing. Edwin Díaz, Ing. Mario Díaz, Dr. Darwin Díaz, Ing. Giovanni Díaz y Nathaly Díaz, quienes tienen diferentes porcentajes de participación en la compañía.

Esta empresa se constituyó hace 6 años en la zona de El Inga con una población de 15000 aves, inicialmente esta actividad estaba dirigida por el Ing Mario Díaz

pero en el año 2003 se vinculan a la empresa el Ing Edwin Díaz y el Ing. Giovanni Díaz para dar soporte a la parte comercial y financiera de la empresa.

Herdipe está ubicada en el sector Norte de la ciudad de Quito, sus oficinas se encuentran en la calle Yáñez Pinzón N26-21 y Av. Colón, mientras que la Planta Procesadora de Aves se encuentra ubicada en el sector El Inga y la Planta de Procesamiento de Alimento Balanceado está ubicada en Puenbo. Además poseen siete granjas propias dedicadas a la avicultura localizadas cuatro entre Puenbo - Pifo y tres en Santo Domingo.

Herdipe se dedica a la crianza, faenamiento y comercialización de aves de corral, así como a la elaboración y comercialización de los alimentos balanceados para los mismos en el norte, centro, sur y los valles de la ciudad con su marca denominada POLLO “EL GRANJERO”.



Fig. 1.1 Logotipo de la empresa

En HERDIPE trabajan cuatro de seis hermanos, los mismos que lideran los diferentes cargos administrativos, financieros y operativos dentro de los cuales se encuentran laborando aproximadamente 70 empleados entre personal operativo, administrativo y de ventas.

Aquí trabajan bajo un sistema denominado “integrados”, estos son granjas avícolas a las cuales Herdipe les proporciona el alimento balanceado, el pollo bb, los insumos veterinarios y la asistencia técnica necesaria para obtener una buena producción y procesarla para la venta.

Actualmente esta compañía produce 4.500 pollos aproximadamente al día. Además ha concentrado la venta de su producto de acuerdo a las siguientes nomenclaturas y pesos en tiendas y frigoríficos:

<b>MENUENCIA</b>	
ALA CON ESPALDILLA	A-E
PIERNA MUSLO	P-M
MUSLO	MUS
PIERNA	PIER
ALA	ALA
ESPALDILLA	ESP
PECHUGA	PECH

Tabla 1.1 Nomenclaturas del producto

<b>NOMBRE ACTUAL</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PESO EN KILOS</b>		<b>PESO EN LIBRAS</b>	
		<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>
JUNIOR C/F	JR CF	1.18	1.36	2.6	3
MEDIANO C/F	MED CF	1.4	1.59	3.1	3.4
GDE C/F	GDE	1.6	1.7	3.5	3.8
ASADERO	ASA	1.8	1.9	3.9	4.1
CAMPO	CAM	1.9	2.0	4.2	4.5
FAMILIAR	FAM	2.1	2.23	4.6	4.9
GRANJERO	GRJ	2.27	2.5	5	5.5

Tabla 1.2 Peso del producto en libras y kilos

Dentro de los competidores que tiene HERDIPE se encuentran:

- PRONACA
- HABITALAS
- ANHAIXER
- GRUPO ORO

Los principales proveedores son:

- AFABA (maíz y soya)
- AVESCA O AVÍCOLA ECUATORIANA ( pollo bb)
- SRA. BENITEZ LORENA (aceite de palma)
- ECUAPREMEX ( productos veterinarios y materia prima)
- INTEVET ( vacunas y medicinas)
- DELTAGEN ( salmuera)

Sus principales clientes son:

- AVES Y HUEVOS
- SR. CARLOS FLORES
- WASHINGTON SÁNCHEZ
- SR. MARIO PINEDA
- JOSÉ BETANCOUR
- SRA. FANNY MUZO
- SRA. ELIZABETH JEREZ
- SR. MIGUEL LOGROÑO
- SR. GUIDO LOACHAMIN

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Herdipe Cía Ltda. es una empresa que a pesar de tener varios años en el mercado no tiene establecida claramente una estructura organizacional y de manera general se tienen definidos jefes para el departamento administrativo, financiero, comercial y operativo.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Herdipe Cía. Ltda. es una empresa ubicada en el sector norte de Quito que se dedica a la crianza, faenamamiento y comercialización de aves de corral, así como a la elaboración y comercialización de los alimentos balanceados para los mismos en el norte, centro, sur y los valles de la ciudad con su marca denominada POLLO “EL GRANJERO”.

HERDIPE no tiene estructurado un organigrama que permita identificar de manera clara las relaciones laborales en la empresa, además no tiene definida la misión y visión de la empresa, dos aspectos de vital importancia. Esto dificulta no solo el proceso de inducción de personal, ya que cuando se integra una persona a la empresa no tiene mayor información sobre la misma y de manera general y simple se le comunica quien va a ser su jefe y qué trabajo va a desarrollar, sino que también es causa de problemas que repercuten en las relaciones laborales dañando el clima organizacional y por lo tanto el correcto accionar de la empresa.

La planta procesadora de aves de HERDIPE no tiene establecido un manual de trabajo que sirva como guía para los operarios, las actividades y el funcionamiento de la planta se centra en un conjunto de costumbres, acuerdos, formas y maneras de actuar del personal con mayor antigüedad, las actividades se desarrollan como se las hacían cuando se inició la empresa y a pesar de algunos cambios que con el tiempo se han incorporado no se ha realizado un análisis más profundo del proceso productivo que les permita identificar de manera clara los beneficios o inconvenientes de mantener o no una u otra actividad y al no existir mecanismos y acciones de control, los procesos, actividades y tareas difícilmente son mejorados, progresivamente son ignorados, descuidados y evidentemente no son actualizados haciendo que la empresa corra el riesgo de llegar a un nivel crítico que provoque el descontento y la insatisfacción no solo de los trabajadores sino también de sus clientes.

Por lo tanto es evidente la necesidad de aportar una política de fortalecimiento y desarrollo institucional entre cuyos componentes básicos se considere una nueva filosofía de trabajo a través del levantamiento y documentación del proceso productivo de aves con el que se puedan cumplir a cabalidad todas las actividades con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar el Levantamiento y Diseñar el Proceso Productivo de Aves de la Empresa Avícola Herdipe Cía Ltda. con el fin de crear una mejor gestión productiva que le permita a la empresa tener un factor diferenciador en el mercado.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Definir su direccionamiento estratégico.
- Identificar los procesos a estandarizar en el área de producción.
- Realizar el levantamiento y diseño del Proceso Productivo de Aves.
- Diseñar el Manual de Procesos.

### **HIPÓTESIS DEL PROYECTO**

El Diseño del Proceso Productivo de Aves contribuirá a facilitar los flujos en la empresa, logrando estandarizar las actividades y contribuyendo a la mejora de la productividad de la empresa.

## **CAPÍTULO 2**

### **GESTIÓN POR PROCESOS**

#### **2.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS**

La Gestión por Procesos es una tendencia administrativa actual que consiste en la identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular de las interacciones entre tales procesos. Se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto y su propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

“La Gestión por Procesos coexiste con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente procurando siempre su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos”<sup>1</sup>. Además hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas, debilidades y cómo proyectarse al futuro.

“El enfoque basado en procesos se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.

---

<sup>1</sup> Alteco – Consultores, <http://www.alteco.com/gestproc.htm>

- Utilización de tecnologías para eliminar actividades que no añadan valor.”<sup>2</sup>

“La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).”<sup>3</sup>

## 2.2 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

“Los siguientes ocho principios han probado ser valaderos para implementar la mentalidad de gerencia de procesos en un organización. Estos principios son un conjunto sistémico, es decir, están relacionados unos con otros, la ausencia de alguno de ellos tiene efectos negativos en la efectividad de este enfoque gerencial”.<sup>4</sup>

### 1. Establecer la propiedad

La gerencia debe asignar la propiedad del proceso, es decir, determinar quién es el dueño del proceso?. Esta persona debe responsabilizarse por todo lo que suceda con el proceso y rendir cuentas de la gestión ante la dirección.

<sup>2</sup> La Gestión por Procesos, [www.monografías.com/trabajos10/hotel.htm](http://www.monografías.com/trabajos10/hotel.htm)

<sup>3</sup> Gestión Tradicional – Gestión por Procesos, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>4</sup> Navarrete, Mariño Hernando. “Gerencia de Procesos”. Editorial Alfaomega, 2001, Bogotá. Pag.55-56

## 2. Verificar y describir el propósito del proceso

Se debe tener la absoluta claridad sobre el tipo de proceso, su interacción con otros procesos, su razón de ser, el por qué y para qué de su existencia.

## 3. Definir el proceso, sus límites e interfases

El proceso debe estar definido en términos de tipo de proceso, sus puntos de iniciación y terminación, de manera tal que exista un entendimiento común entre todas las personas involucradas

## 4. Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso

El dueño del proceso debe conformar el equipo humano que lo mejorará sistemáticamente, con indicación clara del papel que juega cada integrante y las reglas del juego de su operación. Definido el equipo, todos deben recibir capacitación en temas esenciales como gerencia de procesos, trabajo en equipo y liderazgo.

## 5. Documentar el proceso

Es preciso tener documentado el proceso, lo que significa tener un mapa o flujo del mismo, identificación precisa de sus entradas y salidas, proveedores y clientes, actividades realizadas, definiciones operacionales de los términos utilizados en ese proceso.

## 6. Establecer puntos de control

De acuerdo con la descripción y documentación del proceso, es importante establecer puntos de control en las entradas, actividades realizadas y salidas del proceso con el objetivo de servir de base para la medición de los indicadores.

## 7. Definir los indicadores

Establecer indicadores, datos cuantitativos, que permitan medir el desempeño de los resultados y actividades del proceso, con el fin de medir la eficacia y la eficiencia del mismo.

## 8. Mejorar el proceso

El ciclo de mejoramiento tiene principio pero no tiene fin. Por tanto, los procesos son dinámicos en el tiempo y lo que hoy es competitivo, funciona y es satisfactorio para el cliente, mañana no lo es. Por tanto, el mejoramiento es un proceso en sí mismo.

### **2.3 VENTAJAS O BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Algunas de las ventajas de la aplicación de la Gestión por Procesos son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra como se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.

- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

El enfoque en procesos ha logrado obtener una gran relevancia en la actualidad, integrándose de forma creciente a las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. Las empresas de clase mundial usan su estrategia de proceso como un arma competitiva de primer orden para lograr alcanzar sus resultados empresariales.

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

### 2.4.1 ARQUITECTURA DEL PROCESO

La Fig. 2.1 que se muestra a continuación presenta claramente cual es la arquitectura que debe tener un proceso.

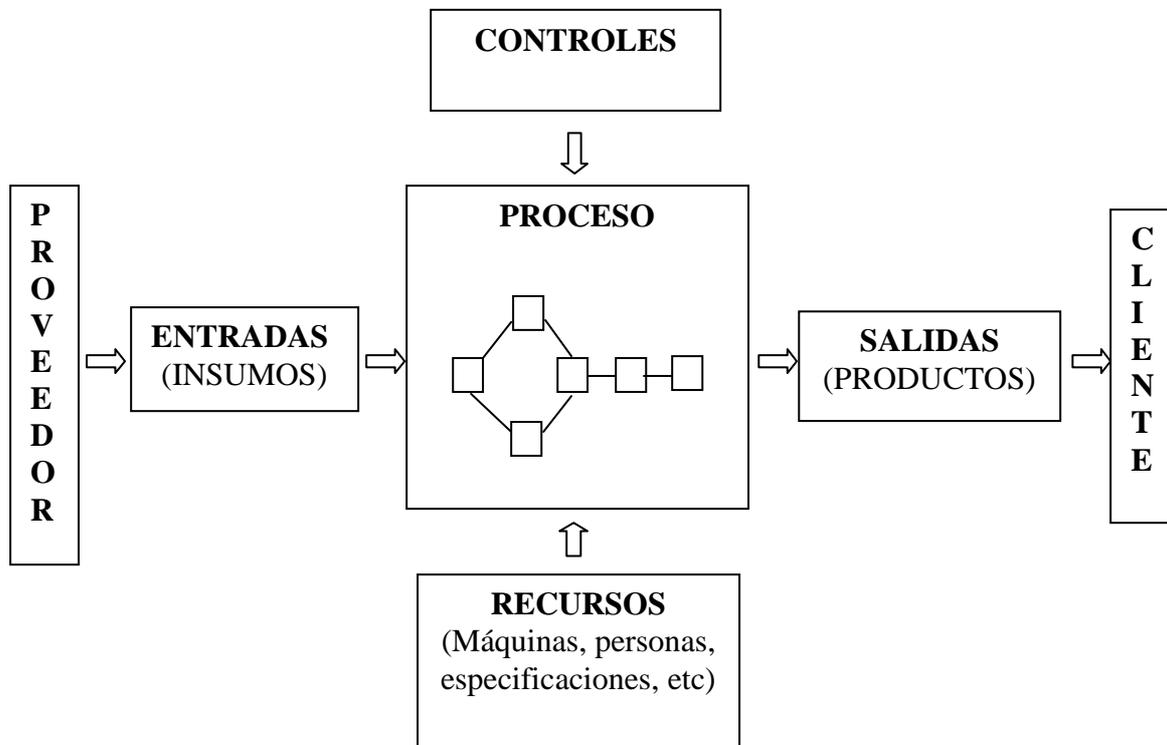


Fig. 2.1 Arquitectura del Proceso  
Elaborado por: Pamela Quilca

- **Proveedor:** puede ser interno o externo, es quién provee el insumo para el proceso.
- **Entrada o "insumo":** es cualquier recurso que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- **Controles:** objetos que regulan cómo, cuándo y si una actividad se ejecuta o no. Ejemplo: normas, guías, políticas, presupuestos, calendarios, procedimientos, etc.
- **Recursos:** sirven para transformar la entrada o insumo. Ejemplo: instalaciones, maquinaria, recursos humanos, etc.
- **Sistema de medidas y de control de su funcionamiento:** para verificar que el proceso se lleve a cabo de la forma correcta.
- **Salida o "producto":** representa algo de valor para el cliente interno o externo y puede ser un bien o servicio.
- **Cliente:** es cualquier persona u organización que recibe el producto o servicio producto de un proceso.

#### **2.4.2 CLIENTES DEL PROCESO**

El fin de cualquier organización es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes.

El cliente es cualquier persona u organización que recibe el “output” o producto del proceso directa o indirectamente. Es importante diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

- **Clientes internos:** los clientes internos son individuos dentro de la propia organización que reciben los productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
- **Clientes externos:** los clientes externos son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización (los abonados de una compañía de comunicaciones, los estudiantes de una universidad, los pacientes de un hospital, los viajeros de una compañía de transporte, etc.).

En algunas organizaciones hay unidades, departamentos o servicios que no tratan directamente con los clientes finales, sino que sus productos van destinados a "consumo interno" de la organización. Por ello es importante identificarlos bien.

Para identificar a los clientes basta con preguntar ¿quiénes reciben los productos/servicios de la empresa?. El objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir del cual se debe tratar de establecer qué necesidades tienen y qué esperan de los productos de la empresa.

### **2.4.3 REQUISITOS BÁSICOS DE UN PROCESO**

Los requisitos básicos de un proceso son:

- Todos los procesos deben tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia.

- Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A. Es decir deben ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.
- Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.

## 2.5 DEFINICIÓN DE PROCESO

Para hacer un análisis de procesos es necesario identificar todas las operaciones que involucran un proceso y posteriormente clasificarlas. Pero ¿qué se entiende como proceso?

La palabra proceso viene del latín processus que significa avance y progreso, entonces Proceso: “es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo”.<sup>5</sup> En otras palabras, por proceso es una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente.

La ISO 9000:2000 por su parte, define un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

---

<sup>5</sup> Harrington James. “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa” McGraw-Hill. Bogotá. 1993. Pag. 9

## 2.6 CLASES DE PROCESOS

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave y de Apoyo.

- **Procesos Estratégicos:** son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización y son gestionados directamente por la alta dirección.
- **Procesos Clave:** son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Son aquellos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad y por lo tanto componen la cadena de valor de la organización.  
Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.
- **Procesos de Apoyo:** son los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización, pero con ellas las funciones de dirección y control son más eficaces.

“Son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Navarrete, Mariño Hernando. “Gerencia de Procesos”. Editorial Alfaomega, 2001, Bogotá. Pag. 40

La Figura 2.2 que se presenta a continuación muestra los diferentes tipos de procesos que se pueden establecer en una empresa.

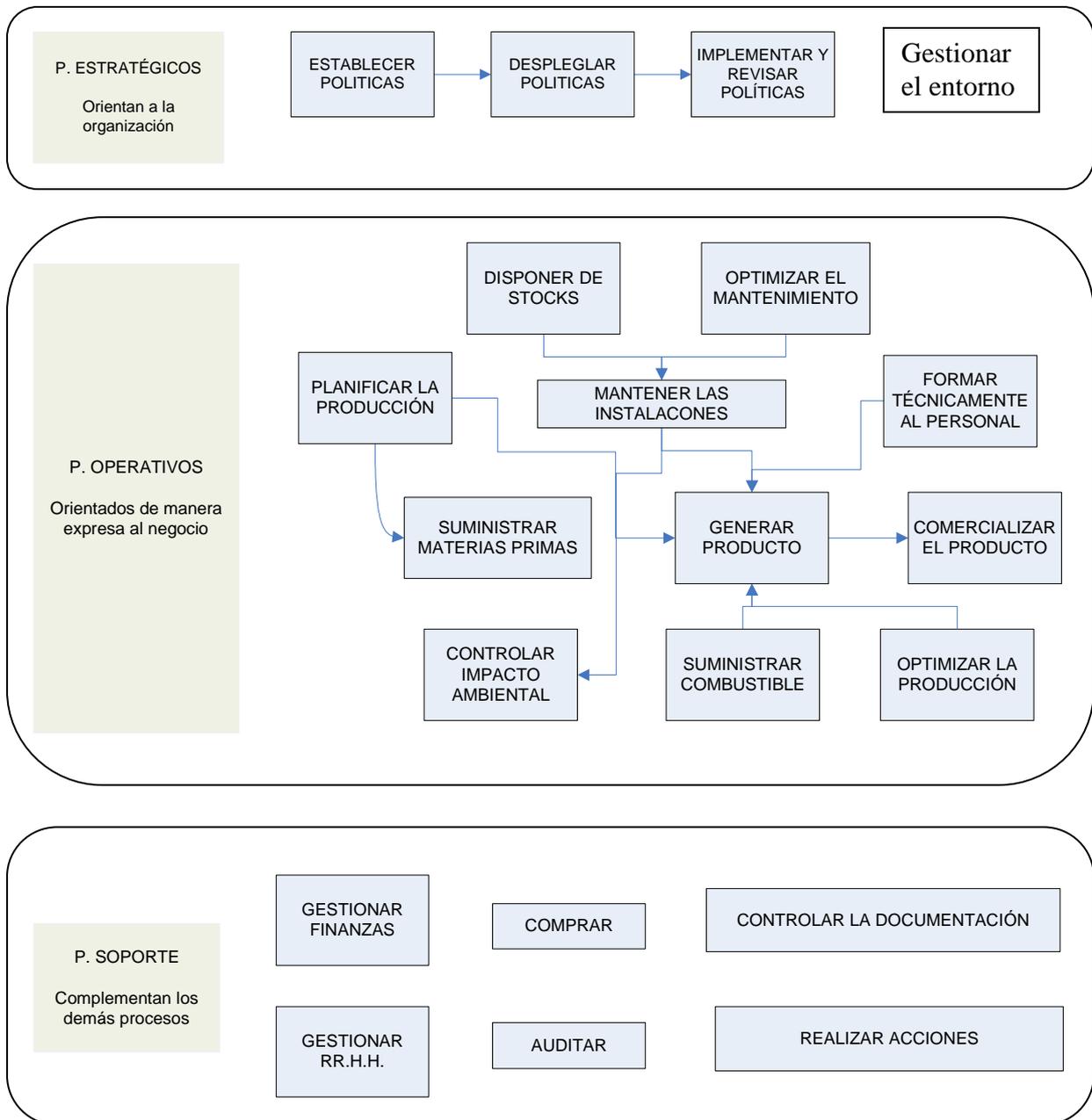


Fig. 2.2 Clases de Procesos<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Zaratiegui J. R., "La Gestión por Procesos su Papel e Importancia en la Empresa" Economía Industrial, 1999

### 2.6.1 JERARQUÍA DE PROCESOS

Por la complejidad de los procesos que existen en la organización se pueden clasificar en: macroprocesos, procesos y subprocesos, en los que a la vez se desarrollan actividades y tareas.

- **Macroproceso:** es el conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Proceso:** es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas (ISO 9000:2000, 3.4.1)
- **Subproceso:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Para entender de mejor forma la manera en que se manejan los procesos en una organización es indispensable identificar y establecer procedimientos. Los procedimientos no son más que formas específicas de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. O a su vez, procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado.

En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién

debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

Es decir que proceso no es lo mismo que procedimiento. Un proceso define que es lo que hace y un procedimiento cómo hacerlo.

Podemos apreciar de mejor forma la jerarquía de procesos en la Figura 2.3 que se presenta a continuación.

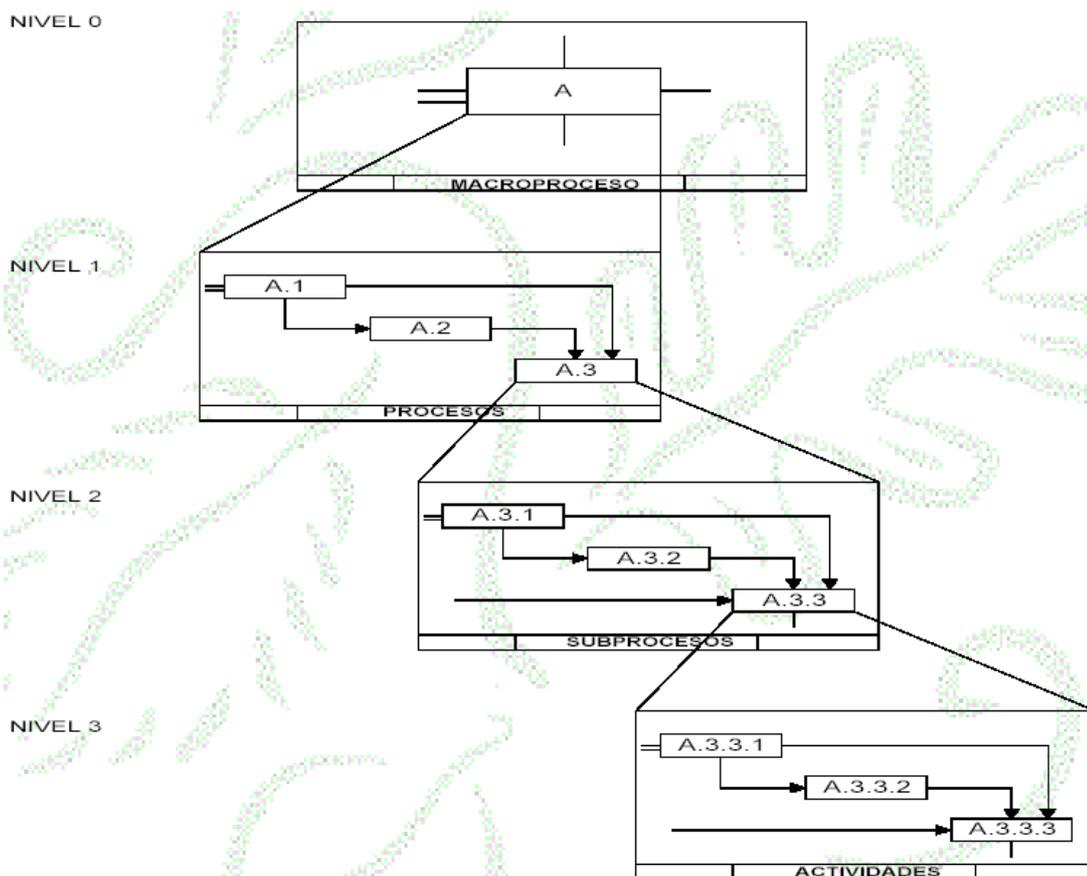


Fig. 2.3 Jerarquía de Proceso

Es indispensable saber que no todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se puede identificar los clientes, proveedores y producto final.

- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

## 2.6.2 METODOLOGÍA IDEF0

La metodología IDEF O (Integration Definition for Funcion Modeling) aporta una capacidad de representación gráfica de los procesos. Permite trabajar con un proceso de forma aislada.

El resultado de aplicar la metodología IDEF0 a un sistema es un conjunto de diagramas jerarquizados con referencias cruzadas que constituyen un modelo esquemático del mismo. Empezando con el proceso principal se subdividen los procesos en subprocesos y éstos en actividades hasta el grado de detalle necesario (incrementando el nivel de detalle en los sucesivos diagramas). Cada diagrama contiene cajas enumeradas con texto y flechas que las relacionan. Los diagramas están dibujados en hojas estandarizadas. Las actividades complejas se pueden desglosar y describir en diagramas “hijo” en sucesivas cascadas hasta el nivel de detalle deseado.

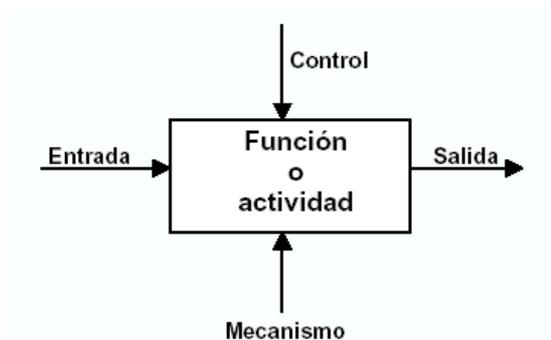


Fig. 2.4 Representación de una actividad

Las flechas representan la relación entre las cajas. No dan informaciones del desarrollo temporal o secuencial, sino que describen las entradas y las salidas de cada caja y las restricciones que rigen el funcionamiento del sistema.

“Las flechas que entran por el lado izquierdo son las entradas principales. Las flechas que entran por la parte superior son los controles o condiciones, por ejemplo, especificaciones del producto, legislación, protocolos, etc.

Las flechas que salen por el lado derecho son las salidas, productos o servicios que se entregan y que continúan otro proceso. Por último las flechas que entran por el lado inferior son los recursos que apoyan la ejecución del proceso: equipos y personas.

Por lo tanto la metodología IDEFO tiene en cuenta dos elementos, las guías y los recursos. Las guías son las normas de funcionamiento y los recursos, lo que se necesita para realizarlo.”<sup>8</sup>

La metodología IDEFO diferencia tres niveles de un proceso:

- Nivel 1 y 2 Procesos y subprocesos, nos dicen: qué se hace?.
- Nivel 3 instrucciones operativas, nos dice: cómo se hace?.

## **2.7 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 los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Estos “mapas” dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Así mismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los cuales actuar.”<sup>9</sup>

El mapeo de los procesos de una organización tiene la capacidad de descomponer a la Cadena de Valor de la misma en macro procesos, en procesos, en subprocesos, en actividades y en tareas ligadas al día a día de la empresa.

---

<sup>8</sup> Badia A. Bellido S. Técnicas para la Gestión de Calidad.

<sup>9</sup> Alteco – Consultores, <http://www.alteco.com/gestproc.htm>

Por lo que se puede concluir que un mapa de proceso es una técnica gráfica que ayuda a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica se pueden identificar tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Un mapa de procesos permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas o secuenciales.

El número de procesos de un sistema puede ser variable dependiendo del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema.

Con muy pocos procesos, el Mapa de Procesos será escueto y fácil de comprender pero la descripción individual de cada proceso será más compleja. Por el contrario, identificando muchos procesos, la descripción individual de cada proceso será más sencilla, sin embargo, el Mapa de Procesos será más complejo. Entonces la solución óptima es encontrar en un punto intermedio entre ambos extremos.

Es importante recalcar que por ejemplo, en un sistema integrado de calidad, medioambiente y prevención de una PYME, el número total de procesos (estratégicos, clave y de apoyo) debe oscilar entre 20 y 30. Si el número de procesos supera 20, es aconsejable agruparlos en macroprocesos. Además es importante incluir en el Mapa los registros que establecen las relaciones entre los procesos ligados con flechas que describen su flujo. Los registros definen la información de entrada y salida; además ayudan a delimitar con mayor claridad el alcance de cada proceso (es decir, su principio y final). También se debe incluir en el Mapa documentos asociados tales como planes de control, especificaciones e instrucciones.

Los mapas de procesos son útiles para:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos y tareas dentro de la organización.
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad o tener una mayor flexibilidad en los procesos.
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso y al producto final.
- Orientar a nuevos empleados en sus nuevos puestos de trabajo.
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos.
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

### 2.7.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Por convenio, cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor precisión y claridad los procesos, se recomienda que el procedimiento incluya los siguientes apartados:

- **Cabecera:** La cabecera incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización, código del procedimiento, título, versión, fecha)

La codificación de los procedimientos se realiza mediante dos dígitos (los mismos que designan el Proceso en el Mapa de Procesos)

- **Objeto:** El objeto es la descripción de la razón de ser del proceso. El objeto nos indica de forma resumida qué persigue el proceso, el motivo de su existencia. Se puede denominar también la “misión” del proceso.

- **Límites:** El alcance es el ámbito de actividades que abarca el proceso. Es recomendable definir el alcance de cada proceso de forma doble:

- a) Exponiendo el conjunto de productos o servicios a los que afecta el proceso (“El proceso es de aplicación a los materiales y servicios que ....”)
- b) Indicando dónde empieza y dónde termina el proceso en relación a otros procesos (“El presente proceso se inicia con la recepción de.... y finaliza con la emisión de ”)

• **Responsable del Proceso:** asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que conduzcan a la mejora del proceso.

Las funciones del propietario del proceso son:

1. Asumir la responsabilidad sobre el proceso y asegurar su eficacia y eficiencia de manera continua.
2. Mantener la relación con el resto de procesos y establecer requerimientos adecuados.
3. Asegurar que el proceso está debidamente documentado y que la información se distribuye a todas las personas afectadas.
4. Controlar y medir los resultados con el objetivo de mejorar el proceso de forma continua.

• **Registros:** Los registros son documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas. Los registros constituyen el soporte de la información que fluye en el sistema de gestión.

Es recomendable incluir en cada procedimiento un listado de todos los registros de salida de ese procedimiento, ello facilita la comprensión del diagrama de flujo así como el control de dichos registros. Los formatos de registros internos se controlan como documentos individuales. No es recomendable adjuntarlos con los procedimientos.

- **Firmas:** ISO 9000 y la práctica totalidad de normas de gestión de gestión de la calidad, seguridad y medioambiente requieren la aprobación formal de los documentos del sistema. Dicha aprobación puede evidenciarse mediante la firma de un original o la firma en un registro complementario de aprobación de documentos. También se admite la firma electrónica de los documentos.
- **Indicadores de desempeño:** son parámetros que permiten evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos.

## 2.8 MODELADO DE PROCESOS

“Un modelado es la representación de un sistema. Los sistemas pueden estar formados por distintos elementos interrelacionados tales como: personas, equipos, productos, tareas, etc. Un modelo describe qué hace el sistema, cómo funciona, cómo se controla y qué produce. Los modelos se elaboran con objeto de comprender, analizar, mejorar o sustituir un sistema”<sup>10</sup>

Frecuentemente los procesos y subprocesos integrados en una organización son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema, ya que consiste en la representación de una realidad compleja

Un adecuado modelo debe permitir:

- Mejorar el diseño de sistemas
- Facilitar la integración de nuevos sistemas o la mejora de los existentes.
- Servir de documentación de referencia para la comprensión de los sistemas
- Facilitar la comunicación entre las personas que intervienen en el diseño y funcionamiento de los sistemas.

---

<sup>10</sup> Modelado de procesos. Lic. Domingo Rey Peteiro. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

“Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él”<sup>11</sup>

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora. El diagrama de proceso establece una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

Además, hace posible la distinción entre aquellas actividades 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. Aquí cabe hacer una aclaración ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control.

La elaboración de un modelo de procesos requiere de un método de representación específico, coherente, ágil, sencillo y flexible que le permita al trabajador tener identificados, entendidos y clasificados los procesos para que éste se encuentre en condiciones de mejorar continuamente el proceso que se encuentra a su cargo.

### **2.8.1 DIAGRAMA DE FLUJO**

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los diagramas de flujo resultan muy útiles en diversas fases de desarrollo de un sistema (diseño, implantación, revisión).

---

<sup>11</sup> Alteco – Consultores, <http://www.alteco.com/gestproc.htm>

El flujograma o diagrama de flujo es considerado como una fotografía esquemática de un proceso en la que se utilizan símbolos con flechas para representar los pasos en orden secuencial. Es útil cuando se inicia el análisis de un proceso complejo, pues permite representar todos los pasos y elementos que intervienen en el mismo, de una forma simple.

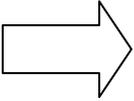
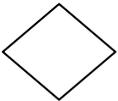
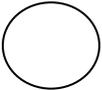
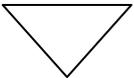
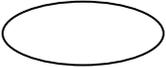
La construcción de los diagramas de flujo nos sirve para disciplinar nuestro modo de pensar. La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera como realmente se dirige. Entonces, con la ayuda de unos cuantos pasos cortos, se podrá determinar cómo mejorar tal actividad.

Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa. Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problema.

Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas, es la base para analizar y mejorar el proceso.

Cada situación y/o proceso presentará problemas únicos de diagramación, que se deberá enfrentarlos a medida que se vayan presentando. Por ejemplo, la documentación existente rara vez es suficiente para elaborar el diagrama de flujo de cada tarea y actividad sin comunicarse con las personas que ejecutan estas tareas. Se debe tener la precaución de distinguir entre lo que la documentación dice que debería hacerse y lo que realmente se hace.

## 2.8.2 SÍMBOLOS ESTÁNDAR PARA DIAGRAMAS DE FLUJO

	<p><b>Operación:</b> Se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto de mano de obra, la actividad de una máquina o una combinación de ambos elementos. Se usa para denotar cualquier clase de actividad, desde perforar un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador. Es el símbolo correcto que debe emplearse cuando ningún otro es apropiado.</p>
	<p><b>Movimiento/Transporte:</b> Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones. Por ejemplo: el envío de partes al inventario, envío de una carta por correo.</p>
	<p><b>Punto de decisión:</b> Diamante. Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión. Por lo general, los outputs del diamante se marcan con las opciones si, no, verdadero o falso.</p>
	<p><b>Inspección o Control:</b> Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output. Esto involucra una inspección realizada por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa. También puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.</p>
	<p><b>Documentación:</b> Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel. Por ejemplo: informes escritos, cartas o impresiones de computador.</p>
	<p><b>Espera:</b> Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada. Por ejemplo: esperar un avión, esperar una firma, etc.</p>
	<p><b>Archivo:</b> Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.</p>
	<p><b>Dirección del flujo:</b> Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.</p>
	<p><b>Conector:</b> Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo. Con frecuencia este símbolo se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en un papel.</p>
	<p><b>Límites:</b> Indica el inicio y el fin del proceso. Y normalmente dentro de este símbolo aparece la palabra inicio o comienzo, término o fin.</p>

## **2.9 LA CADENA DE VALOR**

En 1985 el Profesor Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, introduce el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro Ventaja Competitiva. Al presentar sus ideas, Porter da crédito al trabajo que McKinsey & Co. había realizado al comienzo de la década de los 80 sobre el concepto de los sistemas empresariales.

McKinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

Porter va más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y descompone cada función en las actividades individuales que lo constituyen, como paso clave para distinguir los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí. Aparece entonces una nueva forma de administrar, se administran los procesos no las funciones.

Michael Porter propuso el concepto de cadena de valor como una poderosa herramienta de análisis para planeación estratégica con el fin de identificar formas que permitan generar más beneficios para el consumidor. Este concepto radica en hacer el mayor esfuerzo para lograr la fluidez de los procesos primarios y de apoyo de la empresa.

La Cadena de Valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva sustentable. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los niveles en el sector industrial en el cual se compete.

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar a aquellas actividades que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial a la empresa.

Obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

### 2.9.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR

“Las actividades de valor se dividen en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo”<sup>12</sup>

- **Las Actividades Primarias (Hard)**, son aquellas implicadas directamente con la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Apoyo (Soft)**, son las que dan el soporte a las actividades primarias, y además se apoyan entre sí. Entre ellas están: las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación) y, las de infraestructura empresarial (administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, administración de calidad).
- **El Margen**, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

La Figura 2.5 que se presenta a continuación muestra con mayor claridad la cadena de valor genérica.

---

<sup>12</sup> Porter, Michael E. “Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental”. México. 1996.

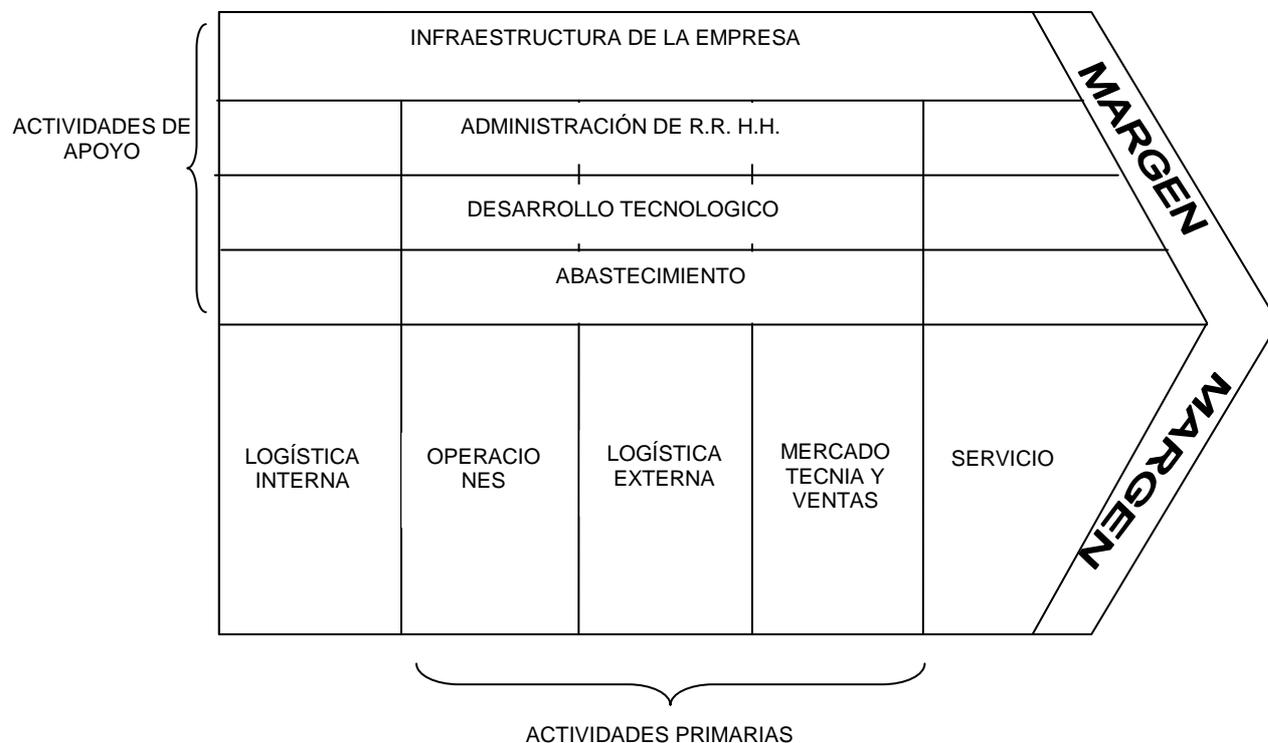


Fig. 2.5 Ilustración de la Cadena de Valor Genérica<sup>13</sup>

## 2.9.2. TIPOS DE ACTIVIDAD

“Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos diferentes de actividad”<sup>14</sup>:

- **Actividades Directas:** son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas y dependen del tipo de empresa así por ejemplo: maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, etc.

<sup>13</sup> Ing. Victor Pumisacho. Material de Estudio Administración por Procesos.

<sup>14</sup> Porter, Michael E. “Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental”. México. 1996. Pág. 61.

- **Actividades Indirectas:** son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como es el caso de mantenimiento, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, etc.
- **Aseguramiento de la Calidad:** son las actividades que aseguran la calidad de otras actividades de la empresa. Entre estas están: revisión, pruebas, ajustes, etc.

### 2.9.3 VALOR AGREGADO

Según Porter, **valor** es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

El valor agregado es el resultado de aquellas operaciones que la organización debe realizar para satisfacer sólo los requerimientos del cliente.

Cuando las materias primas subensambladas u otros materiales de subetapas avanzan dentro de un proceso de fabricación, éstos acumulan aquello que se denomina *Valor Agregado*. Usualmente, las empresas aplican un método contable para hacer seguimiento al valor agregado, asignando o distribuyendo los costos en los que se incurrió durante la producción. Esto se denomina acumulación. La meta es asegurarse de que el valor del producto final sea superior a esos costos acumulados.

“En los libros de contabilidad, el valor agregado refleja esencialmente un incremento del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han agregado a lo largo de cada etapa del proceso de producción. Esto es teórico en lo que se refiere tanto al valor de mercado (que depende de lo que los clientes están dispuestos a pagar) y al valor de costo (que depende del método contable utilizado).”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Harrington James. “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa” McGraw-Hill. Bogotá. 1993. Pag 155-157

Entonces, el valor agregado es el valor después del procesamiento, menos el valor antes del procesamiento. Y la representación matemática es la siguiente:



Fig. 2.6 Ecuación del Valor Agregado

Las actividades del valor agregado real son aquellas que vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente. Además existen otras que no agregan valor alguno, por ejemplo: el almacenamiento.

#### **2.9.4 EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO**

La evaluación del valor agregado es un principio esencial en el proceso de modernización.

La evaluación del valor agregado es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas del cliente final. El objetivo de la evaluación del valor agregado es optimizar las actividades del valor agregado de la empresa y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado. La organización debe asegurarse de que cada actividad dentro del proceso de la empresa aporte valor real a la totalidad del proceso.

Cuando los recursos tales como materia prima, subconjuntos y otros materiales (ENTRADAS) se transforman a través de un proceso de elaboración de un producto (SALIDAS), esta transformación está asociada a actividades que generan valor agregado.

No es necesario comprender esta idea de valor agregado en gran detalle o, incluso, asimilar todas las implicaciones de la palabra valor. La meta de toda organización debe enfocarse en que cada actividad aporte un valor agregado real hasta donde más sea posible. Idealmente éste debe ser igual o superior a los costos que se hayan originado. También debemos reconocer que la percepción de valor por parte del cliente es independiente de los costos reales en que se ha incurrido para ofrecer el producto o servicio.<sup>16</sup>

A continuación en la Figura 2.7 se muestra un diagrama de como se realiza la evaluación del valor agregado

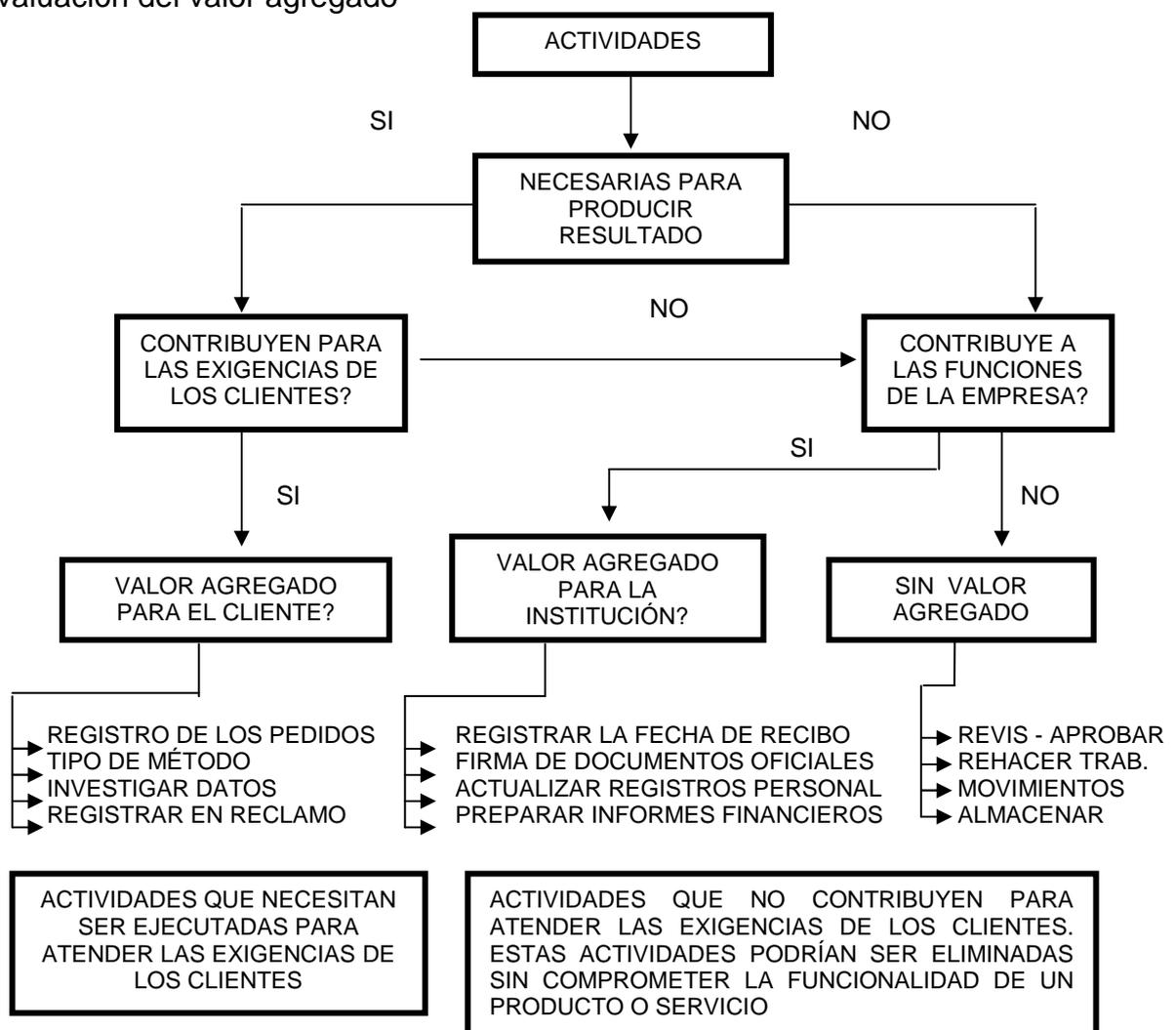


Fig. 2.7 Evaluación del valor agregado<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Harrington, James. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". McGraw-Hill. Bogotá. 1993. Págs. 155 - 160

<sup>17</sup> Harrington James. "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa" McGraw-Hill. Bogotá. 1993. Pag.157

## 2.10 INDICADORES DE GESTIÓN

“La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.<sup>18</sup> Además es muy difícil administrar un proceso que no se puede medir. Y con razón se ha dicho “lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”<sup>19</sup>

“Los indicadores de proceso deben establecerse de tal manera que mediante los cuáles podamos verificar el cumplimiento de los parámetros de eficacia de cada proceso con el fin de realizar un seguimiento de objetivos de esta manera podremos localizar los puntos susceptibles de mejora.”<sup>20</sup>

“Los indicadores son formas de representación cuantitativas de las características de calidad o de desempeño. Los indicadores deben estar orientados hacia los resultados del negocio de forma que permitan direccionar las acciones de la organización”<sup>21</sup>

Un indicador es un valor que se obtiene comparando dos datos lógicamente relacionados, referentes al comportamiento de una actividad o proceso, dentro de un tiempo específico.

Los indicadores deben ser usados, entre otros propósitos para:

- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- Establecer si el proceso es estable o no, y por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.

---

<sup>18</sup> Alteco – Consultores, <http://www.alteco.com/gestproc.htm>

<sup>19</sup> Navarrete, Mariño Hernando. “Gerencia de Procesos”. Editorial Alfaomega, 2001, Bogotá. Pág. 69

<sup>20</sup> Gestión por Procesos, <http://www.infodirectivos.com.htm>

<sup>21</sup> Ing. Cadena Jaime. Material de estudio. Gestión por Procesos.

- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- Mostrar tendencias, evaluar la efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan, entre éstos y la gerencia, entre las personas relacionadas con el proceso.
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.

### **2.10.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES**

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Poderse medir:**

Esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad. Por ejemplo: el número de camas ocupadas o porcentaje de ocupación de una clínica.

- **Tener significado:**

El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas partícipes en el proceso. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve descripción sobre qué es y qué pretende medir.

- **Poderse controlar:**

El indicador debe poderse controlar. Por ejemplo, las condiciones atmosféricas afectan el cargue de camiones que transportan productos de una fábrica a puntos de venta, pero tales condiciones no se pueden controlar. Cualquier intento por controlarlas es inútil. En cambio, se pueden controlar los efectos de las lluvias en el tiempo para cargar un camión.

### 2.10.2 COMPONENTES DE UN INDICADOR:

Los componentes de un indicador son los siguientes:

- **Nombre o descriptor:** Expresión verbal del patrón de evaluación. por ejemplo, tasa de deserción.
- **Definición:** Calidad del indicador. por ejemplo, es la relación porcentual del número de alumnos que abandonan la escuela.
- **Unidad de medida:** porcentaje.
- **Unidad operacional:** fórmula matemática por ejemplo, número de alumnos que abandonan / número de alumnos matriculados.

### 2.10.3 TIPOS DE INDICADORES

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de procesos o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se puede clasificar los indicadores en:

- **Indicadores de Eficacia.-** Miden el logro de los resultados propuestos. Indican si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo

en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos irrelevantes para el cliente.

- **Indicadores de Eficiencia:** miden el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso. Es decir si se están usando de manera óptima los recursos asignados para la realización del proceso.

Estos indicadores reflejan los recursos que una actividad o grupo de ellas consumen para generar un output que satisfaga las expectativas del cliente interno o externo. Un proceso eficiente es aquel en el cual los recursos se han minimizado y el desperdicio se ha eliminado.

Estos indicadores miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

El conjunto de eficiencia y eficacia es conocido con el término efectividad, no obstante, no existen medidores de efectividad, sino que se mide la eficacia o eficiencia del proceso.

#### **2.10.4 ELABORACIÓN DE INDICADORES<sup>22</sup>**

Las técnicas para elaborar indicadores son simples. Y el proceso para hacerlo es el siguiente:

- **Definir los atributos importantes**

Mediante un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) hay que obtener el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse

---

<sup>22</sup> Navarrete, Mariño Hernando. "Gerencia de Procesos". Editorial Alfaomega, 2001, Bogotá. Pag 77-79

para medir las actividades o los resultados del mismo, la eficacia y la eficiencia, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicador.

En esta etapa hay que ser muy cuidadosos en describirlos, de manera tal que sean verdaderos indicadores. Y por lo general empiezan con frases como: “el número de”, “la cantidad de” o “el porcentaje de”.

Durante esta fase de identificación de indicadores no se debe hacer consideraciones sobre qué tan prácticos, válidos o apropiados son, ya que el objetivo es generar una amplia gama de posibilidades y tener el mayor número posible de ideas innovadoras.

- **Evaluar los medidores o indicadores propuestos**

En esta fase se deben evaluar los indicadores propuestos en la fase anterior para ver la validez y practicidad de los mismos. Éstos deben ser válidos para tomar decisiones, de tal manera que un cambio en él, es indicativo de que se ha presentado un cambio en el resultado o en las actividades medidas y debe tomarse la acción pertinente.

El indicador debe ser fácil de crear, mantener y usar.

- **Comparar los indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad**

Este es el caso en que exista en operación algún tipo de indicador, entonces simplemente se debe comparar los resultados obtenidos con la ejecución de los dos pasos anteriores contra los indicadores que se utilizan actualmente y establecer si hay redundancia o duplicidad innecesaria. Es importante evaluar en relación con los mismos criterios y definir si vale la pena o no seguir con ellos.

## **2.11 MANUAL DE PROCESOS**

El manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una organización que se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo.

Los manuales son esencialmente instrumentos de comunicación y difusión de la estructura organizacional, adoptada para que todas las personas, autoridades y funcionarios, conozcan el organigrama, misión, políticas, funciones, relación de autoridad y áreas de competencia en las que deben desarrollar las actividades.

Los manuales reflejan información clara y establece la estructura de la organización y los procedimientos que en ella se efectúan.

### **2.11.1 OBJETIVO DE LOS MANUALES**

El objetivo fundamental de los manuales es explicar en términos accesibles el porqué de las decisiones en la organización y el cómo se deben aplicarse en la práctica.

Estos manuales además permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión del conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad académica o administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Ayudar a la ejecución correcta de las labores encomendadas a los funcionarios administrativos y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro del tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación y la implantación de medidas de modernización administrativa.

- Facilitar el reclutamiento y selección de personal nuevo y su incorporación a las distintas unidades.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, instrumentos e infraestructura.

El Manual de procesos establece la manera secuencial sistemática y detallada, los procedimientos que se ejecutan en las unidades o departamentos de la organización.

## **2.12 MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

“Mejoramiento significa buscar incesantemente maneras de hacer mejor el trabajo, todo trabajo es un proceso, y elevar la capacidad para entregar mejores bienes y servicios a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, o aun mejor, superarlas.

Lograr mejoramiento es muy distinto a controlar el proceso, pues a través del mejoramiento se logran resultados nunca obtenidos, mucho mejores que los actuales, pero no como un fruto de azar sino como un logro planeado.”<sup>23</sup>

Un primer paso, esencial para la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

Además de las revisiones periódicas a las que se ven sometidas los procesos por el propietario de los mismos y sus colaboradores, es conveniente que la alta dirección de la institución lleve a cabo revisiones del funcionamiento de los

---

<sup>23</sup> Navarrete, Mariño Hernando. “Gerencia de Procesos”. Editorial Alfaomega, 2001, Bogotá. Pag. 46.

procesos claves. Estas revisiones deben ser periódicas y sus resultados deben tenerse en cuenta en la formulación de la política y estrategia.

“Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables”<sup>24</sup>

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente. El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo Planificar – Dirigir – Controlar – Administrar PDCA de mejora continua.

## 2.13 CICLO P.D.C.A.

Hay que tener en cuenta que la Gestión por Procesos gira entorno al ciclo PDCA de Demming.

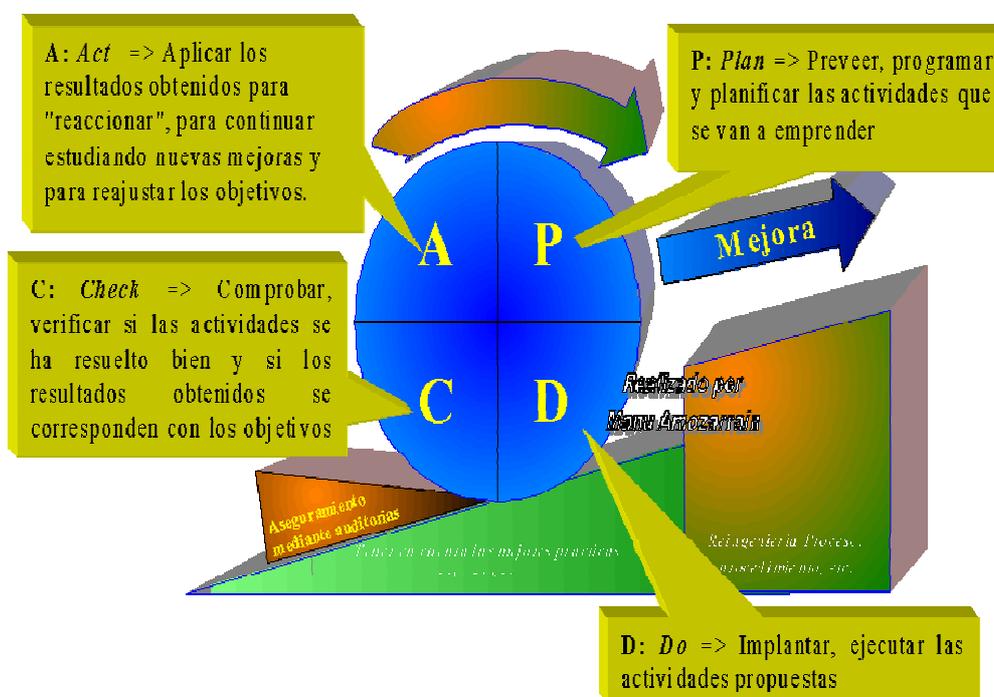


Fig. 2.8 Ciclo PDCA de Demming

<sup>24</sup> Alteco – Consultores, <http://www.alteco.com/gestproc.htm>.

El ciclo PDCA fue desarrollado por Walter Sheuhart, luego definido por Edgard Demming, por lo que se conoce como ciclo Demming. Su propósito es utilizarlo como guía paso a paso para resolver un problema de mejoramiento de proceso y como procedimiento para documentar un proyecto determinado.

Este ciclo consiste en:

- **Planificación:** Se debe seleccionar un grupo de personas con conocimientos de calidad, además de intentar que haya algún directivo de la empresa y algún asesor externo especializado.  
Es importante elaborar un plan para mejorar el proceso, definir la meta por alcanzar y establecer el plan de acción a seguir.
  
- **Elaboración o ejecución del plan de acción:** se debe invertir en educación, capacitación y entrenamiento del equipo humano responsable del proceso para mejorar su desempeño. Hay que implantar el mejoramiento planeado, por lo general sobre una prueba piloto a pequeña escala para analizar la relación causa – efecto entre los cambios realizados y los resultados obtenidos.
  
- **Comprobación:** consiste en estudiar los resultados de la prueba. Examinar la efectividad de los cambios, es decir de lo que se ha hecho, cómo se ha hecho y qué resultados ha arrojado el cambio.  
Esta es la fase más importante para lograr que el mejoramiento de los procesos se dé en una organización.
  
- **“Acción:** consiste en adoptar el cambio y establecer un nuevo procedimiento, si los resultados son beneficiosos. Si por el contrario, los cambios no surten los resultados esperados, entonces se debe actuar, abandonando el cambio propuesto y formando acciones de tipo preventivo y correctivo, reanudando nuevamente el ciclo, hasta lograr el mejoramiento.”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Navarrete, Mariño Hernando. “Gerencia de Procesos”. Editorial Alfaomega, 2001, Bogotá.

## **2.14 PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

La base de la existencia de cualquier organización es el producto que ofrece a la sociedad. Las compañías que cumplen las necesidades de los clientes con productos atractivos, útiles y de alta calidad sobreviven en el mercado y aquellas que no lo hacen con el tiempo desaparecen. Así es que una de las decisiones críticas para los administradores es la selección, definición, y diseño de los productos; y el objetivo de una decisión del producto es la de cumplir las demandas del mercado con una ventaja competitiva.

La producción es la creación de bienes y servicios. La administración de producción/operaciones se relaciona con la creación de bienes y servicios a través de la transformación de insumos en salidas.

Toda la organización debe involucrarse en las decisiones acerca de los productos, en virtud de que aquéllas la afectan en su totalidad.

El objetivo de un diseño de proceso es encontrar la manera de producir bienes que cumplan con los requerimientos de los clientes.

La alta confiabilidad en el producto tiene un enorme impacto positivo en la satisfacción del cliente. Por lo tanto, los procesos de producción que se manejen deben contribuir a la obtención de un producto confiable y seguro que satisfaga a los clientes.

Los procesos de producción son un conjunto de actividades en los que una determinada tarea es expresada como la aplicación de un conjunto de reglas simples a un conjunto de datos. Por lo tanto, se puede definir, de forma simplificada, que un Proceso de Producción es aquel que tiene una entrada (insumo), la cual sufre un proceso de transformación y una salida (producto), retroalimentándose el mismo a través de un proceso de control.

Se entiende como insumo aquello que se encuentran en la parte inicial del proceso de producción; pueden ser tanto una materia prima como un producto terminado que venga procedente de otro proceso de producción.

#### **2.14.1 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN**

Si la clasificación se elabora en función de las características de los productos finales, los sistemas de producción pueden clasificarse en primarios, secundarios o terciarios. Perteneciendo así al:

- **SECTOR PRIMARIO:** las empresas agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, madereras, etc. Estas empresas requieren recursos humanos, materiales y naturales. La gestión tendrá en cuenta los recursos materiales y humanos y el tipo de producción dependerá del mercado y del cultivo. La empresa extractiva requiere una fuerte inversión en equipamiento.
- **SECTOR SECUNDARIO:** las empresas industriales o de transformación: alimentarias, metal - mecánicas, químicas, etc. Su producto final puede ser materia prima o material adicional para otra. Trae una gran especialización y crea interdependencia entre empresas. La fuerza laboral esta claramente dividida en operaciones específicas menores.
- **SECTOR TERCIARIO:** las empresas de servicios: comerciales, financieras, de seguros, de salud, de servicios personales, etc. La producción es principalmente de servicios, no obstante hay insumos y materiales. La gestión está concentrada en la capacitación y entrenamiento de los recursos humanos. El capital humano es el que proveerá la rentabilidad, los insumos son parte del producto pero no lo más importante.

#### **2.14.2 ENFOQUE DE FLUJOS**

De acuerdo al enfoque de flujos de la empresa o atendiendo a las características del proceso los sistemas de producción se clasifican en: sistemas de producción

continua (enfoque en el producto), sistemas intermitentes o por lotes (enfoque en el proceso) y sistemas por proyectos (enfoque modular).

#### **2.14.2.1 Enfoque en el Producto**

“Los procesos de gran volumen y baja variedad tienen enfoque en el producto. Las instalaciones están organizadas alrededor de los productos. También son llamados procesos continuos. Tienen corridas muy largas de producción continua, de ahí su nombre. Productos como: vidrio, papel, focos, pan, cerveza, hojalata y tuercas están hechos por medio de procesos continuos. Una empresa que produce diariamente tanto un foco como pan para hot dog puede organizarse alrededor del producto. Tal organización tiene una habilidad inherente para establecer estándares y mantener una calidad, en oposición a una organización que está produciendo productos únicos día tras día.”<sup>26</sup>

La producción continua es cuando el proceso y las instalaciones se ajustan para ciertos itinerarios y flujos de operaciones sucesivas sin interrupciones, es decir se habla de producción continua cuando se obtiene siempre el mismo producto en la misma instalación.

Este tipo de procesos se utiliza cuando la demanda es previsible y sostenida en el corto plazo. Se requiere mano de obra especializada y no especializada.

Un flujo continuo de producción tiene como objetivo eliminar los tiempos ociosos y de espera, de forma que siempre se están ejecutando las mismas operaciones en las mismas máquinas para la obtención del mismo producto, con una disposición en cadena o línea como lo muestra la Figura 2.9 que se presenta a continuación.

Cada máquina y cada equipo están diseñados para realizar siempre la misma operación y preparados para aceptar de forma automática el trabajo que le es suministrado por una máquina precedente, que también ha sido especialmente diseñada para alimentar a la máquina que le sigue (ejemplo, refinería de azúcar).

---

<sup>26</sup> Barry Render Jay Heizar. “Principios de la Administración de Operaciones”. Primera Edición Pag. 199

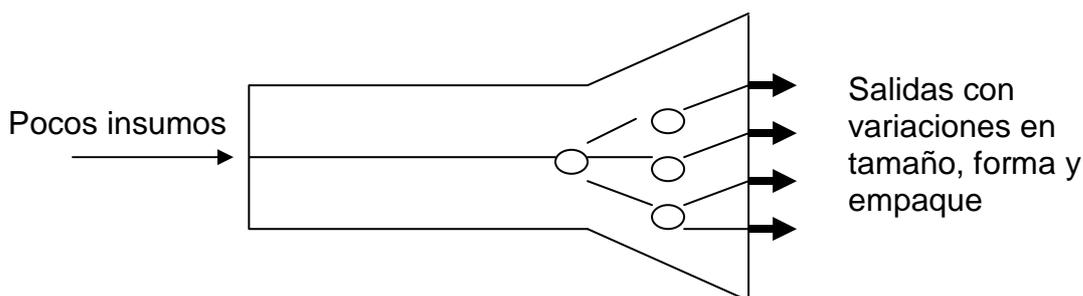


Fig. 2.9 Gráfico de Proceso Continuo

Los operarios siempre realizan la misma tarea para el mismo producto, de forma que la homogeneidad del proceso y la repetitividad de las operaciones son altas.

Por tanto, la gestión de procesos continuos demanda, una cuidadosa planificación previa, en la que todos los aspectos del proceso de transformación son prediseñados. Puesto que el sistema está configurado para la repetición, las oportunidades para eliminar imperfecciones, estabilizar rendimientos y mantener altos niveles de calidad son elevadas.

Sin embargo, la repetitividad en las tareas lleva a la realización de tareas rutinarias, lo que podría originar la desmoralización de los trabajadores y esto, a su vez, ocasionar la reducción de la homogeneidad del producto obtenido y, por tanto, la consecución de unos niveles de calidad inferiores.

Entre los requisitos para un funcionamiento adecuado de este tipo de procesos destacan los siguientes:

- La demanda debe ser lo más uniforme posible.
- El producto o servicio debe estar estandarizado.
- Los materiales deben ajustarse a las especificaciones y ser entregados a tiempo.
- Todas las operaciones referentes a la realización de un trabajo han de ser detalladas y definidas.
- El mantenimiento debe ser preventivo.
- Todas las etapas deben estar equilibradas.

### 2.14.2.2 Enfoque en el Proceso

“Los productos de bajo volumen y gran variedad son conocidos como procesos intermitentes. Las instalaciones que se encuentran organizadas alrededor del proceso, tienen un enfoque en el proceso”.<sup>27</sup> La Figura 2.10 que se presenta a continuación muestra el gráfico de un proceso intermitente o por lotes.

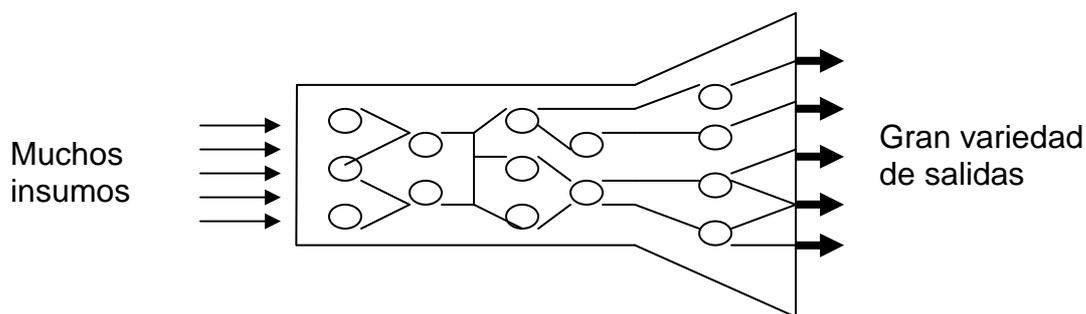


Fig. 2.10 Gráfico de Proceso Intermitente o por lotes

Normalmente se le conoce como producción por lotes, aquí se elaboran cantidades establecidas de un producto y luego otro utilizando los recursos disponibles total o parcialmente. Se usa cuando la demanda de un producto es menor que la capacidad de la fábrica, y por ello se realizan varios productos, es decir cuando se obtienen diferentes productos en las mismas instalaciones. La mano de obra es más especializada.

Su principal nota diferenciadora se encuentra en el hecho de que utiliza las mismas instalaciones para la obtención de múltiples productos, de forma que una vez obtenida la cantidad deseada para uno de ellos, se procede a ajustar la instalación o instalaciones y a procesar otro lote de otro producto, repitiéndose continuamente esta secuencia.

En función del tamaño de los lotes obtenidos, de la variedad y homogeneidad de los productos fabricados y de sus características, hay tres tipos de configuraciones por lotes:

<sup>27</sup> Barry Render Jay Heizar. “Principios de la Administración de Operaciones”. Primera Edición Pag. 198

a) **Configuraciones Job-Shop:** se producen lotes más o menos pequeños de una amplia variedad de productos de poca o nula estandarización (a medida), empleándose equipos de escasa especialización que suelen ser versátiles y permiten ejecutar operaciones diversas, por lo que puede alcanzarse una amplia variedad de outputs (por ejemplo, una cocina de un restaurante).

Es frecuente que se estén desarrollando en un determinado momento diversas tareas para distintos tamaños de lote de diferentes productos; como los productos se encuentran en distintas etapas de su proceso y se fabrican cantidades diversas, es difícil utilizar un calendario fijo de utilización del equipo, por lo que el trabajo de programación se vuelve especialmente importante.

Dentro de este tipo de configuración se pueden distinguir dos situaciones:

- **Configuración a medida o de talleres:** en este caso el proceso de obtención del bien o servicio requiere un pequeño número de operaciones poco especializadas, las cuales son realizadas por el mismo trabajador o por un grupo de ellos, que se hacen cargo de todo el proceso de obtención de un pedido concreto; el lote suele ser de pequeñas unidades de un producto, normalmente diseñado a medida de las exigencias del cliente, por lo que la variedad es prácticamente infinita. La sofisticación tecnológica suele ser muy baja y la automatización nula. (ejemplo imprenta).
- **Configuración en batch:** en este caso el proceso de obtención requiere más operaciones y éstas son más especializadas, con lo que difícilmente un mismo operario podría dominarlas todas. La maquinaria es algo más sofisticada y enfocada a ciertos tipos de operaciones, por lo que se requiere una mayor inversión, aunque la automatización de los procesos sigue siendo baja y se mantiene una buena flexibilidad (ejemplo, equipo pesado). Cada trabajador realiza la parte del trabajo en la que está especializada, de manera que el bien cuando recibe el trabajo de éste pasa a otro trabajador para que haga lo propio.

El producto suele tener bastantes versiones entre las que puede elegir el cliente, pero ya no es a medida, dándose un cierto grado de estandarización (por ejemplo, fabricación de automóviles).

b) **Configuraciones en línea:** consiste en la fabricación de grandes lotes de pocos productos diferentes (con pocas opciones) pero técnicamente homogéneos, usando para ello las mismas instalaciones. Se trata de productos cuyo proceso de obtención requiere una secuencia similar de operaciones, aunque alguno de ellos pueda saltarse alguna fase que no le es necesaria, por lo que dichas máquinas se sitúan en línea, unas tras otras. Después de fabricarse un lote de un producto se procede a ajustar las máquinas y se fabrica un lote de otro producto distinto y así sucesivamente (por ejemplo, montaje de automóviles).

En este caso la maquinaria es mucho más especializada que en los anteriores, dándose una alta inversión en capital así como una mayor automatización y homogeneidad de los procesos que en el Job-Shop.

Sin embargo, debido a que han de ser ajustables para desarrollar operaciones muy similares, pero no exactamente iguales, los equipos siguen siendo más versátiles que en la configuración continua.

La especialización de los trabajadores también es mayor que en el Job-Shop, realizando éstos siempre la misma función, lo que permite incurrir en menores costes variables que en los casos anteriores por el aprovechamiento de economías de escala.

#### **2.14.2.3 Enfoque modular**

Los sistemas de producción por proyecto involucran toda la organización empresarial. Se requiere que esta sea capaz de obtener, elaborar, analizar y seleccionar datos objetivos, posibilidades reales, estudios técnicos, etc. Es el sistema más costoso por que los costos de diseño no se absorben en un gran

volumen de producción. Es decir que la producción por proyectos es cuando se obtiene uno o pocos productos con un largo período de fabricación.

Se emplea en la elaboración de productos o servicios únicos y de cierta complejidad (aviones, petroleros), que se obtienen a partir de la coordinación de unos inputs que suelen ser de gran tamaño.

Se caracteriza por tener un alto costo, utilizar trabajadores cualificados, disponer de maquinaria de uso general que se puede utilizar para realizar diferentes tareas y resulta difícil de planificar y controlar. El producto no es fácil de definir en sus etapas iniciales y está sometido a un alto grado de cambio e innovación.

Cada vez que se produce o presta uno de estos bienes o servicios, las actividades a desarrollar para su consecución pueden variar, por lo que habitualmente todas ellas se controlan conjuntamente por un equipo de coordinación. Ello supone que se deban establecer las relaciones de precedencia entre tareas, el coste de las distintas duraciones parciales, los costes de retrasos, etc.

Este control también se ocupa de la asignación y reasignación de recursos a lo largo de la duración del proyecto. Por tanto, la labor principal del responsable de las operaciones será la coordinación que un gran número de actividades y recursos interrelacionados, de forma que se satisfagan las necesidades de los clientes a la vez que se minimiza el coste de los recursos empleados.

### **2.14.3 DEFINICIÓN Y DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO**

Una vez que se seleccionan los productos, se deben definir. Un producto o servicio se define en términos de sus funciones, es decir, lo que debe hacer. Entonces se diseña el producto, esto es, se determina cómo deben cumplirse sus funciones. La administración normalmente tiene una variedad de opciones de la forma en que un producto va a cumplir su propósito funcional. Por ejemplo, cuando se produce un reloj con alarma, los aspectos tales como el color, tamaño

o localización de los botones pueden tener diferencias sustanciales en la facilidad para manufacturar, la calidad y la aceptación del mercado.

Las especificaciones rigurosas de un producto son necesarias para asegurar la producción eficiente. El equipo, distribución y los recursos humanos no pueden ser decididos aún, sino hasta que el producto se defina, diseñe y documente. En consecuencia cada organización necesita documentos para definir sus productos.

Esto es cierto para cualquier cosa desde empanadas de carne, quesos, computadores, hasta un procedimiento médico. En realidad las especificaciones escritas o los grados estándares existen y proporcionan la definición de varios productos. Por ejemplo: Mc Donalds tiene 60 especificaciones para papas que se convertirán en las papas francesas, en cambio para productos manufacturados un componente se define generalmente por un dibujo, que se denomina dibujo de ingeniería.

Un dibujo de ingeniería muestra las dimensiones, tolerancias, materiales y acabados de un componente. El dibujo de ingeniería será una base en la lista de materiales. Esta lista enumera los componentes, su descripción y la cantidad requerida de cada uno para hacer una unidad de un producto. El dibujo de ingeniería describe como hacer una parte en la lista de materiales.

En la industria del servicio de alimentos las listas de materiales se manifiestan en estándares de control de proporciones.

#### **2.14.4 DOCUMENTOS PARA PRODUCCIÓN**

Una vez que el producto está seleccionado y diseñado, se requiere que su producción sea asistida por una variedad de documentos. Entre los cuales están:

- **Dibujo de Ensamble**

Este dibujo muestra una vista desglosada del producto. Generalmente es un dibujo en tres dimensiones, conocido como dibujo isométrico; las localizaciones relativas de los componentes se dibujan en relación con los otros para mostrar como se ensambla la unidad.

- **Diagrama de ensamble o de gozinto**

Este diagrama muestra una forma esquemática del ensamble en un producto. Además muestra los componentes manufacturados, los componentes comprados, o una combinación de ambos. El diagrama de ensamble indica el punto de producción en que los componentes fluyen hacia subensambles y finalmente hacia el producto terminado.

- **Gráfica de Proceso**

“La gráfica de proceso es una forma organizada de registrar todas las actividades que realiza una persona (o una máquina) en una estación de trabajo, al atender a un cliente (o al trabajar con materiales).”<sup>28</sup> En la que se toman en cuenta cinco categorías dependiendo de la actividad que se realiza y su frecuencia. Las cinco categorías son:

- **Operación:** crea, modifica o agrega algo. Por ejemplo: hacer una perforación con un taladro o atender a un cliente.
- **Transporte:** mueve el objeto de estudio de un lugar a otro.
- **Inspección:** revisa o verifica algo, pero sin darle o hacerle cambios. Aquí el objeto se observa en lo concerniente a su calidad y corrección. Por ejemplo: revisar si tiene manchas en una superficie, pesar un producto o efectuar la lectura de una temperatura.
- **Retraso:** se presentan cuando el objeto se queda detenido en espera de una acción posterior. Por ejemplo: el tiempo que transcurre

---

<sup>28</sup> Lee J. Krajewski “Administración de Operaciones”. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. Pag 113

durante la espera de materiales o equipo, el tiempo dedicado a la limpieza y el tiempo que los trabajadores, las máquinas o las estaciones de trabajo permanecen ociosos porque no tienen nada que hacer, etc.

- **Almacenaje:** ocurre cuando algo es apartado para usarse después. Algunos ejemplos de almacenaje son: cuando se descargan los suministros y se colocan en un almacén como parte del inventario; cuando un equipo se coloca en un lugar apartado después de utilizarlo o cuando los documentos quedan guardados en un archivo.

			RESUMEN					
			Actividad	Número de pasos	Tiempo (min)	Distancia (pies)		
Proceso:			Operación					
Sujeto de la gráfica:			Transporte					
Principio:			Inspección ○					
Final:			Retraso					
			Almacenaje ⇨					
Paso num.	Tiempo (min)	Distancia (pies)	○	⇨	□	◐	▽	Actividades
					◐			
						▽		

Fig. 2.11 Gráfica de Proceso

Este tipo de gráficas tienen la finalidad de mejorar continuamente el proceso. Una vez que la gráfica está completa, se convierte en el punto de partida de una gran cantidad de ideas para mejorar el proceso pues el resumen de esta gráfica indica qué actividades absorben la mayor parte del tiempo y permiten preguntar qué, cómo, cuándo, quién, dónde, por cuánto tiempo y cómo se lleva el proceso.

“Para hacer que un proceso sea más eficiente, se debe analizar la razón de cada retraso y luego analizar las actividades de operación, transporte, inspección y

almacenaje para determinar si éstas pueden ser combinadas, reordenadas o eliminadas”.<sup>29</sup>

- **Hoja de ruta**

“Esta hoja enlista las operaciones (incluyendo el ensamble y la inspección) necesarias para producir el componente, con el material especificado en la lista de materiales. La hoja de ruta para una parte tendrá una entrada para cada operación que se deba realizar sobre esa parte. Cuando las hojas de ruta incluyen métodos específicos de operación y estándares de trabajo, se les conoce como hojas de proceso.”<sup>30</sup>

- **Orden de trabajo**

La Orden de Trabajo u Orden de Producción es un sencillo procedimiento que desde los inicios de la industrialización y de su racionalización, se viene utilizando en todas partes.

Es una instrucción para fabricar una cantidad establecida de una parte en particular, generalmente bajo un programa. Por ejemplo: el papel que escribe el mesero de un restaurante es una orden de trabajo. En un hospital la orden es más formal, otorgar la autorización para sacar varios farmacéuticos.

Con la Orden de Fabricación pueden coexistir otros documentos tales como:

- Pedidos
- Hojas de rutas
- Vales de materiales
- Vales de devoluciones
- Planos
- Fichas de control horario
- Hojas de control de calidad

---

<sup>29</sup> Lee J. Krajewski “Administración de Operaciones”. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. Pag 115

<sup>30</sup> Barry Render Jay Heizer. “Principios de la Administración de Operaciones”. Primera Edición. Pag. 149

Y otros diversos documentos utilizados, tradicionalmente, en la producción industrial o en la prestación de determinados servicios.

Una producción que no esté sujeta a un control y a una organización de los medios materiales y humanos disponibles y necesarios será, siempre, una producción anárquica y desorganizada. Además, perderá la ocasión de controlar esos medios y los costes que conllevan.

La orden de trabajo es un elemento de planificación que indica, según los casos y las variantes de cada lugar, para cada lote a producir o pedido:

- Los materiales que han de utilizarse y / o los realmente empleados.
- Las máquinas que han de intervenir.
- La mano de obra necesaria.
- Los planos, croquis o esquemas necesarios.
- El circuito administrativo o de recorrido de la Orden.
- Las autorizaciones necesarias.
- La firma de los empleados o de los mandos intermedios que intervienen en esa producción.
- Las fechas de planificación, producción y terminación de los productos fabricados.
- Los tiempos empleados

Su diseño puede ser muy variado, pero todos o la mayoría de esos datos suelen aparecer en una Orden de Fabricación. En su formato más clásico debe llevar:

- Las referencias y códigos de la Orden
- Un área de la Orden para Materiales.
- Un área de la Orden para Mano de Obra
- Un área de la Orden para Máquinas
- Un área de la Orden para croquis o dibujos o para referencias de planos
- Un área de la Orden para firmas y autorizaciones
- Indicación de las Secciones o departamentos por las que ha de pasar.

La Orden de Trabajo suele acompañar a los productos en sus diversas fases de fabricación. Podrá ir de un operario a otro, de una máquina a otra o de una sección a otra. Pero al final del proceso, la orden habrá recogido toda la información que permitirá:

- Conocer los materiales utilizados y las cantidades físicas empleadas y los desperdicios producidos.
- Cuantificar los tiempos de mano de obra empleados, incluidos los de paradas, tiempos muertos o perdidos por las circunstancias que correspondan.
- Saber las piezas o elementos fabricados o producidos y, posiblemente, los devueltos o defectuosos.

#### **2.14.5 HERRAMIENTAS DE CONTROL DEL PROCESO PRODUCTIVO**

El control del proceso es la utilización de la tecnología de la información para controlar un proceso físico. El control del proceso se utiliza para determinar temperaturas, presiones y cantidades en las refinerías de petróleo, procesos petroquímicos, plantas cementeras, fábricas de acero, reactores nucleares y otros procesos continuos.

“El control de la producción es un sistema continuo de mediciones para señalar desvíos de la planificación y de acciones para corregirlos. En la producción continua se realiza el control de flujo, mientras que en producción por lotes se hace control de pedidos.”<sup>31</sup>

Es importante identificar las fallas para luego poder encarar su análisis y en base esto solucionar los problemas, no siempre es fácil realizar ésta tarea por lo que se han desarrollado numerosas técnicas para identificar y analizar las fallas.

---

<sup>31</sup> Ing. J. M. Buccella y D. A. López .” Procesos Productivos” [www.procesosdeproducción.com](http://www.procesosdeproducción.com)

### 2.14.5.1 El Diagrama de Pareto

Este diagrama consiste en un método gráfico para determinar cuales son los problemas más importantes de una determinada situación y por consiguiente, las prioridades de intervención.

“El concepto de Pareto, conocido como la regla 80-20, sostiene que el 80% de la actividad es causada por el 20% de los factores. Con sólo concentrarse en el 20% de los factores (los “pocos factores vitales”), los gerentes pueden atacar el 80% de los problemas de calidad”<sup>32</sup>

Esos pocos factores, vitales para una actividad, suelen identificarse por medio de una gráfica de barras en la cual los factores están representados a lo largo del eje horizontal, por orden decreciente de frecuencia. La gráfica tiene dos ejes verticales, uno a la izquierda que ilustra la frecuencia y el otro a la derecha que muestra el porcentaje acumulativo de esa frecuencia. La curva de frecuencia acumulativa identifica los pocos factores vitales que requieren la atención inmediata de la gerencia.

Permite identificar los problemas más importantes en función de la premisa de que pocas causas producen la mayor parte de los problemas y muchas causas carecen de importancia relativa.

Para la construcción del diagrama de Pareto se procede según las fases que son las siguientes:

- Decidir cómo clasificar los datos: se pueden clasificar por tipo de problema, por cadena de montaje, por turno de trabajo, por fase de trabajo, etc.
- Elegir el período de observación: por ejemplo 3 meses.
- Obtener los datos y ordenarlos: En ésta fase se tendrá que preparar una hoja para recoger los datos según las pautas establecidas en las fases precedentes: tipo de problema y un período de 3 meses.

---

<sup>32</sup> Lee J. Krajewski “Administración de Operaciones”. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. Pag 228

- Preparar los ejes cartesianos del diagrama: En el eje **X** se dispondrán los tipos de defectos y en el **Y** las cantidades de efectos. Se pueden graficar los problemas según las cantidades o en función de los porcentajes con respecto al total de problemas
- Diseñar el diagrama: Se procede a representar en escala, con bastones los valores absolutos y/o porcentuales que se han determinado en la tabla del paso anterior.

Otra forma de visualizar los problemas es proceder a ordenar los conceptos por orden de importancia en una tabla y en la última columna se indica la cantidad en porcentaje, y con estos datos se elabora el diagrama.

#### 2.14.5.2 El Diagrama Causa-Efecto

Este diagrama se utiliza para representar la relación entre algún efecto y todas las causas posibles que lo pueden originar. Todo tipo de problema, como el funcionamiento de un motor o una lámpara que no enciende, puede ser sometido a éste tipo de análisis.

Generalmente, se lo presenta con la forma del espinazo de un pez, de donde toma el nombre alternativo de Diagrama de espina de pescado. También se lo llama de Diagrama de Ishikawa que es quién lo impulsó.

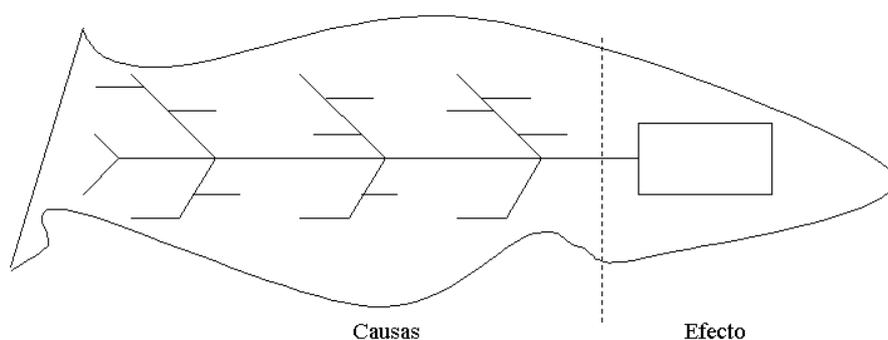


Fig.2.12 Esquema General del Diagrama Causa -Efecto

Los diagramas de causa - efecto se construyen para ilustrar con claridad cuáles son las posibles causas que producen el problema. El principal problema de calidad se rotula como la “cabeza del pescado”, las categorías más importantes de causas potenciales se representan como las “espinas estructurales”; y las causas específicas probables aparecen como las “espinas menores”. Es importante que las causas se agrupen por tipos por ejemplo: por motivos eléctricos, por elementos mecánicos, hidráulicos, etc.

El análisis causa-efecto puede dividirse en tres etapas:

- Definición del efecto que se desea estudiar.
- Construcción del diagrama causa-efecto.
- Análisis causa-efecto del diagrama construido

La definición del efecto que se desea estudiar representa la base de un eficaz análisis. Efectivamente, siempre es necesario efectuar una precisa definición del efecto objeto de estudio. Cuanto más definido se encuentre éste, tanto más directo y eficaz podrá ser el análisis de las causas. Por ejemplo: si el motor del automóvil no arranca, ¿cuáles pueden ser las causas de la falta de arranque? Las causas posibles pueden ser múltiples. Si se definiera el efecto como el motor no arranca cuando está muy frío y el vehículo se encuentra a la intemperie, en este caso el análisis será más preciso y se eliminarían una serie de causas que no corresponden a la situación del vehículo.

Invirtiendo el razonamiento se puede decir que cuando más indefinido se exprese el efecto que se desea estudiar, tanto más amplio e indeterminado será el diagrama causa-efecto y por lo tanto, más vago y de mayor complejidad el análisis y resolución del problema. Cuando se tiene bien definido el efecto que se desea estudiar, se puede proceder a las dos fases sucesivas si se tiene la prudencia de separar la fase segunda (construcción del diagrama) de la fase tercera -análisis y valoración de las diversas causas-. De este modo es posible garantizar que la definición de las posibles causas sea innovadora y creativa, mientras que el análisis crítico de las causas debe ser lo más realista posible.

En realidad cuanto más ideas y sugerencias contenga el diagrama causa-efecto, tanto más eficaz será para la determinación de la causa o las causas, ya que el problema puede ser originado por más de una.

### **2.14.5.3 Hojas de Registro**

Las Hojas de registro consisten en un formato preimpreso en el cual aparecen los ítems que se van a registrar, de tal manera que los datos puedan recogerse fácil y concisamente.

Sus objetivos principales son:

- Facilitar la recolección de los datos.
- Organizar automáticamente los datos de manera que puedan usarse estadísticamente con facilidad más adelante.

Es importante tener mucho cuidado pues mientras más personas procesen los datos más errores se pueden cometer al momento de la transcripción. Por lo tanto, la hoja de registro, en la cual los datos puedan registrarse por medio de cruces o de otros símbolos sencillos y en la cual los datos se organizan automáticamente sin necesidad de más copias a mano, se convierte en una herramienta poderosa para el registro de los datos.

	DESV.	REGISTROS												FRECUENCIA	
		5				10				15					
	-10														
	-9														
Especificación	-8														
	-7														
	-6														
	-5	X													1
	-4	X	X												2
	-3	X	X	X	X										4
	-2	X	X	X	X	X	X								6
	-1	X	X	X	X	X	X	X	X	X					9
8300	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			11
	1	X	X	X	X	X	X	X	X						8
	2	X	X	X	X	X	X								7
	3	X	X	X											3
	4	X	X												2
	5	X													1
	6	X													1
	7														
Especificación	8														
	9														
	10														
Total														55	

Fig. 2.13 Ejemplo de Hoja de Registro para la distribución de un proceso de producción

- **Hojas de registro de ítems defectuosos:** está hoja debe ser manejada por el inspector de producción y consiste en marcar el registro cada vez que se encuentra un defecto. Al final se pueden obtener el número total y el tipo de defectos que ocurrieron.

HOJA DE REGISTRO		
Producto:		Fecha:
Etapas de manufactura:		Sección:
Tipo de defecto:		Nombre del inspector:
Número Total inspeccionado:		Número del lote:
Observaciones:		Número de orden:
Tipo	Registro	Subtotal
Rayas	<del>777</del> /	6
Deforme		
Rajaduras	<del>777</del>	5
Incompleto		
Otros		
<b>Total</b>		11
<b>Total Rechazados</b>	<del>777</del> <del>777</del>	10

Fig. 2.14 Ejemplo de Hoja de Registro de ítems defectuosos



correspondientes de los defectos, manteniéndolos en un orden claramente correspondiente y analizándolas luego mediante la estratificación por causas o haciendo diagramas dispersión. Sin embargo, este tipo de manejo de datos es posible hacerlo en una hoja de registro si el caso es sencillo”.<sup>33</sup>

También es posible elaborar una hoja de registro usando el diagrama de causa-efecto. Este diagrama debe estar diseñado de tal forma que los trabajadores puedan comprender con facilidad y cuando se reconozca la causa de un defecto o la condición en la cual se produce, se hace una marca de registro en el espacio que se encuentra cerca de de cada flecha. A partir de ahí es posible determinar cuál de las causas requiere acción prioritaria.

“Las hojas de registro se diseñan considerando primero el propósito de la recolección de datos y haciendo varias modificaciones creativas a fin de que los datos puedan recogerse y registrarse fácilmente y de manera adecuada al objetivo”.<sup>34</sup>

Equipo	Operario	LUNES		MARTES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES	
		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
Máquina 1	A	∞ x ●	○	∞∞			●●				●
	B	xx				∞∞ xx	∞∞ xx				
Máquina 2	C		xx		△	∞∞					△△
	D		●●		∞∞ xx			△△ □		□	

○ Rayado en la superficie	x Porosidad	△ Terminado defectuoso
● Forma inadecuada	□ Otros	

Fig. 2.16 Ejemplo de Hoja de Registro de las causas del defecto

<sup>33</sup> Hitoshi Kume. “Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad” Grupo Norma. Pag. 16

<sup>34</sup> Hitoshi Kume. “Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad” Grupo Norma. Pag. 18

#### 2.14.5.4 Carta o Gráfico de Control

Una gráfica de control consiste en una línea central, un par de límites de control, uno de ellos colocado por encima de la línea central, y otro por debajo y en unos valores característicos registrados en la gráfica que representa el estado del proceso. Si todos los valores ocurren dentro de los límites de control, sin ninguna tendencia especial, se dice que el proceso está en estado controlado. Sin embargo, si ocurren por fuera de los límites de control o muestran una forma peculiar, se dice que el proceso está fuera de control. Es decir, este método gráfico ayuda a evaluar si un proceso está o no en un estado de control estadístico.

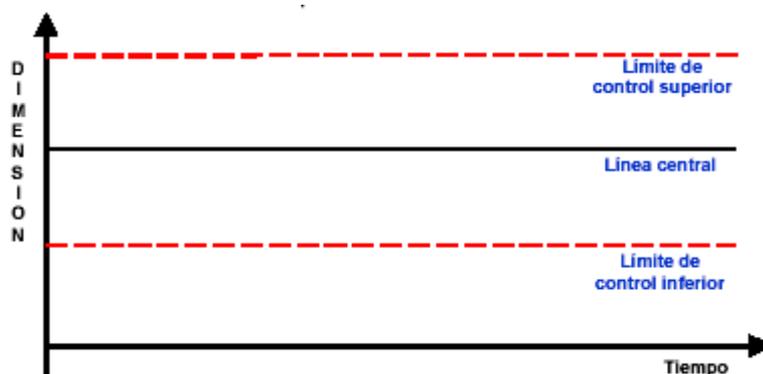


Fig. 2.17 Esquema de una Carta o Gráfico de Control

La carta de control se construye a partir de la observación de la presencia o ausencia de una determinada característica (atributo o defecto) en cada una de las unidades, entonces se acepta o se rechaza contando cuantas unidades tienen o no el defecto, o comprobando el número de tales eventos que ocurren en la unidad, grupo o área, y comparando con el criterio de aceptación establecido. Se acepta o rechaza la pieza o el lote sin asociar un valor concreto. El atributo a controlar se suele elegir de forma que sea fácilmente observable y por tanto económico de controlar. Por ejemplo:

- a) La pieza se rechaza si visualmente se observan una o más ralladuras de 1 cm.
- b) Un tornillo se acepta si su diámetro está comprendido entre 1.1 y 1.2 mm y se rechaza en otro caso.

c) Un lote se rechaza si posee más de 20 piezas defectuosas.

La calidad de un producto manufacturado por medio de un proceso inevitable sufrirá variaciones. Estas variaciones tienen causas y éstas pueden clasificarse en dos tipos causas:

- *Causas debidas al azar*: las variaciones debidas al azar son inevitables en el proceso, aun si la operación se realiza usando materia prima y métodos estandarizados. No es práctico eliminar el azar técnicamente y en forma económica por el momento.
- *Causas asignables*: la variación debida a causas asignables significa que hay factores significativos que pueden ser investigados. Es evitable y no se puede pasar por alto: hay casos causados por la no aplicación de ciertos estándares o por la aplicación de estándares inapropiados. Surgen con motivo de una variación repentina o anormal de las propiedades de las materias primas o de las condiciones de reacción, o como consecuencia de defectos mecánicos.

Existen dos grandes tipos de graficas de control en función a la naturaleza de la característica a controlar:

- **Gráficos por variable**: cuando la característica de calidad puede ser expresada mediante una variable cuantitativa continua. Por ejemplo: longitud, volumen, masa, etc. Para cada subgrupo se calculan diversos estadísticos, tales como la media del subgrupo ( $\bar{X}$ ), recorrido ( $R$ ), o la desviación estándar ( $s$ ).
- **Gráficos por atributos**: se utilizan para controlar el porcentaje de unidades defectuosas, o el número de defectos por unidad; dentro de los límites naturales del proceso y detectar a tiempo cualquier incremento significativo de cualquiera de ellos. Son conocidas como graficas p (proporción de unidades defectuosas en lotes) y c (cantidad de defectos por unidad).

Las gráficas de control son útiles para vigilar la variación de un proceso en el tiempo, probar la efectividad de las acciones de mejora emprendidas y para estimar la capacidad de un proceso.

Su uso posibilita el diagnóstico y corrección de muchas dificultades presentes en un proceso, en donde no sólo es necesario mejorar la calidad sino que también hay que reducir el desperdicio.

Las ventajas de las gráficas de control son:

- Sirve para determinar el estado de control de un proceso.
- Diagnostica el comportamiento de un proceso en el tiempo.
- Indica si un proceso ha mejorado o empeorado.
- Sirve como una herramienta de detección de problemas.
- Permite identificar las dos fuentes de variación de un proceso.

#### 2.14.5.5 Histogramas

Un histograma es un gráfico o diagrama que muestra el número de veces que se repiten cada uno de los resultados cuando se realizan mediciones sucesivas. Esto permite ver alrededor de que valor se agrupan las mediciones y cual es la dispersión alrededor de ese valor central.



Fig. 2.18 Representación de un Histograma

“Los histogramas resumen datos medidos sobre una escala continua, mostrando la distribución de frecuencia de alguna característica de calidad”.<sup>35</sup> Con frecuencia, en el histograma se indica la media de los datos.

Los histogramas permiten comprender el comportamiento de una población en base a una muestra. Mientras más grande sea la muestra, más información se obtendrá sobre la población. Pero se debe tener cuidado ya que un aumento en el tamaño de la muestra también implica un aumento en la cantidad de datos y éstos pueden llegar a ser difíciles de comprender.

El histograma se utiliza para visualizar el comportamiento del proceso con respecto a determinados límites.

#### 2.14.5.6 Diagramas de dispersión

Los Diagramas de Dispersión o Gráficos de Correlación permiten estudiar la relación entre 2 variables. Dadas 2 variables X e Y, se dice que existe una correlación entre ambas si cada vez que aumenta el valor de X aumenta proporcionalmente el valor de Y (Correlación positiva) o si cada vez que aumenta el valor de X disminuye en igual proporción el valor de Y (Correlación negativa).

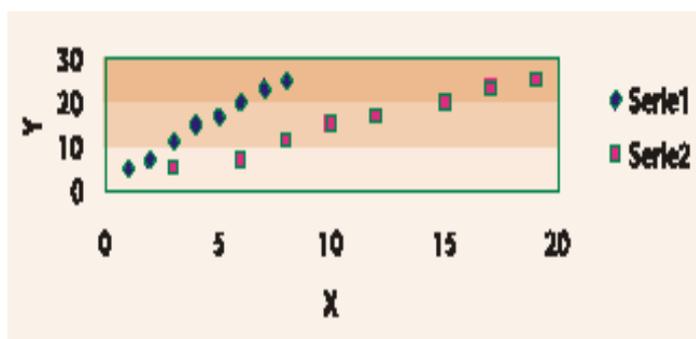


Fig. 2.19 Representación de un Diagrama de Dispersión

<sup>35</sup> Lee J. Krajewski “Administración de Procesos”. Editorial Prentice Hall. Quinta Edición

**El diagrama de correlación se construye de la forma siguiente:**

- Se denomina a una variable (X) y a la otra (Y). Para X se toma la variable clasificada como causa (variable independiente) y para Y aquella que puede ser tomada como efecto (variable dependiente).
- Se trazan dos ejes de coordenadas, que sirven para la representación de los valores de ambas variables. En el eje de las abscisas se representa la variable independiente ( $X_i$ ); en el de las ordenadas, la variable dependiente ( $Y_i$ ).
- Cada par de valores en el plano, se representan como un punto.

Los diagramas de dispersión son una representación gráfica de dos variables que muestran cómo se relacionan entre sí, suelen usarse para confirmar o negar esa sospecha. Cada punto de un diagrama de dispersión representa la observación de datos. Por ejemplo: si el gerente de un taller de modelado sospecha que los defectos de sus piezas fundidas van en función del diámetro del molde. Él podrá construir un diagrama de dispersión que represente gráficamente el número de piezas fundidas que corresponden a cada diámetro de modelo producido. Una vez completo el diagrama, será posible observar cualquier relación entre el diámetro y el número de defectos.

**Cómo interpretar el Diagrama de Correlación?**

Si se observa el diagrama de correlación se puede tener una idea aproximada de la relación existente entre las dos variables, en la forma siguiente:

- si los puntos o los valores se encuentran en línea recta y en forma ascendente, se dice que hay correlación directa perfecta.
- Si los puntos están siguiendo una forma ascendente y desordenada, pero se sitúan muy cercanos a una recta, se dice que hay correlación directa pero en menor grado que la directa perfecta.

- Si los puntos están siguiendo una forma ascendente y desordenada se dice que hay correlación directa pero en un menor grado que la altamente positiva.
- Si los puntos o valores se encuentran en línea recta y en forma descendente, se dice que hay correlación inversa perfecta.
- Si los puntos están siguiendo una forma descendente y desordenada, pero se sitúan muy cercanos a una recta, se dice que hay correlación inversa pero en menor grado que la inversa perfecta.
- Si los puntos están siguiendo una forma descendente y desordenada, se dice que hay correlación inversa pero en menor grado que la altamente negativa.
- Cuando los valores se encuentran esparcidos en áreas irregulares ( nube de puntos), se dice que no hay correlación.

#### **2.14.6 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PROCESO**

La capacidad instalada es el volumen de producción de bienes y/o servicios que es posible generar en una unidad productiva de acuerdo con la infraestructura disponible. Es decir es la cantidad máxima de bienes y/o servicios que puede producir.

La capacidad instalada es un término que se usa para hacer referencia al volumen de producción que puede obtenerse en un período determinado en una empresa.

Normalmente la capacidad instalada no se usa en su totalidad: hay algunos bienes que se emplean sólo en forma limitada puesto que ellos tienen un potencial superior al de otros bienes de capital que intervienen en forma conjunta en la producción de un bien determinado.

La capacidad utilizada es la fracción de capacidad instalada que emplea la empresa día a día.

La capacidad no utilizada es la proporción de la capacidad instalada de una empresa que no se utiliza. También se considera a la parte de la capacidad para producir no empleada.

La capacidad de un proceso puede verse limitada por la cantidad y calidad de los suministros e insumos de la empresa.

La **capacidad del proceso** es la medida de la reproducibilidad intrínseca del producto resultante de un proceso.

Reproducibilidad intrínseca: Se refiere a la uniformidad del producto resultante de un proceso que esta en estado de control estadístico.

Medida: Se refiere al hecho de que la capacidad del proceso sea cuantificada con los datos que, a su vez, son el resultado de la medición del trabajo realizado por el proceso.

Es decir que para el análisis de la capacidad del proceso se deben identificar: el tiempo que se demora el proceso y la tasa de producción del mismo para poder determinar cuál es el proceso dominante o cuál es el proceso que establece el ritmo de producción de la empresa.

## **CAPÍTULO 3**

### **SITUACIÓN FUTURA DE LA EMPRESA AVÍCOLA HERDIPE CÍA LTDA.**

#### **3.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para realizar el levantamiento de la información de la empresa avícola HERDIPE CIA. LTDA. se llevaron a cabo diferentes visitas a las instalaciones, tanto a la planta de proceso como a la oficina en Quito, en éstas visitas se utilizó el método de la entrevista con el personal operativo en la que se pudo ver claramente que la empresa no tiene definidos los procesos, el personal operativo únicamente desarrolla sus actividades de forma rutinaria y no se interesa por analizar su trabajo, mejorarlo y ver el impacto que tiene en el funcionamiento de la empresa.

Tampoco tienen conocimiento de lo que es trabajar en función a procesos ni de lo que implica tener establecida la misión y la visión de la empresa. Pero si sintieron curiosidad ante el tema al ver que podrían mejorar su trabajo y se mostraron dispuestos a ayudar y participar en este proyecto.

Utilizando el método de observación directa se logró obtener información para desglosar los procesos en subprocesos además determinar entradas, salidas, productos, personas que intervienen en cada proceso y responsables de los mismos. También se obtuvieron datos relacionados a las actividades que desarrollan, a los tiempos, a la frecuencia y al volumen diario de cada actividad.

En cuanto a las entrevistas con el personal administrativo, si bien es cierto tienen conocimientos más avanzados no han desarrollado ningún cambio en la empresa más que los que sus directivos han solicitado por cuestiones administrativas.

Los directivos por su parte tienen reuniones semanales en las que ven la situación de la empresa pero se limitan a ver la parte financiera, es decir la situación económica con los bancos, ver la cartera de clientes, el pago a

proveedores, etc. Pero no se preocupan por analizar los procesos de la empresa y ver la importancia que tienen para el correcto accionar de la empresa. Tampoco han establecido la misión ni la visión de la empresa por lo que no tienen la base para trabajar bien y con un horizonte definido que les permita llegar a tener mejores resultados y a lograr la satisfacción no solo de los accionistas sino también de sus clientes y empleados.

### **3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL**

Tomando en cuenta la razón de ser de la Empresa HERDIPE CIA. LTDA. se ha establecido el siguiente organigrama.

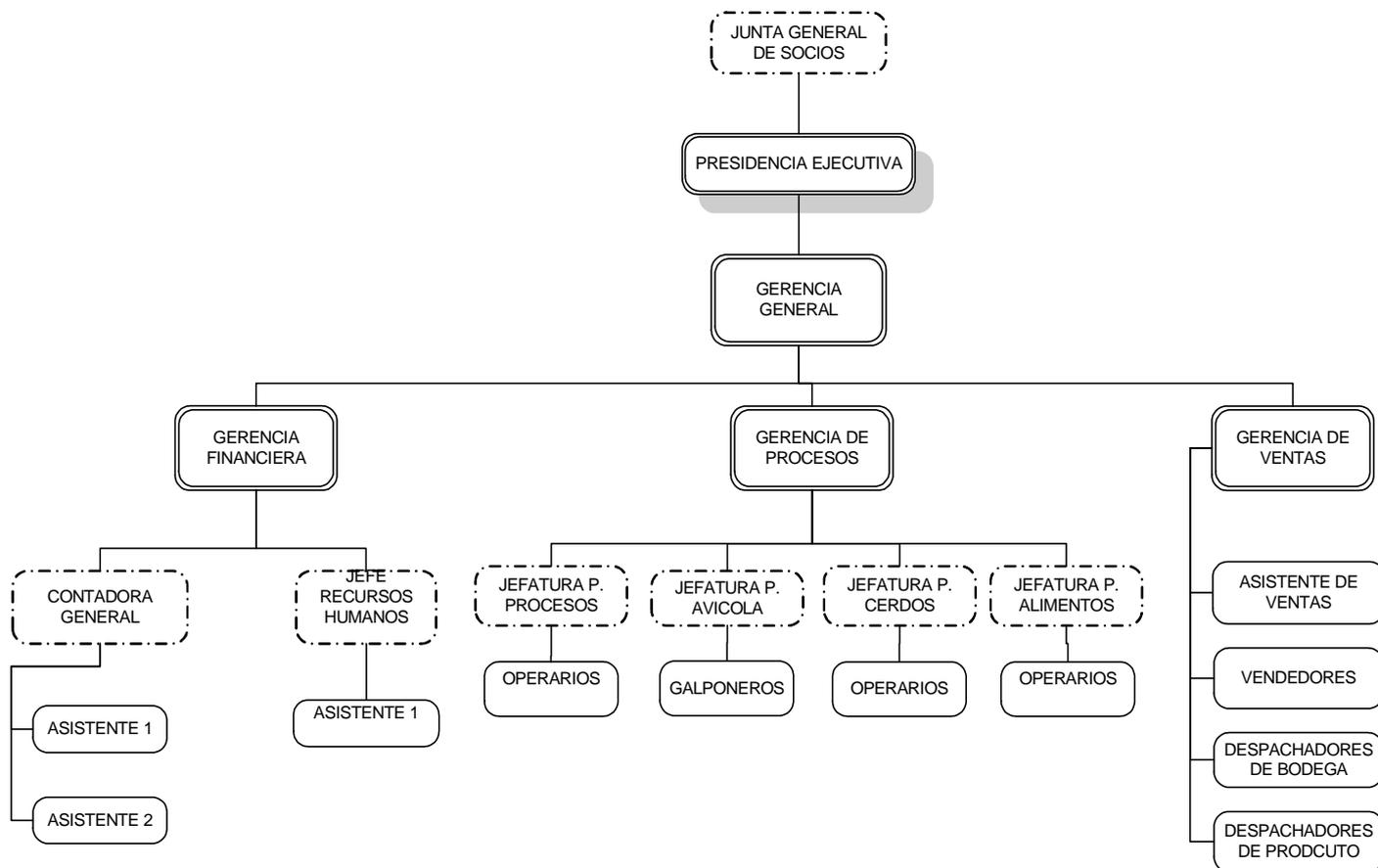


Fig. 3.1 Organigrama de HERDIPE CIA. LTDA.

### 3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para establecer el direccionamiento estratégico de la empresa se llevaron a cabo varias reuniones con los altos directivos de HERDIPE y utilizando el formato de declaración de la Misión (Anexo 1) que se muestra a continuación y que fue aprobado en la junta directiva de HERDIPE CIA. LTDA. se estableció que la misión de la empresa es la siguiente:



<b>EMPRESA:</b>	HERDIPE CIA. LTDA.
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	15 DE JULIO DEL 2008
<b>RESPONSABLE:</b>	PAMELA QUILCA

#### DETALLE DE ACTIVIDADES

##### **A. INTERROGANTES BÁSICAS:**

- 1.- Tipo de organización: somos una empresa de comercialización de productos cárnicos
- 2.- Motivo: nos constituimos para ser una empresa sólida, eficiente y ética al ofrecer productos cárnicos
- 3.- Productos o servicios: ofrecemos pollo de diferente tamaño y precio así como presas seleccionadas.
- 4.- Clientes: nuestros clientes son distribuidores de Quito y los Valles
- 5.- Factor diferenciador: trabajamos con ventas bajo pedido cumpliendo con el lugar y tiempo de entrega del producto.

6.- Mercados: Herdipe está enfocado en un mercado local constuído por Quito y los Valles

7.- Recursos: Trabajamos con recursos económicos y materiales propios y mantenemos un recurso humano capaz y responsable.

8.- Gestión: a través de un adecuado manejo de nuestros recursos representamos un aporte positivo para la sociedad ya que generamos empleo y promovemos el desarrollo del talento humano fomentando un ambiente laboral agradable. Además buscamos siempre la satisfacción de nuestros clientes y accionistas a través de resultados económicos atractivos.

### ***B. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN:***

HERDIPE CIA. LTDA. es una empresa de comercialización de productos cárnicos sólida, eficiente, ética que brinda confianza a sus clientes de Quito y los Valles ofreciéndoles productos de bajo costo de diferentes tamaños y precios así como presas seleccionadas bajo pedido. Es una empresa que representa un aporte positivo para la sociedad ya que genera empleo y promueve el desarrollo del talento humano fomentando un ambiente laboral agradable, buscando siempre la satisfacción de sus clientes y accionistas a través de resultados económicos atractivos.

Tabla 3.1 Hoja de declaración de la Misión de HERDIPE CIA. LTDA.

### **Estrategia empresarial:**

Manejamos una estrategia de bajo costo y ofrecemos pollo de diferentes tamaños y precios así como presas seleccionadas bajo pedido cumpliendo con el lugar y tiempo de entrega pactado con el cliente.

De igual forma para el planteamiento de la visión se utilizó el formato de declaración de la Visión (Anexo 2) y en reunión conjunta con los altos directivos de HERDIPE CIA. LTDA. se estableció que la visión de la empresa es la que se muestra a continuación:



<b>EMPRESA:</b>	HERDIPE CIA. LTDA.
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	15 DE JULIO DEL 2008
<b>RESPONSABLE:</b>	PAMELA QUILCA

#### **DETALLE DE ACTIVIDADES:**

##### ***A. DEBE INCLUIR LAS SIGUIENTES CUESTIONES BÁSICAS:***

##### ***Principios:***

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

##### ***Visión***

- 1.- Debe tener dimensión de tiempo
- 2.- Debe ser integradora
- 3.- Debe ser positiva y alentadora
- 4.- Debe proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo más realista posible
- 5.- Debe incorporar valores e intereses comunes
- 6.- Debe usar un lenguaje enaltecedor
- 7.- Debe permitir que se cree sinergia

**B. FORMULACIÓN DE VISIÓN Y PRINCIPIOS:****1.- Principios**

Nuestro trabajo es guiado por: la honestidad, ética, responsabilidad, cumplimiento y confianza que ofrecemos a nuestros clientes, accionistas y empleados.

**2.- Visión**

Nos vemos como una empresa en permanente evolución en la comercialización de productos cárnicos, conservando siempre el liderazgo y reconocimiento de nuestra marca y nos proyectamos para tres años como una empresa sólida con una red de cobertura a nivel local y regional para lograr el éxito tanto en el aspecto profesional, humano, laboral, financiero y de apoyo a la comunidad.

**C. EN CASO DE QUE LA VISIÓN HAYA SIDO FORMULADA EN GRUPO, ESCRIBA LOS NOMBRES DE LOS INTEGRANTES:**

Pamela Quilca (estudiante de Ingeniería Empresarial de la Escuela Politécnica Nacional) en conjunto con los altos directivos de HERDIPE CIA. LTDA.

Tabla. 3.2 Hoja de declaración de la Visión y Principios de HERDIPE CIA. LTDA.

Considerando que la Misión de HERDIPE CIA. LTDA. plantea una estrategia empresarial de bajo costo se plantean a continuación los objetivos estratégicos para los cuales se utiliza el Mapa de Factores Críticos para el éxito de la empresa.

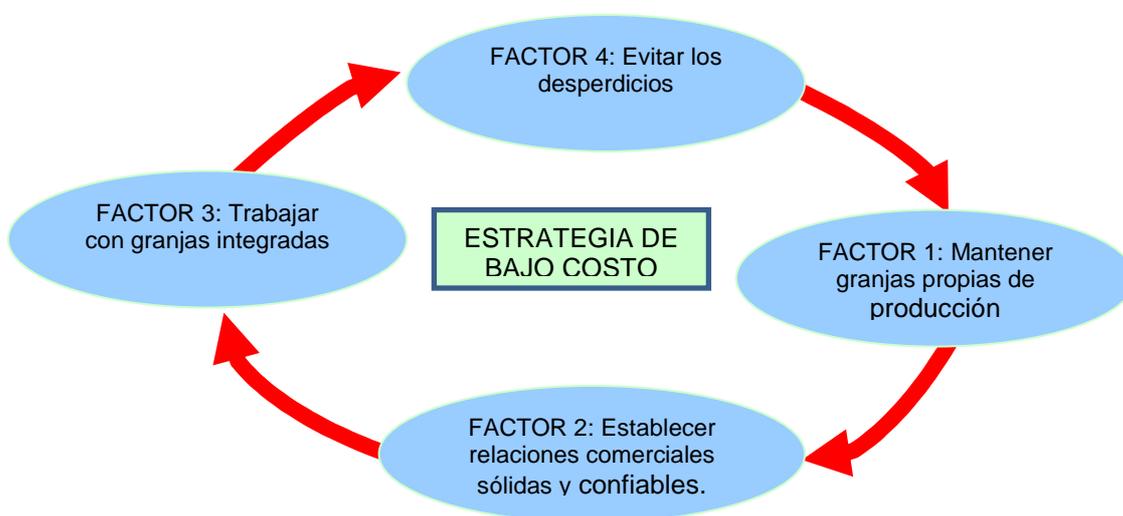


Fig. 3.2 Mapa de Factores Críticos para el éxito de HERDIPE CIA. LTDA.

<b>FORMATO PARA DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:</b> Mantener granjas de producción propias.
<b>ESTRATEGIA 1.1:</b> Conseguir producto veterinario y materia prima en grandes volúmenes.
<b>ACTIVIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar proveedores</li> <li>2. Seleccionar los mejores proveedores</li> <li>3. Solicitar garantías del producto</li> <li>4. Establecer facilidades de pago</li> <li>5. Establecer condiciones de entrega del producto</li> </ol>
<b>ESTRATEGIA 1.2:</b> Contar con personal calificado que utilice correctamente las instalaciones y los insumos necesarios para el pollo.
<b>ACTIVIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar y reclutar personal calificado.</li> <li>2. Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración en la organización.</li> <li>3. Ofrecer incentivos a los mejores empleados.</li> <li>4. Brindar estabilidad laboral.</li> <li>5. Capacitar al personal en el manejo de las instalaciones y el tratamiento del pollo.</li> </ol>

<b>FORMATO PARA DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:</b> Establecer relaciones comerciales sólidas y confiables.
<b><u>ESTRATEGIA 1.1:</u></b> Cumplir satisfactoriamente con las obligaciones con nuestros proveedores.
<b>ACTIVIDADES</b> 1. Mantener base de proveedores actualizada. 2. Realizar negociaciones que generen mutuos beneficios. 3. Establecer políticas de crédito. 4. Establecer condiciones de entrega de producto. 5. Realizar los pagos en el tiempo y con las condiciones pactadas.
<b><u>ESTRATEGIA 1.2:</u></b> Atender oportunamente los requerimientos de nuestros clientes.
<b>ACTIVIDADES</b> 1. Mantener una base de clientes actualizada. 2. Mantener constante comunicación con el cliente. 3. Realizar el servicio de post venta. 4. Buscar nuevos clientes en el mercado para convertirnos en su mejor proveedor. 5. Mantener una relación directa entre el cliente y el vendedor. 6. Atender las sugerencias que puedan presentar los clientes.

<b>FORMATO PARA DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:</b> Mantener el sistema integrados
<b><u>ESTRATEGIA 1.1:</u></b> Contar con granjas integradas
<b>ACTIVIDADES</b> 1. Buscar personas que posean granjas 2. Visitar las granjas 3. Seleccionar las mejores 4. Solicitar garantías en el cuidado y mantenimiento de las granjas 5. Solicitar garantías en el cuidado y tratamiento de los pollos

<b><u>ESTRATEGIA 1.2:</u></b> Establecer condiciones de trabajo con los integrados
<b>ACTIVIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la entrega de pollo bb a la granja</li> <li>2. Proveer constantemente la atención del médico veterinario</li> <li>3. Entregar el producto veterinario y vacunas a tiempo</li> <li>4. Liquidar la granja de acuerdo a los resultados obtenidos</li> <li>5. Mantener una comunicación abierta con los integrados</li> </ol>

<b>FORMATO PARA DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:</b> Evitar los desperdicios
<b><u>ESTRATEGIA 1.1:</u></b> Realizar la venta de buchec, cascarilla y tripas que son producto del proceso de producción.
<b>ACTIVIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clasificar, separar y lavar los buchec, cascarilla y tripas que se extraen del pollo.</li> <li>2. Mantener en refrigeración los buchec, cascarilla y tripas para garantizar su conservación.</li> <li>3. Seleccionar a los posibles compradores.</li> <li>4. Ofrecer descuentos.</li> </ol>
<b><u>ESTRATEGIA 1.2:</u></b> Realizar la venta de aves enfermas o aves muertas.
<b>ACTIVIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Separar a las aves muertas.</li> <li>2. Clasificar a las aves enfermas.</li> <li>3. Mantener en gavetas estas aves para su venta.</li> <li>4. Ofrecer descuentos a los clientes.</li> </ol>

Tabla 3.3 Formato para despliegue de objetivos estratégicos

Considerando que las políticas son lineamientos que conducen las actividades de una empresa, en HERDIPE CIA. LTDA. se manejan las siguientes políticas:

- Política para otorgar límites de crédito a clientes.
- Políticas para pago a proveedores.
- Políticas de compras de materia prima y producto veterinario.
- Políticas en el manejo de la caja y bancos.
- Políticas para reclutamiento de personal.

Además en Herdipe se trabaja con valores que son la base para su proyección al futuro, tales como: respeto, responsabilidad, confiabilidad, credibilidad, ética, integridad y transparencia.

*Respeto.*- Todos los colaboradores trabajan con respecto y consideración a los demás.

*Responsabilidad.*- Existe responsabilidad en cada una de las actividades que se realizan en la empresa.

*Confiabilidad.*- los productos que se comercializan son productos en excelentes condiciones.

*Credibilidad.*- existe confianza en el personal administrativo, operativo y de ventas y en su capacidad de producir, manejar y vender los productos a precios competitivos optimizando los recursos de la compañía.

*Ética.*- se promueve la ética en el personal, en los proveedores y en los clientes.

*Integridad.*- se fomenta la integridad y el respeto hacia los demás en el trabajo día a día.

*Transparencia.*- se exige franqueza y transparencia para los clientes, accionistas y proveedores.

### **3.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Proceso de Producción es aquel en el que se tiene una entrada (insumo), la misma que sufre un proceso de transformación mediante la utilización de recursos y como resultado se obtiene una salida (producto), retroalimentándose todo el proceso a través de controles internos que permiten cubrir las expectativas del cliente.

Una vez definido lo que es un proceso de producción se debe analizar el sector al que la empresa pertenece y conocer cuáles son los flujos que maneja para poder diseñar un proceso que le permita a HERDIPE cubrir con los requerimientos de los clientes al ofrecer un producto confiable y seguro.

#### **3.4.1 SISTEMAS DE PRODUCCIÓN**

En función de las características de los productos finales los sistemas de producción pueden clasificarse en primarios, secundarios o terciarios.

Considerando que HERDIPE CIA. LTDA. es una empresa que se dedica a la crianza, faenamiento y comercialización de aves de corral en el norte, centro, sur y los valles de la ciudad, está ubicada dentro del sector secundario pues este sector abarca a todas las empresas industriales o de transformación como: alimentarias, metal - mecánicas, químicas, etc.

El producto final que se obtiene de las empresas de este sector puede ser materia prima o material adicional para otra empresa. Además conlleva una gran especialización de la fuerza laboral, pues está claramente dividida en operaciones específicas menores pero de vital importancia para la empresa.

En el caso de HERDIPE el producto que se ofrece es directamente para el consumidor y se requiere del trabajo especializado del personal operativo de la empresa pues de ellos depende el buen manejo del producto desde que ingresa al proceso productivo hasta que sale del mismo.

### 3.4.2 ENFOQUE DE FLUJOS

De acuerdo al enfoque de flujos de la empresa o atendiendo a las características del proceso los sistemas de producción se clasifican en: sistemas de producción continua (enfoque en el producto), sistemas intermitentes o por lotes (enfoque en el proceso) y sistemas por proyectos (enfoque modular).

Una vez analizados los tres sistemas se concluye que en HERDIPE se maneja un sistema de producción continua. La producción continua es cuando el proceso y las instalaciones se ajustan para ciertos itinerarios y flujos de operaciones sucesivas sin interrupciones, es decir se habla de producción continua cuando se obtiene siempre el mismo producto en la misma instalación (gran volumen y baja variedad en el producto).

En este tipo de sistemas las instalaciones están organizadas alrededor de los productos “enfoque en el producto”; y se requieren pocos insumos para transformarlos y obtener salidas con variaciones en tamaño, forma y empaque. En el caso de HERDIPE el insumo que se requiere siempre para el proceso de transformación es el pollo en pie, el que al final se convierte en pollo listo para el consumidor, en presentaciones poco variadas pues se ofrece pollos de diferente pesos y pedidos especiales que comprenden la compra de presas seleccionadas (ala con espaldilla, pierna muslo, pechuga, etc).

En este tipo de sistemas los operarios siempre realizan la misma tarea para el mismo producto, de forma que la homogeneidad del proceso y la repetitividad de las operaciones son altas y es lo que actualmente ocurre en HERDIPE, por lo tanto se debe buscar oportunidades para eliminar imperfecciones y tiempos ociosos, para estabilizar rendimientos y mantener altos niveles de calidad y así evitar la desmoralización de los trabajadores al realizar actividades rutinarias pero indispensables.

Es importante también realizar una cuidadosa planificación de actividades, en la que todos los aspectos del proceso estén bien diseñados.

### 3.5 DISEÑO DE PROCESOS

El objetivo del diseño de proceso es encontrar la manera de producir bienes o servicios que cumplan con los requerimientos de los clientes.

Para realizar el diseño de los procesos, es necesario establecer cuál es la cadena de valor de HERDIPE CIA. LTDA., la cual permite visualizar cuales son los procesos que se llevan a cabo en la organización dividiéndolos en dos grandes grupos: procesos operativos y procesos de apoyo.



Fig. 3.3 Cadena de Valor de HERDIPE CIA. LTDA.  
Elaborado por: Cynthia Quilca

#### 3.5.1 CODIFICACIÓN DE PROCESOS

Para identificar los procesos se utilizó la siguiente codificación:

- **Macroprocesos:** se identifican con una letra mayúscula del abecedario y manteniendo una secuencia ascendente.
- **Procesos:** se identifican con la letra mayúscula utilizada en el macroproceso al que pertenece, seguido de un número manteniendo de igual forma una secuencia ascendente.

A continuación se muestra un detalle de los procesos y los subprocesos que se llevan a cabo en la empresa.

A. Gestión de la Producción

A.1 Receptar Aves

A.2 Faenar aves

A.3 Despresar, empacar y almacenar el pollo.

B. Gestión de las Ventas

B.1 Vender a personal de la empresa

B.2 Vender en oficina

B.3 Vender en ruta

B.4 Despachar producto de ruta

C. Gestión Administrativa

C.1 Gestionar la Contabilidad

C.2 Gestionar los Cobros

C.3 Gestionar los Pagos

D. Gestión de Recursos Humanos

D.1 Gestionar contratación del personal

D.2 Manejar la Nómina

E. Gestión de Compras

E.1 Abastecer materia prima y productos veterinarios

E.2 Abastecer Suministros de oficina

E.3 Abastecer Materiales

F. Gestión Gerencial – Financiera

F.1 Manejar resultados

De acuerdo a la codificación mencionada anteriormente la estructura de los procesos es la que se muestra a continuación. (Ver figura 3.4)

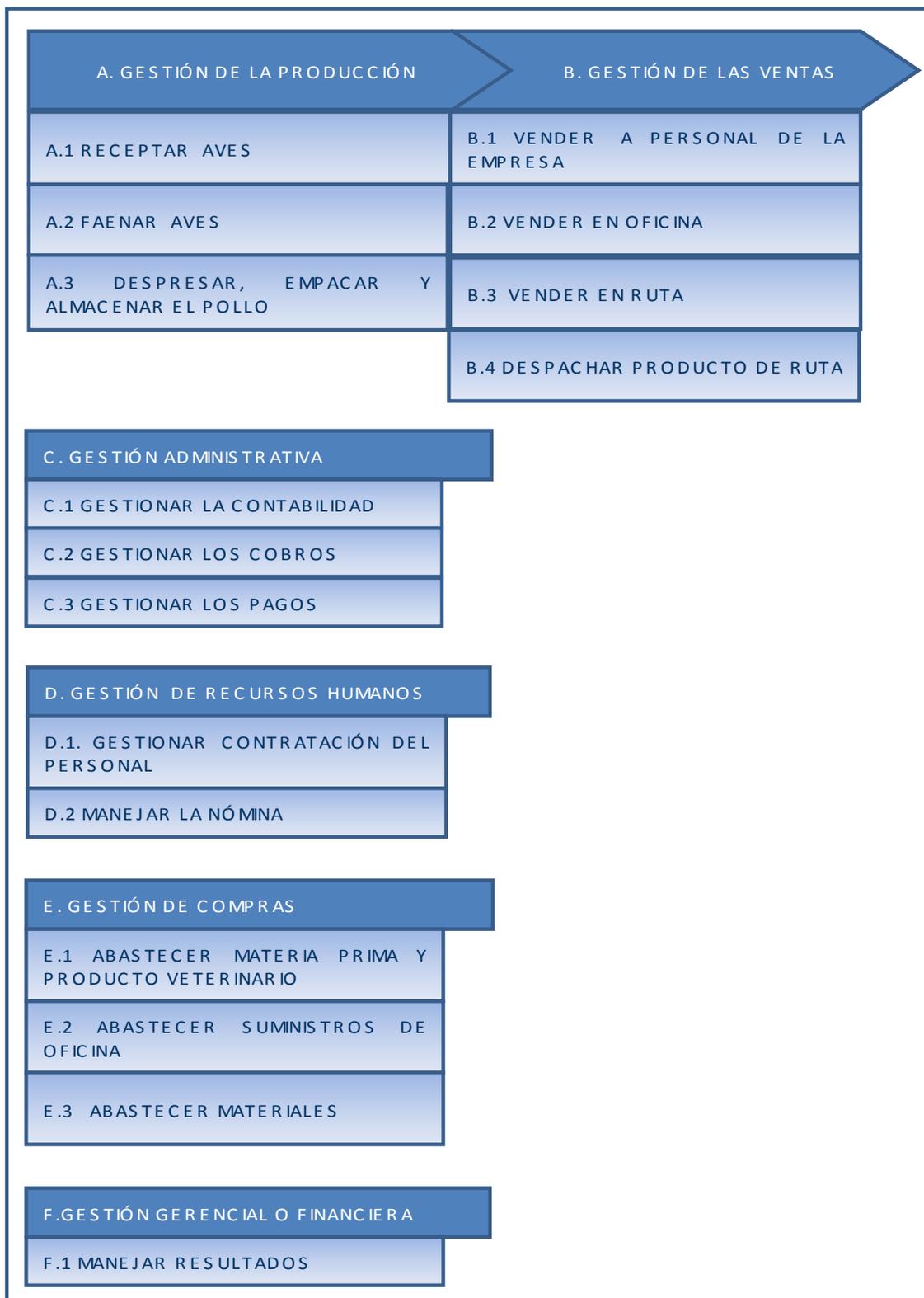


Fig.3.4 Macroprocesos de HERDIPE desglosados en subprocesos

Tomando en cuenta la cadena de valor propuesta anteriormente, el mapa de procesos para HERDIPE CIA. LTDA. se muestra a continuación. (Ver figura 3.5)

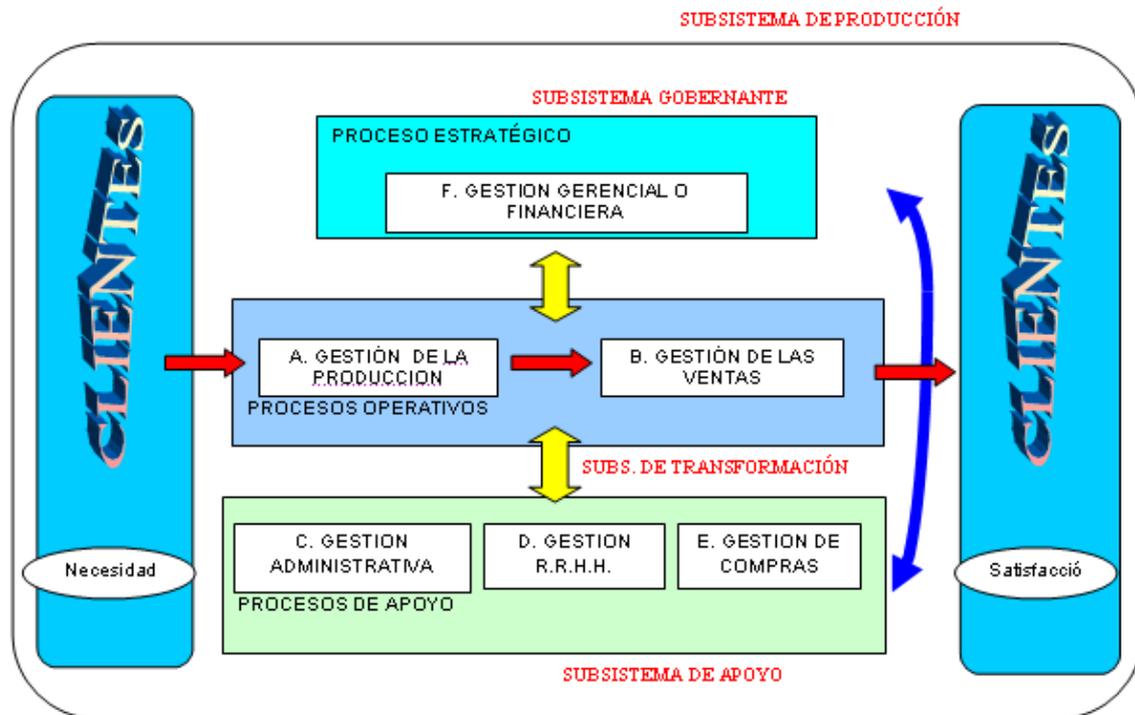


Figura 3.5 MAPA DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.

### 3.5.2 FORMATOS PARA EL DISEÑO DE LOS PROCESOS

Los formatos utilizados para el diseño de los procesos de HERDIPE CIA. LTDA. se encuentran desarrollados en los anexos correspondientes del manual de procesos y son los siguientes:

- ✓ Caracterización del Proceso.
- ✓ Descripción del Proceso.
- ✓ Descripción de las Actividades.
- ✓ Diagramas de flujo.
- ✓ Análisis de Valor Agregado.
- ✓ Análisis de Capacidad del Proceso

### 3.6 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PROCESO

Para realizar el análisis de la capacidad del proceso, a manera de ejemplo se eligió el Macro Proceso A. Gestión de la Producción que abarca tres procesos A.1(Receptar aves), A.2 (Faenar aves) y A.3 (Despresar, empacar y almacenar el pollo).

Considerando que la empresa se enfoca en un flujo orientado a procesos, lo más recomendable es medir la capacidad a la entrada, es decir, considerando el número de unidades que entran al proceso en cierto periodo de tiempo. Entonces, la unidad que mide la utilización de los recursos se denomina “unidad faenada” que corresponde a:

$$\text{Unidad Faenada} = 4.000 \text{ aves}$$

Una vez establecida la unidad faenada se procede a calcular el Tiempo de ciclo y la Tasa de producción como se muestran a continuación para cada subproceso:

Proceso: A.1 (Receptar ave)

Cálculo del Tiempo de ciclo y la tasa de producción:

$$T_c = 320 \frac{\text{min}}{\text{u}}$$

$$r = \frac{1}{T_c}$$

$$r = \frac{1}{320 \frac{\text{min}}{\text{u}}}$$

$$r = 0,003125 \frac{\text{u}}{\text{min}}$$

$$r = 0,1875 \frac{\text{u}}{\text{h}}$$

Proceso: A.2 (Faenar ave)

Cálculo del Tiempo de ciclo y la tasa de producción:

$$T_c = 565 \frac{\text{min}}{\text{u}}$$

$$r = \frac{1}{T_c}$$

$$r = \frac{1}{565 \frac{\text{min}}{\text{u}}}$$

$$r = 0,001769 \frac{\text{u}}{\text{min}}$$

$$r = 0,106194 \frac{\text{u}}{\text{min}}$$

Proceso: A.3 (Despresar, empacar y almacenar el pollo)

Cálculo del Tiempo de ciclo y la tasa de producción:

$$T_c = 535 \frac{\text{min}}{\text{u}}$$

$$r = \frac{1}{T_c}$$

$$r = \frac{1}{535 \frac{\text{min}}{\text{u}}}$$

$$r = 0,001869 \frac{\text{u}}{\text{min}}$$

$$r = 0,112149 \frac{u}{\text{min}}$$

Por último se realiza el cálculo de la capacidad de cada uno de los procesos como se muestra a continuación:

La capacidad del proceso A.1 (Receptar aves) es de 750 aves faenadas por hora.

$$Cp = 0,1875 \frac{u}{h} * \frac{4000 \text{aves}}{u}$$

$$Cp = 750 \frac{\text{aves}}{\text{hora}}$$

La capacidad del proceso A.2 (Faenar aves) es de 425 aves faenadas por hora.

$$Cp = 0,1061 \frac{u}{h} * \frac{4000 \text{aves}}{u}$$

$$Cp = 425 \frac{\text{aves}}{\text{hora}}$$

La capacidad del proceso A.3 (Despresar, empacar y almacenar el pollo) es de 449 aves faenadas por hora.

$$Cp = 0,112149 \frac{u}{h} * \frac{4000 \text{aves}}{u}$$

$$Cp = 449 \frac{\text{aves}}{\text{hora}}$$

Una vez realizados estos cálculos se compara la capacidad de cada proceso y se determina cuántas unidades van a inventario y cuál es la capacidad del Proceso A. Gestión de la Producción y consecuentemente la capacidad de este proceso es de 425 aves/hora como lo muestra el siguiente gráfico.

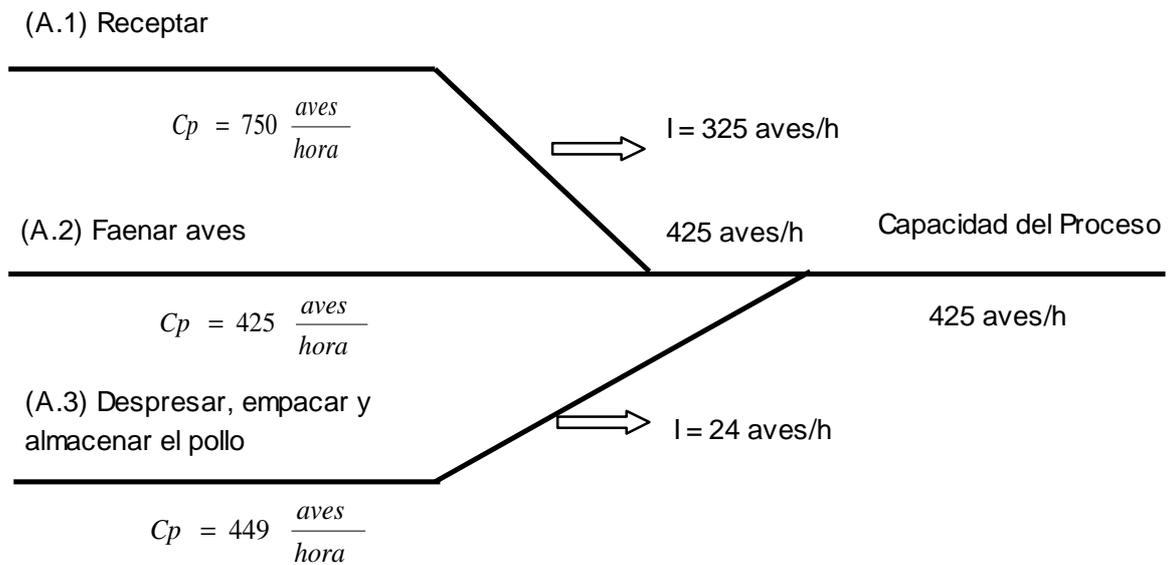


Fig. 3.6 Análisis de la Capacidad de Proceso

Como se observa en la figura 3.6 quien establece el ritmo de producción es el proceso A.2 (Faenar aves), que corresponde al proceso más lento con una capacidad de 425 aves/hora.

### 3.7 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión ayudan a medir el desempeño de los procesos y a la vez permiten monitorear los mismos. De esta manera se puede visualizar cuales son los procesos que están bien controlados y ver las posibles oportunidades de mejora.

Los indicadores planteados para los procesos de la empresa HERDIPE CIA. LTDA. se detallan a continuación:

## A. Gestión de la Producción

### A.1 Receptar

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Tasa de proceso (Tp)	indica cual es el porcentaje de pollos procesados	$\frac{\text{Nro. total aves procesadas}}{\text{Nro. total aves receptadas}}$	%	diaria	97%	98%	100%	Carta de control	Freddy Galarza
Tasa de mortalidad de pollos (Tmp)	Indica cual es el porcentaje de pollos muertos con respecto al total de aves en pie	$\frac{\text{Nro. total aves muertas}}{\text{Nro. total de aves}}$	%	diaria	0%	0.5%	1%	Carta de control, hoja de registro de productos defectuosos	Freddy Galarza

### A.2 Faenar aves

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Peso promedio en kg. de pollo (Ppp)	Indica cual es el peso promedio en kg. de pollo de acuerdo al total de aves faenadas	$\frac{\text{Peso neto del pollo}}{\text{Nro. total de aves}}$	Kg.	diaria	2.18	2.28	2.38	Carta de control	Freddy Galarza

### A.3 Despresar, empacar y almacenar el pollo

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Porcentaje de merma en pollo procesado (Pmpp)	Indica cual es el porcentaje de merma del pollo procesado	$\frac{(\text{Peso neto pollo procesado} - \text{Peso neto pollo en bodega})}{\text{Peso neto pollo procesado}}$	%	diaria	0.5%	1%	1.5%	Carta de control	Saulo Cumbajin
Porcentaje de merma en pedidos especiales (Pmpe)	Indica cual es el porcentaje de merma de los pedidos especiales	$\frac{(\text{Peso neto pedidos especiales en P.P.} - \text{Peso neto pedidos especiales en bodega})}{\text{Peso neto pedidos especiales en P.P.}}$	%	diaria	0.5%	1%	1.5%	Carta de control	Saulo Cumbajin

## B. Gestión de las Ventas

### B.1 Vender al personal de la empresa

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Tasa de ventas a personal de la empresa (Tvp)	Indica cuál es el porcentaje de ventas al personal de la empresa frente al total de ventas realizadas.	$\frac{\text{Ventas al personal}}{\text{Total de ventas}}$	%	semanal	*	*	*	Análisis de Pareto, Diagrama causa efecto y Diagrama de dispersión	Jeanina Almeida
Tasa de facturas anuladas (Tfa)	Identifica el porcentaje de facturas anuladas que se han realizado frente al total facturado	$\frac{\text{Nº de facturas anuladas}}{\text{Nº total de facturas}}$	%	semanal	*	*	*	Gráfico de control	Jeanina Almeida

### B.2 Vender en oficina

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Tasa de ventas en oficina (Tvo)	Indica cuál es el porcentaje de ventas en oficina frente al total de ventas realizadas.	$\frac{\text{Ventas de oficina}}{\text{Total de ventas}}$	%	semanal	*	*	*	Análisis de Pareto, Diagrama causa efecto y Diagrama de dispersión	Jeanina Almeida
Tasa de efectividad por atención en oficina (Teof)	Identifica el porcentaje de ventas efectivas en oficina	$\frac{\text{Nº ventas oficina}}{\text{total visitas en oficina}}$	%	semanal	*	*	*	Análisis de Pareto, Diagrama causa efecto y Diagrama de dispersión	Jeanina Almeida

## B.3 Vender en ruta

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Tasa de captación de nuevos clientes (Tcc)	Indica cuál es el porcentaje de captación de clientes nuevos conseguidos frente al total de visitas realizadas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ visitas cliente nuevo}}{\text{total visitas}}$	%	quincenal	*	*	*	Análisis de Pareto, Diagrama causa efecto y Diagrama de dispersión	Carlos Maldonado
Productividad por visita (Ppv)	Identifica el valor monetario que genera cada visita realizada por los vendedores	$\frac{\text{Valor \$ en venta}}{\text{No. Total de visitas}}$	\$	quincenal	*	*	*	Análisis de Pareto, Diagrama causa efecto y Diagrama de dispersión	Carlos Maldonado
Tasa de efectividad por visita (Tev)	Identifica el porcentaje de visitas efectivas de los vendedores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ visitas efectivas}}{\text{total visitas}}$	%	quincenal	*	*	*	Análisis de Pareto, Diagrama causa efecto y Diagrama de dispersión	Carlos Maldonado

## B.4 Desapachar producto en ruta

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Periodo de demora en el traslado de la mercancía (Pdt)	Indica el tiempo que se tarda en entregar los productos	Tiempo de traslado establecido - tiempo de traslado real	t	semanal	*	*	*	Carta control	Carlos Maldonado
Tasa y número de despachos perfectamente realizados (Tdp)	Identifica el número y porcentaje de despachos fallidos por no cumplir con las especificaciones dadas al vendedor	$\frac{\text{Entregas rechazadas}}{\text{Total de facturas recibidas de ruta}}$	% y N°	semanal	*	*	*	Carta control	Carlos Maldonado

## C. Gestión Administrativa

### C.1 Gestionar la contabilidad

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Tasa de comprobantes anulados (Tca)	Identifica el porcentaje de comprobantes anulados que se han realizado frente al total ingresado	$\frac{\text{No. comprobantes de retención anulados}}{\text{Total comprobantes de retención ingresados}}$	%	semanal	*	*	*	Gráfico de control	Juan Carlos Cango
Tasa de facturas de compras pendientes por ingresar (Tfp)	Identifica el porcentaje de facturas pendientes por ingresar dentro del total de facturas de compra recibidas	$\frac{\text{Total de facturas pendientes por ingresar}}{\text{Total de facturas recibidas}}$	%	semanal	*	*	*	Diagrama Causa efecto	Juan Carlos Cango

### C.2 Gestionar los cobros

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Tasa de ventas a crédito cobradas (Tvcc)	Indica el porcentaje de ventas a crédito cobradas dentro del total de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Valor cobrado}}{\text{Total de valor por cobrar}}$	%	semanal	*	*	*	Carta de control	Isabel Arias

### C.3 Gestionar los pagos

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Tasa de cuentas por pagar canceladas (Tcpc)	Indica el porcentaje de cuentas por pagar ya canceladas dentro del total de cuentas por pagar	$\frac{\text{valor pagado}}{\text{Total cuentas por pagar}}$	%	semanal	*	*	*	Carta de control	Juan Carlos Cango

## D. Gestión de Recursos Humanos

### D.1 Gestionar la contratación de personal

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Tasa de personal en regla (Tpr)	Identifica el porcentaje de personal que tiene en regla sus documentos y beneficios de ley.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal en regla}}{\text{N}^\circ \text{ de personal}}$	%	trimestral	*	*	*	Hoja de chequeo	Génesis Céspedes
Tasa de rotación de trabajadores (Trt)	Indica el porcentaje de rotación del personal dentro del total de trabajadores de la empresa	$\frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores retirados}}{\text{N}^\circ \text{ total trabajadores}}$	%	trimestral	*	*	*	Análisis de Pereto	Génesis Céspedes

### D.2 Manejar la nómina

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Tasa de importancia de los salarios (Tis)	Indica la importancia que tienen los salarios frente a los costos de operación	$\frac{\text{Total de salarios pagados}}{\text{costos de operación}}$	%	mensual	*	*	*	Diagrama de dispersión	Génesis Céspedes

## E.Gestión de Compras

### E.1 Abastecer materia prima y producto veterinario

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Periodo de demora en el traslado de productos a granja (Pd <sub>g</sub> )	Indica el tiempo que se tarda en entregar los productos a granja	$\text{Tiempo de traslado establecido} - \text{tiempo de traslado real}$	t	semanal	*	*	*	Gráfico de control	Pamela Sigcha

### E.2 Abastecer suministros de oficina

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Porcentaje de suministros comprados (Psc)	Indica el porcentaje de suministros comprados frente al total de suministros solicitados	$\frac{\text{No. suministro s comprados}}{\text{No. suministro s solicitado s}}$	%	mensual	*	*	*	Gráfico de control	Pamela Sigcha

### E.3 Abastecer materiales

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Periodo de demora en el traslado de materiales (Pdm)	Indica el tiempo que se tarda en entregar los materiales a planta	$\text{Tiempo de traslado establecido} - \text{tiempo de traslado real}$	t	semanal	*	*	*	Gráfico de control	Pamela Sigcha

## F. Gestión Gerencial - Financiero

### F.1 Manejar Resultados

Nombre indicador	Descripción	Fórmula	Und.	Frec.	Límites desempeño			Herramienta de control	Responsable
					Límite inf	Meta	Límite sup		
Rentabilidad del período (Rp)	Indica el valor monetario de rentabilidad del período	Valor de la rentabilidad obtenida en el período	\$	mensual	*	*	*	Histograma	Giovanny Diaz

\* : son los campos que llenarán conforme se implemente el Manual de Procesos.

### **3.8 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PARA HERDIPE CIA. LTDA.**

La puesta en práctica del Manual de Procesos ayudará a HERDIPE CIA. LTDA. a alcanzar una mayor competitividad, es por esto que se plantea la propuesta de implementar el Manual de Procesos como una tarea inmediata posterior al presente trabajo.

Para lo cual se van a realizar una serie de actividades y la primera es tener charlas con el personal de la empresa en la que el objetivo fundamental sea motivar el cambio de la actitud de los trabajadores para que dejen atrás el trabajo tradicional que han venido desempeñando y se familiaricen con la misión, visión, políticas, valores y objetivos que se persiguen en la empresa.

Es importante también capacitarlos en el tema de procesos utilizando un lenguaje sencillo para que entiendan los nuevos conceptos y estén concientes de la importancia de su participación pues son los trabajadores los que van a estar relacionados con los procesos diseñados en el presente manual y son ellos quienes con el trabajo diario presentaran alternativas de mejora. Convirtiéndose así, el recurso humano de HERDIPE CIA. LTDA. en la clave para el éxito de la aplicación y desarrollo de los procesos.

También se debe dejar claro que para lograr este gran cambio debe existir el compromiso y la participación no solo del personal operativo sino también de los jefes de área y directivos pues de todos depende el éxito que tenga la empresa.

Además se debe poner en conocimiento de todos que se realizará una evaluación permanente del desarrollo de cada proceso a través de indicadores de gestión de tal manera que se asegure la calidad del trabajo que se está desarrollando.

### **3.8.1 OBJETIVOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PARA HERDIPE CIA. LTDA.**

- ✓ Incentivar al personal al cambio, haciéndole comprender la Gestión por Procesos y mostrándole las ventajas de trabajar bajo este enfoque.
- ✓ Lograr que el personal de HERDIPE CIA. LTDA. se sienta identificado con la Misión y Visión de la empresa y las relaciones con el trabajo que realiza día a día.
- ✓ Realizar capacitaciones periódicas para que el personal entienda claramente el enfoque de procesos y pueda desarrollar un buen trabajo en la empresa.
- ✓ Lograr que las diferentes áreas y departamentos de HERDIPE CIA. LTDA. interactúen entre si, para lograr un buen trabajo en equipo que beneficie a la organización viéndola como un gran sistema.

### **3.8.2 ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS PARA HERDIPE CIA. LTDA.**

- ✓ Reunir al personal de HERDIPE CIA. LTDA. por departamentos, para hablar sobre la situación actual de la empresa, ver cuáles son sus inquietudes y problemas al momento de trabajar y buscar las posibles soluciones.
- ✓ Comunicar la decisión de trabajar por procesos como medida para solucionar los problemas existentes y cómo base para futuros proyectos.
- ✓ Implementar por etapas, para permitir que los trabajadores se den cuenta de las ventajas de trabajar por procesos vs lo tradicional.
- ✓ Motivar a los trabajadores al cambio a través de incentivos.

- ✓ Trabajar con los jefes de procesos e incentivarles a ser los promotores del cambio ya que son ellos quienes lideran las diferentes áreas de la empresa

### 3.8.3 CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA HERDIPE CIA. LTDA.

Actividad	Nro. Días	Com.	Fin	SEPTIEMBRE														OCTUBRE			
				1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	25	28	21
Reunión con Gerentes para presentar el proyecto	1	01/09/2009	01/09/2009	■																	
Obtener aprobación del Manual de Procesos	2	02/09/2009	03/09/2009		■	■															
Solicitar recursos para implementación	1	04/09/2009	04/09/2009				■														
Recibir recursos para implementación	3	07/09/2009	09/09/2009				■	■	■												
trabajadores de planta para tratar el tema	2	10/09/2009	11/09/2009							■	■										
Realizar reunión con los trabajadores de Quito para tratar el tema	2	14/09/2009	15/09/2009									■	■								
Presentar el Manual de Procesos a personal de Planta Proceso	2	16/09/2009	17/09/2009											■	■						
Presentar el Manual de Procesos a personal de Quito	2	17-09-09-	18/09/2009												■	■					
Capacitar al personal	5	21/09/2009	25/09/2009														■	■	■	■	■
Proceder a implementar el Manual de Procesos	20	28/09/2009	23/10/2009																		■

Tabla 3.4 Cronograma de actividades del plan de implementación

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

1. Este trabajo es una herramienta de fortalecimiento y desarrollo institucional para HERDIPE CIA. LTDA. pues considera una nueva filosofía de trabajo a través de la Gestión por Procesos con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
2. La gestión de procesos requiere de la participación activa tanto del personal operativo como administrativo de HERDIPE, seguido del apoyo de la gerencia para lograr una mejora continua en la empresa. En general, requiere del compromiso de toda la organización.
3. Con el levantamiento y diseño de los procesos se contribuye a facilitar los flujos de la empresa logrando estandarizar las actividades y contribuyendo a la mejora de la productividad.
4. Diseñar los procesos de HERDIPE CIA. LTDA. permite ver con mayor claridad cuáles son los productos de cada proceso, quienes intervienen, cuáles son sus límites y cuáles son sus proveedores y clientes, lo que permite determinar una misión para cada uno de estos, por lo que se puede concluir que esto ayudará a plantear objetivos específicos que vayan estrechamente relacionados con los objetivos corporativos.
5. El Manual de Procesos diseñado para HERDIPE CIA. LTDA. cumple con el objetivo de estandarizar las actividades y contribuir a la mejora de la productividad de la empresa pues permite la optimización tanto de recursos, de tal manera que, los recursos disponibles en la empresa son utilizados eficientemente.

6. El Manual también sirve como medio de integración y orientación al nuevo personal, facilitando su incorporación a la empresa y el desarrollo coordinando y controlado de las actividades, además de fomentar el trabajo en equipo.
7. El manual de procesos sirve de plataforma para el desarrollo de otros manuales en una posterior fase de mejora, además permite que la empresa inicie con una cultura de trabajo diferente para incursionar en nuevos proyectos de certificación o incorporación de nuevos sistemas de gestión, sin generar conflictos ni consumir recursos excesivos.
8. No se puede mejorar lo que no se mide, de ahí la utilidad de la gestión por procesos pues permite evaluar los procesos establecidos y crear planes de acción ante las oportunidades de mejoramiento a través de los indicadores.
9. Se han establecido indicadores que miden el nivel de desempeño de los procesos, permitiendo establecer el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
10. El análisis de valor agregado aplicado a los procesos interfuncionales de la empresa, ayuda a entender que actividades agregan valor a la empresa y al cliente y cuáles no, para así eliminar estas últimas, en pro de tener un ahorro en costos y utilización de recursos.
11. La dificultad más grande que encontré al desarrollar esta investigación fue que el personal se siente presionado y vigilado al ver que alguien ajeno interviene en el desarrollo de sus actividades diarias, pero una vez que se les explicó el objetivo fundamental de esta intervención se mostraron dispuestos a colaborar dando novedosos aportes y buena disposición.

## 4.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar charlas acerca de procesos en la organización, donde todos y cada uno de los trabajadores entiendan el por qué de alinearse a esta nueva tendencia de procesos y sobretodo estén conscientes de lo importante de su participación para el buen desempeño de los procesos.
2. Se recomienda realizar la difusión del Manual de Procesos en toda la organización, utilizando canales de información correctamente diseñados y fáciles de comprender.
3. Con la finalidad de fortalecer el crecimiento personal y profesional de los trabajadores se recomienda planificar y desarrollar programas de información y capacitación del personal dirigido a proporcionar sólidos conocimientos en procesos, gestión de calidad y recursos humanos para que colaboren con los directivos de la empresa implementando mejoras continuas en el proceso que esta bajo su responsabilidad.
4. Se recomienda que se revisen periódicamente los objetivos de cada proceso, para irlos alineando conforme se desarrolle la puesta en práctica del Manual de Procesos.
5. Se recomienda que una vez implementado el manual y viendo su desempeño, se emprenda en un mejoramiento del mismo.
6. La aplicación de indicadores de gestión, permite controlar y por tanto mejorar los procesos, por lo que se recomienda a la empresa la utilización de estos, sin embargo es necesario que sean revisados con periodicidad con el fin de constatar si están cumpliendo con su objetivo primordial o si a la vez requieren ser reformulados.

7. Los directivos de HERDIPE CIA. LTDA. deben revisar continuamente el funcionamiento de los procesos y el cumplimiento de los objetivos planteados, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y la estabilidad de la empresa en el mercado.
8. Este trabajo podría servir como fuente de referencia para estudiantes que tengan interés en ampliar la investigación sobre este campo o la su vez quieran indagar en el desarrollo de una nueva tendencia empresarial.
9. Este trabajo puede ser mejorado en el tiempo, considerando que si la alta dirección decide implementarlo, irá ganado experiencia, y de hecho, obtendrá fuentes para una mejora continua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### TEXTOS

- ✓ Cadena, Jaime. **Material Educativo, dictado de clases de Gerencia Procesos**, Ecuador, 2007
- ✓ CHÁVEZ, Adriana. **Propuesta de implementación de administración por procesos**. Tesis.
- ✓ FERNÁNDEZ, Mario. **El control, fundamento de gestión por procesos y la calidad total**.
- ✓ GIBSON James L. **Las organizaciones: su comportamiento, estructura de procesos**, Editorial Interamericana, 20001, Santiago de Chile.
- ✓ HARRINGTON, James. **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa**. Colombia, Editorial Norma, 1994.
- ✓ MEJÍA, Braulio. **Gerencia de procesos para la organización y el control interno de la salud**, Eco Ediciones, 2000, Bogotá Colombia.
- ✓ NAVARRETE, Hernando. **Gerencia de procesos**, Editorial Alfaomega, 2001, Bogotá Colombia.
- ✓ TRISCHLER William, **Mejorar el valor añadido en los procesos**, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.

### Sitios web:

- ✓ Gestión por Procesos, [www.aiteco.com](http://www.aiteco.com)
- ✓ Gestión por Procesos, [www.chospab.es/pdf](http://www.chospab.es/pdf).
- ✓ Clases de Procesos, [www.monografias.com/mapas-proceso-estrategicos](http://www.monografias.com/mapas-proceso-estrategicos)
- ✓ Metodología para la aplicación de Procesos, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- ✓ Gestión Tradicional-Gestión por Procesos, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- ✓ La Gestión por Procesos en las Organizaciones, [www.unamosapuntos.com](http://www.unamosapuntos.com)
- ✓ Gestión por Procesos, [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh).
- ✓ Por qué la Gestión por Procesos, [www.jet.es](http://www.jet.es)
- ✓ Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones, [www.scielo.cl/php](http://www.scielo.cl/php)

## **ANEXOS**

**ANEXO No. 1**  
**FORMATO DE DECLARACIÓN DE MISIÓN**

<b>(LOGO EMPRESA)</b>	<b>HOJA DE DECLARACIÓN DE LA MISIÓN</b>			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>EMPRESA</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>FECHA DE ELABORACIÓN</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>RESPONSABLE</b></td> </tr> </table>		<b>EMPRESA</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>EMPRESA</b>				
<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>				
<b>RESPONSABLE</b>				
<p><b>DETALLE DE ACTIVIDADES:</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p><b>A. INTERROGANTES BASICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Tipo de organización: ¿Qué clase de empresa somos?</li> <li>2.- Motivo: ¿Para qué nos constituímos?</li> <li>3.- Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?</li> <li>4.- Clientes: ¿Para quién?</li> <li>5.- Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?</li> <li>6.- Mercados: ¿Dónde desempeñamos nuestras funciones?</li> <li>7.- Recursos: ¿Con qué recursos desempeñamos nuestras funciones?</li> <li>8.- Gestión: ¿Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos? (Incluye preocupación por el medio ambiente y el clima laboral)</li> <li>9.- Estrategia empresarial: ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?</li> </ol> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p><b>B. FORMULACION DE LA MISION:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Basándose en las respuestas de las preguntas anteriores enuncie una misión para su organización.</li> </ol> </div>				

**ANEXO No. 2**  
**FORMATO DE DECLARACIÓN DE LA VISIÓN**

<b>(LOGO EMPRESA)</b>	<b>HOJA DE DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y PRINCIPIOS</b>			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>EMPRESA</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>FECHA DE ELABORACIÓN</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>RESPONSABLE</b></td> </tr> </table>		<b>EMPRESA</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>EMPRESA</b>				
<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>				
<b>RESPONSABLE</b>				
<b>DETALLE DE ACTIVIDADES:</b>				
<p><b>A. DEBE INCLUIR LAS SIGUIENTES CUESTIONES BASICAS:</b></p> <p><b>Principios:</b> ¿Qué principios y creencias deben ser parte de la cultura organizacional?</p> <p><b>Visión</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Debe tener dimensión de tiempo</li> <li>2.- Debe ser integradora</li> <li>3.- Debe ser positiva y alentadora</li> <li>4.- Debe proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo más realista posible</li> <li>5.- Debe incorporar valores e intereses comunes</li> <li>6.- Debe usar un lenguaje enaltecedor</li> <li>7.- Debe permitir que se cree sinergia</li> </ol>				
<p><b>B. FORMULACIÓN INDIVIDUAL O GRUPAL DE VISIÓN Y PRINCIPIOS:</b></p> <p>Basándose en las respuestas seleccionadas por todos enuncie la visión para su empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Principios       <ol style="list-style-type: none"> <li>a.-</li> <li>b.-</li> <li>c.-</li> <li>d.-</li> <li>e.-</li> </ol> </li> <li>2.- Visión</li> </ol>				

**ANEXO No. 3**  
**MANUAL DE PROCESOS HERDIPE CIA. LTDA.**

## CONTENIDO

### MANUAL DE PROCESOS HERDIPE CIA. LTDA.

	Pág.
1. GENERALIDADES.....	115
1.1 INTRODUCCIÓN.....	115
1.2 DESCRIPCIÓN DE LAS REVISIONES.....	115
1.3 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS.....	116
1.4 ALCANCE DEL MANUAL.....	116
1.5 GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	117
2. MAPA DE PROCESOS.....	119
3. REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS.....	121
<b>A. Gestión de la Producción</b>	
A.1 Receptar.....	123
A.2 Faenar.....	129
A.3 Despresar, empacar y almacenar el.....	135
<b>B. Gestión de las Ventas</b>	
B.1 Vender al personal de la.....	141
B.2 Vender en oficina.....	147
B.3 Vender en.....	153
B.4 Desapacinar producto en.....	159
<b>C. Gestión Administrativa</b>	
C.1 Gestionar la contabilidad.....	165
C.2 Gestionar los cobros.....	171
C.3 Gestionar los pagos.....	177
<b>D. Gestión de Recursos Humanos</b>	
D.1 Gestionar la contratación de.....	183
D.2 Manejar la nómina.....	189
<b>E. Gestión de Compras</b>	
E.1 Abastecer materia prima y producto.....	196
E.2 Abastecer suministros de.....	202
E.3 Abastecer materiales.....	208
<b>F. Gestión Gerencial - Financiero</b>	
F.1 Manejar Resultados.....	214

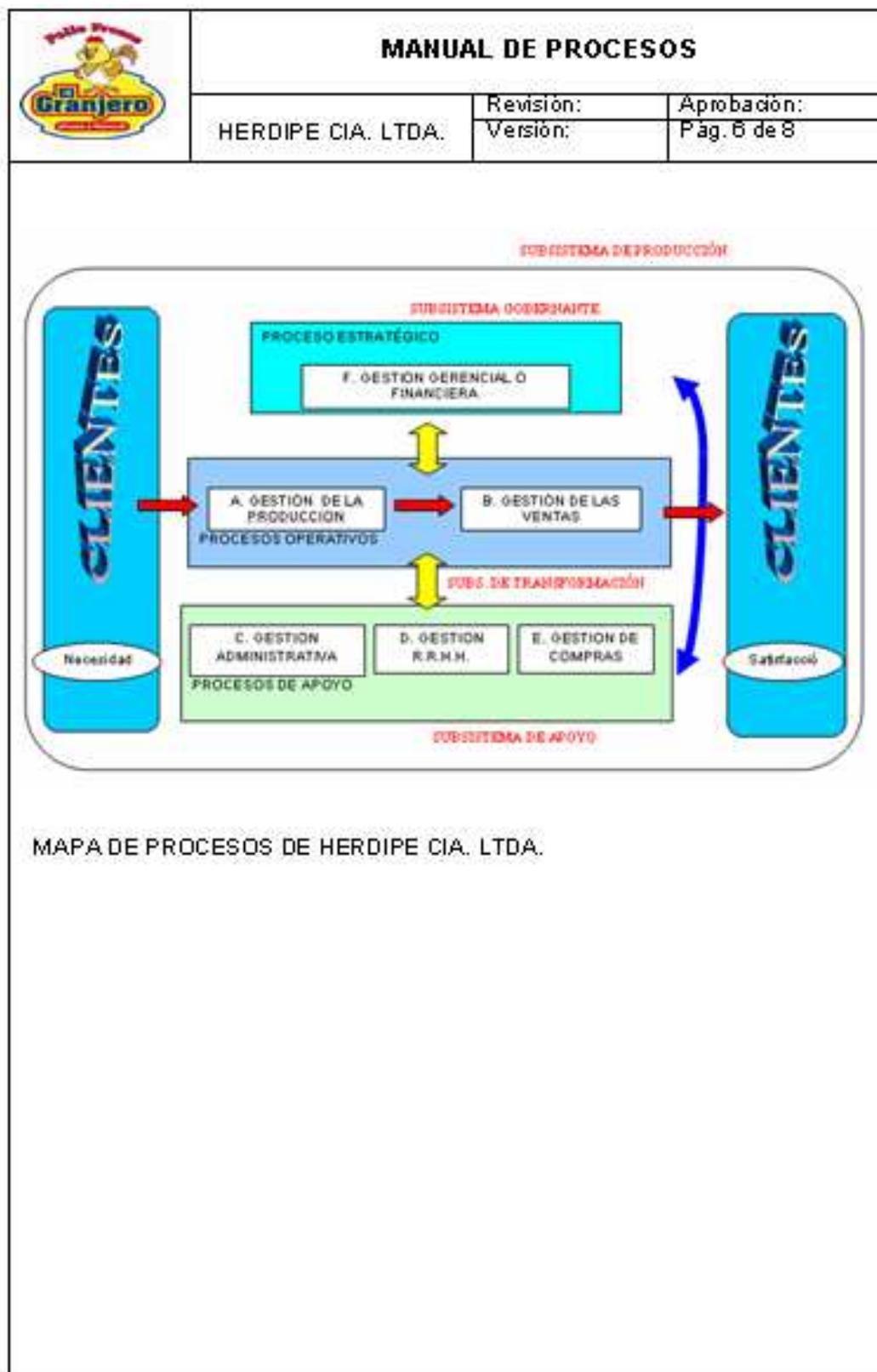
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>																	
	HERDIPECIA LTDA.	Revisión: Versión:																
		Aprobación: Pág. 1 de 8																
<p><b>1. GENERALIDADES</b></p> <p><b>1.1 INTRODUCCIÓN</b></p> <p>Parte de la administración de una organización es la generación, uso y archivo de la información. Esta información debe servir como sustento para futuras acciones como: la inducción y capacitación del personal, el trabajo diario, la solución de problemas y para la toma de decisiones que permitan mejorar el rumbo de la organización.</p> <p>Es por eso que el trabajo que ha sido desarrollado la continuación estará a disposición de la Dirección Ejecutiva de la Empresa Agrícola HERDIPECIA LTDA. con la finalidad de establecer la manera en la que desarrollan sus actividades diarias, ya que, con el levantamiento, análisis y diseño de los procesos de la empresa podrá conocer aspectos relevantes de las diferentes interacciones que se dan en el día a día dentro de la empresa, sin embargo los procesos señalados en este manual deberán ser revaluados y actualizados de acuerdo al crecimiento y desarrollo de la organización.</p> <p><b>1.2 DESCRIPCIÓN DE LAS REVISIONES</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>REVISIÓN</th> <th>FECHA</th> <th>MODIFICACIONES</th> <th>OBSERVACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Emisión inicial</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Aprobación</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			REVISIÓN	FECHA	MODIFICACIONES	OBSERVACION				Emisión inicial				Aprobación				
REVISIÓN	FECHA	MODIFICACIONES	OBSERVACION															
			Emisión inicial															
			Aprobación															

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	HERDIPECIA LTDA.	Revisión: Versión:
<p><b>1.3 OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS</b></p> <p>El objetivo fundamental del manual es mostrar todos los procesos de la empresa diseñados, diagramados, analizados, con una secuencia lógica que permita conocer cómo se llevan a cabo las actividades, cómo se manejan los insumos y cómo se relacionan los proveedores y responsables de cada proceso de la empresa.</p> <p>Además es una herramienta que sirve como guía para facilitar la inducción del nuevo personal, mostrando los aspectos más relevantes de las diferentes interacciones que se dan en el diario vivir de la empresa.</p> <p>Es importante destacar que con los procesos estandarizados en el manual se logra encarrilar a la empresa a la consecución de todas sus metas planteadas trabajando con eficiencia y eficacia, lo que desembocará en un mejoramiento de los procesos y en la satisfacción de los clientes, empleados y accionistas.</p> <p><b>1.4 ALCANCE DEL MANUAL</b></p> <p>Este manual comienza con la definición puntual del objetivo que se pretende alcanzar con la realización de dicho documento, ya que, es allí donde se especifica la dirección que se va a seguir para el desarrollo del manual, posteriormente se debe levantar la información, de tal modo que, se cree con las suficientes herramientas para comenzar a realizar el mapeo de los procesos, aquí cabe señalar que las entradas más relevantes son: las entrevistas a los responsables de las actividades dentro de la organización y definición de los procesos gobernantes, productivos y de apoyo de la empresa.</p>		

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	HERDIPE CIA. LTDA.	Revisión: Versión:
<p>En este manual se cuenta con el levantamiento de los procesos utilizando: diagramas de flujos, caracterización y descripción de actividades y descripción de procesos.</p> <p>Cabe recalcar que la cobertura de este manual es diseñar los procesos para HERDIPE CIA. LTDA. con el fin de que la empresa tenga un instrumento de trabajo que sea implementado por sus directivos posteriormente.</p> <p><b>1.5 GLOSARIO DE TÉRMINOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Actividad:</b> es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.</li> <li>✓ <b>Cadena de Valor:</b> disgregación de las principales áreas o departamentos que conforman una institución.</li> <li>✓ <b>Cliente externo:</b> aquella persona que está fuera de la estructura organizacional y recibe el bien o servicio.</li> <li>✓ <b>Cliente interno:</b> personas involucradas oportunamente dentro de un proceso en la organización.</li> <li>✓ <b>Eficacia:</b> Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000 2000, 3.2.14)</li> <li>✓ <b>Eficiencia:</b> Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000:2000, 3.2.15)</li> <li>✓ <b>Indicador:</b> Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	HERDIPE CIA. LTDA.	Revisión: Versión:
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Macroproceso:</b> Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.</li> <li>✓ <b>Mapa de Procesos:</b> Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.</li> <li>✓ <b>Misión:</b> es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la Organización. "Lo que somos".</li> <li>✓ <b>Políticas:</b> Son guías y caminos que marcan el comportamiento del personal de la empresa. Son los lineamientos que conducen sus actividades.</li> <li>✓ <b>Procedimiento:</b> Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso (ISO 9000:2000, 3.4.5). En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.</li> <li>✓ <b>Proceso:</b> Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas (ISO 9000:2000, 3.4.1)</li> <li>✓ <b>Producto:</b> Resultado de un Proceso (ISO 9000:2000, 3.4.2)</li> <li>✓ <b>Sistema:</b> Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.</li> <li>✓ <b>Standardización:</b> es regular, normalizar o fijar especificaciones sobre algo a través de normas, procedimientos o reglamentos.</li> <li>✓ <b>Subprocesos:</b> son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.</li> <li>✓ <b>Valor agregado:</b> elementos o características adicionales que se pone a un producto o servicio con el fin de hacerlo mejor o diferente para obtener una ventaja competitiva en el mercado.</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	HERDIPE CIA. LTDA.	Revisión: Versión:
<p>✓ Visión: es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. "Lo que queremos ser" o "Cómo queremos ser vistos" en un plazo de tiempo determinado.</p> <p><b>2. MAPA DE PROCESOS</b></p> <p>El Mapa de Procesos que se ilustra a continuación muestra los subsistemas: gobernante, de transformación y de apoyo de la empresa HERDIPE CIA. LTDA. x es en base a esta estructura que la empresa realiza sus actividades día a día .</p>		



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	HERDIPE CIA. LTDA.	Revisión: Versión:
<p><b>3. REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS</b></p> <p>✓ <b>CARACTERIZACION DE PROCESOS</b></p> <p>Con la caracterización de los procesos se puede determinar de manera clara cuáles son los proveedores y clientes, tanto internos como externos del proceso analizado, además se identifican las entradas y el proceso de transformación que éstas siguen para convertirse en productos. También permite identificar el proceso y su objetivo, es decir se coloca el nombre del proceso analizado, seguido de su codificación. Y a continuación el objetivo principal que persigue el proceso (qué, para qué y por qué).</p> <p>✓ <b>DESCRIPCION DE LOS PROCESOS</b></p> <p>La descripción de procesos permite detallar cuáles son los recursos necesarios para desarrollar las actividades del proceso, además da una visión global del proceso (clientes, proveedores, entradas, salidas, registros, indicadores, controles, alcance).</p> <p>✓ <b>DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES</b></p> <p>Permite describir detalladamente cada una de las actividades que conforman el proceso, las mismas que están dibujadas en el diagrama de flujo. Aquí se detallan las entidades donde se realizan estas actividades y los responsables de cada actividad.</p>		

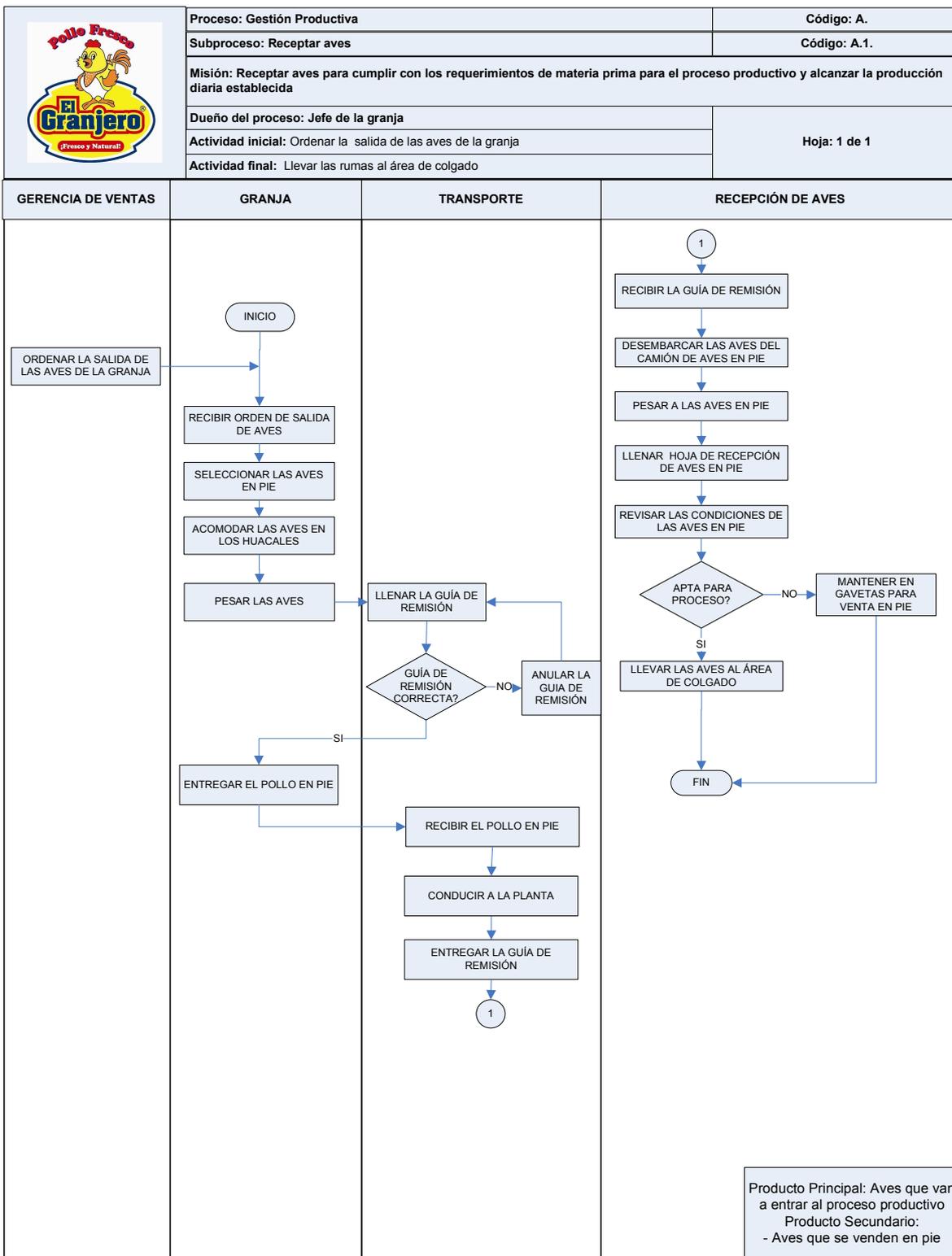
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
	HERDIPE CIA. LTDA.	Revisión: Versión:
<p data-bbox="244 454 930 488"><b>✓ REPRESENTACION GRAFICA DE LOS PROCESOS</b></p> <p data-bbox="244 548 1287 674">La representación gráfica de los procesos se realiza a través de Diagramas de flujo. Estos diagramas permiten ver de manera fácil y sencilla la secuencia de las actividades que forman un proceso y el campo de ejecución.</p> <p data-bbox="244 734 743 768"><b>✓ ANALISIS DEL VALOR AGREGADO</b></p> <p data-bbox="244 828 1287 1043">La evaluación del valor agregado es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas del cliente final. El objetivo de la evaluación del valor agregado es optimizar las actividades del valor agregado de la empresa y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado.</p> <p data-bbox="244 1104 1287 1229">Aquí se determina el porcentaje de las actividades que generan valor vrs. el porcentaje de las actividades que no generan valor, mediante el cálculo de tiempos y número de actividades.</p> <p data-bbox="244 1290 798 1323"><b>✓ ANALISIS DE CAPACIDAD INSTALADA</b></p> <p data-bbox="244 1384 1287 1559">El análisis de la capacidad instalada consiste en determinar la frecuencia con la que se desarrollan las actividades del proceso y el volumen de las mismas tomando en cuenta los tiempos mínimos efectivos y en base a esto se determina el porcentaje de participación de los ejecutores de las actividades.</p>		

	<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>
<b>CARACTERIZACION DE PROCESO</b>	

**Nombre del Proceso: Receptar aves** **Código: A.1**

**Objetivo: receptar aves para cumplir con los requerimientos de materia prima para el proceso productivo y alcanzar la producción diaria establecida**

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerente de ventas		Orden de salida de aves	El gerente de ventas ordena a la granja la salida de las aves en pie que estén en condiciones de ser faenadas, la granja recibe la orden y la revisa.	Orden de salida de aves		A.1
A.1		Aves en pie	En la granja se seleccionan las aves en pie que están en condiciones de ser faenadas	Aves en pie seleccionadas		A.1
A.1		Aves en pie y huacales	En la granja se acomodan a las aves en pie en los huacales de tal forma que no se lesionen ni se estropeen entre ellas	Aves acomodadas en huacales		A.1
A.1		Aves en pie y huacales	En la granja se toman los pesos de las aves en pie que se envían a la planta de proceso	Pesos de las aves en pie		A.1
A.1		Guía de remisión	Llenar la guía de remisión	Guía de remisión llena		A.1
A.1		Guía de remisión, pollo en pie	Los galponeros entregan el pollo en pie al transportista comparando con los datos anotados en la guía de remisión	Entrega del pollo en pie de acuerdo con especificaciones de guía de remisión		A.1
A.1		Pollo en pie en huacales	El transportista recibe el pollo en pie en el camión	Pollo en pie acomodado en rumas en el camión		A.1
A.1		Pollo en pie embarcado	El transportista conduce a la planta de proceso llevando el pollo en pie	Transportar aves en pie a la planta de proceso		A.1
A.1		Guía de remisión	El transportista entrega la guía de remisión a la recepción de aves en pie en la planta de proceso	Guía de remisión llena y revisada		A.1
A.1		Rumas de aves en pie	Desembarcar las aves del camión	Aves en pie desembarcadas		A.1
A.1		Aves en pie, balanza	Pesar a las aves en pie	Peso exacto de las aves en pie		A.1
A.1		Hoja de recepción de aves, aves en pie	Llenar a hoja de recepción de aves en pie	Hoja de recepción de aves en pie llena		A.1
A.1		Aves en pie	Revisar las condiciones del ave	Aves en pie vivas, muertas o enfermas		A.1
A.1		Rumas de huacales	Llevar las aves al área de colgado	Aves listas para ser colgadas		A.2



<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> <b>Receptar aves</b>	<b>EDICION No.001</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b> : Jefe de Granja	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE</b> Comienza con la orden de salida de aves de la granja y finaliza con llevar las aves al área de colgado	
<b>RECURSOS</b>	
<b>FISICOS</b> Granja, huacales, camión	<b>ECONOMICOS:</b> Dinero
<b>TECNICOS</b> Balanzas, computadora	<b>RRHH :</b> Gerente de ventas, Galponeros, transportista, Operarios de Planta
<p><b>PROVEEDORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A1</li> <li>▶ Granja</li> <li>▶ Gerente de ventas</li> </ul> <p><b>ENTRADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Orden de salida de aves en pie</li> <li>▶ Aves en pie</li> <li>▶ Huacales</li> <li>▶ Guía de remisión</li> <li>▶ Hoja de recepción de aves en pie</li> </ul>	<p><b>CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A2</li> <li>▶ Cliente</li> </ul> <p><b>SALIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Orden de salida de aves en pie</li> <li>▶ Guía de remisión</li> <li>▶ Hoja de recepción de aves en pie</li> <li>▶ Pollo en pie listo para ser faenado</li> <li>▶ Pollo en pie muerto o enfermo</li> </ul>
<b>PROCESO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ordenar la salida de las aves de la granja</li> <li>▶ Recibir orden se salida de aves</li> <li>▶ Seleccionar las aves en pie</li> <li>▶ Acomodar a las aves en los huacales y pesarlas</li> <li>▶ Llenar la guía de remisión</li> <li>▶ Entregar el pollo en pie</li> <li>▶ Conducir a la planta</li> <li>▶ Entregar la guía de remisión</li> <li>▶ Desembarcar las aves del camión</li> <li>▶ Tomar pesos de aves en pie</li> <li>▶ Llenar la hoja de recepción de aves en pie</li> <li>▶ Revisar las condiciones del ave</li> <li>▶ Aves muertas o enfermas en gavetas</li> <li>▶ Llevar las aves al área de colgado</li> </ul>	
<b>OBJETIVO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Receptar aves para cumplir con los requerimientos de materia prima para el proceso productivo y alcanzar la producción diaria establecida</li> </ul>	
<b>CONTROLES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Guía de remisión y hoja de recepción de aves en pie</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>	
<p>M1 - A.1 (fp)</p> <p>M1 - A.1 (tmp)</p>	
<b>ELABORADO POR:</b>	
Pamela Quilca	
<b>REVISADO POR:</b>	
Ing. Pedro Buitrón	
<b>APROBADO POR:</b>	
Ing. Pedro Buitrón	
<b>REGISTROS/ANEXOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formato de guía de remisión</li> <li>▶ Formato de hoja de recepción de aves en pie</li> </ul>	
<b>APROBADO POR:</b>	
Ing. Pedro Buitrón	
<b>REVISADO POR:</b>	
Ing. Pedro Buitrón	
<b>ELABORADO POR:</b>	
Pamela Quilca	

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Recepar aves</b>		<b>CÓDIGO: A.1</b>		
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ordenar la salida de las aves en pie de la granja	Gerente de Ventas	Ordenar la salida de las aves que se encuentran listas para salir de la granja y ser faenadas	Carlos Maldonado
2	Recibir orden de salida de las aves en pie	Granja	Recibir la orden de salida de aves en pie de la granja	César Silva
3	Revisar la orden de salida de aves en pie	Granja	Revisar la orden de salida de aves de la granja verificando que los datos sean correctos.	César Silva
4	Seleccionar las aves en pie	Granja	Escoger las aves en pie que se encuentren en condiciones de ser faenadas	César Silva
5	Acomodar las aves en pie en los huacales	Granja	Colocar las aves en pie en los huacales (jaulas) de tal forma que no se lesionen	Cristian Apunte, Segundo Rivera
6	Pesar las aves en pie	Granja	Tomar los pesos de las aves en pie que salen de la granja	Cristian Apunte, Segundo Rivera
7	Llenar la guía de remisión	Granja	Llenar la guía de remisión especificando la granja, transportista y el número de aves en pie que salen	Roddy Villalba
8	Entregar el pollo en pie	Granja	Entregar el pollo en pie verificando que los datos sean los anotados en la guía de remisión	Cristian Apunte, Segundo Rivera
9	Recibir el pollo en pie	Transporte	Recibir el pollo en pie agrupando en rumas para tener un mejor control del número de aves recibidas	Roddy Villalba
10	Conducir a la planta	Transporte	Conducir a la planta de proceso	Roddy Villalba
11	Entregar la guía de remisión	Recepción aves en pie	Entregar la guía de remisión	Roddy Villalba
12	Recibir la guía de remisión	Recepción aves en pie	Recibir la guía de remisión	Edison Orellana
13	Verificar los datos de la guía de remisión	Recepción aves en pie	Confirmar que la información de la guía sea correcta	Edison Orellana
14	Desembarcar las aves del camión	Recepción aves en pie	Bajar las rumas de huacales del camión	Jose Morales, Wilson Quilumba
15	Tomar pesos de aves en pie	Recepción aves en pie	Tomar pesos de aves en pie	Jose Morales, Wilson Quilumba
16	Llenar la hoja de recepción de aves en pie	Recepción aves en pie	Llenar la hoja de recepción de aves en pie	Edison Orellana
17	Revisar las condiciones del ave	Recepción aves en pie	Ver si el ave en pie está sana o presenta alguna enfermedad o lesión.	Milton Salazar
18	Mantener en gavetas aves muertas o enfermas	Recepción aves en pie	Colocar en gavetas aves enfermas o con lesiones	Milton Salazar
19	Llevar las aves al área de colgado	Recepción aves en pie	Llevar las aves al área de colgado	Darwin Espinoza

		<p style="text-align: center;"><b>HERDIPE CIA. LTDA.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO</b></p>									
<b>PROCESO:</b> <u>(A.1) Receptar Aves</u> <b>PRODUCTO:</b> <u>Aves que van a entrar al proceso productivo</u>								<b>FECHA:</b> <u>15/07/2008</u>			
No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)		
1		1						Ordenar la salida de las aves en pie de la granja	3		
2		1						Recibir orden de salida de las aves en pie	2		
3		1						Seleccionar las aves en pie	20		
4		1						Acomodar las aves en pie en los huacales	5		
5		1						Pesar las aves en pie	30		
6		1						Llenar la guía de remisión	10		
7		1						Entregar el pollo en pie	30		
8		1						Recibir el pollo en pie	30		
9					1			Conducir a la planta	30		
10		1						Entregar la guía de remisión	3		
11		1						Recibir y verificar datos de la guía de remisión	20		
12					1			Desembarcar las aves del camión	20		
13		1						Tomar pesos de aves en pie	30		
14		1						Llenar la hoja de recepción de aves en pie	20		
15						1		Revisar las condiciones del ave	15		
16		1						Ave apta para proceso	20		
17		1						Mantener en gavetas	20		
18					1			Llevar las aves al área de colgado	15		
	0	14	0	0	3	1	0				
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									323		
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>											
									<b>Método Actual</b>		
									<b>No.</b>		
									<b>Tiempo</b>		
									<b>%</b>		
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE								0	0	0.00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								14	243	75.23%
P	PREPARACION								0	0	0.00%
E	ESPERA								0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO								3	65	20.12%
I	INSPECCION								1	15	4.64%
A	ARCHIVO								0	0	0.00%
TT	TOTAL								18	323	100.00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO								243		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO								75.23%		



**HERDIPE CIA. LTDA.**

**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

PROCESO: (A.1) Receptar Aves  
 PRODUCTO: Aves que van a entrar al proceso productivo  
 FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A*B*C)	EJECUTORES															
	VAC	VE	P	E	M	I	A						1	2	3	4	5	6										
													Gerente de ventas	Jefe de Granja	Galponeros	Transportista	Jefe de P. Proceso	Operarios										
1		1						Ordenar la salida de las aves en pie de la granja	diaria	22	1	3	66	1														
2		1						Recibir orden de salida de las aves en pie	diaria	22	1	2	44		1													
3		1						Seleccionar las aves en pie	diaria	22	1	20	440			1												
4		1						Acomodar las aves en pie en los huacales	diaria	22	1	5	110			1												
5		1						Pesar las aves en pie	diaria	22	1	30	660			1												
6		1						Llenar la guía de remisión	diaria	22	1	10	220				1											
7		1						Entregar el pollo en pie	diaria	22	1	30	660				1											
8		1						Recibir el pollo en pie	diaria	22	1	30	660					1										
9						1		Conducir a la planta	diaria	22	1	30	660						1									
10		1						Entregar la guía de remisión	diaria	22	1	3	66				1											
11		1						Recibir la guía de remisión	diaria	22	1	20	440						1									
12						1		Desembarcar las aves del camión	diaria	22	1	20	440							1								
13		1						Tomar pesos de aves en pie	diaria	22	1	30	660							1								
14		1						Llenar la hoja de recepción de aves en pie	diaria	22	1	20	440						1									
15							1	Revisar las condiciones del ave	diaria	22	1	15	330							1								
16		1						Ave apta para proceso	diaria	22	1	20	440							1								
17		1						Mantener en gavetas	diaria	22	1	20	440							1								
18							1	Llevar las aves al área de colgado	diaria	22	1	15	330							1								
<b>TIEMPOS TOTALES</b>																												
											323			7106	66	44	1210	1606	880	2640								

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75	=	7920	0.01	0.01	0.15	0.20	0.11	0.33
22 DIAS	8 HORAS	60 MIN				1%	1%	15%	20%	11%	33%



**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**

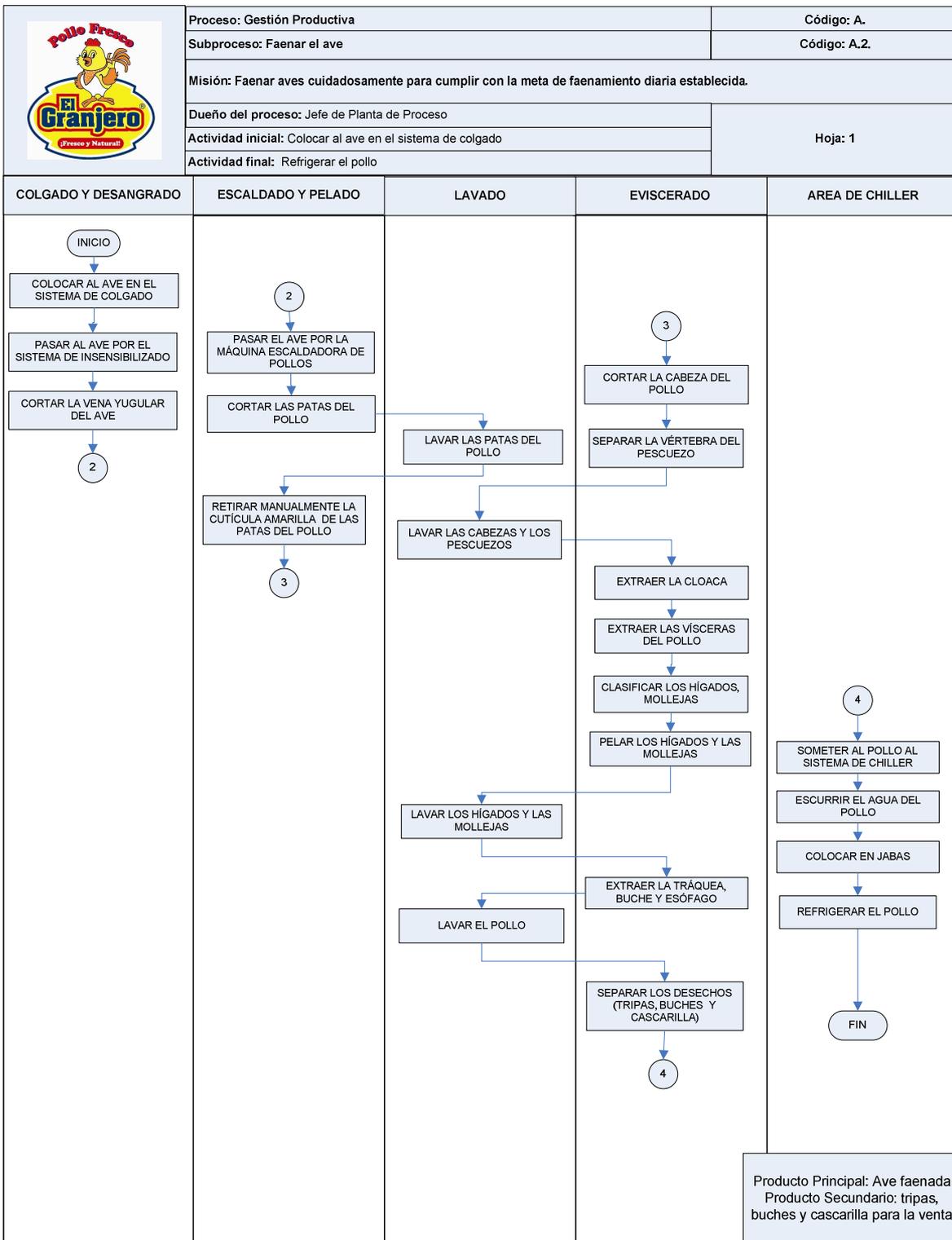
**CARACTERIZACION DE PROCESO**

**Nombre del Proceso: Faenar aves**

**Código: A.2**

**Objetivo: Faenar aves cuidadosamente para cumplir con la meta de faenamiento diaria establecida.**

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.1		Ave en pie, sistema de colgado	Colocar al ave en el sistema de colgado	Ave en el sistema de colgado	A.2	
A.2		Ave, sistema de insensibilizado	Passar al ave por el sistema de insensibilizado	Ave aturdida	A.2	
A.2		Ave aturdida	Cortar la vena yugular del ave	Ave sin yugular	A.2	
A.2		Ave sin yugular, máquina escaldadora	Passar al ave por la máquina escaldadora	Ave escaldada	A.2	
A.2		Pollo escaldado	Cortar las patas del pollo	Pollo sin patas	A.2	
A.2		Pollo sin patas	Lavar las patas del pollo	Patatas lavadas	A.2	
A.2		Patatas lavadas	Retirar la cutícula amarilla de las patas del pollo	Patatas limpias	A.2	
A.2		Pollo sin patas	Cortar la cabeza del pollo	Pollo sin cabeza	A.2	
A.2		Pollo sin cabeza	Separar la vértebra del pescuezo	Pollo sin vértebra	A.2	
A.2		Pollo sin vértebra	Lavar las cabezas y los pescuezos	Cabezas y pescuezos lavados	A.2	
A.2		Cabezas y pescuezos lavados	Extraer la cloaca	Pollo sin cloaca	A.2	
A.2		Pollo sin cloaca	Extraer las vísceras del pollo	Pollo sin vísceras	A.2	
A.2		Pollo sin vísceras	Clasificar los hígados y las mollejas	Hígados y mollejas clasificados	A.2	
A.2		Hígados y mollejas clasificados	Pelar los hígados y las mollejas	Hígados y mollejas pelados	A.2	
A.2		Hígados y mollejas pelados	Lavar los hígados y las mollejas	Hígados y mollejas lavados	A.2	
A.2		Pollo sin vísceras	Extraer la tráquea, buche y esófago	Pollo sin tráquea, buche y esófago	A.2	
A.2		Pollo sin tráquea, buche y esófago	Lavar el pollo	Pollo lavado	A.2	
A.2		Desechos, jabas	Separar los desechos	Desechos separados	A.2	
A.2		Pollo	Someter al pollo al chiller	Pollo lavado	A.2	
A.2		Pollo lavado	Ecurrir el agua del pollo	Pollo escurrido	A.2	
A.2		Pollo escurrido, jabas	Colocar en jabas	Pollo en jabas	A.2	
A.2		Pollo en jabas, cámara fría	Refrigerar el pollo	Pollo refrigerado	A.3	



 <b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>			
DESCRIPCIÓN DE PROCESO			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Faenar aves		<b>CODIFICACION:</b> A2	<b>EDICION</b> No.001
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b> Gestión Productiva		<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE</b> Comienza con la colocación de aves en pie en el área de colgado y finaliza con refrigerar el pollo			
RECURSOS			
<b>FISICOS</b> Planta de proceso		<b>ECONOMICOS:</b>	
<b>TECNICOS</b> Sistema de colgado, sistema de insensibilizado, máquina escaldadora de pollo		<b>RRHH :</b> Operarios de diferentes áreas de planta de proceso	
<b>PROVEEDORES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A1</li> <li>▶ A2</li> </ul>	<b>PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Colocar al ave en el sistema de colgado</li> <li>▶ Pasar al ave por el sistema de insensibilizado</li> <li>▶ Pasar al ave por la máquina escaldadora</li> <li>▶ Cortar y lavar las patas del pollo</li> <li>▶ Cortar y lavar la cabeza del pollo separando la vértebra del pescuezo</li> <li>▶ Extraer la cloaca</li> <li>▶ Extraer las vísceras del pollo</li> <li>▶ Clasificar los hígados y las mollejas, pelarlos y lavarlos</li> <li>▶ Extraer la tráquea, buche y esófago</li> <li>▶ Lavar el pollo</li> <li>▶ Separar los desechos</li> <li>▶ Someter al pollo al chiller</li> <li>▶ Escurrir el pollo y colocarlo en jabas</li> <li>▶ Refrigerar el pollo</li> </ul>	<b>CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A2</li> <li>▶ A3</li> </ul>	
<b>ENTRADAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aves en pie</li> <li>▶ Jabas</li> </ul>		<b>SALIDAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pollo faenado</li> <li>▶ Hígados y mollejas clasificados y lavados</li> <li>▶ Desechos (tripas, buchets y cascarilla) para la venta</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b> M1 - A.2 (Ppp)	<b>OBJETIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Faenar aves cuidadosamente para cumplir con la meta de faenamiento diaria establecida.</li> </ul>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formato del informe de producción</li> </ul>	
	<b>CONTROLES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Informe de producción diaria</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	<b>APROBADO POR:</b> Freddy Galarza

				
<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
NOMBRE DEL PROCESO: Faenar aves			CÓDIGO: A.2	
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Colocar al ave en el sistema de colgado	Area de colgado y desangrado	Colocar al ave en el sistema de colgado de manera suave para que el pollo no se asuste y no se produzcan hematomas	Darwin Espinoza
2	Pasar al ave por el sistema de insensibilizado	Area de colgado y desangrado	Pasar al ave por el sistema de insensibilizado garantizando un atontamiento adecuado	Javier Coro
3	Cortar la vena yugular del ave	Area de colgado y desangrado	Cortar la vena yugular del ave sin afectar otros órganos como la tráquea	Adrian Meza
4	Pasar al ave por la máquina escaldadora	Area de escaldado y pelado del pollo	Pasar al ave por la máquina escaldadora verificando que la temperatura del agua sea la necesaria para un escaldado alto (60 a 64o c.)	José Morales
5	Cortar las patas del pollo	Area de escaldado y pelado del pollo	Cortar las patas del pollo	Cristina Churochumbi
6	Lavar las patas del pollo	Area de lavado	Lavar las patas del pollo	Diego Panamá
7	Retirar la cutícula amarilla de las patas del pollo	Area de escaldado y pelado del pollo	Retirar manualmente la cutícula amarilla de las patas del pollo de tal forma que queden bien peladas	Diego Panamá
8	Cortar la cabeza del pollo	Area de eviscerado	Cortar la cabeza del pollo	Margarita Columba
9	Separar la vértebra del pescuezo	Area de eviscerado	Separar la vértebra del pescuezo con un corte suave para mejorar la presentación	Margarita Columba
10	Lavar las cabezas y los pescuezos	Area de lavado	Lavar las cabezas y los pescuezos	Margarita Columba
11	Extraer la cloaca	Area de eviscerado	Extraer la cloaca mediante un corte suave sobre el abdomen para evitar cortar los intestinos y evitar contaminación con el material fecal.	Casilda Amaña
12	Extraer las vísceras del pollo	Area de eviscerado	Extraer las vísceras del pollo de manera adecuada para evitar lesiones en órganos débiles como la hiel y el hígado.	Amparo Diaz
13	Clasificar los hígados y las mollejas	Area de eviscerado	Clasificar los hígados y las mollejas	Amparo Diaz
14	Pelar los hígados y las mollejas	Area de eviscerado	Pelar los hígados y las mollejas	Amparo Diaz
15	Lavar los hígados y las mollejas	Area de lavado	Lavar los hígados y las mollejas	Amparo Diaz
16	Extraer la tráquea, buche y esófago	Area de eviscerado	Extraer la tráquea, buche y esófago	Cristina Quishpe
17	Lavar el pollo	Area de lavado	Lavar el pollo internamente de forma que sean retirados los restos de vísceras y sangre.	Cecilia Farinango
18	Separar los desechos	Area de eviscerado	Separar los desechos (tripas y plumas)	Amparo Diaz, Diego Panamá
19	Someter al pollo al chiller	Area de chiller	Someter al pollo al chiller de lavado manteniendo siempre el agua limpia y fría para garantizar un buen enfriamiento del pollo	Nelson Haro
20	Ecurrir el agua del pollo	Area de chiller	Ecurrir el agua del pollo	Nelson Haro
21	Colocar el pollo en jabas	Area de chiller	Colocar el pollo en jabas	Wilson Quilumba
22	Refrigerar el pollo	Area de chiller	Refrigerar el pollo	Wilson Quilumba



**HERDIPE CIA. LTDA.**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

PROCESO: (A.2) Faenar el ave

PRODUCTO: Ave faenada

FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1					1			Colocar al ave en el sistema de colgado	45
2		1						Pasar al ave por el sistema de insensibilizado	20
3			1					Cortar la vena yugular del ave	20
4					1			Pasar al ave por la máquina escaldadora de pollos	25
5			1					Cortar las patas del pollo	20
6						1		Lavar las patas del pollo	20
7			1					Retirar manualmente la cutícula amarilla de las patas de	25
8			1					Cortar la cabeza del pollo	20
9			1					Separar la vértebra del pescuezo	20
10						1		Lavar las cabezas y los pescuezos	30
11			1					Extraer la cloaca	15
12			1					Extraer las vísceras del pollo	15
13		1						Clasificar los hígados y las mollejas	30
14			1					Pelar los hígados y las mollejas	25
15						1		Lavar los hígados y las mollejas	25
16		1						Extraer la tráquea, buche y esófago	15
17						1		Lavar el pollo	20
18						1		Separar los desechos	25
19		1						Someter al pollo al sistema del chiller	30
20			1					Escurrir el agua del pollo	40
21		1						Colocar en jabas	20
22		1						Refrigerar el pollo	60
	0	6	9	0	2	5	0		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									565

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0.00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	175	30.97%
P	PREPARACION	9	200	35.40%
E	ESPERA	0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO	2	70	12.39%
I	INSPECCION	5	120	21.24%
A	ARCHIVO	0	0	0.00%
TT	TOTAL	22	565	100.00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	200		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	35.40%		



**HERDIPE CIA. LTDA.**

**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

PROCESO: (A.2) Faenar el ave  
 PRODUCTO: Ave faenada FECHA: 02/05/2009

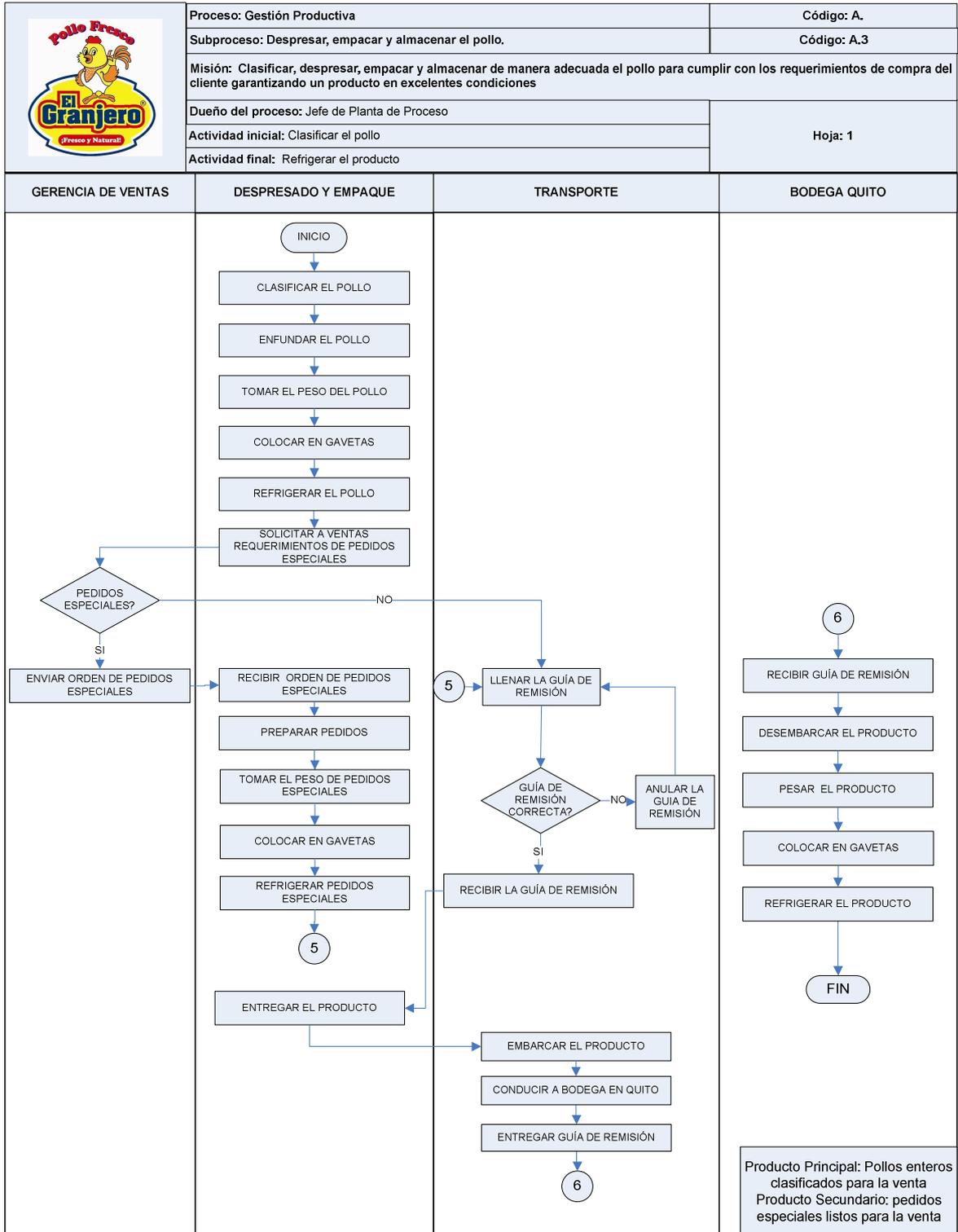
No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A B C)	EJECUTORES	
	VAC	VE	P	E	M	I	A						1	
1					1			Colocar al ave en el sistema de colgado	diaria	22	1	45	990	1
2		1						Pasar al ave por el sistema de insensibilizado	diaria	22	1	20	440	1
3			1					Cortar la vena yugular del ave	diaria	22	1	20	440	1
4					1			Pasar al ave por la máquina escaldadora de pollos	diaria	22	1	25	550	1
5			1					Cortar las patas del pollo	diaria	22	1	20	440	1
6						1		Lavar las patas del pollo	diaria	22	1	20	440	1
7			1					Retirar manualmente la cutícula amarilla de las patas d	diaria	22	1	25	550	1
8			1					Cortar la cabeza del pollo	diaria	22	1	20	440	1
9			1					Separar la vértebra del pescuezo	diaria	22	1	20	440	1
10						1		Lavar las cabezas y los pescuezos	diaria	22	1	30	660	1
11			1					Extraer la cloaca	diaria	22	1	15	330	1
12			1					Extraer las vísceras del pollo	diaria	22	1	15	330	1
13		1						Clasificar los hígados y las mollejas	diaria	22	1	30	660	1
14			1					Pelar los hígados y las mollejas	diaria	22	1	25	550	1
15						1		Lavar los hígados y las mollejas	diaria	22	1	25	550	1
16		1						Extraer la tráquea, buche y esófago	diaria	22	1	15	330	1
17						1		Lavar el pollo	diaria	22	1	20	440	1
18						1		Separar los desechos	diaria	22	1	25	550	1
19		1						Someter al pollo al sistema del chiller	diaria	22	1	30	660	1
20			1					Ecurrir el agua del pollo	diaria	22	1	40	880	1
21		1						Colocar en jabas	diaria	22	1	20	440	1
22		1						Refrigerar el pollo	diaria	22	1	60	1320	1
<b>TIEMPOS TOTALES</b>											565	12430	12430	

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75	=	7920	1.57
22 DÍAS	8 HORAS	60 MIN				157%


**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACION DE PROCESO**
**Nombre del Proceso: Despresar, empaclar y almacenar el pollo**
**Código: A.3**
**Objetivo: Clasificar, despresar, empaclar y almacenar de manera adecuada el pollo para cumplir con los requerimientos de compra del cliente garantizando un producto en excelentes condiciones.**

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A.2		Pollo	Clasificar el pollo	Pollo clasificado	A.3	
A.3		Pollo, fundas, clips	Enfundar el pollo	Pollo enfundado	A.3	
A.3		Balanza, pollo	Tomar el peso del pollo	Pollo pesado	A.3	
A.3		Pollo, Gavetas	Colocar en gavetas	Pollo en gavetas	A.3	
A.3		Pollo, Cámara fría	Refrigerar el pollo	Pollo refrigerado	A.3	
A.3		Requerimientos de pedidos especiales	Solicitar a ventas requerimientos de pedidos especiales	Requerimiento de pedidos especiales	A.3	
A.3		Orden de pedidos especiales	Enviar orden de pedidos especiales	Orden de pedidos especiales	A.3	
A.3		Orden de pedidos especiales	Preparar pedidos especiales	Pedidos especiales listos para ser enfundados	A.3	
A.3		Pedidos especiales, balanza	Tomar pesos de pedidos especiales	Pedidos especiales pesados	A.3	
A.3		Pedidos especiales, gavetas	Colocar en gavetas	Pedidos especiales en gavetas	A.3	
A.3		Pedidos especiales, cámara fría	Refrigerar pedidos especiales	Pedidos especiales refrigerados	A.3, B.1, B.2	
A.3		Guía de remisión	Llenar la guía de remisión al transportista	Guía de remisión llena	A.3	
A.3		Pollo listo para la venta	Entregar el producto	Pollo listo para la venta	A.3	
A.3		Pollo en jabas	Conducir a la bodega en Quito	Pollo en gavetas embarcado y acomodado	A.3	
A.3		Guía de remisión	Entregar guía de remisión	Guía de remisión	A.3	
A.3		Pollo en jabas	Desembarcar el producto	Pollo en gavetas	A.3	
A.3		Pollo, balanza	Pesar el producto	Pollo pesado	A.3	
A.3		Pollo, gavetas	Colocar en gavetas	Pollo en gavetas	A.3	
A.3		Pollo, cámara fría	Refrigerar el producto	Pollo refrigerado	B.1, B.2	



	<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Despresas, empacar y almacenar el pollo		<b>CODIFICACION:</b> A3	<b>EDICION No.001</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b> Jefe de Planta de Proceso		<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE</b> Comienza con la clasificación del pollo y finaliza con refrigerar el pollo			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS</b> Planta de proceso, bodega Quito, camión		<b>ECONOMICOS:</b> Dinero	
<b>TECNICOS</b> Balanzas, computadoras		<b>RRHH :</b> Gerente de ventas, Operarios de Planta, transportista, bodegueros	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gerente de ventas</li> <li>▶ A2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Clasificar el pollo</li> <li>▶ Enfundar el pollo</li> <li>▶ Tomar el peso del pollo y colocar en jabas</li> <li>▶ Refrigerar el pollo</li> <li>▶ Solicitar a ventas requerimientos de pedidos especiales</li> <li>▶ Preparar pedidos especiales</li> <li>▶ Tomar pesos de pedidos especiales y colocar en jabas</li> <li>▶ Refrigerar pedidos especiales</li> <li>▶ Llenar la guía de remisión</li> <li>▶ Embarcar el producto y transportarlo</li> <li>▶ Desembarcar el producto</li> <li>▶ Pesar el producto</li> <li>▶ Colocar en gavetas</li> <li>▶ Refrigerar el producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A2</li> <li>▶ A3</li> <li>▶ B1, B2</li> </ul>	
<b>ENTRADAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pollo faenado</li> <li>▶ Fundas</li> <li>▶ Clips</li> <li>▶ Orden de pedidos especiales</li> <li>▶ Guía de remisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Clasificar, despresar, empacar y almacenar de manera adecuada el pollo para cumplir con los requerimientos de compra del cliente garantizando un producto en excelentes condiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Guía de remisión</li> <li>▶ Pollo listo para la venta</li> <li>▶ Pedidos especiales listos para la venta</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>M1 - A.3 (Pmpp)</li> <li>M1 - A.3 (Pmpe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Informe de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formato del informe de producción</li> </ul>	
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	Freddy Galarza	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón
			Freddy Galarza

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Despresar, empaclar y almacenar el pollo</b>				
<b>CÓDIGO: A.3</b>				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Clasificar el pollo	Area de despresado y empaque	Clasificar el pollo de acuerdo a su peso para establecer la cantidad de pollos que se obtienen del proceso	Mariela Maisincho
2	Enfundar el pollo	Area de despresado y empaque	Enfundar el pollo previamente clasificado asegurándose de tener una buena presentación para el cliente	Marta Toapanta
3	Tomar el peso del pollo	Area de despresado y empaque	Tomar el peso del pollo verificando que el pollo este bien colocado en la balanza	Nelson Haro
4	Colocar en gavetas	Area de despresado y empaque	Colocar en gavetas	Nelson Haro
5	Refrigerar el pollo	Area de despresado y empaque	Refrigerar el pollo para garantizar su conservación hasta el momento de la venta	Nelson Haro
6	Solicitar a ventas requerimientos de pedidos especiales	Area de despresado y empaque	Solicitar a ventas requerimientos de pedidos especiales (presas seleccionadas)	Freddy Galarza
7	Enviar orden de pedidos especiales	Gerencia de ventas	Enviar orden de pedidos especiales	Carlos Maldonado
8	Preparar pedidos especiales	Area de despresado y empaque	Preparar pedidos especiales (presas seleccionadas)	Rigoberto Bajaña
9	Tomar pesos de pedidos especiales	Area de despresado y empaque	Tomar pesos de pedidos especiales	Nelson Haro
10	Colocar en gavetas	Area de despresado y empaque	Colocar en gavetas de acuerdo a los pesos tomados	Nelson Haro
11	Refrigerar pedidos especiales	Area de despresado y empaque	Refrigerar pedidos especiales para garantizar la conservación del producto	Nelson Haro
12	Llenar la guía de remisión	Area de despresado y empaque	Llenar la guía de remisión	Roddy Villalba
13	Entregar el producto	Area de despresado y empaque	Entregar el producto	Freddy Galarza
14	Conducir a bodega en Quito	Transporte	transportar el producto en gavetas a Quito	Roddy Villalba
15	Entregar guía de remisión	Area de despresado y empaque	Entregar guía de remisión para verificar que los datos registrados sean los correctos	Freddy Galarza
16	Desembarcar el producto	Bodega Quito	Desembarcar el producto	José Trejo, Duval Barragán
17	Pesar el producto	Bodega Quito	Pesar el producto	Marco Flores
18	Colocar en gavetas	Bodega Quito	Colocar en gavetas ordenadamente para facilitar la entrega del producto al momento de la venta	Gustavo Cacuango
19	Refrigerar el producto	Bodega Quito	Refrigerar el producto para garantizar la conservación del producto	Saulo Cumbajín



## HERDIPE CIA. LTDA.

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: (A.3) Despresar, empacar y almacenar el pollo  
 PRODUCTO: Pollos clasificados listos para la venta

FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)		
1	1							Clasificar el pollo	30		
2	1							Enfundar el pollo	20		
3	1							Tomar el peso del pollo	30		
4		1						Colocar en gavetas	25		
5		1						Refrigerar el pollo	60		
6		1						Solicitar a ventas requerimientos de pedidos especiales	10		
7		1						Recibir orden de pedidos especiales	5		
8			1					Preparar los pedidos especiales	30		
9			1					Tomar pesos de pedidos	20		
10		1						Colocar en gavetas	10		
11		1						Refrigerar pedidos especiales	60		
12		1						Llenar la guía de remisión	15		
13		1						Entregar el producto	30		
14					1			Conducir a bodega en Quito	45		
15		1						Entregar guía de remisión	5		
16					1			Desembarcar el producto	25		
17			1					Pesar el producto	25		
18		1						Colocar en gavetas	30		
19	1							Refrigerar el producto	60		
	4	10	3	0	2	0	0				
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									535		
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>											
									<b>Método Actual</b>		
									<b>No.</b>		
									<b>Tiempo</b>		
									<b>%</b>		
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE								4	140	26.17%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								10	250	46.73%
P	PREPARACION								3	75	14.02%
E	ESPERA								0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO								2	70	13.08%
I	INSPECCION								0	0	0.00%
A	ARCHIVO								0	0	0.00%
TT	TOTAL								19	535	100.00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO								390		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO								72.90%		



**HERDIPE CIA. LTDA.**

**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

PROCESO: (A.3) Despresar, empaçar y almacenar el pollo  
 PRODUCTO: Pollos clasificados listos para la venta FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A B C)	EJECUTORES								
	VAC	VE	P	E	M	I	A						1	2	3	4	5				
1	1							Clasificar el pollo	diaria	22	1	30	660	1							
2	1							Enfundar el pollo	diaria	22	1	20	440	1							
3	1							Tomar el peso del pollo	diaria	22	1	30	660	1							
4		1						Colocar en gavetas	diaria	22	1	25	550	1							
5		1						Refrigerar el pollo	diaria	22	1	60	1320	1							
6		1						Solicitar a ventas requerimientos de pedidos especiales	diaria	22	1	10	220	1							
7		1						Enviar orden de pedidos especiales	diaria	22	1	5	110		1						
8			1					Preparar los pedidos especiales	diaria	22	1	30	660	1							
9			1					Tomar pesos de pedidos	diaria	22	1	20	440	1							
10		1						Colocar en gavetas	diaria	22	1	10	220	1							
11		1						Refrigerar pedidos especiales	diaria	22	1	60	1320	1							
12		1						Llenar la guía de remisión	diaria	22	1	15	330			1					
13		1						Entregar el producto	diaria	22	1	30	660	1							
14						1		Conducir a bodega en Quito	diaria	22	1	45	990			1					
15		1						Entregar guía de remisión	diaria	22	1	5	110			1					
16						1		Desembarcar el producto	diaria	22	1	25	550						1		
17			1					Pesar el producto	diaria	22	1	25	550						1		
18		1						Colocar en gavetas	diaria	22	1	30	660						1		
19	1							Refrigerar el producto	diaria	22	1	60	1320						1		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>																					
												535	11770	7150	110	1430	0	3080			

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75
22 DIAS	1 HORA	60 MIN	

=	7920	0.90	0.01	0.18	0.00	0.39
		90%	1%	18%	0%	39%


**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACIÓN DE PROCESO**
**Nombre del Proceso:** Vender al personal de la empresa

**Código:** B.1

**Objetivo:** Ofrecer gran variedad de productos a los empleados con el fin de incrementar el nivel de las ventas de la empresa ofreciendo facilidades de pago

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Deseo de compra	Solicitar pedido	Nota de pedido	B.1	
B.1	Cliente	Datos del cliente	Cliente nuevo?	Confirmación de existencia en el sistema	B.1	
B.1	Cliente	Datos personales del nuevo cliente	Crear nuevo cliente	Datos del nuevo cliente en el sistema	B.1	
B.1		Datos en el sistema	Tomar el pedido	Orden de pedido	B.1	
B.1, A.3		Orden de pedido	Sacar al producto de la cámara fría	Producto listo par ser pesado	B.1	
B.1		Producto fuera de cámara fría	Pesar el producto	Producto pesado	B.1	
B.1		Peso del producto	Ingresar datos al sistema	Datos listos en el sistema	B.1	
B.1		Datos listos en el sistema	Imprimir factura	Factura impresa	B.1	
B.1		Factura impresa	Verificar datos de la factura	Factura correcta	B.1	
B.1		Factura incorrecta	Dar de baja la factura en el sistema	Factura anulada en el sistema	B.1	
B.1		Factura anulada en el sistema	Anular la factura impresa	Factura física anulada	B.1	
B.1		Factura física anulada	Archivar documentos anulados	Factura en original y copias archivados	B.1	
B.1		Factura correcta	Entregar factura al cliente	Cliente con factura correcta	B.1	
B.1		Cliente con factura correcta	Firmar la factura	Factura firmada	B.1	
B.2		Factura firmada	Pago en efectivo?	Confirmación de pago	B.1	
B.1		Factura firmada	Passar información para descuento rol	Reporte de descuentos de personal	B.1	
B.1		Factura firmada	Cobrar	factura cancelada, dinero	B.1	
B.1		Factura con sello cancelado	Despachar el producto	Producto despachado	B.1	
B.1		Producto despachado y factura cancelada	Recibir el producto	Producto vendido		Cliente



		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Vender al personal de la empresa		<b>CODIFICACION:</b> B.1	<b>EDICION No.001</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b> Jefe de ventas		<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE</b> Comienza con solicitar el pedido y finaliza con recibir el producto			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS :</b> Bodega en Quito, oficina de ventas		<b>ECONOMICOS:</b> Dinero	
<b>TECNICOS :</b> Balanzas, computadoras, impresoras		<b>RRHH :</b> Asistente de ventas, despachadores o bodegueros	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A.3</li> <li>▶ B.1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Solicitar pedido</li> <li>▶ Cliente nuevo?</li> <li>▶ Crear nuevo cliente</li> <li>▶ Tomar el pedido</li> <li>▶ Sacar al producto de la cámara fría</li> <li>▶ Pesar el producto</li> <li>▶ Ingresar datos al sistema</li> <li>▶ Imprimir factura</li> <li>▶ Verificar datos de la factura</li> <li>▶ Dar de baja la factura en el sistema</li> <li>▶ Anular la factura impresa</li> <li>▶ Archivar documentos anulados</li> <li>▶ Entregar factura al cliente</li> <li>▶ Firmar la factura</li> <li>▶ Pago en efectivo?</li> <li>▶ Pasar información para descuento rol</li> <li>▶ Cobrar</li> <li>▶ Despachar el producto</li> <li>▶ Recibir el producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ B.1</li> <li>▶ Trabajadores</li> </ul>	
<b>ENTRADAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Deseo de compra</li> <li>▶ Datos del cliente</li> <li>▶ Nota de pedido</li> <li>▶ Producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ofrecer gran variedad de productos a los empleados con el fin de incrementar el nivel de las ventas de la empresa ofreciendo facilidades de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nota de pedido</li> <li>▶ Producto pesado y despachado</li> <li>▶ Factura de compra</li> <li>▶ Información para descuentos de rol</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b>	
M1 - B.1 (Tvp) M1 - B.1 (Tfa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Notas de pedido</li> <li>▶ Facturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formato de notas de pedido</li> <li>▶ Formato de facturas</li> </ul>	
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	Jeanine Almeida	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón
		Jeanine Almeida	

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
		<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Vender a personal de la empresa</b>		<b>CÓDIGO: B.1</b>		
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Solicitar pedido	Trabajador	Cliente tiene la necesidad de comprar el producto de la empresa	Trabajador
2	Cliente nuevo?	Ventas	Verificar si el cliente consta en la base de datos del sistema	Jehanine Almeida
3	Crear nuevo cliente	Ventas	Tomar los datos de nuevo cliente e ingresarlos en el sistema	Jehanine Almeida
4	Tomar el pedido	Ventas	Tomar el pedido del cliente, informar sobre precios, descuentos y promociones del día	Jehanine Almeida
5	Sacar al producto de la cámara fría	Despacho	Sacar el producto de la cámara fría de acuerdo a requerimientos del cliente	José Trejo, Duval Barragán
6	Pesar el producto	Despacho	Tomar el peso del producto solicitado por el cliente	José Trejo, Duval Barragán
7	Ingresar datos al sistema	Ventas	Ingresar datos del tipo de producto y pesos	Jehanine Almeida
8	Imprimir factura	Ventas	Imprimir factura	Jehanine Almeida
9	Verificar datos de la factura	Ventas	Confirmar que la factura esté correcta	Jehanine Almeida
10	Dar de baja la factura en el sistema	Ventas	Anular la factura en el sistema	Jehanine Almeida
11	Anular la factura impresa	Ventas	Colocar sello de anulado en factura impresa	Jehanine Almeida
12	Archivar documentos anulados	Ventas	Archivar facturas anuladas	Jehanine Almeida
13	Entregar factura al cliente	Ventas	Entregar factura al cliente	Jehanine Almeida
14	Firmar la factura	Trabajador	El cliente firma la factura	Trabajador
15	Pago en efectivo?	Ventas	Preguntar al cliente si va a cancelar la factura en efectivo	Jehanine Almeida
16	Passar información para descuento rol	Ventas	Avisar a recursos humanos que la factura queda pendiente de cobro y que se descuenta en el rol del empleado	Jehanine Almeida
17	Cobrar	Ventas	Realizar el cobro de la factura emitida	Jehanine Almeida
18	Despachar el producto	Despacho	Entregar el producto comprado	José Trejo, Duval Barragán
19	Recibir el producto	Trabajador	Recibir el producto comprado	Trabajador



## HERDIPE CIA. LTDA.

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: (B.1) Vender al personal de la empresa  
 PRODUCTO: Producto vendido a los empleados de la empresa      FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)	
1			1					Solicitar pedido	5	
2						1		Cliente nuevo?	3	
3		1						Crear nuevo cliente	5	
4		1						Tomar el pedido	5	
5		1						Sacar al producto de la cámara fría	10	
6	1							Pesar el producto	10	
7			1					Ingresar datos al sistema	5	
8		1						Imprimir factura	5	
9						1		Verificar datos de la factura	3	
10			1					Dar de baja la factura en el sistema	3	
11			1					Anular la factura impresa	3	
12							1	Archivar documentos anulados	5	
13		1						Entregar factura al cliente	5	
14	1							Firmar la factura	5	
15			1					Pago en efectivo?	3	
16		1						Pasar información para descuento rol	10	
17		1						Cobrar	5	
18	1							Despachar el producto	5	
19	1							Recibir el producto	5	
	4	7	5	0	0	2	1			
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									100	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							4	25	25.00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							7	45	45.00%
P	PREPARACION							5	19	19.00%
E	ESPERA							0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO							0	0	0.00%
I	INSPECCION							2	6	6.00%
A	ARCHIVO							1	5	5.00%
TT	TOTAL							19	100	100.00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO							70		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO							70.00%		

	HERDIPE CIA. LTDA. ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA
---	---

PROCESO: (B.1) Vender al personal de la empresa  
 PRODUCTO: Producto vendido a los empleados de la empresa FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)		Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A B C)	EJECUTORES					
	VAC	VE	P	E	M	I	A			Asistente de ventas	Trabajador			Despachadores					
1			1					Solicitar pedido	diaria	22	1	5	110						
2							1	Cliente nuevo?	diaria	22	1	3	66	1					
3		1						Crear nuevo cliente	diaria	22	1	5	110	1					
4		1						Tomar el pedido	diaria	22	1	5	110	1					
5		1						Sacar al producto de la cámara fría	diaria	22	1	10	220			1			
6	1							Pesar el producto	diaria	22	1	10	220			1			
7			1					Ingresar datos al sistema	diaria	22	1	5	110	1					
8		1						Imprimir factura	diaria	22	1	5	110	1					
9							1	Verificar datos de la factura	diaria	22	1	3	66	1					
10			1					Dar de baja la factura en el sistema	diaria	22	1	3	66	1					
11			1					Anular la factura impresa	diaria	22	1	3	66	1					
12							1	Archivar documentos anulados	diaria	22	1	5	110	1					
13		1						Entregar factura al cliente	diaria	22	1	5	110	1					
14	1							Firmar la factura	diaria	22	1	5	110		1				
15			1					Pago en efectivo?	diaria	22	1	3	66	1					
16		1						Pasar información para descuento rol	diaria	22	1	10	220	1					
17		1						Cobrar	diaria	22	1	5	110	1					
18	1							Despachar el producto	diaria	22	1	5	110			1			
19	1							Recibir el producto	diaria	22	1	5	110		1				
<b>TIEMPOS TOTALES</b>																			
													100	2200	1320	330	550		

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75	=	7920	0.17	0.04	0.07
22 DIAS	8 HORAS	60 MIN				17%	4%	7%



**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESO**

**Nombre del Proceso:** Vender en oficina

**Código:** B.2

**Objetivo:** Ofrecer una gran variedad de productos a los clientes para alcanzar los niveles de ventas esperados.

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Deseo de compra	Solicitar pedido	Nota de pedido	B.2	
B.2	Cliente	Datos del cliente	Cliente nuevo?	Confirmación de existencia en el sistema	B.2	
B.2	Cliente	Datos personales del nuevo cliente	Crear nuevo cliente	Datos del nuevo cliente en el sistema	B.2	
B.2		Datos en el sistema	Tomar el pedido	Orden de pedido	B.2	
B.2, A.3		Orden de pedido	Sacar al producto de la cámara fría	Producto listo par ser pesado	B.2	
B.2		Producto fuera de cámara fría	Pesar el producto	Producto pesado	B.2	
B.2		Peso del producto	Ingresar datos al sistema	Datos listos en el sistema	B.2	
B.2		Datos listos en el sistema	Imprimir factura	Factura impresa	B.2	
B.2		Factura impresa	Verificar datos de la factura	Factura correcta	B.2	
B.2		Factura incorrecta	Dar de baja la factura en el sistema	Factura anulada en el sistema	B.2	
B.2		Factura anulada en el sistema	Anular la factura impresa	Factura física anulada	B.2	
B.2		Factura física anulada	Archivar documentos anulados	Factura en original y copias archivados	B.2	
B.2		Factura correcta	Entregar factura al cliente	Cliente con factura correcta	B.2	
B.2		Cliente con factura correcta	Firmar la factura	Factura firmada	B.2	
		Nombre del cliente	Tiene crédito?	Confirmación de crédito para el cliente	B.2	
B.2		Factura firmada	Passar a cuentas por cobrar	Reporte de cuentas por cobrar	B.2	
B.2		Factura firmada	Cobrar	Factura cancelada	B.2	
B.2		Factura con sello cancelado	Despachar el producto	Producto despachado	B.2	
B.2		Producto despachado y factura cancelada	Recibir el producto	Producto vendido		Cliente



	<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
	<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Vender en oficina	<b>CODIFICACION:</b> B.2	<b>EDICION No.001</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b>	Jefe de ventas	<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE :</b> Comienza con solicitar el pedido y finaliza con recibir el producto			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS :</b> Bodega en Quito, oficina de ventas		<b>ECONOMICOS:</b> Dinero	
<b>TECNICOS :</b> Balanzas, computadoras, impresoras		<b>RRHH :</b> Asistente de ventas, despachadores o bodegueros	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A.3</li> <li>▶ B.2</li> <li>▶ Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Solicitar pedido</li> <li>▶ Cliente nuevo?</li> <li>▶ Crear nuevo cliente</li> <li>▶ Tomar el pedido</li> <li>▶ Sacar al producto de la cámara fría</li> <li>▶ Pesar el producto</li> <li>▶ Ingresar datos al sistema</li> <li>▶ Imprimir factura</li> <li>▶ Verificar datos de la factura</li> <li>▶ Dar de baja la factura en el sistema</li> <li>▶ Anular la factura impresa</li> <li>▶ Archivar documentos anulados</li> <li>▶ Entregar factura al cliente</li> <li>▶ Firmar la factura</li> <li>▶ Tiene crédito?</li> <li>▶ Pasar a cuentas por cobrar</li> <li>▶ Cobrar</li> <li>▶ Despachar el producto</li> <li>▶ Recibir el producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ B.2</li> <li>▶ Compradores</li> </ul>	
<b>ENTRADAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Deseo de compra</li> <li>▶ Datos del cliente</li> <li>▶ Nota de pedido</li> <li>▶ Producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ofrecer gran variedad de productos a los clientes para alcanzar los niveles de ventas esperados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nota de pedido</li> <li>▶ Producto pesado y despachado</li> <li>▶ Factura de compra</li> <li>▶ Información de cuentas por cobrar</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b>	
M1 - B.2 (Tvo) M1 - B.2 (Teof)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Notas de pedido</li> <li>▶ Facturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formato de notas de pedido</li> <li>▶ Formato de facturas</li> </ul>	
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	Jeanine Almeida	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón Jeanine Almeida

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
		<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Vender en oficina</b>		<b>CÓDIGO: B.2</b>		
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Solicitar pedido	Cliente	Cliente tiene la necesidad de comprar el producto de la empresa	Cliente
2	Cliente nuevo?	Ventas	Verificar si el cliente consta en la base de datos del sistema	Jehanine Almeida
3	Crear nuevo cliente	Ventas	Tomar los datos de nuevo cliente e ingresarlos en el sistema	Jehanine Almeida
4	Tomar el pedido	Ventas	Tomar el pedido del cliente, informar sobre precios, descuentos y promociones del día	Jehanine Almeida
5	Sacar al producto de la cámara fría	Despacho	Sacar el producto de la cámara fría de acuerdo a requerimientos del cliente	José Trejo, Duval Barragán
6	Pesar el producto	Despacho	Tomar el peso del producto solicitado por el cliente	José Trejo, Duval Barragán
7	Ingresar datos al sistema	Ventas	Ingresar datos del tipo de producto y pesos	Jehanine Almeida
8	Imprimir factura	Ventas	Imprimir factura	Jehanine Almeida
9	Verificar datos de la factura	Ventas	Confirmar que la factura esté correcta	Jehanine Almeida
10	Dar de baja la factura en el sistema	Ventas	Anular la factura en el sistema	Jehanine Almeida
11	Anular la factura impresa	Ventas	Colocar sello de anulado en factura impresa	Jehanine Almeida
12	Archivar documentos anulados	Ventas	Archivar facturas anuladas	Jehanine Almeida
13	Entregar factura al cliente	Ventas	Entregar factura al cliente	Jehanine Almeida
14	Firmar la factura	Trabajador	El cliente firma la factura	Cliente
15	Tiene crédito?	Ventas	Verificar si el cliente tiene crédito	Jehanine Almeida
16	Pasar a cuentas por cobrar	Ventas	Avisar a cobros que la factura queda pendiente de cobro	Jehanine Almeida
17	Cobrar	Ventas	Realizar el cobro de la factura emitida	Jehanine Almeida
18	Despachar el producto	Despacho	Entregar el producto comprado	José Trejo, Duval Barragán
19	Recibir el producto	Trabajador	Recibir el producto comprado	Cliente



## HERDIPE CIA. LTDA.

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: (B.2) Vender en oficina

PRODUCTO: Producto vendido

FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)	
1			1					Solicitar pedido	5	
2						1		Cliente nuevo?	3	
3		1						Crear nuevo cliente	5	
4		1						Tomar el pedido	5	
5		1						Sacar al producto de la cámara fría	10	
6	1							Pesar el producto	10	
7			1					Ingresar datos al sistema	5	
8		1						Imprimir factura	5	
9						1		Verificar datos de la factura	3	
10			1					Dar de baja la factura en el sistema	3	
11			1					Anular la factura impresa	3	
12							1	Archivar documentos anulados	5	
13		1						Entregar factura al cliente	5	
14	1							Firmar la factura	5	
15						1		Tiene crédito?	3	
16		1						Pasar a cuentas por cobrar	10	
17		1						Cobrar	5	
18	1							Despachar el producto	5	
19	1							Recibir el producto	5	
	4	7	4	0	0	3	1			
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									100	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							4	25	25.00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							7	45	45.00%
P	PREPARACION							4	16	16.00%
E	ESPERA							0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO							0	0	0.00%
I	INSPECCION							3	9	9.00%
A	ARCHIVO							1	5	5.00%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>							<b>19</b>	<b>100</b>	<b>100.00%</b>
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>							<b>70</b>		
<b>IVA</b>	<b>INDICE DE VALOR AGREGADO</b>							<b>70.00%</b>		

	<b>HERDIPE CIA. LTDA.</b> <b>ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA</b>
---	---

PROCESO: (B.2) Vender en oficina  
 PRODUCTO: Producto vendido

FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A B C)	EJECUTORES			
	VAC	VE	P	E	M	I	A						Asistente de ventas	Cliente	Despachadores	
1			1					Solicitar pedido	diaria	22	1	5	110			1
2							1	Cliente nuevo?	diaria	22	1	3	66	1		
3		1						Crear nuevo cliente	diaria	22		5	110	1		
4		1						Tomar el pedido	diaria	22	1	5	110	1		
5		1						Sacar al producto de la cámara fría	diaria	22	1	10	220			1
6	1							Pesar el producto	diaria	22	1	10	220			1
7			1					Ingresar datos al sistema	diaria	22	1	5	110	1		
8		1						Imprimir factura	diaria	22	1	5	110	1		
9							1	Verificar datos de la factura	diaria	22	1	3	66	1		
10			1					Dar de baja la factura en el sistema	diaria	22	1	3	66	1		
11			1					Anular la factura impresa	diaria	22	1	3	66	1		
12							1	Archivar documentos anulados	diaria	22	1	5	110	1		
13		1						Entregar factura al cliente	diaria	22	1	5	110	1		
14	1							Firmar la factura	diaria	22	1	5	110		1	
15							1	Tiene crédito?	diaria	22	1	3	66	1		
16		1						Pasar a cuentas por cobrar	diaria	22	1	10	220	1		
17		1						Cobrar	diaria	22	1	5	110	1		
18	1							Despachar el producto	diaria	22	1	5	110			1
19	1							Recibir el producto	diaria	22	1	5	110		1	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>											100	2200	1320	330	550	

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75
22 DIAS	8 HORAS	60 MIN	

=

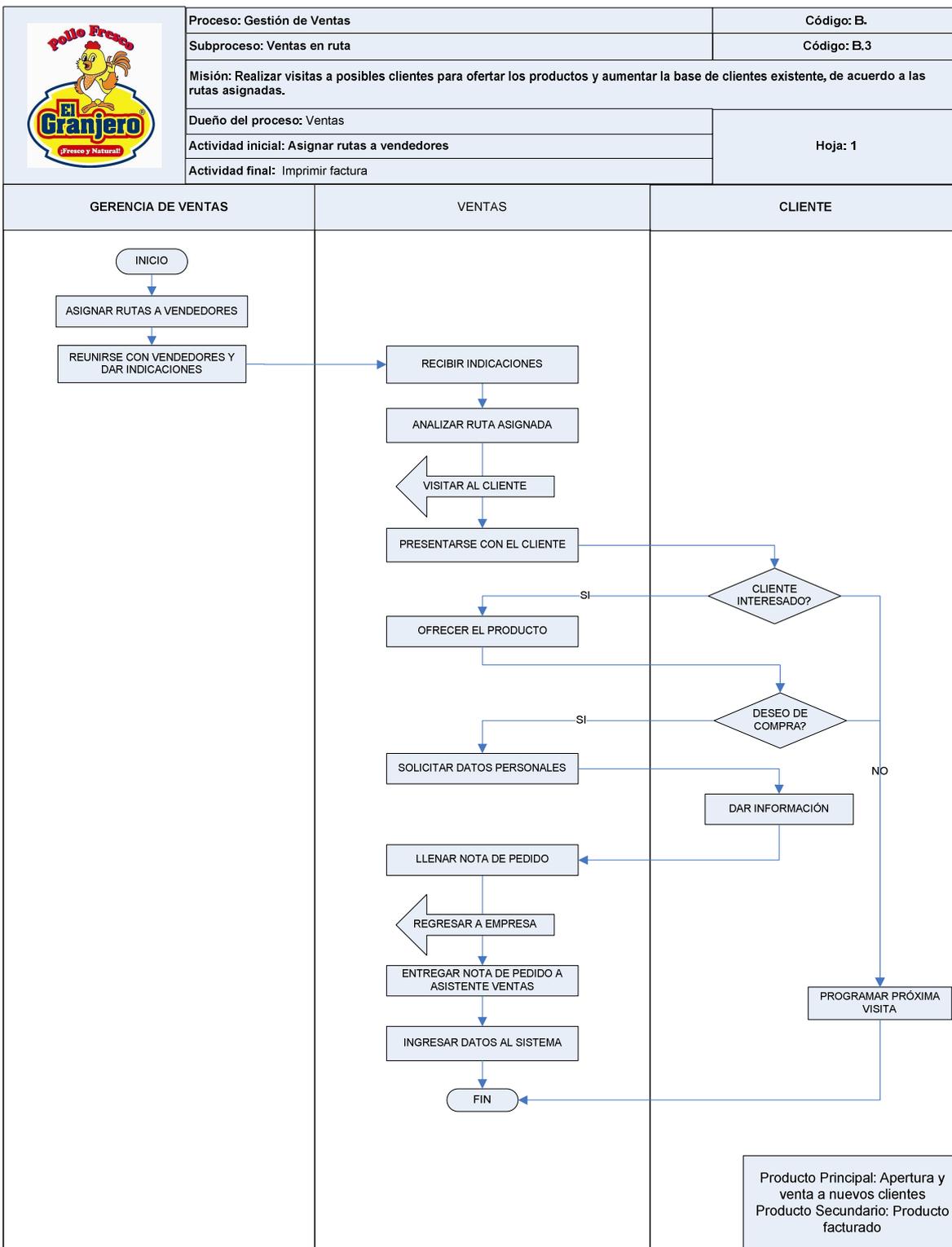
7920	0.17	0.04	0.07
	17%	4%	7%


**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACIÓN DE PROCESO**
**Nombre del Proceso:** Vender en ruta

**Código:** B.3

**Objetivo:** Realizar visitas a posibles clientes para ofertar los productos y aumentar la base de clientes existente, de acuerdo a las rutas asignadas.

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gerente de ventas		Posibles rutas	Asignar rutas a los vendedores	Rutas asignadas	B.3	
B.3		Resultados de ventas diarias	Reunirse con vendedores y dar indicaciones	Vendedores capacitados	B.3	
B.3		Rutas asignadas, Cronograma del día	Recibir indicaciones y analizar rutas	Ruta analizada	B.3	
B.3		Ruta establecida	Visitar al cliente	Visita al cliente	B.3	Cliente
B.3		Visita al cliente	Presentarse con el cliente	Dar a conocer la actividad económica	B.3	Cliente
B.3		Dar a conocer la actividad económica	Cliente interesado?	Conocimiento de la empresa	B.3	Cliente
B.3		Conocimiento de la empresa	Ofrecer el producto	Dar a conocer producto, promociones, descuentos	B.3	Cliente
B.3		Oferta de productos, descuentos, promociones	Deseo de compra?	Cliente interesado en comprar	B.3	
B.3		Oferta de productos, descuentos, promociones	Programar próxima visita	Próxima visita programada	B.3	
B.3		Cliente interesado en comprar	Solicitar datos personales	Datos del cliente	B.3	Cliente
B.3	Cliente	Datos personales del cliente	Dar información	Datos del cliente recibidos	B.3	
B.3		Datos del cliente	Llenar la nota de pedido	Nota de pedido lista	B.3	
B.3		Nota de pedido lista	Regresar a la empresa	Pedido realizado	B.3	
B.3		Nota de pedido lista	Entregar nota de pedido a asistente	Nota de pedido entregada	B.3	
B.3		Nota de pedido entregada	Ingresar datos al sistema	datos ingresados al sistema	B.3	



		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> <b>Vender en ruta</b>		<b>CODIFICACION:</b> B.3	<b>EDICION</b> No.001
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b> Vendedor		<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE :</b> Comienza con asignar rutas a los vendedores y finaliza con imprimir la factura			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS :</b> Oficina de ventas, Negocio del cliente		<b>ECONOMICOS:</b> Dinero	
<b>TECNICOS :</b> Computadoras, impresoras		<b>RRHH :</b> Gerente de ventas, asistente de ventas, cliente, vendedores	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ B.3</li> <li>▶ Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asignar rutas a los vendedores</li> <li>▶ Reunirse con vendedores y dar indicaciones</li> <li>▶ Recibir indicaciones y analizar rutas</li> <li>▶ Visitar al cliente</li> <li>▶ Presentarse con el cliente</li> <li>▶ Cliente interesado?</li> <li>▶ Ofrecer el producto</li> <li>▶ Deseo de compra?</li> <li>▶ Programar próxima visita</li> <li>▶ Solicitar datos personales</li> <li>▶ Llenar la nota de pedido</li> <li>▶ Regresar a la empresa</li> <li>▶ Entregar nota de pedido a asistente</li> <li>▶ Ingresar datos al sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ B.3</li> <li>▶ Cliente</li> </ul>	
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rutas asignadas</li> <li>▶ Datos del cliente</li> <li>▶ Oferta de producto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nota de pedido</li> <li>▶ Datos en el sistema</li> </ul>	
	<b>OBJETIVO</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Realizar visitas a posibles clientes para ofertar los productos y aumentar la base de clientes existente, de acuerdo a las rutas asignadas</li> </ul>		
	<b>CONTROLES</b>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Notas de pedido</li> <li>▶ Ingreso en el sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formato de notas de pedido</li> </ul>	
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	<b>REVISADO POR:</b> Carlos Maldonado	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón Carlos Maldonado

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
		<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Vender en ruta</b>		<b>CÓDIGO: B.3</b>		
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Asignar rutas a los vendedores	Gerente de Ventas	El gerente de ventas hace un análisis de las rutas y las asigna a los vendedores	Carlos Maldonado
2	Reunirse con vendedores y dar indicaciones	Gerente de Ventas	El gerente de ventas realiza la reunión con los vendedores dando indicaciones de trabajo diario	Carlos Maldonado
3	Recibir indicaciones y analizar rutas	Ventas	Los vendedores reciben las indicaciones de gerencia y analizan las rutas asignadas	Galo Sierra
4	Visitar al cliente	Ventas	El vendedor se dirige a visitar a los posibles clientes	Galo Sierra
5	Presentarse con el cliente	Ventas	El vendedor da a conocer la actividad a la que se dedica la empresa	Cliente
6	Cliente interesado?	Cliente	El cliente muestra o no interés en el producto	Cliente
7	Ofrecer el producto	Ventas	El vendedor ofrece el producto indicando precios, descuentos, promociones, etc	Galo Sierra
8	Deseo de compra?	Cliente	El cliente decide comprar o no el producto	Cliente
9	Programar próxima visita	Ventas	Se programa una próxima visita	Galo Sierra
10	Solicitar datos personales	Ventas	Se piden los datos personales del cliente	Galo Sierra
11	Dar información	Cliente	El cliente da sus nombres, dirección, teléfono, la cantidad y peso del producto que requiere	Cliente
12	Llenar la nota de pedido	Ventas	Se llena la nota de pedido con los requerimientos del cliente	Galo Sierra
13	Regresar a la empresa	Ventas	El vendedor se dirige a la empresa llevando todos los pedidos del día	Galo Sierra
14	Entregar nota de pedido a asistente	Ventas	El vendedor entrega las notas de pedido a la asistente	Galo Sierra
15	Ingresar datos al sistema	Ventas	La asistente ingresa en el sistema todos los pedidos de los vendedores	Jehanine Almeida



## HERDIPE CIA. LTDA.

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: (B.3) Vender en ruta

PRODUCTO: Apertura y venta a nuevos clientes

FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1		1						Asignar rutas a los vendedores	20
2		1						Reunirse con vendedores y dar indicaciones	60
3		1						Recibir indicaciones y analizar rutas	20
4					1			Visitar al cliente	30
5	1							Presentarse con el cliente	10
6	1							Cliente interesado?	5
7		1						Ofrecer el producto	25
8	1							Deseo de compra?	5
9	1							Programar próxima visita	10
10			1					Solicitar y tomar datos personales	5
11		1						Llenar la nota de pedido	10
12					1			Regresar a la empresa	30
13			1					Entregar nota de pedido a asistente	10
14		1						Ingresar datos al sistema	30
15									
16									
17									
18									
19									
	4	6	2	0	2	0	0		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									270
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>		<b>Método Actual</b>							
		<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	30	11.11%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	160	59.26%					
P	PREPARACION	2	20	7.41%					
E	ESPERA	0	0	0.00%					
M	MOVIMIENTO	2	60	22.22%					
I	INSPECCION	0	0	0.00%					
A	ARCHIVO	0	0	0.00%					
TT	TOTAL	14	270	100.00%					
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	190							
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	70.37%							



HERDIPE CIA. LTDA.

ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA

PROCESO: (B.3) Vender en ruta  
 PRODUCTO: Apertura y venta a nuevos clientes

FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A B C)	EJECUTORES					
	VAC	VE	P	E	M	I	A						1	2	3	4		
1		1						Asignar rutas a los vendedores	diaria	22	1	20	440	1				
2		1						Reunirse con vendedores y dar indicaciones	diaria	22	1	60	1320	1				
3		1						Recibir indicaciones y analizar rutas	diaria	22	1	20	440		0.5	0.5		
4					1			Visitar al cliente	diaria	22	1	30	660			1		
5	1							Presentarse con el cliente	diaria	22	1	10	220			1		
6	1							Cliente interesado?	diaria	22	1	5	110				1	
7		1						Ofrecer el producto	diaria	22	1	25	550			1		
8	1							Deseo de compra?	diaria	22	1	5	110				1	
9	1							Programar próxima visita	diaria	22	1	10	220			1		
10			1					Solicitar y tomar datos personales	diaria	22	1	5	110			1		
11		1						Llenar la nota de pedido	diaria	22	1	10	220			1		
12					1			Regresar a la empresa	diaria	22	1	30	660			1		
13			1					Entregar nota de pedido a asistente	diaria	22	1	10	220			1		
14		1						Ingresar datos al sistema	diaria	22	1	30	660		1			
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>																		
												270	5940	1760	880	3080	220	

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75	=	7920	0.22	0.11	0.39	0.03
22 DIAS	8 HORAS	60 MIN				22%	11%	39%	3%


**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACION DE PROCESO**
**Nombre del Proceso:** Despachar producto de ruta

**Código:** B.4

**Objetivo:** Realizar la entrega de producto a los clientes de acuerdo a las condiciones establecidas con el vendedor de la ruta para garantizar la satisfacción del cliente.

Proveedor		Ins umos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas		Notas de pedido	Entregar notas de pedido a despachadores	Notas de pedido entregada	B.4	
B.4		Notas de pedido	Recibir notas de pedido	Notas de pedido recibidas	B.4	
B.4		Notas de pedido recibidas	Pesar el producto	Producto pesado	B.4	
B.4		Producto pesado	Ingresar pesos en el sistema	Pesos ingresados	B.4	
B.4		Pesos ingresados	Imprimir factura	Factura impresa	B.4	
B.4		Factura impresa	Entregar facturas impresas	Facturas entregadas	B.4	
B.4		Factura,Producto pesado	Recibir facturas y embarcar el producto	Producto embarcado, facturas recibidas	B.4	
B.4		Producto y facturas listas	Visitar al cliente	Visita al cliente	B.4	
B.4		Visita al cliente	Entregar factura	Producto y factura entregados	B.4	
B.4		Factura de compra	Recibir la factura	Factura recibida	B.4	
B.4		Factura recibida	Pedido Correcto?	Confirmación de pedido	B.4	
B.4		Factura recibida	Recibir el producto	Producto recibido	B.4	
B.4		Pedido incorrecto	Devolver la factura y rechazar el producto	Factura devuelta, producto rechazado	B.4	
B.4		Factura	Firmar y entregar la factura y el dinero	Factura firmada, dinero entregado	B.4	
B.4		Factura firmada, dinero entregado	Recibir el dinero y la factura firmada	Factura firmada, dinero recibidos	B.4	
B.4		Factura firmada, dinero recibidos	Regresar a la empresa	transporte del dinero y facturas	B.4	
B.4		Producto devuelto	Desembarcar el producto	Producto desembarcado	B.4	
B.4		Producto desembarcado	Pesar y almacenar el producto	Peso de producto devuelto	B.4	
B.4		Peso de producto devuelto	Ingresar devoluciones en el sistema	Devoluciones registradas	B.4	
B.4		Factura firmada, dinero recibido	Entregar dinero,facturas y comprobantes de retención	Factura y dinero entregados	C.2	



 <b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>			
DESCRIPCIÓN DE PROCESO			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Despachar producto de ruta	<b>CODIFICACION:</b> B.4	<b>EDICION No.001</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b>	Ventas	<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA: 02-03-09</b>
<b>ALCANCE :</b> Comienza con entregar las facturas a despachadores y finaliza con entregar el dinero, comprobante de retención y facturas			
RECURSOS			
<b>FISICOS :</b> Oficina de ventas, Negocio del cliente		<b>ECONOMICOS:</b> Dinero	
<b>TECNICOS :</b> Balanzas, computadoras, impresoras, camión		<b>RRHH :</b> Asistente de ventas, despachadores, transportista, cliente	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
▶ B.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entregar notas de pedido a despachadores</li> <li>▶ Recibir notas de pedido</li> <li>▶ Pesar el producto</li> <li>▶ Ingresar pesos en el sistema</li> <li>▶ Imprimir factura</li> <li>▶ Entregar facturas impresas</li> <li>▶ Recibir facturas y embarcar el producto</li> <li>▶ Visitar al cliente</li> <li>▶ Entregar factura</li> <li>▶ Recibir la factura</li> <li>▶ Pedido Correcto?</li> <li>▶ Recibir el producto</li> <li>▶ Devolver la factura y rechazar el producto</li> <li>▶ Firmar y entregar la factura y el dinero</li> <li>▶ Recibir el dinero y la factura firmada</li> <li>▶ Regresar a la empresa</li> <li>▶ Desembarcar el producto</li> <li>▶ Pesar y almacenar el producto</li> <li>▶ Ingresar devoluciones en el sistema</li> <li>▶ Entregar dinero, facturas y comprobantes de retención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ B.4</li> <li>▶ C.2</li> <li>▶ Cliente</li> </ul>	
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Facturas de compra</li> <li>▶ Producto</li> <li>▶ Rutas asignadas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Facturas cobrada</li> <li>▶ Producto pesado y despachado</li> <li>▶ Producto devuelto</li> <li>▶ Información registrada en el sistema</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b>	
M1 - B.4 (Pdt) M1 - B.4 (Tdp)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Realizar la entrega de producto a los clientes de acuerdo a las condiciones establecidas con el vendedor de la ruta para garantizar la satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formato de facturas</li> </ul>	
	<b>CONTROLES</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Facturas</li> <li>▶ Devoluciones</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	Jeanine Almeida	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón Jeanine Almeida

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Despachar producto      CÓDIGO: B.4</b>				
<b>de ruta</b>				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Entregar notas de pedido a despachadores	Ventas	La asistente de ventas entrega las notas de pedido a los despachadores	Jeanine Almeida
2	Recibir notas de pedido	Despacho	Los despachadores reciben las notas de pedido	Saulo Cumbajín
3	Pesar el producto	Despacho	Con las notas de pedido pesan el producto solicitado por el cliente	Saulo Cumbajín
4	Ingresar pesos en el sistema	Ventas	Ingresan los pesos del producto al sistema	Jeanine Almeida
5	Imprimir factura	Ventas	Con los pesos ingresados se imprimen las facturas	Jeanine Almeida
6	Entregar facturas impresas	Ventas	Entregar facturas impresas	Jeanine Almeida
7	Recibir facturas y embarcar el producto	Despacho	Recibir facturas y preparar el producto	Saulo Cumbajín
8	Visitar al cliente	Transporte	Acudir al negocio del cliente en ruta	Segundo Coro, Jacinto López
9	Entregar factura	Transporte	Entregar factura	Segundo Coro, Jacinto López
10	Recibir la factura	Cliente	Recibir la factura	Cliente
11	Pedido Correcto?	Cliente	Revisar la factura y verificar si el producto facturado es el solicitado	Cliente
12	Recibir el producto	Cliente	Recibir el producto descrito en la factura	Cliente
13	Devolver la factura y rechazar el producto	Cliente	Devolver la factura y rechazar el producto	Cliente
14	Firmar y entregar la factura y el dinero	Cliente	Firmar y entregar la factura y el dinero	Cliente
15	Recibir el dinero y la factura firmada	Transporte	Recibir el dinero y la factura firmada	Segundo Coro, Jacinto López
16	Regresar a la empresa	Transporte	Regresar a la empresa	Segundo Coro, Jacinto López
17	Desembarcar el producto	Despacho	Desembarcar el producto	Saulo Cumbajín
18	Pesar y almacenar el producto	Despacho	Pesar y almacenar el producto	Saulo Cumbajín
19	Ingresar devoluciones en el sistema	Ventas	Ingresar devoluciones en el sistema	Jeanine Almeida
20	Entregar dinero, facturas y comprobantes de retención	Despacho	Entregar dinero, facturas y comprobantes de retención	Segundo Coro, Jacinto López



## HERDIPE CIA. LTDA.

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: (B.4) Despachar producto de ruta  
 PRODUCTO: Producto despachado de acuerdo a la ruta

FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)		
1			1					Entregar notas de pedido a despachadores	5		
2			1					Recibir notas de pedido	5		
3		1						Pesar el producto	40		
4		1						Ingresar pesos en el sistema	30		
5		1						Imprimir factura	30		
6			1					Entregar facturas impresas	5		
7			1					Recibir facturas y embarcar el producto	25		
8					1			Visitar al cliente	30		
9			1					Entregar factura	5		
10	1							Recibir la factura	5		
11	1							Pedido Correcto?	5		
12	1							Recibir el producto	15		
13	1							Devolver la factura y rechazar el producto	5		
14	1							Firmar y entregar la factura y el dinero	10		
15		1						Recibir el dinero y la factura firmada	10		
16					1			Regresar a la empresa	30		
17		1						Desembarcar el producto	5		
18		1						Pesar y almacenar el producto	15		
19		1						Ingresar devoluciones en el sistema	10		
20		1						Entregar dinero, facturas y comprobantes de retención	25		
21											
	5	8	5	0	2	0	0				
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									310		
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>											
									<b>Método Actual</b>		
									<b>No.</b>		
									<b>Tiempo</b>		
									<b>%</b>		
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE								5	40	12.90%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								8	165	53.23%
P	PREPARACION								5	45	14.52%
E	ESPERA								0		0.00%
M	MOVIMIENTO								2	60	19.35%
I	INSPECCION								0		0.00%
A	ARCHIVO								0	0	0.00%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>								<b>20</b>	<b>310</b>	<b>100.00%</b>
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>								<b>205</b>		
<b>IVA</b>	<b>INDICE DE VALOR AGREGADO</b>								<b>66.13%</b>		

	HERDIPE CIA. LTDA.
ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA	

PROCESO: (B.4) Despachar producto de ruta      FECHA: 02/05/2009  
 PRODUCTO: Producto despachado de acuerdo a la ruta

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A B C)	EJECUTORES				
	VAC	VE	P	E	M	I	A						1	2	3		
1			1					Entregar notas de pedido a despachadores	diaria	22	1	5	110	1			
2			1					Recibir notas de pedido	diaria	22	1	5	110		1		
3		1						Pesar el producto	diaria	22	1	40	880		1		
4		1						Ingresar pesos en el sistema	diaria	22	1	30	660	1			
5		1						Imprimir factura	diaria	22	1	30	660	1			
6			1					Entregar facturas impresas	diaria	22	1	5	110	1			
7			1					Recibir facturas y embarcar el producto	diaria	22	1	25	550		1		
8					1			Visitar al cliente	diaria	22	1	30	660			1	
9			1					Entregar factura	diaria	22	1	5	110			1	
10	1							Recibir la factura	diaria	22	1	5	110				1
11	1							Pedido Correcto?	diaria	22	1	5	110				1
12	1							Recibir el producto	diaria	22	1	15	330				1
13	1							Devolver la factura y rechazar el producto	diaria	22	1	5	110				1
14	1							Firmar y entregar la factura y el dinero	diaria	22	1	10	220				1
15		1						Recibir el dinero y la factura firmada	diaria	22	1	10	220			1	
16					1			Regresar a la empresa	diaria	22	1	30	660			1	
17		1						Desembarcar el producto	diaria	22	1	5	110		1		
18		1						Pesar y almacenar el producto	diaria	22	1	15	330		1		
19		1						Ingresar devoluciones en el sistema	diaria	22	1	10	220	1			
20		1						Entregar dinero, facturas y comprobantes de retención	diaria	22	1	25	550		1		
21																	
22																	
23																	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>																	

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

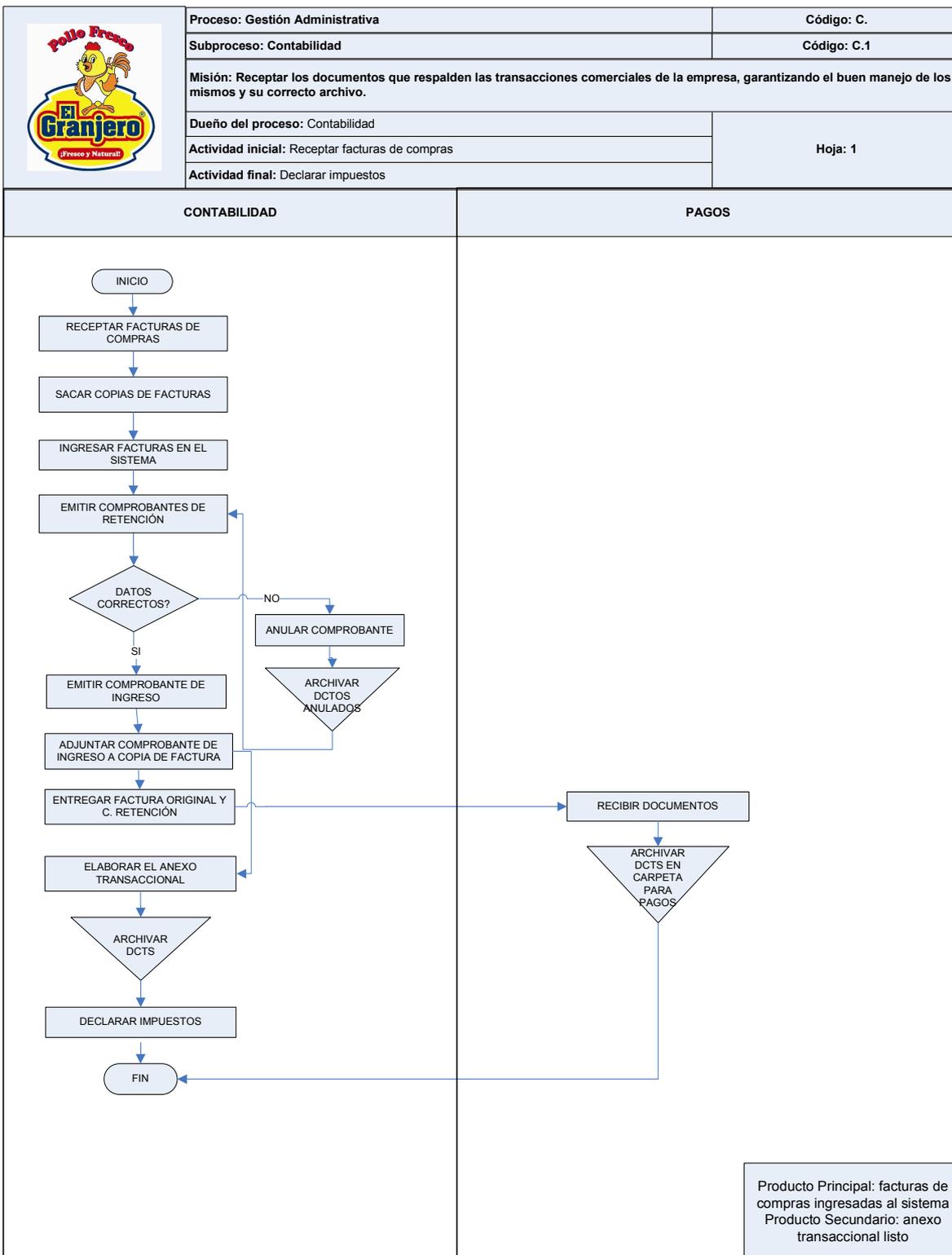
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1 MES</td><td>1 DIA</td><td>1 HORA</td><td>0.75</td></tr> <tr><td>22 DIAS</td><td>8 HORAS</td><td>60 MIN</td><td></td></tr> </table>	1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75	22 DIAS	8 HORAS	60 MIN		=	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td>7920</td><td>0.19</td><td>0.21</td><td>0.21</td><td>0.11</td></tr> <tr><td></td><td>19%</td><td>21%</td><td>21%</td><td>11%</td></tr> </table>	7920	0.19	0.21	0.21	0.11		19%	21%	21%	11%
1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75																	
22 DIAS	8 HORAS	60 MIN																		
7920	0.19	0.21	0.21	0.11																
	19%	21%	21%	11%																


**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACIÓN DE PROCESO**
**Nombre del Proceso:** Gestionar la Contabilidad

**Código:** C.1

**Objetivo:** Receptar los documentos que respalden las transacciones comerciales de la empresa, garantizando el buen manejo de los mismos y su correcto archivo.

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Proveedores	Facturas de compra	Receptar facturas de compras	Factura recibida		
C.1		Facturas de compra	Sacar copias de las facturas	Copia de facturas	C.1	
C.1		Factura recibida	Ingresar facturas en el sistema	Datos de factura en el sistema	C.1	
C.1		Datos de factura en el sistema	Emitir comprobantes de retención	Comprobante de retención impreso	C.1	
C.1		Comprobante de retención impreso	Verificar datos del comprobante	Comprobante revisado	C.1	
C.1		Comprobante de retención incorrecto	Anular comprobante	Comprobante de retención anulado	C.1	
C.1		Comprobante de retención anulado	Archivar documentos anulados	Comprobante anulado archivado	C.1	
C.1		Comprobante revisado	Emitir comprobante de ingreso	Comprobante de ingreso	C.1	
C.1		Comprobante de ingreso ,copia de factura	Adjuntar comprobante de ingreso a copia de factura	Documentos listos	C.1	
C.1		Factura original y comprobante de retención	Entregar factura original y comprobante de retención	Factura original y comprobante de retención entregados	C.1	
C.1		Factura original y comprobante de retención	Archivar documentos en carpeta de pagos	Documentos archivados	C.1,C.3	
C.1		Información de retenciones efectuadas	Elaborar el anexo transaccional	Anexo transaccional listo	C.1	
C.1		Copia de factura, comprobante de ingreso	Archivar documentos	Documentos archivados	C.1	
C.1		Anexo transaccional listo	Declarar impuestos	Impuestos declarados	C.1	SRI



 <b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>			
DESCRIPCIÓN DE PROCESO			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Gestionar la Contabilidad		<b>CODIFICACION:</b> C.1	<b>EDICION No.001</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b> Contador		<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE :</b> Comienza con recepcionar las facturas de compras y finaliza con la declaracion de impuestos			
RECURSOS			
<b>FISICOS :</b> Departamento Contabilidad		<b>ECONOMICOS:</b> Dinero	
<b>TECNICOS :</b> Copiadoras, computadoras, impresoras		<b>RRHH :</b> Contador, Proveedores de bienes y servicios	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ C.1</li> <li>▶ Proveedores de bienes</li> <li>▶ Proveedores de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Recepcionar facturas de compras</li> <li>▶ Sacar copias de las facturas</li> <li>▶ Ingresar facturas en el sistema</li> <li>▶ Emitir comprobantes de retencion</li> <li>▶ Verificar datos del comprobante</li> <li>▶ Anular comprobante</li> <li>▶ Archivar documentos anulados</li> <li>▶ Emitir comprobante de ingreso</li> <li>▶ Adjuntar comprobante de ingreso a copia de factura</li> <li>▶ Entregar factura original y comprobante de retencion</li> <li>▶ Archivar documentos en carpeta de pagos</li> <li>▶ Elaborar el anexo transaccional</li> <li>▶ Archivar documentos</li> <li>▶ Declarar impuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ C.1</li> <li>▶ SRI</li> </ul>	
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Facturas de compra de bienes o servicios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Facturas de compra de bienes y servicios ingresadas al sistema</li> <li>▶ Emision de comprobantes de retencion</li> <li>▶ Emision de comprobantes de ingreso</li> <li>▶ Informe para pagos a proveedores</li> <li>▶ Anexo transaccional listo</li> <li>▶ Impuestos declarados</li> </ul>	
	<b>OBJETIVO</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Recepcionar los documentos que respalden las transacciones comerciales de la empresa, garantizando el buen manejo de los mismos y su correcto archivo.</li> </ul>		
	<b>CONTROLES</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comprobantes de ingreso</li> <li>▶ Facturas de compra de bienes y servicios</li> </ul>		
		<b>REGISTROS/ANEXOS</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comprobante de ingreso</li> <li>▶ Facturas</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>			
M1 - C.1 (Tca) M1 - C.1 (Tfp)			
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	Lucía Jiménez	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón Lucía Jiménez

 <b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Gestionar la Contabilidad CÓDIGO: C.1</b>				
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Receptar facturas de compras	Contabilidad	Receptar todas las facturas de compra de bienes o servicios que haya solicitado la empresa	Lucía Jiménez
2	Sacar copias de las facturas	Contabilidad	Sacar copias de las facturas para tener respaldos de las mismas	Lucía Jiménez
3	Ingresar facturas en el sistema	Contabilidad	Ingresar los datos de las facturas para que conste en el sistema	Lucía Jiménez
4	Emitir comprobantes de retención	Contabilidad	Emitir comprobantes de retención de acuerdo a los porcentajes establecidos	Lucía Jiménez
5	Verificar datos del comprobante	Contabilidad	Verificar si no hay ningún error de digitación o de impresión en el comprobante	Lucía Jiménez
6	Anular comprobante	Contabilidad	Anular el comprobante de retención si presenta algún error	Lucía Jiménez
7	Archivar documentos anulados	Contabilidad	Archivar documentos anulados	Lucía Jiménez
8	Emitir comprobante de ingreso	Contabilidad	Emitir comprobante de ingreso del bien o servicio adquirido	Lucía Jiménez
9	Adjuntar comprobante de ingreso a copia de factura	Contabilidad	Adjuntar comprobante de ingreso a copia de factura	Lucía Jiménez
10	Entregar factura original y comprobante de retención	Contabilidad	Entregar factura original y comprobante de retención	Lucía Jiménez
11	Archivar documentos en carpeta de pagos	Pagos	Archivar los documentos para que se tramite el pago	Juan Carlos Cango
12	Elaborar el anexo transaccional	Contabilidad	Ingresar la información de compras y ventas que ha realizado la empresa en la página del SRI	Lucía Jiménez
13	Archivar documentos	Contabilidad	Archivar las copias de las facturas con los comprobantes de ingreso en el sistema	Lucía Jiménez
14	Declarar impuestos	Contabilidad	Declarar impuestos en base al anexo transaccional	Lucía Jiménez



## HERDIPE CIA. LTDA.

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: (C.1) Gestionar la Contabilidad

PRODUCTO: Facturas de compra ingresadas al sistema

FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1		1						Receptar facturas de compras	60
2			1					Sacar copias de las facturas	20
3		1						Ingresar facturas en el sistema	30
4		1						Emitir comprobantes de retención	30
5						1		Verificar datos del comprobante	5
6			1					Anular comprobante	5
7							1	Archivar documentos anulados	5
8		1						Emitir comprobante de ingreso	30
9			1					Adjuntar comprobante de ingreso a copia de factura	20
10			1					Entregar factura original y comprobante de retención	10
11							1	Archivar documentos en carpeta de pagos	10
12		1						Elaborar el anexo transaccional	90
13							1	Archivar documentos	10
14		1						Declarar impuestos	90
15									
16									
17									
18									
19									
	0	6	4	0	0	1	3		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									415

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0		0.00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	330	79.52%
P	PREPARACION	4	55	13.25%
E	ESPERA	0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO	0	0	0.00%
I	INSPECCION	1	5	1.20%
A	ARCHIVO	3	25	6.02%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>415</b>	<b>100.00%</b>
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>	<b>330</b>		
<b>IVA</b>	<b>INDICE DE VALOR AGREGADO</b>	<b>79.52%</b>		

	HERDIPE CIA. LTDA.
	ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA

PROCESO: (C.1) Gestionar la Contabilidad  
 PRODUCTO: Facturas de compra ingresadas al sistema

FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A B C)	EJECUTORES		
	VAC	VE	P	E	M	I	A						Contador	Tesorerero_Pagador	
1		1						Receptar facturas de compras	diaria	22	1	60	1320	1	
2			1					Sacar copias de las facturas	semanal	4	1	20	80	1	
3		1						Ingresar facturas en el sistema	semanal	4	1	30	120	1	
4		1						Emitir comprobantes de retención	semanal	4	1	30	120	1	
5						1		Verificar datos del comprobante	semanal	4	1	5	20	1	
6			1					Anular comprobante	semanal	4	1	5	20	1	
7							1	Archivar documentos anulados	semanal	4	1	5	20	1	
8		1						Emitir comprobante de ingreso	semanal	4	1	30	120	1	
9			1					Adjuntar comprobante de ingreso a copia de factura	semanal	4	1	20	80	1	
10			1					Entregar factura original y comprobante de retención	semanal	4	1	10	40	1	
11							1	Archivar documentos en carpeta de pagos	semanal	4	1	10	40	1	1
12		1						Elaborar el anexo transaccional	mensual	4	1	90	360	1	
13							1	Archivar documentos	semanal	4	1	10	40	1	
14		1						Declarar impuestos	mesual	1	1	90	90	1	
15															
16															
17															
18															
19															
	0	6	4	0	0	1	3								
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												415	2470	2430	40

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75
22 DIAS	8 HORAS	60 MIN	

=

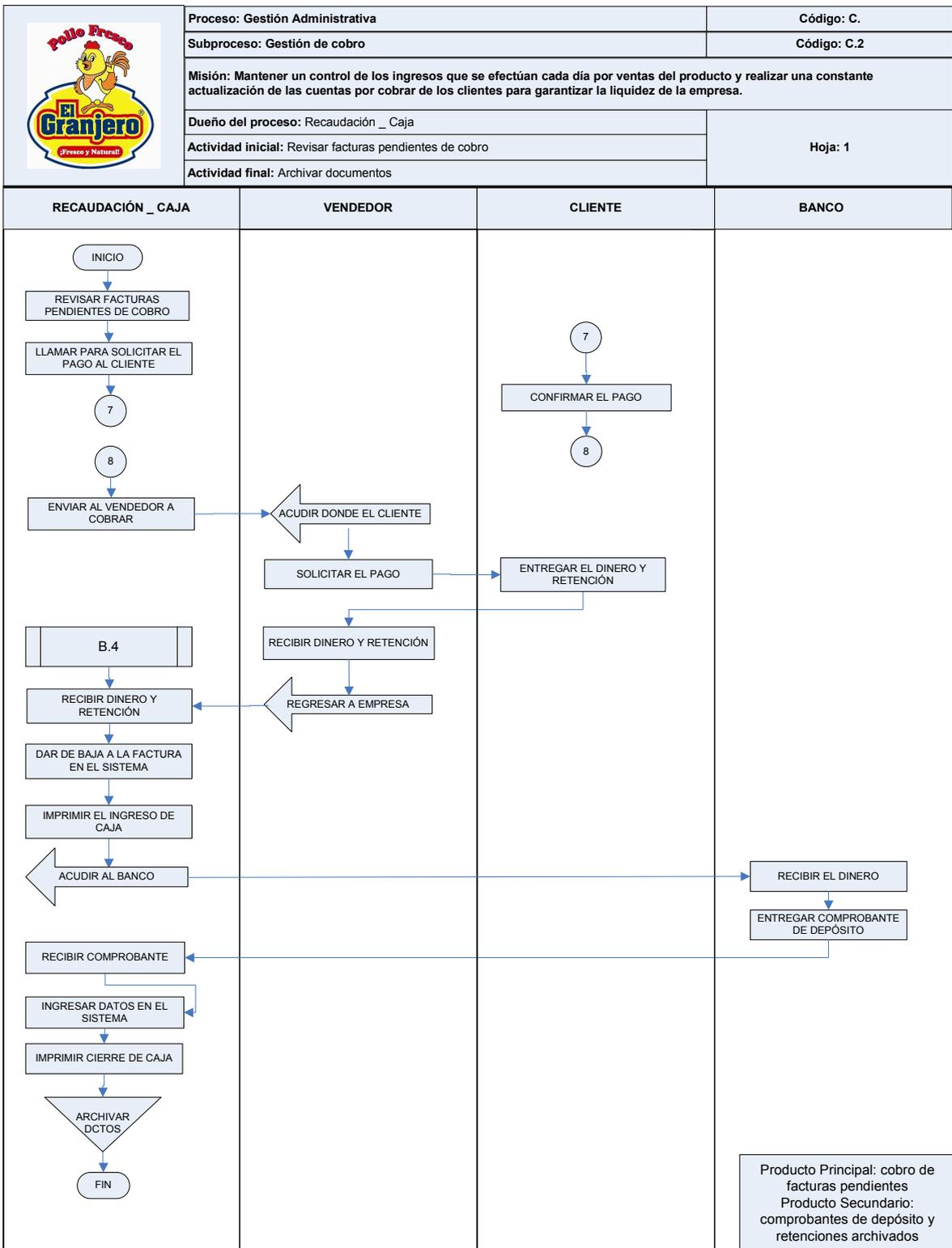
7920	0.31	0.01
	31%	1%


**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACION DE PROCESO**
**Nombre del Proceso:** Gestionar los cobros

**Código:** C.2

**Objetivo:** Mantener control de los ingresos que se efectúan cada día por ventas del producto y realizar una constante actualización de las cuentas por cobrar de los clientes para garantizar la liquidez de la empresa.

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
C.2		Reporte de cuentas por cobrar	Revisar facturas pendientes de cobro	Reporte de cuentas por cobrar revisado	C.2	
C.2		Reporte de cuentas por cobrar	Llamar al cliente para solicitar el pago	Llamada al cliente	C.2	
C.2		Factura vencida	Confirma si paga o no e indica próxima fecha de pago	Confirmación de pago	C.2	
C.2		Confirmación de pago, factura vencida	Enviar a vendedor a cobrar	Vendedor camino a cobrar	C.2	
C.2		Factura vencida	Solicitar el pago	Solicitud de pago	C.2	
C.2		Factura vencida	Entregar dinero y retención	Dinero y retención recibidos por vendedor	C.2	
C.2		Dinero y retención recibidos	Regresar a la empresa	Dinero y retención trasladados	C.2	
C.2, B.4		Dinero y retención	Entregar dinero y retención	Dinero y retención recibidos en oficina	C.2	
C.2		Dinero y retención recibidos en oficina	Dar de baja a la factura en el sistema	Factura pagada	C.2	
C.2		Factura pagada	Imprimir el ingreso de caja	Ingreso de caja	C.2	
C.2		Dinero y papeleta de depósito	Acudir al banco	Pago en proceso	C.2	
C.2	Banco	Dinero	Recibir el dinero	Dinero y papeleta de depósito recibido	C.2	
C.2	Banco	Pago realizado	Entregar comprobante de depósito	Comprobante de depósito	C.2	
C.2		Comprobante de depósito	Recibir comprobante	Comprobante de depósito	C.2	
C.2		Comprobante de depósito	Ingresar datos en el sistema	Información del sistema actualizado	C.2	
C.2		Información del sistema actualizado	Imprimir cierre de caja	Cierre de caja impreso	C.2	
C.2		Comprobante de depósito y cierre de caja	Archivar los documentos	Documentos archivados	C.2	



 <b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>			
DESCRIPCIÓN DE PROCESO			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Gestionar los cobros	<b>CODIFICACION:</b> C.2	<b>EDICION</b> No.001
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b>	Recaudación _Caja	<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE :</b> Comienza con revisar las facturas pendientes de cobro y finaliza con archivar los documentos			
RECURSOS			
<b>FISICOS :</b> Departamento Cobranzas, banco		<b>ECONOMICOS:</b> Dinero	
<b>TECNICOS :</b> Computadoras, impresoras		<b>RRHH :</b> Recaudadora_Cajera, vendedor	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ C.2</li> <li>▶ Banco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Revisar facturas pendientes de cobro</li> <li>▶ Llamar al cliente para solicitar el pago</li> <li>▶ Confirmar pago?</li> <li>▶ Indicar próxima fecha de pago</li> <li>▶ Enviar a vendedor a cobrar</li> <li>▶ Solicitar el pago</li> <li>▶ Entregar dinero y retención</li> <li>▶ Regresar a la empresa</li> <li>▶ Entregar dinero y retención</li> <li>▶ Dar de baja a la factura en el sistema</li> <li>▶ Imprimir el ingreso de caja</li> <li>▶ Acudir al banco</li> <li>▶ Recibir el dinero</li> <li>▶ Entregar comprobante de depósito</li> <li>▶ Recibir comprobante</li> <li>▶ Ingresar datos en el sistema</li> <li>▶ Imprimir cierre de caja</li> <li>▶ Archivar los documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ C.2</li> </ul>	
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reporte de cuentas por cobrar</li> <li>▶ Dinero, facturas, c. retención</li> <li>▶ Comprobante de depósito</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Factura cobrada</li> <li>▶ Factura y C. de retención archivados</li> <li>▶ Depósito bancario</li> <li>▶ Ingreso de caja y cierre de caja archivados</li> <li>▶ Reporte de cuentas por cobrar actualizado</li> </ul>	
	<b>OBJETIVO</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mantener control de los ingresos que se efectúan cada día por ventas del producto y realizar una constante actualización de las cuentas por cobrar de los clientes para garantizar la liquidez de la empresa.</li> </ul>		
	<b>CONTROLES</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reporte de cuentas por cobrar</li> <li>▶ Ingreso de caja y cierre de caja</li> </ul>		
<b>INDICADORES</b>		<b>REGISTROS/ANEXOS</b>	
M1 - C.2 (Tvcc)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formatos de ingresos de caja</li> <li>▶ Formatos de cierre de caja</li> </ul>	
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	Isabel Arias	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón Isabel Arias

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Gestionar los cobros      CÓDIGO: C.2</b>				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisar facturas pendientes de cobro	Recaudación - Caja	Revisar todas las facturas pendientes de cobro en el sistema	Isabel Arias
2	Llamar al cliente para solicitar el pago	Recaudación - Caja	Llamar al cliente para ver la disponibilidad de pago	Isabel Arias
3	Confirmar pago?	Cliente	Confirma si va a pagar o indica otra fecha de pago	Cliente
4	Enviar a vendedor a cobrar	Recaudación - Caja	Enviar al vendedor a cobrar la factura pendiente de pago	Isabel Arias
5	Solicitar el pago	Vendedor	El vendedor pide al cliente la cancelación de la factura pendiente	Galo Sierra
6	Entregar dinero y retención	Cliente	Entregar dinero y retención	Cliente
7	Regresar a la empresa	Vendedor	Regresar a la empresa	Galo Sierra
8	Entregar dinero y retención	Vendedor	Entregar dinero y retención a recaudación	Galo Sierra
9	Dar de baja a la factura en el sistema	Recaudación - Caja	Dar de baja a la factura en el sistema para eliminarla de cuentas por cobrar	Isabel Arias
10	Imprimir el ingreso de caja	Recaudación - Caja	Imprimir ingreso de caja de las facturas cobradas	Isabel Arias
11	Acudir al banco	Recaudación - Caja	Acudir al banco para hacer el depósito del dinero recaudado	Isabel Arias
12	Recibir el dinero	Banco	Recibir el dinero	Pedro Ponce
13	Entregar comprobante de depósito	Banco	Entregar el comprobante de depósito	Pedro Ponce
14	Recibir comprobante	Recaudación - Caja	Recibir el comprobante del depósito efectuado	Isabel Arias
15	Ingresar datos en el sistema	Recaudación - Caja	Ingresar datos en el sistema	Isabel Arias
16	Imprimir cierre de caja	Recaudación - Caja	Imprimir el cierre de caja	Isabel Arias
17	Archivar los documentos	Recaudación - Caja	Archivar los ingresos de caja, comprobantes de depósito y cierre de caja	Isabel Arias



## HERDIPE CIA. LTDA.

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: (C.2) Gestionar los cobros  
 PRODUCTO: Cobro de facturas pendientes

FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)		
1		1						Revisar facturas pendientes de cobro	20		
2	1							Llamar al cliente para solicitar el pago	5		
3	1							Confirmar pago o indicar fecha de pago	5		
4					1			Enviar a vendedor a cobrar	30		
5		1						Solicitar el pago	5		
6		1						Entregar dinero y retención	10		
7					1			Regresar a la empresa	30		
8		1						Entregar dinero y retención	10		
9		1						Dar de baja a la factura en el sistema	5		
10			1					Imprimir el ingreso de caja	5		
11					1			Acudir al banco	10		
12		1						Recibir el dinero	15		
13		1						Entregar comprobante de depósito	5		
14		1						Recibir comprobante	5		
15		1						Ingresar datos en el sistema	20		
16			1					Imprimir cierre de caja	10		
17							1	Archivar los documentos	5		
18											
19											
20											
	2	9	2	0	3	0	1				
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									195		
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>		
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE								2	10	5.13%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								9	95	48.72%
P	PREPARACION								2	15	7.69%
E	ESPERA								0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO								3	70	35.90%
I	INSPECCION								0	0	0.00%
A	ARCHIVO								1	5	2.56%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>								<b>17</b>	<b>195</b>	<b>100.00%</b>
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>								<b>105</b>		
<b>IVA</b>	<b>INDICE DE VALOR AGREGADO</b>								<b>53.85%</b>		



**HERDIPE CIA. LTDA.**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

PROCESO: (C.2) Gestionar los cobros  
PRODUCTO: Cobro de facturas pendientes

FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A B C)	EJECUTORES							
	VAC	VE	P	E	M	I	A						1	2	3	4				
1		1						Revisar facturas pendientes de cobro	diaria	22	1	20	440	1						
2	1							Llamar al cliente para solicitar el pago	diaria	22	1	5	110	1						
3	1							Confirmar pago o indicar fecha de pago	diaria	22	1	5	110			1				
4					1			Enviar a vendedor a cobrar	diaria	22	1	30	110	1						
5		1						Solicitar el pago	diaria	22	1	5	660		1					
6		1						Entregar dinero y retención	diaria	22	1	10	110			1				
7					1			Regresar a la empresa	diaria	22	1	30	220		1					
8		1						Entregar dinero y retención	diaria	22	1	10	660		1					
9		1						Dar de baja a la factura en el sistema	diaria	22	1	5	220	1						
10			1					Imprimir el ingreso de caja	diaria	22	1	5	110	1						
11					1			Acudir al banco	diaria	22	1	10	110		1					
12		1						Recibir el dinero	diaria	22	1	15	220					1		
13		1						Entregar comprobante de depósito	diaria	22	1	5	330					1		
14		1						Recibir comprobante	diaria	22	1	5	110		1					
15		1						Ingresar datos en el sistema	diaria	22	1	20	110	1						
16			1					Imprimir cierre de caja	diaria	22	1	10	440	1						
17							1	Archivar los documentos	diaria	22	1	5	220	1						
18																				
19																				
20																				
<b>TIEMPOS TOTALES</b>																				
												195	4290	1760	1760	110	550			

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

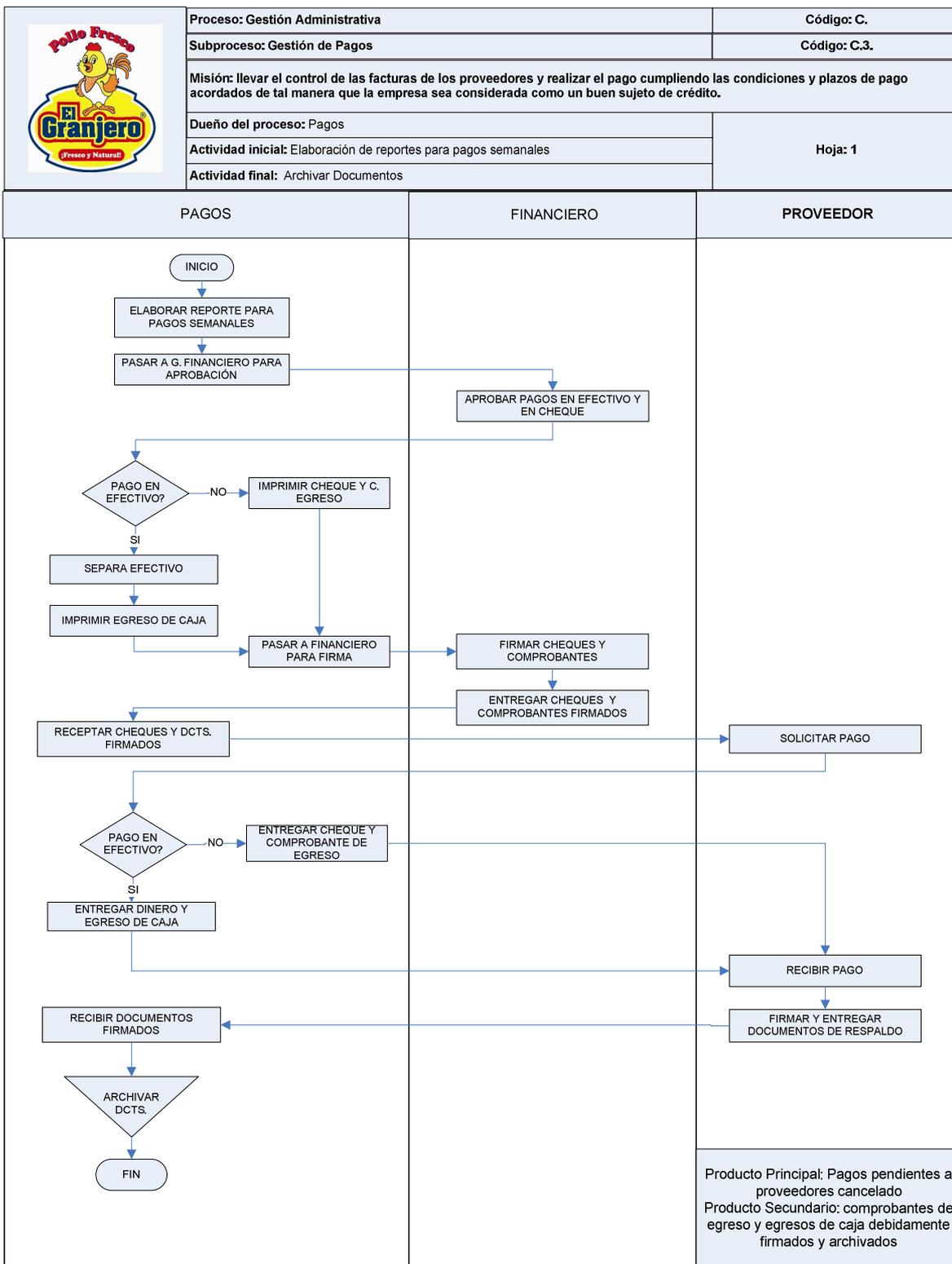
1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75	=	7920	0.22	0.22	0.01	0.07
22 DIAS	8 HORAS	60 MIN				22%	22%	1%	7%


**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACIÓN DE PROCESO**
**Nombre del Proceso:** Gestionar los pagos

**Código:** C.3

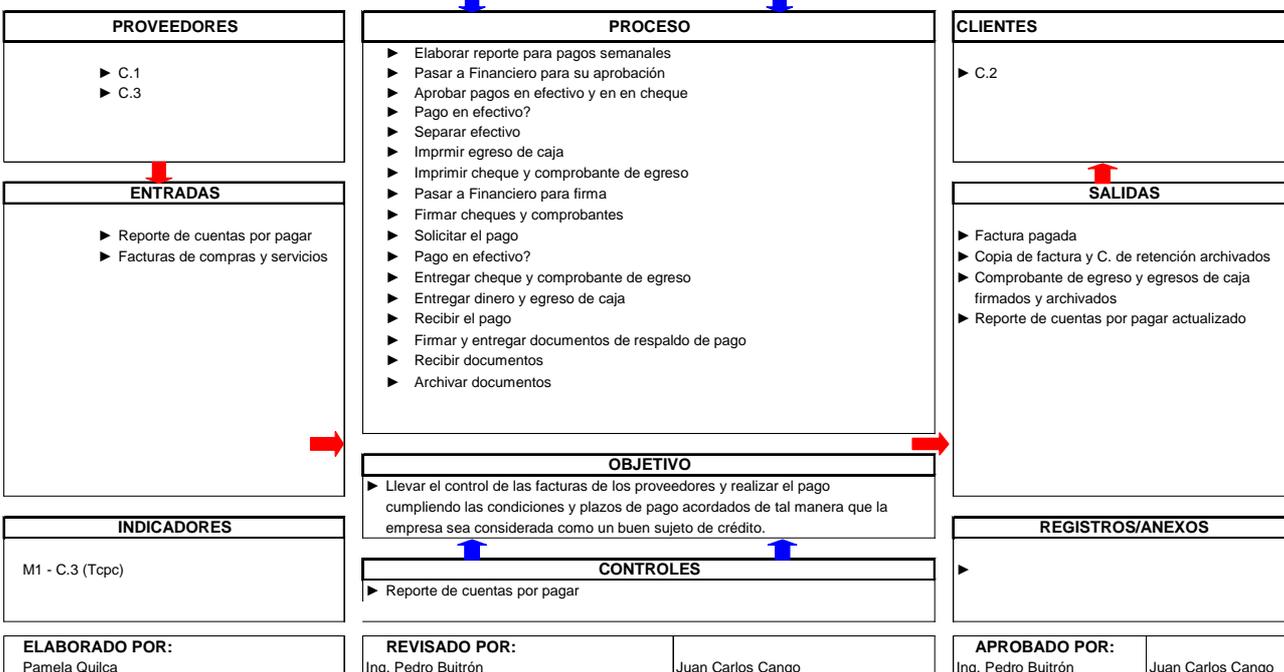
**Objetivo:** llevar el control de las facturas de los proveedores y realizar el pago cumpliendo las condiciones y plazos de pago acordados de tal manera que la empresa sea considerada como un buen sujeto de crédito.

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
C.1	Proveedores	Facturas de compras	Elaborar reporte para pagos semanales	Reporte para pagos listo	C.3	
C.3		Reporte de pagos listo	Passar a Financiero para su aprobación	Reporte de pagos aprobado	C.3	
C.3		Reporte de pagos	Aprobar pagos en efectivo y en en cheque	Reporte de pagos en efectivo y pagos con cheque aprobado	C.3	
C.3		Reporte de pagos en efectivo y pagos con cheque aprobado	Pago en efectivo?	Pago en efectivo o con cheque	C.3	
C.3		Reporte de pagos en efectivo, dinero	Separar efectivo	Dinero para pagos en efectivo separado	C.3	
C.3		Reporte de pagos en efectivo	Imprimir egreso de caja	Egreso de caja impreso	C.3	
C.3		Reporte de pagos con cheque aprobado	Imprimir cheque y comprobante de egreso	Cheque y comprobante de egreso impreso	C.3	
C.3		Cheques, comprobantes de egreso y egresos de caja impresos	Passar a Financiero para firma	Recibir cheques, comprobante de egreso y egresos de caja	C.3	
C.3		Recibir cheques, comprobante de egreso y egresos de caja	Firmar cheques y comprobantes	Cheques, comprobante de egreso y egresos de caja firmados	C.3	
C.3		Factura vencida	Solicitar el pago	Pago confirmado	C.3	
C.3		Factura vencida	Pago en efectivo?	Forma de pago	C.3	
C.3		Cheques, comprobante de egreso	Entregar cheque y comprobante de egreso	Recepción de cheque, comprobante de egreso	C.3	
C.3		Dinero, egresos de caja	Entregar dinero y egreso de caja	Recepción de dinero y egreso de caja	C.3	
C.3		Cheques, comprobante de egreso, egresos de caja, dinero	Recibir el pago	Factura pagada	C.3	
C.3		Cheques, comprobante de egreso y egresos de caja	Firmar y entregar documentos de respaldo de pago	Cheques, comprobante de egreso y egresos de caja firmados	C.3	
C.3		Cheques, comprobante de egreso y egresos de caja firmados	Recibir documentos	Cheques, comprobante de egreso y egresos de caja recibidos	C.3	
C.3		Cheques, comprobante de egreso y egresos de caja recibidos	Archivar documentos	Cheques, comprobante de egreso y egresos de caja archivados	C.3	



	<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
	<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Gestionar los pagos	<b>CODIFICACION:</b> C.3	<b>EDICION</b> No.001
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b>	Pagos	<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE :</b> Comienza con elaborar el reporte para pagos semanales y finaliza con archivar los documentos			

<b>RECURSOS</b>	
<b>FISICOS :</b> Departamento de Pagos, Dpto. Financiero	<b>ECONOMICOS:</b> Dinero
<b>TECNICOS :</b> Computadoras, impresoras	<b>RRHH :</b> Tesorero, Financiero, Proveedores





## MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

**NOMBRE DEL PROCESO:** Gestionar los pagos      **CÓDIGO:** C.3

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elaborar reporte para pagos semanales	Pagos	Elaborar reporte para pagos semanales según proveedor y número de compras	Juan Carlos Cango
2	Pasar a Financiero para su aprobación	Pagos	Pasar a financiero para que apruebe el pago a proveedores	Juan Carlos Cango
3	Aprobar pagos en efectivo y en en cheque	Financiero	Aprobar los pagos en efectivo o en cheque según sus políticas de pago	Ing. Geovanny Díaz
4	Pago en efectivo?	Pagos	Confirmar si el pago se realiza en efectivo	Juan Carlos Cango
5	Separar efectivo	Pagos	Separar el dinero en efectivo que se va a cancelar	Juan Carlos Cango
6	Imprimir egreso de caja	Pagos	Imprimir el egreso de caja que respalda el pago en efectivo	Juan Carlos Cango
7	Imprimir cheque y comprobante de egreso	Pagos	Imprimir el cheque y comprobante de egreso	Juan Carlos Cango
8	Pasar a Financiero para firma	Pagos	Pasar a financiero para que firme los cheques, los egresos de caja y los comprobantes de egreso	Juan Carlos Cango
9	Firmar cheques y comprobantes	Financiero	Colocar su firma de respaldo de pago a los proveedores	Ing. Geovanny Díaz
10	Entregar cheques y comprobantes firmados	Financiero	Devolver los cheques y documentos para que se realice el pago al proveedor	Ing. Geovanny Díaz
11	Solicitar el pago	Proveedor	Solicitar el pago de facturas vencidas	Pablo Ponce
12	Pago en efectivo?	Pagos	Verificar si el pago es en efectivo o en cheque	Juan Carlos Cango
13	Entregar cheque y comprobante de egreso	Pagos	Entregar el cheque y el comprobante de egreso	Juan Carlos Cango
14	Entregar dinero y egreso de caja	Pagos	Entregar dinero y egreso de caja	Juan Carlos Cango
15	Recibir el pago	Proveedor	Recibir el pago	Pablo Ponce
16	Firmar y entregar documentos de respaldo de pago	Proveedor	Firmar el comprobante de egreso o el egreso de caja por la cancelación de la factura	Pablo Ponce
17	Recibir documentos	Pagos	Recibir documentos firmados para respaldo de pago	Juan Carlos Cango
18	Archivar documentos	Pagos	Archivar los documentos	Juan Carlos Cango



## HERDIPE CIA. LTDA.

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: (C.3) Gestionar los pagos

PRODUCTO: Pago pendiente a proveedores cancelado

FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1		1						Elaborar reporte para pagos semanales	45
2					1			Pasar a Financiero para su aprobación	5
3		1						Aprobar pagos en efectivo y en en cheque	30
4		1						Pago en efectivo?	10
5		1						Separar efectivo	15
6			1					Imprimir egreso de caja	5
7			1					Imprimir cheque y comprobante de egreso	5
8					1			Pasar a Financiero para firma	5
9		1						Firmar y entregar cheques y comprobantes	15
10	1							Solicitar el pago	5
11			1					Pago en efectivo?	5
12	1							Entregar cheque y comprobante de egreso	5
13	1							Entregar dinero y egreso de caja	10
14	1							Recibir el pago	5
15		1						Firmar y entregar documentos de respaldo de pago	5
16		1						Recibir documentos	5
17							1	Archivar documentos	5
18									
19									
	4	7	3	0	2	0	1		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									180

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	25	13.89%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	125	69.44%
P	PREPARACION	3	15	8.33%
E	ESPERA	0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO	2	10	5.56%
I	INSPECCION	0	0	0.00%
A	ARCHIVO	1	5	2.78%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>180</b>	<b>100.00%</b>
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>	<b>150</b>		
<b>IVA</b>	<b>INDICE DE VALOR AGREGADO</b>	<b>83.33%</b>		



HERDIPE CIA. LTDA.

## ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA

PROCESO: (C.3) Gestionar los pagos  
 PRODUCTO: Pago pendiente a proveedores cancelado

FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A B C)	EJECUTORES				
	VAC	VE	P	E	M	I	A						Tesorería_Pagador	Financiero	Proveedor		
1		1						Elaborar reporte para pagos semanales	semanal	4	1	45	180	1			
2					1			Pasar a Financiero para su aprobación	semanal	4	1	5	20	1			
3		1						Aprobar pagos en efectivo y en en cheque	semanal	4	1	30	120		1		
4		1						Pago en efectivo?	semanal	4	1	10	40	1			
5		1						Separar efectivo	semanal	4	1	15	60	1			
6			1					Imprimir egreso de caja	semanal	4	1	5	20	1			
7			1					Imprimir cheque y comprobante de egreso	semanal	4	1	5	20	1			
8					1			Pasar a Financiero para firma	semanal	4	1	5	20	1			
9		1						Firmar y entregar cheques y comprobantes	semanal	4	1	15	60		1		
10	1							Solicitar el pago	semanal	4	1	5	20			1	
11			1					Pago en efectivo?	semanal	4	1	5	20	1			
12	1							Entregar cheque y comprobante de egreso	semanal	4	1	5	20	1			
13	1							Entregar dinero y egreso de caja	semanal	4	1	10	40	1			
14	1							Recibir el pago	semanal	4	1	5	20			1	
15		1						Firmar y entregar documentos de respaldo de pago	semanal	4	1	5	20			1	
16		1						Recibir documentos	semanal	4	1	5	20	1			
17							1	Archivar documentos	semanal	4	1	5	20	1			
18																	
19																	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>																	

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

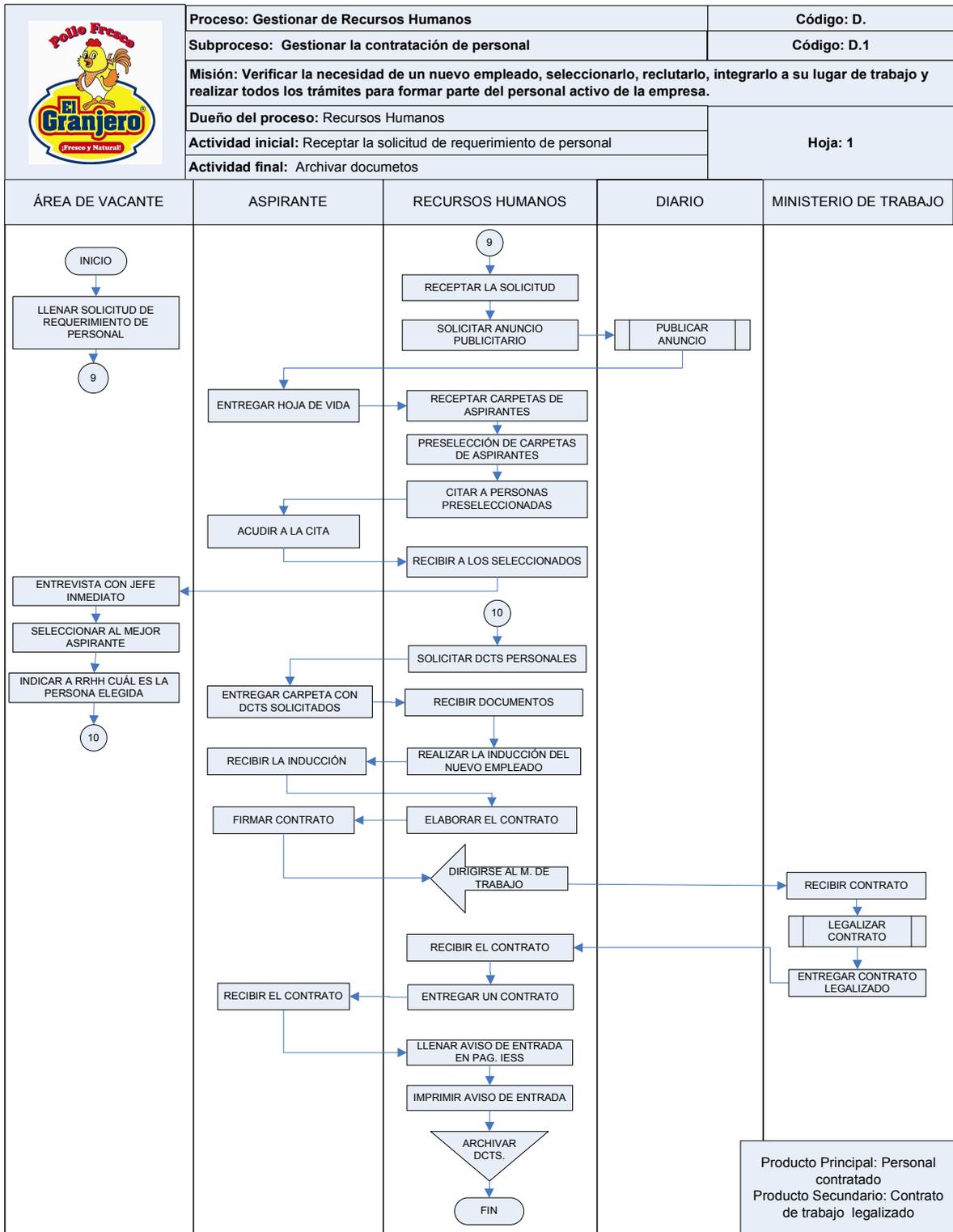
1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75	=	7920	0.06	0.02	0.01
22 DIAS	8 HORAS	60 MIN				6%	2%	1%


**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACION DE PROCESO**
**Nombre del Proceso:** Gestionar la contratación de personal

**Código:** D.1

**Objetivo:** Atender la necesidad de un nuevo empleado, seleccionarlo, reclutarlo, integrarlo a su lugar de trabajo y realizar todos los trámites para formar parte del personal activo de la empresa.

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
D.1		Solicitud de requerimiento de personal	Llenar la solicitud de requerimiento de personal	Solicitud de requerimiento de personal llena	D.1	
D.1		Solicitud de requerimiento de personal llena	Receptar la solicitud	Solicitud recibida	D.1	
D.1		Solicitud recibida	Solicitar anuncio publicitario	Petición de anuncio publicitario	D.1	
D.1	Diario	Petición de anuncio publicitario	Publicar anuncio	Anuncio publicado	D.1	
D.1	Aspirantes	Anuncio publicado	Entregar hojas de vida	Hojas de vida	D.1	
D.1	Diario	Anuncio publicado	Receptar carpetas de aspirantes	Carpetas de aspirantes recibidas	D.1	
D.1		Carpetas de aspirantes recibidas	Preselección de carpetas de aspirantes	Lista de candidatos preseleccionados	D.1	
D.1		Lista de candidatos preseleccionados	Citar a personas preseleccionadas	Personas preseleccionadas citadas	D.1	
D.1	Aspirantes	Personas preseleccionadas	Acudir a la cita	Personas preseleccionadas	D.1	
D.1		Personas preseleccionadas	Entrevista con jefe inmediato	Personas preseleccionadas entrevistadas	D.1	
D.1		Personas preseleccionadas entrevistadas	Seleccionar al mejor aspirante	Persona idónea elegida	D.1	
D.1		Persona idónea elegida	Indicar a Recursos humanos cuál es la persona escogida	Candidato escogido	D.1	
D.1		Candidato escogido	Solicitar documentos personales	Solicitud documentos personales	D.1	
D.1		Solicitud documentos personales	Entregar carpeta con documentos solicitados	Carpeta de documentos personales	D.1	
D.1		Carpeta de documentos personales	Recibir documentos	Carpeta de documentos personales recibida	D.1	
D.1		Candidato escogido, carpeta de documentos personales	Realizar la inducción a la persona seleccionada	Candidato capacitado	D.1	
D.1		Candidato capacitado	Elaborar el contrato	Contrato establecido	D.1	
D.1		Contrato establecido	Firmar el contrato	Contrato firmado	D.1	
D.1	Ministerio de Trabajo	Contrato firmado	Legalizar el contrato	Contrato legalizado	D.1	
D.1		Contrato legalizado	Entregar contrato al trabajador	Contrato entregado al trabajador	D.1	
D.1	Ministerio de Trabajo, IESS	Contrato legalizado	Llenar aviso de entrada en la pág. Del IESS	Aviso de entrada listo	D.1	
D.1		Aviso de entrada listo	Imprimir aviso de entrada	Aviso de entrada impreso	D.1	
D.1		Aviso de entrada impreso, contrato legalizado, carpeta de empleado	Archivar documentos	Documentos archivados	D.1	





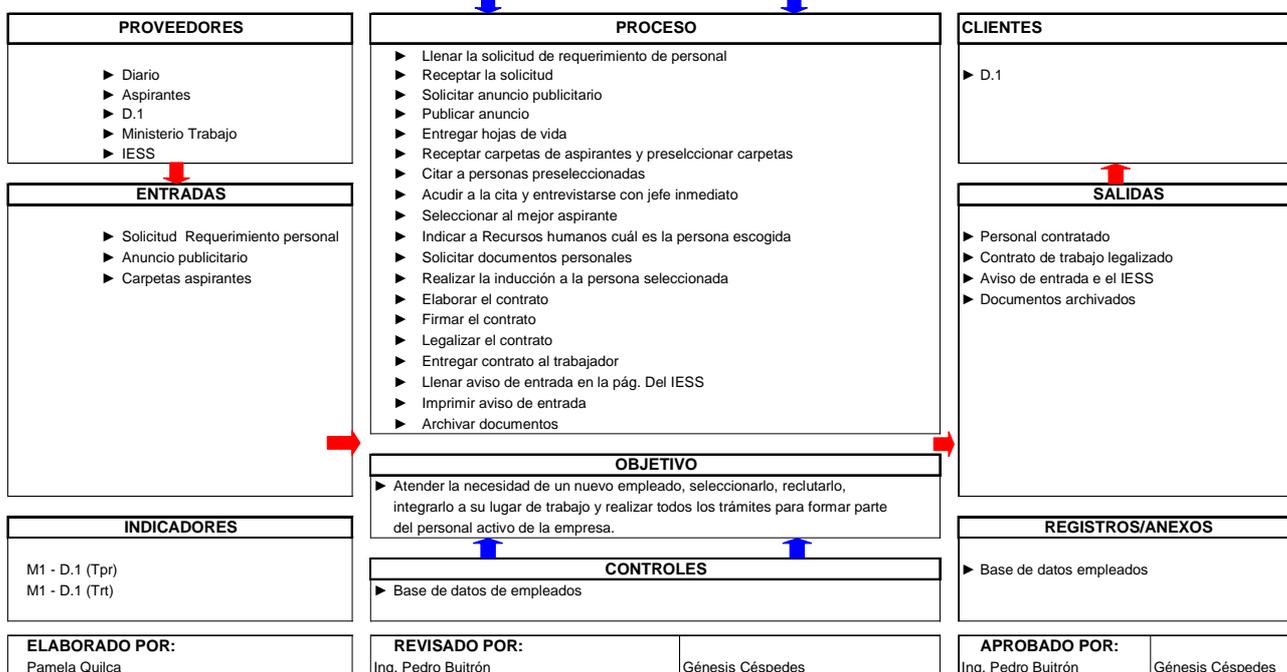
## MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.

### DESCRIPCIÓN DE PROCESO

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Gestionar la contratación de personal	<b>CODIFICACION:</b> D.1	<b>EDICION No.001</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b> Recursos Humanos	<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE :</b> Comienza con llenar la solicitud de requerimiento de personal y finaliza con archivar los documentos		

#### RECURSOS

<b>FISICOS :</b> Departamento de Recursos Humanos, Ministerio de Trabajo, Diario	<b>ECONOMICOS:</b> Dinero
<b>TECNICOS :</b> Computadoras, impresoras, internet	<b>RRHH :</b> Jefe Recursos humanos, Aspirantes, Jefe de área vacante



		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
		<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Gestionar la contratación del personal</b>		<b>CÓDIGO: D.1</b>		
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Llenar la solicitud de requerimiento de personal	Area de la vacante	Llenar la solicitud de requerimiento de personal especificando todos los datos necesarios para la nueva contratación	Paúl Yépez
2	Receptar la solicitud	Recursos Humanos	Receptar la solicitud de requerimiento de personal llena para empezar el trámite de contratación	Génesis Céspedes
3	Solicitar anuncio publicitario	Recursos Humanos	Solicitar anuncio publicitario en algún diario del país	Génesis Céspedes
4	Publicar anuncio	Diario	Publicar el anuncio de acuerdo a condiciones pactadas	Pablo Paredes
5	Entregar hojas de vida	Aspirante	El aspirante entrega su hoja de vida	Patricia Alvarez
6	Receptar carpetas de aspirantes	Recursos Humanos	Se reciben la mayor cantidad posible de carpetas de los aspirantes	Génesis Céspedes
7	Preselección de carpetas de aspirantes	Recursos Humanos	Preselección de carpetas de los aspirantes escogiendo las mejores opciones	Génesis Céspedes
8	Citar a personas preseleccionadas	Recursos Humanos	Citar a las persnas preseleccionadas dándoles un día y una hora específica	Génesis Céspedes
9	Acudir a la cita	Aspirante	Acudir a la cita	Patricia Alvarez
10	Entrevista con jefe inmediato	Area de la vacante	Entrevistarse con el jefe inmediato del lugar de la vacante para analizar el caso	Paúl Yépez
11	Seleccionar al mejor aspirante	Area de la vacante	Seleccionar al mejor aspirante	Paúl Yépez
12	Indicar a Recursos humanos cuál es la persona escogida	Area de la vacante	Indicar a recursos humanos cuál es la persona elegida	Paúl Yépez
13	Solicitar documentos personales	Recursos Humanos	Solicitar documentos personales para registro como personal activo de la empresa	Génesis Céspedes
14	Entregar carpeta con documentos solicitados	Aspirante	Entregar carpeta con documentos solicitados	Patricia Alvarez
15	Recibir documentos	Recursos Humanos	Recibir documentos	Génesis Céspedes
16	Realizar la inducción a la persona seleccionada	Recursos Humanos	Realizar la inducción de la persona seleccionada	Génesis Céspedes
17	Elaborar el contrato	Recursos Humanos	Elaborar el contrato de acuerdo a lo pactado en la entrevista	Génesis Céspedes
18	Firmar el contrato	Aspirante	Firmar el contrato	Patricia Alvarez
19	Legalizar el contrato	Ministerio de trabajo	Legalizar el contrao en el Ministerio de trabajo	Paloma Ruiz
20	Entregar contrato legalizado al trabajador	Recursos Humanos	Entregar una copia del contrato legalizado al trabajador	Génesis Céspedes
21	Llenar aviso de entrada en la pág. Del IESS	Recursos Humanos	Llenar el aviso de entrada del nuevo trabajador en la pág. Web del IESS	Génesis Céspedes
22	Imprimir aviso de entrada	Recursos Humanos	Imprimir aviso de entrada	Génesis Céspedes
23	Archivar documentos	Recursos Humanos	Archivar los documentos como la carpeta del nuevo empleado, el aviso de entrada al IESS, el contrato legalizado, etc	Génesis Céspedes

No.		VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1				1					Llenar la solicitud de requerimiento de personal	5
2				1					Receptar la solicitud	3
3				1					Solicitar anuncio publicitario	10
4			1						Publicar anuncio	30
5				1					Entregar hojas de vida	5
6				1					Receptar carpetas de aspirantes	5
7			1						Preselección de carpetas de aspirantes	10
8				1					Citar a personas preseleccionadas	10
9			1						Acudir a la cita	20
10			1						Entrevista con jefe inmediato	20
11			1						Seleccionar al mejor aspirante	30
12			1						Indicar a Recursos humanos cuál es la persona escogida	5
13			1						Solicitar documentos personales	10
14				1					Entregar carpeta con documentos solicitados	5
15			1						Recibir documentos	5
16			1						Realizar la inducción a la persona seleccionada	120
17			1						Elaborar el contrato	15
18				1					Firmar el contrato	5
19						1			Dirigirse al Ministerio de Trabajo	30
20			1						Legalizar el contrato	45
21			1						Entregar contrato legalizado al trabajador	5
22			1						Llenar aviso de entrada en la pág. Del IESS	10
23				1					Imprimir aviso de entrada	5
24								1	Archivar documentos	5
		0	13	9	0	1	0	1		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>										413
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>										
										<b>Método Actual</b>
										<b>No.</b>
										<b>Tiempo</b>
										<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0.00%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	13	325	78.69%						
P	PREPARACION	9	53	12.83%						
E	ESPERA	0	0	0.00%						
M	MOVIMIENTO	1	30	7.26%						
I	INSPECCION	0	0	0.00%						
A	ARCHIVO	1	5	1.21%						
TT	TOTAL	24	413	100.00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	325								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	78.69%								

	<b>HERDIPE CIA. LTDA.</b>
	<b>ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA</b>

PROCESO: (D.1) Gestión la contratación de personal  
 PRODUCTO: Personal contratado

FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A*B*C)	EJECUTORES						
	VAC	VE	P	E	M	I	A						1	2	3	4	5		
1			1					Llenar la solicitud de requerimiento de personal	mensual	1	1	5	5	1					
2			1					Receptar la solicitud	mensual	1	1	3	3						
3			1					Solicitar anuncio publicitario	mensual	1	1	10	10						
4		1						Publicar anuncio	mensual	1	1	30	30						
5			1					Entregar hojas de vida	mensual	1	1	5	5			1			
6			1					Receptar carpetas de aspirantes	mensual	1	1	5	5						
7		1						Preselección de carpetas de aspirantes	mensual	1	1	10	10						
8			1					Citar a personas preseleccionadas	mensual	1	1	10	10						
9			1					Acudir a la cita	mensual	1	1	20	20			1			
10		1						Entrevista con jefe inmediato	mensual	1	1	20	20	1					
11		1						Seleccionar al mejor aspirante	mensual	1	1	30	30	1					
12			1					Indicar a Recursos humanos cuál es la persona escogida	mensual	1	1	5	5	1					
13		1						Solicitar documentos personales	mensual	1	1	10	10						
14			1					Entregar carpeta con documentos solicitados	mensual	1	1	5	5			1			
15			1					Recibir documentos	mensual	1	1	5	5						
16		1						Realizar la inducción a la persona seleccionada	mensual	1	1	120	120						
17			1					Elaborar el contrato	mensual	1	1	15	15						
18			1					Firmar el contrato	mensual	1	1	5	5			1			
19					1			Dirigirse al Ministerio de Trabajo	mensual	1	1	30	30						
20		1						Legalizar el contrato	mensual	1	1	45	45						
21			1					Entregar contrato legalizado al trabajador	mensual	1	1	5	5						
22		1						Llenar aviso de entrada en la pág. Del IESS	mensual	1	1	10	10						
23			1					Imprimir aviso de entrada	mensual	1	1	5	5						
24							1	Archivar documentos	mensual	1	1	5	5						
<b>TIEMPOS TOTALES</b>												413	413	60	35	268	30	50	

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75
22 DIAS	8 HORAS	60 MIN	

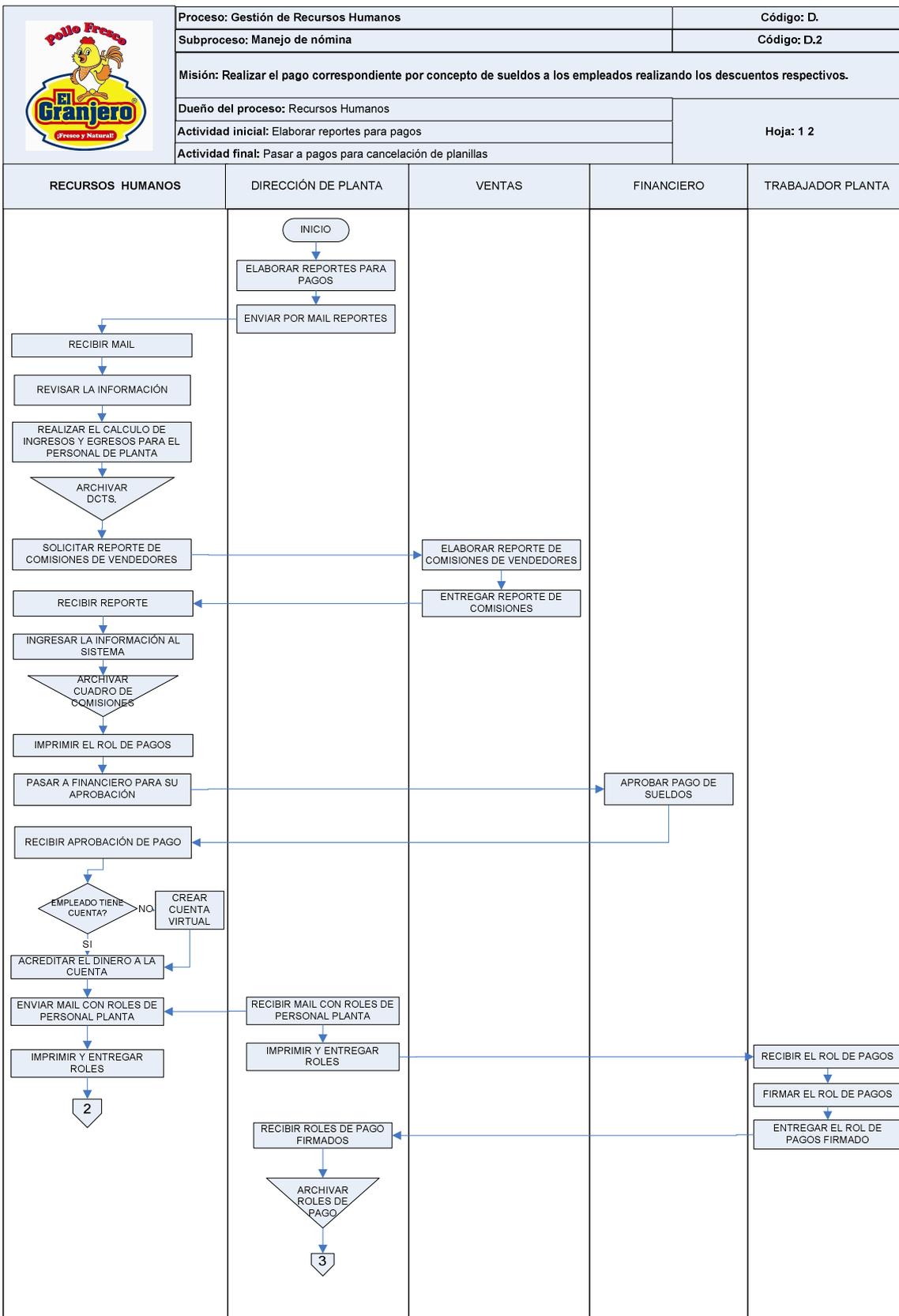
=	7920	0.01	0.00	0.03	0.00	0.01
		1%	0%	3%	0%	1%

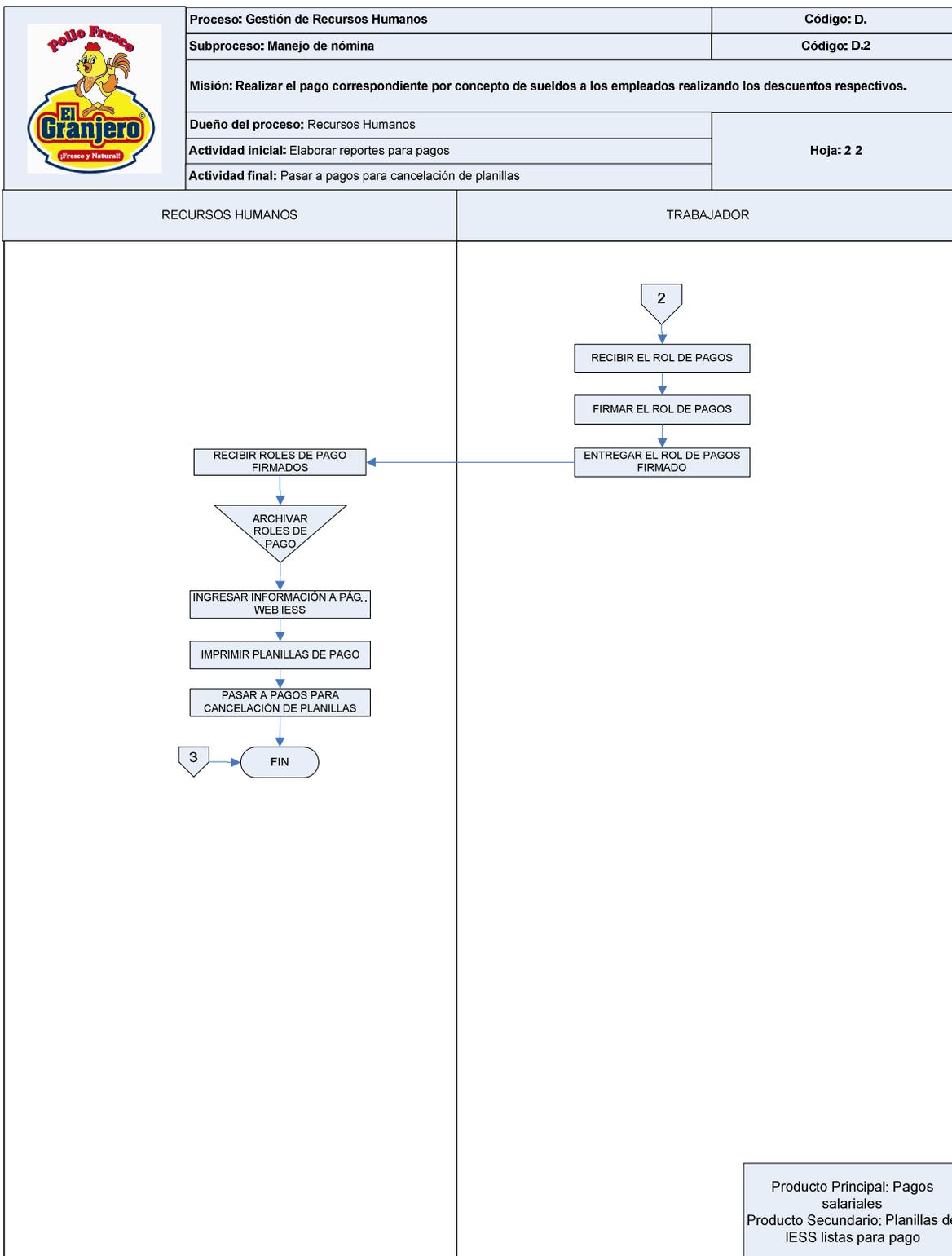

**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACIÓN DE PROCESO**
**Nombre del Proceso:** Manejar la nómina

**Código:** D.2

**Objetivo:** Realizar el pago correspondiente por concepto de sueldos a los empleados realizando los descuentos respectivos.

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
D.2		Tarjetas de horas extras, cuadro de almuerzos y refrigerios, bonos, etc	Elaborar reportes para pagos	Reporte listo para pagos	D.2	
D.2		Reporte listo para pagos	Enviar por mail los reportes	Mail enviado	D.2	
D.2		Reporte listo para pagos	Recibir mail	Mail recibido	D.2	
D.2		Mail recibido	Revisar información	Información para rol de pagos revisada	D.2	
D.2		Información para rol de pagos revisada	Realizar cálculo de ingresos y egresos del personal	Cálculo de ingresos y egresos del personal	D.2	
D.2		Tarjetas de horas extras, cuadro de almuerzos y refrigerios, bonos	Archivar documentos	Documentos respaldo archivados	D.2	
D.2		Documentos respaldo archivados	Solicitar reporte de comisiones de vendedores	requerimiento de reporte de comisiones	D.2	
D.2		requerimiento de reporte de comisiones	Elaborar reporte de comisiones de vendedores	Reporte de comisiones de vendedores listo	D.2	
D.2		Reporte de comisiones de vendedores listo	Entregar reporte de comisiones	Reporte de comisiones recibido	D.2	
D.2		Reporte de comisiones recibido	Ingresar información al sistema	Información en el sistema actualizada	D.2	
D.2		Reporte de comisiones recibido, información en el sistema actualizada	Archivar reporte de comisiones	Reporte archivado	D.2	
D.2		Reportes archivados	Imprimir rol de pagos	Rol de pagos impreso	D.2	
D.2		Rol de pagos impreso	Passar a financiero para aprobación	Rol listo para aprobación	D.2	
D.2		Rol listo para aprobación	Aprobar pago de sueldos	Rol de pagos aprobado	D.2	
D.2		Rol de pagos aprobado	Empleado tiene cuenta?	Saber si tiene o no cuenta virtual el empleado	D.2	
D.2	Banco	Si no cuenta virtual el empleado	Crear cuenta virtual	Cuenta virtual creada	D.2	
D.2		Cuenta virtual creada	Acreditar dinero en la cuenta	Dinero transferido a cuenta	D.2	
D.2		Dinero transferido a cuenta, roles individuales	Enviar mail con roles de personal planta	Envío de mail a planta	D.2	
D.2		Envío de mail a planta	Recibir mail con roles de personal planta	Mail recibido	D.2	
D.2		Mail recibido	Imprimir y entregar roles individuales	Roles individuales impresos entregados	D.2	
D.2		Roles individuales entregados a personal de planta	Firmar rol de pagos	Rol de pagos firmado	D.2	
D.2		Rol de pagos firmado	Entregar rol de pagos firmado	Rol de pagos entregados a dirección de planta	D.2	
D.2		Rol de pagos entregados a dirección de planta	Archivar documentos	Documentos archivados	D.2	
D.2		Dinero transferido a cuenta	Imprimir y entregar roles individuales personal oficina	Rol de pagos entregados a personal	D.2	
D.2		Rol de pagos entregados a personal	Firmar rol de pagos	Rol de pagos firmado	D.2	
D.2		Rol de pagos firmado	Entregar rol de pagos firmado	Recibir roles firmados	D.2	
D.2		Recibir roles firmados	Archivar documentos	Documentos archivados	D.2	
D.2	IESS	Rol de pagos aprobado	Ingresar información a pag. IESS	Información en el IESS actualizada	D.2	
D.2	IESS	Información en el IESS actualizada	Imprimir planillas de pago	Planillas de pago impresas	D.2	
D.2		Planillas de pago impresas	Passar a pagos para cancelación planillas	Planillas de IESS pendientes de pago	D.2, C.3	





 <b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Manejar la nómina	<b>CODIFICACION:</b> D.2	<b>EDICION No.001</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b>	Recursos Humanos	<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE :</b> Comienza con elaborar reportes para pagos y finaliza con pasar a pagos las planillas de pago del IESS			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS :</b> Departamento de Recursos Humanos, Ventas, Planta Proceso		<b>ECONOMICOS:</b> Dinero	
<b>TECNICOS :</b> Computadoras, impresoras, internet		<b>RRHH :</b> Jefe de Recursos humanos, Planta Proceso, Ventas, Financiero	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ D.2</li> <li>▶ Banco</li> <li>▶ IESS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elaborar reportes para pagos y enviar información por mail</li> <li>▶ Revisar información y realizar cálculo de ingresos y egresos de personal</li> <li>▶ Archivar documentos</li> <li>▶ Solicitar reporte de comisiones de vendedores</li> <li>▶ Elaborar y entregar reporte de comisiones de vendedores</li> <li>▶ Ingresar información al sistema</li> <li>▶ Archivar reporte de comisiones</li> <li>▶ Imprimir rol de pagos y pasar a financiero para aprobación</li> <li>▶ Aprobar pago de sueldos</li> <li>▶ Crear cuenta virtual</li> <li>▶ Acreditar dinero en la cuenta</li> <li>▶ Enviar mail con roles de personal planta</li> <li>▶ Imprimir y entregar roles individuales</li> <li>▶ Firmar rol de pagos y devolver a jefe de planta</li> <li>▶ Archivar documentos</li> <li>▶ Imprimir y entregar roles individuales personal oficina</li> <li>▶ Firmar rol de pagos y devolver a recursos humanos</li> <li>▶ Ingresar información a pag. IESS e imprimir planillas</li> <li>▶ Pasar a pagos para cancelación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ D.2</li> <li>▶ C.3</li> </ul>	
<b>ENTRADAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reporte de Planta Proceso (horas de entrada y salida, horas extras reporte de descuentos y bonos)</li> <li>▶ Reporte de comisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Realizar el pago correspondiente por concepto de sueldos a los empleados realizando los descuentos y acreditaciones respectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pago al personal</li> <li>▶ Rol de pagos general</li> <li>▶ Roles de pagos individuales</li> <li>▶ Documentos archivados</li> <li>▶ Creación de cuentas virtuales</li> <li>▶ Planillas de Pago del IESS</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b>	
M1 - D.2 (Tis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Roles de Pago</li> <li>▶ Planillas del IESS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formato de rol de pagos</li> </ul>	
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	Génesis Céspedes

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Manejar la nómina</b>			<b>CÓDIGO: D.2</b>	
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elaborar reportes para pagos	Dirección de Planta	Elaborar reporte para pagos considerando las horas de entrada y salida de los trabajadores, horas extras, otros ingresos y descuentos	Freddy Galarza
2	Enviar por mail los reportes	Dirección de Planta	Enviar por mail la información	Freddy Galarza
3	Recibir mail	Recursos Humanos	Recibir mail con información para pagos	Génesis Céspedes
4	Revisar información	Recursos Humanos	Revisar la información enviada de planta	Génesis Céspedes
5	Realizar cálculo de ingresos y egresos del personal	Recursos Humanos	Realizar el cálculo de los ingresos y egresos del personal	Génesis Céspedes
6	Archivar documentos	Recursos Humanos	Archivar documentos	Génesis Céspedes
7	Solicitar reporte de comisiones de vendedores	Recursos Humanos	Solicitar reporte de comisiones de vendedores	Génesis Céspedes
8	Elaborar reporte de comisiones de vendedores	Ventas	Elaborar reporte de comisiones de vendedores de acuerdo a las ventas realizadas en el mes	Carlos Maldonado
9	Entregar reporte de comisiones	Ventas	Entregar reporte de comisiones a recursos humanos	Carlos Maldonado
10	Ingresar información al sistema	Recursos Humanos	Ingresar la información de comisiones al sistema	Génesis Céspedes
11	Archivar reporte de comisiones	Recursos Humanos	Archivar documentos respaldo del cálculo de las comisiones de ventas	Génesis Céspedes
12	Imprimir rol de pagos	Recursos Humanos	Imprimir rol de pagos	Génesis Céspedes
13	Passar a financiero para aprobación	Recursos Humanos	Passar a financiero el rol de pagos para su aprobación	Génesis Céspedes
14	Aprobar pago de sueldos	Financiero	Aprobar el pago de sueldos	Ing. Geovanny Díaz
15	Empleado tiene cuenta?	Recursos Humanos	Confirmar si el empleado tiene cuenta para realizar el depósito	Génesis Céspedes
16	Crear cuenta virtual	Recursos Humanos	Se crea la cuenta virtual en la pág. Web del banco del pichincha	Génesis Céspedes
17	Acreditar dinero en la cuenta	Recursos Humanos	Acreditar el dinero en las cuentas de los empleados	Génesis Céspedes
18	Enviar mail con roles de personal planta	Recursos Humanos	Enviar mail a la dirección de planta con los roles individuales	Génesis Céspedes
19	Recibir mail con roles de personal planta	Dirección de Planta	Recibir el mail que envía recursos humanos	Freddy Galarza
20	Imprimir y entregar roles individuales	Dirección de Planta	Imprimir y entregar los roles individuales al personal de la planta	Freddy Galarza
21	Firmar rol de pagos	Trabajador planta	Firmar los roles de pago individuales	Pablo Pila
22	Entregar rol de pagos firmado	Trabajador planta	Entregar el rol de pagos firmado	Pablo Pila
23	Archivar documentos	Dirección de Planta	Archivar roles de pago individuales del personal de la planta	Freddy Galarza
24	Imprimir y entregar roles individuales personal oficina	Recursos Humanos	Imprimir y entregar los roles individuales del personal de oficinas en Quito	Génesis Céspedes
25	Firmar rol de pagos	Trabajador	Firmar el rol de pagos	Pablo Palacios
26	Entregar rol de pagos firmado	Trabajador	Entregar el rol de pagos firmado	Pablo Palacios
27	Archivar documentos	Recursos Humanos	Archivar roles de pago individuales del personal de oficinas en Quito	Génesis Céspedes
28	Ingresar información a pag. IESS	Recursos Humanos	Ingresar información de comisiones, bonos, horas extras, descuentos, etc en a pág. Web del IESS	Génesis Céspedes
29	Imprimir planillas de pago	Recursos Humanos	Imprimir las planillas para pago del IESS	Génesis Céspedes
30	Passar a pagos para cancelación planillas	Recursos Humanos	Passar planillas a pagos para cancelación de las cuentas	Génesis Céspedes



## HERDIPE CIA. LTDA.

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: (D.2) Manejar la nómina

PRODUCTO: Realizar los pagos salariales

FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)	
1		1						Elaborar reportes para pagos	30	
2		1						Enviar por mail los reportes	5	
3						1		Revisar información	15	
4		1						Realizar cálculo de ingresos y egresos del personal	120	
5							1	Archivar documentos	10	
6		1						Solicitar reporte de comisiones de vendedores	5	
7		1						Elaborar y entregar reporte de comisiones de vendedores	30	
8		1						Ingresar información al sistema	15	
9							1	Archivar reporte de comisiones	5	
10			1					Imprimir rol de pagos	3	
11		1						Pasar a financiero para aprobación	3	
12		1						Aprobar pago de sueldos	10	
13						1		Empleado tiene cuenta?	5	
14		1						Crear cuenta virtual	15	
15		1						Acreditar dinero en la cuenta	30	
16		1						Enviar mail con roles de personal planta	5	
17			1					Imprimir y entregar roles individuales	20	
18		1						Firmar y entregar rol de pagos	15	
19							1	Archivar documentos	10	
20			1					Imprimir y entregar roles individuales personal oficina	15	
21		1						Firmar y entregar rol de pagos	10	
22							1	Archivar documentos	5	
23		1						Ingresar información a pag. IESS	25	
24			1					Imprimir planillas de pago	5	
25		1						Pasar a pagos para cancelación planillas	5	
	0	15	4	0	0	2	4			
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									416	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>Método Actual</b>		
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0.00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							15	323	77.64%
P	PREPARACION							4	43	10.34%
E	ESPERA							0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO							0	0	0.00%
I	INSPECCION							2	20	4.81%
A	ARCHIVO							4	30	7.21%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>							<b>25</b>	<b>416</b>	<b>100.00%</b>
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>							<b>323</b>		
<b>IVA</b>	<b>INDICE DE VALOR AGREGADO</b>							<b>77.64%</b>		

	HERDIPE CIA. LTDA. ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA
---	---

PROCESO: (D.2) Manejar la nómina  
 PRODUCTO: Realizar los pagos salariales
FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A*B*C)	EJECUTORES										
	VAC	VE	P	E	M	I	A						1	2	3	4	5	6					
													Recursos Humanos	Jefe de Planta	Jefe de Ventas	Financiero	Trabajador Planta	Trabajador					
1		1						Elaborar reportes para pagos	mensual	1	1	30	30										
2		1						Enviar por mail los reportes	mensual	1	1	5	5										
3							1	Revisar información	mensual	1	1	15	15										
4		1						Realizar cálculo de ingresos y egresos del personal	mensual	1	1	120	120										
5								Archivar documentos	mensual	1	1	10	10										
6		1						Solicitar reporte de comisiones de vendedores	mensual	1	1	5	5										
7		1						Elaborar y entregar reporte de comisiones de vendedores	mensual	1	1	30	30										
8		1						Ingresar información al sistema	mensual	1	1	15	15										
9								Archivar reporte de comisiones	mensual	1	1	5	5										
10			1					Imprimir rol de pagos	mensual	1	1	3	3										
11		1						Passar a financiero para aprobación	mensual	1	1	3	3										
12		1						Aprobar pago de sueldos	mensual	1	1	10	10										
13								Empleado tiene cuenta?	mensual	1	1	5	5										
14		1						Crear cuenta virtual	mensual	1	1	15	15										
15		1						Acreditar dinero en la cuenta	mensual	1	1	30	30										
16		1						Enviar mail con roles de personal planta	mensual	1	1	5	5										
17			1					Imprimir y entregar roles individuales	mensual	1	1	20	20										
18		1						Firmar y entregar rol de pagos	mensual	1	1	15	15										
19								Archivar documentos	mensual	1	1	10	10										
20			1					Imprimir y entregar roles individuales personal oficina	mensual	1	1	15	15										
21		1						Firmar y entregar rol de pagos	mensual	1	1	10	10										
22								Archivar documentos	mensual	1	1	5	5										
23		1						Ingresar información a pag. IESS	mensual	1	1	25	25										
24			1					Imprimir planillas de pago	mensual	1	1	5	5										
25		1						Passar a pagos para cancelación planillas	mensual	1	1	5	5										
<b>TIEMPOS TOTALES</b>																							
												416	416	286	65	30	10	15	10				

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

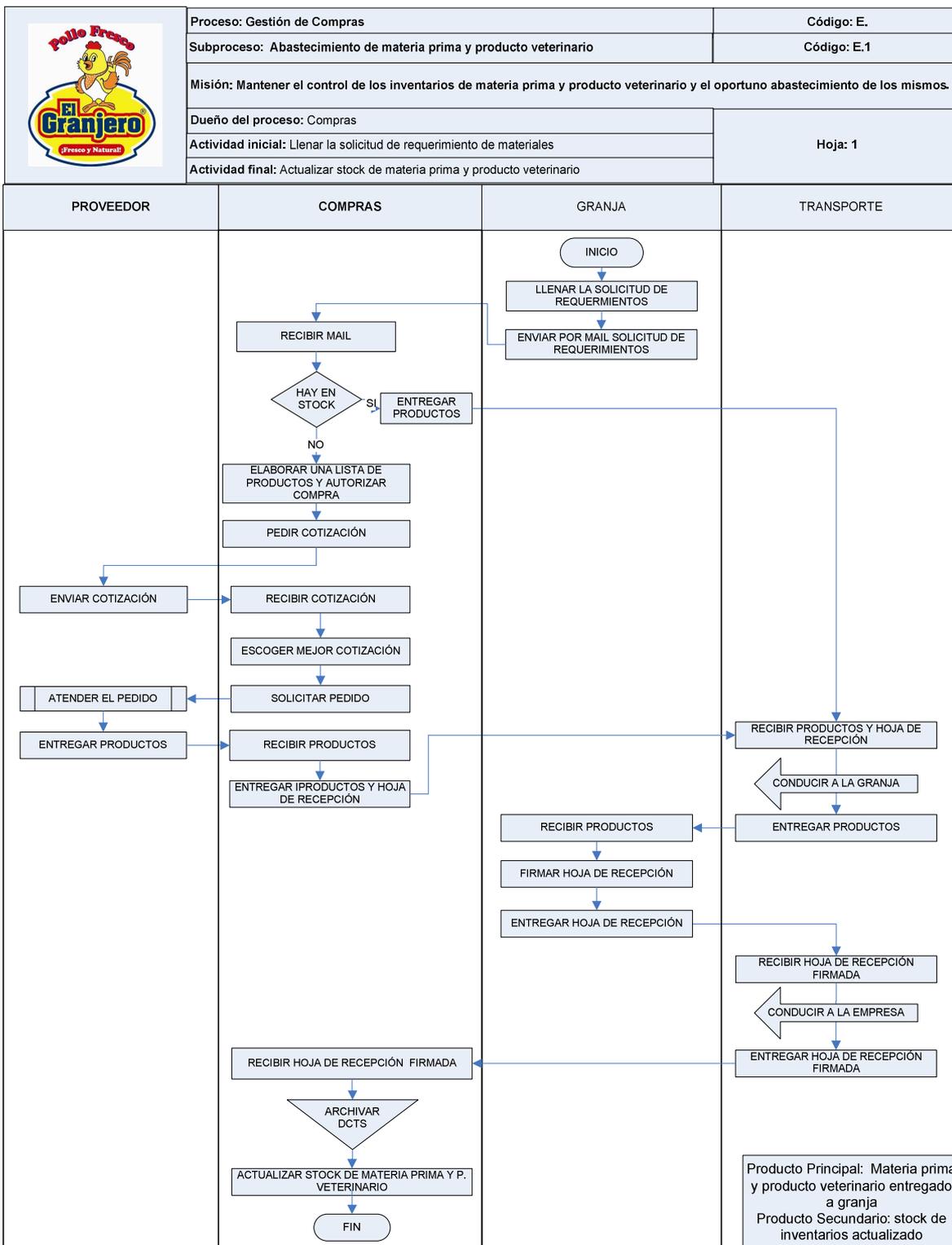
<b>1 MES</b> 22 DIAS	<b>1 DIA</b> 8 HORAS	<b>1 HORA</b> 60 MIN	0,75	=	<b>7920</b>	0.04	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
						4%	1%	0%	0%	0%	0%


**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACIÓN DE PROCESO**
**Nombre del Proceso:** Abastecer materia prima y producto veterinario

**Código:** E.1

**Objetivo:** Mantener el control de los inventarios de materia prima y producto veterinario y el oportuno abastecimiento de los mismos.

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
E.1		Solicitud de requerimientos	Llenar solicitud de requerimientos	Solicitud de requerimientos llena	E.1	
E.1		Solicitud de requerimientos llena	Enviar por mail solicitud de requerimientos	Mail enviado	E.1	
E.1		Mail enviado	Recibir mail	Mail recibido	E.1	
E.1		Mail recibido, inventario de producto	Hay en stock?	Confirmación de existencia de producto en stock	E.1	
E.1		Confirmación de existencia de producto en stock	Entregar productos	Producto entregado	E.1	
E.1		Mail recibido, inventario de producto	Elaborar lista de productos	Lista de productos	E.1	
E.1	Proveedores de productos	Lista de productos	Pedir cotización	Solicitud de cotización	E.1	
E.1	Proveedores de productos	Cotizaciones	Recibir cotizaciones	Recibir cotizaciones	E.1	
E.1		Cotizaciones	Elegir mejor cotización	Cotización elegida	E.1	
E.1	Proveedores de productos	Cotización elegida	Solicitar pedido	Solicitud de pedido	E.1	
E.1	Proveedores de productos	Solicitud de pedido	Atender pedido	Pedido	E.1	
E.1	Proveedores de productos	Pedido	Entregar productos	Productos recibidos	E.1	
E.1		Productos recibidos	Entregar productos y hoja de recepción	Productos y hoja de recepción entregados a transportista	E.1	
E.1		Productos y hoja de recepción entregados a transportista	Conducir a la granja	Productos y hoja de recepción transportados	E.1	
E.1		Productos y hoja de recepción transportados	Entregar productos	Recibir productos en granja	E.1	
E.1		Recibir productos en granja	Firmar hoja de recepción	Hoja de recepción firmada	E.1	
E.1		Hoja de recepción firmada	Entregar hoja de recepción	Hoja de recepción entregada a transportista	E.1	
E.1		Hoja de recepción entregada a transportista	Conducir a la empresa	Hoja de recepción transportada	E.1	
E.1		Hoja de recepción transportada	Entregar hoja de recepción firmada	Hoja de recepción entregada en oficinas	E.1	
E.1		Hoja de recepción entregada en oficinas	Archivar documentos	Documentos archivados	E.1	
E.1		Documentos archivados	Actualizar stock de materia prima y producto veterinario	Inventario actualizado	E.1	



		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
		<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Abastecer materia prima y producto veterinario		<b>CODIFICACION:</b> E.1	<b>EDICION No.001</b>	
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b> Compras		<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09	
<b>ALCANCE :</b> Comienza con llenar la solicitud de requerimiento de materiales y finaliza con actualizar el stock de materia prima y producto veterinario				
<b>RECURSOS</b>				
<b>FISICOS :</b> Departamento de Compras, Granja		<b>ECONOMICOS:</b> Dinero		
<b>TECNICOS :</b> Computadoras, impresoras, camión, internet		<b>RRHH :</b> Jefe de compras, granja, proveedor de materiales		
<b>PROVEEDORES</b>		<b>CLIENTES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proveedores de materia prima y producto veterinario</li> <li>▶ E.1</li> </ul>		<b>SALIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ E.1</li> <li>▶ Materia prima y producto veterinario entregados</li> <li>▶ Inventario actualizado</li> <li>▶ Hoja de recepción de materiales firmada</li> </ul>	
<b>ENTRADAS</b>		<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Solicitud Requerimiento de materia prima y prod. Veterinario</li> <li>▶ Cotizaciones</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Llenar solicitud de requerimientos y enviar por mail</li> <li>▶ Recibir mail y confirmar si hay en stock?</li> <li>▶ Si hay en stock entregar productos</li> <li>▶ Elaborar lista de productos</li> <li>▶ Pedir cotización</li> <li>▶ Recibir cotizaciones</li> <li>▶ Elegir mejor cotización</li> <li>▶ Solicitar pedido</li> <li>▶ Atender pedido</li> <li>▶ Entregar productos a compras</li> <li>▶ Entregar productos y hoja de recepción a transportista</li> <li>▶ Conducir a la granja</li> <li>▶ Entregar productos a granja</li> <li>▶ Firmar hoja de recepción y entregar a transportista</li> <li>▶ Conducir a la empresa</li> <li>▶ Recibir hoja de recepción firmada</li> <li>▶ Archivar documentos</li> <li>▶ Actualizar stock de materia prima y producto veterinario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mantener el control de los inventarios de materia prima y producto veterinario y el oportuno abastecimiento de los mismos</li> </ul>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b>
<b>INDICADORES</b>	<b>CONTROLES</b>			
M1 - E.1 (Pdg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inventario de materia prima y producto veterinario</li> <li>▶ Factura de compra</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inventario de materia prima y prod. veterinario</li> <li>▶ Formato de hoja de recepción de materiales</li> </ul>	
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	Pamela Sigcha	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón Pamela Sigcha	

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
		<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Abastecer materia prima y producto veterinario</b>		<b>CÓDIGO: E.1</b>		
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Llenar solicitud de requerimientos	Granja	Llenar la solicitud de requerimientos de materia prima y producto veterinario	César Silva, Galo Flor
2	Enviar por mail solicitud de requerimientos	Granja	Enviar mail con la solicitud de requerimientos de materia prima y producto veterinario	César Silva
3	Recibir mail	Compras	Recibir el mail con la solicitud de requerimientos de materia prima y producto veterinario	Pamela Sigcha
4	Hay en stock?	Compras	Confirmar si no hay en stock la materia prima o el producto veterinario que necesitan en granja	Pamela Sigcha
5	Entregar productos	Compras	Si hay en stock los productos se entregan inmediatamente	Pamela Sigcha
6	Elaborar lista de productos	Compras	Si no hay los productos en stock se realiza una lista con los productos que se requieren en granja	Pamela Sigcha
7	Pedir cotización	Compras	Pedir cotización a por lo menos tres proveedores	Pamela Sigcha
8	Enviar cotizaciones	Proveedor	Enviar las cotizaciones	Paola Pacheco
9	Recibir cotizaciones	Compras	Recibir las cotizaciones	Pamela Sigcha
10	Elegir mejor cotización	Compras	Elegir la mejor cotización	Pamela Sigcha
11	Solicitar pedido	Compras	Solicitar el pedido al proveedor que presentó la mejor cotización	Pamela Sigcha
12	Atender pedido	Proveedor	Atender el pedido de acuerdo a sus políticas	Paola Pacheco
13	Entregar productos	Proveedor	Entregar los productos	Paola Pacheco
14	Recibir productos	Compras	Recibir Productos de acuerdo a la cotización presentada	Pamela Sigcha
15	Entregar productos y hoja de recepción	Compras	Entregar los productos y la hoja de recepción al transportista	Pamela Sigcha
16	Conducir a la granja	Transportista	Transportar los productos y la hoja de recepción	Roddy Villalba
17	Entregar productos	Transportista	Entregar los productos a la granja	Roddy Villalba
18	Firmar hoja de recepción	Granja	Recibir los productos y firmar la hoja de recepción de productos	César Silva
19	Entregar hoja de recepción	Granja	Entregar la hoja de recepción firmada	César Silva
20	Conducir a la empresa	Transportista	Conducir a la empresa llevando la hoja de recepción firmada	Roddy Villalba
21	Entregar hoja de recepción firmada	Transportista	Entregar la hoja de recepción firmada	Roddy Villalba
22	Archivar documentos	Compras	Recibir la hoja de recepción firmada y archivarla	Pamela Sigcha
23	Actualizar stock de materia prima y producto veterinario	Compras	Actualizar el inventario de materia prima y producto veterinario	Pamela Sigcha

No.		VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)		
1			1						Llenar solicitud de requerimientos y enviar por mail	10		
2							1		Recibir mail y confirmar si hay en stock?	10		
3			1						Si hay en stock entregar productos	30		
4			1						Elaborar lista de productos y autorizar compra	20		
5			1						Pedir cotización	10		
6				1					Enviar cotizaciones	5		
7			1						Elegir mejor cotización	15		
8				1					Solicitar pedido	5		
9				1					Atender pedido	10		
10			1						Entregar productos a compras	25		
11			1						Entregar productos y hoja de recepción a transportista	45		
12						1			Conducir a la granja	40		
13			1						Entregar productos a granja	30		
14				1					Firmar hoja de recepción y entregar a transportista	5		
15						1			Conducir a la empresa	40		
16				1					Recibir hoja de recepción firmada	5		
17								1	Archivar documentos	5		
18			1						Actualizar stock de materia prima y producto veterinario	30		
		0	9	5	0	2	1	1				
<b>TIEMPOS TOTALES</b>										340		
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>												
										<b>Método Actual</b>		
										<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE									0	0	0.00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA									9	215	63.24%
P	PREPARACION									5	30	8.82%
E	ESPERA									0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO									2	80	23.53%
I	INSPECCION									1	10	2.94%
A	ARCHIVO									1	5	1.47%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>									<b>18</b>	<b>340</b>	<b>100.00%</b>
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>									<b>215</b>		
<b>IVA</b>	<b>INDICE DE VALOR AGREGADO</b>									<b>63.24%</b>		

	HERDIPE CIA. LTDA.
ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA	

PROCESO: (E.1) Abastecer materia prima y producto veterinario  
 PRODUCTO: Materia prima y producto veterinario entregado a granja

FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A*B*C)	EJECUTORES								
	VAC	VE	P	E	M	I	A						1	2	3	4					
1		1						Llenar solicitud de requerimientos y enviar por mail	semanal	4	1	10	40				1				
2							1	Recibir mail y confirmar si hay en stock?	semanal	4	1	10	40								
3		1						Si hay en stock entregar productos	semanal	4	1	30	120				1				
4		1						Elaborar lista de productos y autorizar compra	semanal	4	1	20	80				1				
5		1						Pedir cotización	semanal	4	1	10	40				1				
6			1					Enviar cotizaciones	semanal	4	1	5	20	1							
7		1						Elegir mejor cotización	semanal	4	1	15	60				1				
8			1					Solicitar pedido	semanal	4	1	5	20				1				
9			1					Atender pedido	semanal	4	1	10	40			1					
10		1						Entregar productos a compras	semanal	4	1	25	100	1							
11		1						Entregar productos y hoja de recepción a transportista	semanal	4	1	45	180				1				
12					1			Conducir a la granja	semanal	4	1	40	160					1			
13		1						Entregar productos a granja	semanal	4	1	30	120					1			
14			1					Firmar hoja de recepción y entregar a transportista	semanal	4	1	5	20					1			
15					1			Conducir a la empresa	semanal	4	1	40	160								
16			1					Recibir hoja de recepción firmada	semanal	4	1	5	20				1				
17							1	Archivar documentos	semanal	4	1	5	20				1				
18		1						Actualizar stock de materia prima y producto veterinario	semanal	4	1	30	120				1				
<b>TIEMPOS TOTALES</b>																					
												340	1360	160	700	60	280				

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75
22 DÍAS	8 HORAS	60 MIN	

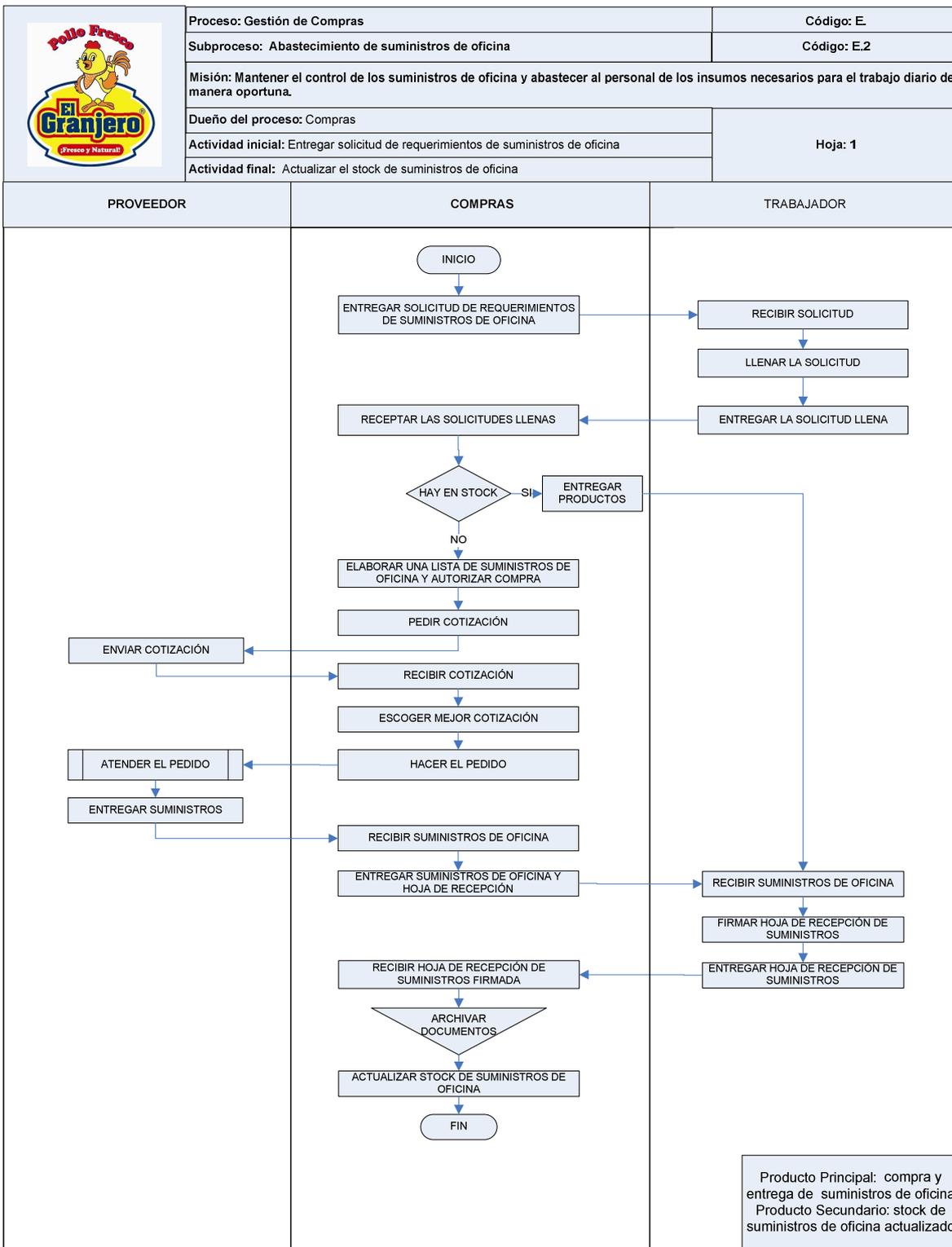
7920	0.02	0.09	0.01	0.04
	2%	9%	1%	4%


**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACIÓN DE PROCESO**
**Nombre del Proceso:** Abastecer suministros de oficina

**Código:** E.2

**Objetivo:** Mantener el control de los suministros de oficina y abastecer al personal de los insumos necesarios para el trabajo diario de manera oportuna.

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
E.2		Solicitud de requerimientos	Entregar solicitud de requerimientos de suministros de oficina	Solicitud de requerimientos entregada	E.2	
E.2		Solicitud de requerimientos entregada	Llenar solicitud	Solicitud de requerimientos llena	E.2	
E.2		Solicitud de requerimientos llena	Entregar la solicitud llena	Solicitud de requerimientos entregada a compras	E.2	
E.2		Solicitud de requerimientos entregada a compras	Hay en stock?	Confirmación de existencia de producto en stock	E.2	
E.2		Confirmación de existencia de producto en stock	Entregar productos	Productos entregados	E.2	
E.2		Confirmación de existencia de producto en stock	Elaborar lista de suministros	Lista de suministros	E.2	
E.2		Lista de suministros	Pedir cotización	Solicitud de cotización	E.2	
E.2	Proveedores de suministros de oficina	Solicitud de cotización	Enviar cotización	Cotización recibida	E.2	
E.2	Proveedores de suministros de oficina	Cotizaciones recibidas	Elegir mejor cotización	Cotización aceptada	E.2	
E.2		Cotización aceptada	Solicitar el pedido	Pedido atendido	E.2	
E.2	Proveedores de suministros de oficina	Pedido atendido	Entregar suministros	Suministros entregados a compras	E.2	
E.2		Suministros y hoja de recepción	Entregar suministros y hoja de recepción	Suministros y hoja de recepción entregados a personal	E.2	
E.2		Suministros y hoja de recepción entregados a personal	Firmar hoja de recepción	Hoja de recepción firmada	E.2	
E.2		Hoja de recepción firmada	Entregar hoja de recepción firmada	Hoja de recepción entregada a compras	E.2	
E.2		Hoja de recepción entregada a compras	Archivar documentos	Documentos archivados	E.2	
E.2		Hoja de recepción	Actualizar stock de suministros de oficina	Inventario actualizado	E.2	



		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Abastecer suministros de oficina		<b>CODIFICACION:</b> E.2	<b>EDICION No.001</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b> Compras		<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE :</b> Comienza con llenar la solicitud de requerimientos y finaliza con actualizar el stock de suministros de oficina			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS :</b> Departamento de Compras, oficinas en general		<b>ECONOMICOS:</b> Dinero	
<b>TECNICOS :</b> Computadoras, impresoras, internet		<b>RRHH :</b> Jefe de compras, empleados, proveedor de suministros	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proveedores de suministros de oficina</li> <li>▶ E.2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entregar solicitud de requerimientos de suministros de oficina</li> <li>▶ Llenar solicitud</li> <li>▶ Entregar la solicitud llena</li> <li>▶ Hay en stock?</li> <li>▶ Entregar productos</li> <li>▶ Elaborar lista de suministros</li> <li>▶ Pedir cotización</li> <li>▶ Enviar cotización</li> <li>▶ Elegir mejor cotización</li> <li>▶ Solicitar el pedido</li> <li>▶ Entregar suministros</li> <li>▶ Entregar suministros y hoja de recepción</li> <li>▶ Firmar hoja de recepción</li> <li>▶ Entregar hoja de recepción firmada</li> <li>▶ Archivar documentos</li> <li>▶ Actualizar stock de suministros de oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ E.2</li> </ul>	
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Solicitud Requerimiento de suministros de oficina</li> <li>▶ Cotizaciones</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Suministros de oficina entregados</li> <li>▶ Inventario de suministros actualizado</li> <li>▶ Hoja de recepción de suministros firmada</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b>	
M1 - E2 (Psc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mantener el control de los suministros de oficina y abastecer al personal de los insumos necesarios para el trabajo diario de manera oportuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formato de Inventario de suministros de oficina</li> <li>▶ Formato de hoja de recepción de suministros</li> </ul>	
	<b>CONTROLES</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inventario de suministros de oficina</li> <li>▶ Facturas de compra</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	Pamela Sigcha	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón Pamela Sigcha

 <b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Abastecer suministros de oficina</b>			<b>CÓDIGO: E.2</b>	
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Entregar solicitud de requerimientos de suministros de oficina	Compras	Entregar solicitud de requerimientos de suministros de oficina	Pamela Sigcha
2	Llenar solicitud	Trabajador	Llenar solicitud indicando qué materiales necesita para el trabajo diario	Gina Bernabé
3	Entregar la solicitud llena	Compras	Entregar la solicitud llena	Pamela Sigcha
4	Hay en stock?	Compras	Confirmar si no hay en stock el suministro de oficina que necesita el trabajador	Pamela Sigcha
5	Entregar productos	Compras	Si hay en stock los suministros se entregan inmediatamente	Pamela Sigcha
6	Elaborar lista de productos	Compras	Si no hay los suministros en stock se realiza una lista con lo que se requiere	Pamela Sigcha
7	Pedir cotización	Compras	Pedir cotización a por lo menos tres proveedores	Pamela Sigcha
8	Enviar cotizaciones	Proveedor	Enviar las cotizaciones	Paola Paredes
9	Recibir cotizaciones	Compras	Recibir las cotizaciones	Pamela Sigcha
10	Elegir mejor cotización	Compras	Elegir la mejor cotización	Pamela Sigcha
11	Solicitar pedido	Compras	Solicitar el pedido al proveedor que presentó la mejor cotización	Pamela Sigcha
12	Atender pedido	Proveedor	Atender el pedido de acuerdo a sus políticas	Paola Paredes
13	Entregar suministros	Proveedor	Entregar los suministros	Paola Paredes
14	Recibir suministros	Compras	Recibir Productos de acuerdo a la cotización presentada	Pamela Sigcha
15	Entregar suministros y hoja de recepción	Compras	Entregar los suministros y la hoja de recepción de suministros	Pamela Sigcha
16	Firmar hoja de recepción	Trabajador	Recibir los productos y firmar la hoja de recepción de suministros	Gina Bernabé
17	Entregar hoja de recepción	Trabajador	Entregar la hoja de recepción firmada	Gina Bernabé
18	Archivar documentos	Compras	Recibir la hoja de recepción firmada y archivarla	Pamela Sigcha
19	Actualizar stock de suministros de oficina	Compras	Actualizar el inventario de suministros de oficina	Pamela Sigcha



**HERDIPE CIA. LTDA.**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

PROCESO: (E.2) Abastecer suministros de oficina  
 PRODUCTO: Compra y entrega de suministros de oficina

FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)		
1		1						Entregar solicitud de requerimientos de suministros de of.	3		
2		1						Llenar solicitud y entregar a compras	5		
3						1		Hay en stock?	10		
4		1						Entregar productos	15		
5		1						Elaborar lista de productos y autorizar compra	20		
6			1					Pedir cotización	5		
7			1					Enviar cotizaciones	5		
8		1						Elegir mejor cotización	10		
9			1					Solicitar pedido	5		
10			1					Atender pedido	20		
11		1						Entregar suministros a compras	30		
12			1					Recibir suministros	15		
13		1						Entregar suministros y hoja de recepción a trabajador	25		
14			1					Firmar y entregar hoja de recepción	5		
15							1	Archivar documentos	5		
16		1						Actualizar stock de suministros de oficina	15		
	0	8	6	0	0	1	1				
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									193		
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>									<b>Método Actual</b>		
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE								0	0	0.00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								8	123	63.73%
P	PREPARACION								6	55	28.50%
E	ESPERA								0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO								0	0	0.00%
I	INSPECCION								1	10	5.18%
A	ARCHIVO								1	5	2.59%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>								<b>16</b>	<b>193</b>	<b>100.00%</b>
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>								<b>123</b>		
<b>IVA</b>	<b>INDICE DE VALOR AGREGADO</b>								<b>63.73%</b>		

	HERDIPE CIA. LTDA.
ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA	

PROCESO: (E.2) Abastecer suministros de oficina  
 PRODUCTO: Compra y entrega de suministros de oficina

FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A*B*C)	EJECUTORES				
	VAC	VE	P	E	M	I	A						1 Proveedor	2 Compras	3 Trabajador		
1		1						Entregar solicitud de requerimientos de suministros de	mensual	1	1	3	3				
2		1						Llenar solicitud y entregar a compras	mensual	1	1	5	5				
3						1		Hay en stock?	mensual	1	1	10	10		1		
4		1						Entregar productos	mensual	1	1	15	15		1		
5		1						Elaborar lista de productos	mensual	1	1	20	20		1		
6			1					Pedir cotización	mensual	1	1	5	5		1		
7			1					Enviar cotizaciones	mensual	1	1	5	5	1			
8		1						Elegir mejor cotización	mensual	1	1	10	10		1		
9			1					Solicitar pedido	mensual	1	1	5	5		1		
10			1					Atender pedido	mensual	1	1	20	20	1			
11		1						Entregar suministros a compras	mensual	1	1	30	30	1			
12			1					Recibir suministros	mensual	1	1	15	15		1		
13		1						Entregar suministros y hoja de recepción a trabajador	mensual	1	1	25	25		1		
14			1					Firmar y entregar hoja de recepción	mensual	1	1	5	5			1	
15							1	Archivar documentos	mensual	1	1	5	5		1		
16		1						Actualizar stock de suministros de oficina	mensual	1	1	15	15		1		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>																	
												193	193	55	123	10	

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75
22 DIAS	8 HORAS	60 MIN	

=

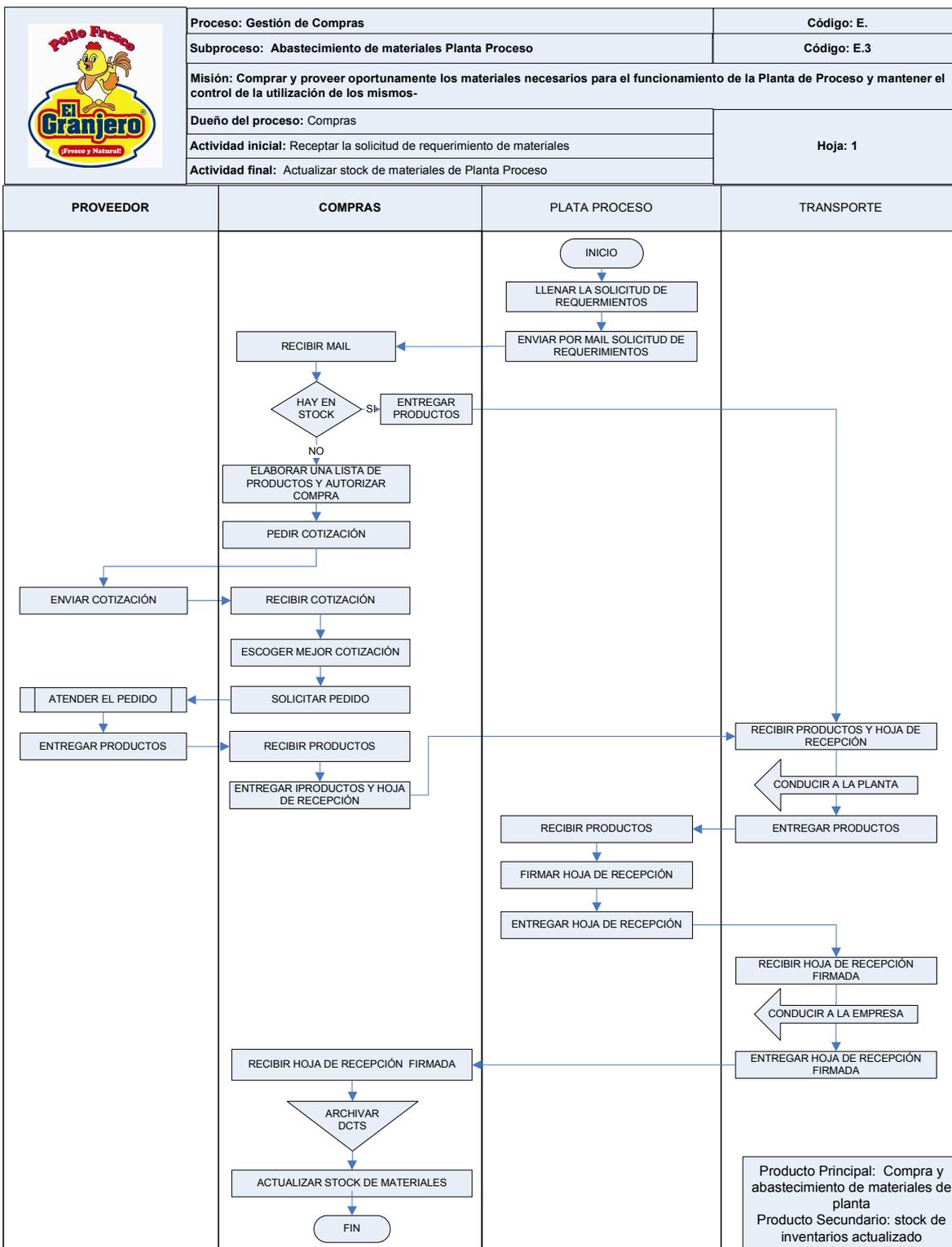
7920	0.01	0.02	0.00
	1%	2%	0%


**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACION DE PROCESO**
**Nombre del Proceso:** Abastecer materiales

**Código:** E.3

**Objetivo:** Comprar y proveer oportunamente los materiales necesarios para el funcionamiento de la Planta de Proceso y mantener el control de la utilización de los mismos.

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
E.3		Solicitud de requerimientos	Llenar solicitud de requerimientos	Solicitud de requerimientos llena	E.3	
E.3		Solicitud de requerimientos llena	Enviar por mail solicitud de requerimientos	Mail enviado	E.3	
E.3		Mail enviado	Recibir mail	Mail recibido	E.3	
E.3		Mail recibido, inventario de producto	Hay en stock?	Confirmación de existencia de producto en stock	E.3	
E.3		Confirmación de existencia de producto en stock	Entregar productos	Producto entregado	E.3	
E.3		Mail recibido, inventario de producto	Elaborar lista de productos	Lista de productos	E.3	
E.3	Proveedores de materiales	Lista de productos	Pedir cotización	Solicitud de cotización	E.3	
E.3	Proveedores de materiales	Cotizaciones	Recibir cotizaciones	Recibir cotizaciones	E.3	
E.3		Cotizaciones	Elegir mejor cotización	Cotización elegida	E.3	
E.3	Proveedores de materiales	Cotización elegida	Solicitar pedido	Solicitud de pedido	E.3	
E.3	Proveedores de materiales	Solicitud de pedido	Atender pedido	Pedido	E.3	
E.3	Proveedores de materiales	Pedido	Entregar productos	Productos recibidos	E.3	
E.3		Productos recibidos	Entregar productos y hoja de recepción	Productos y hoja de recepción entregados a transportista	E.3	
E.3		Productos y hoja de recepción entregados a transportista	Conducir a la planta	Productos y hoja de recepción transportados	E.3	
E.3		Productos y hoja de recepción transportados	Entregar productos	Recibir productos en planta	E.3	
E.3		Recibir productos en planta	Firmar hoja de recepción	Hoja de recepción firmada	E.3	
E.3		Hoja de recepción firmada	Entregar hoja de recepción	Hoja de recepción entregada a transportista	E.3	
E.3		Hoja de recepción entregada a transportista	Conducir a la empresa	Hoja de recepción transportada	E.3	
E.3		Hoja de recepción transportada	Entregar hoja de recepción firmada	Hoja de recepción entregada en oficinas	E.3	
E.3		Hoja de recepción entregada en oficinas	Archivar documentos	Documentos archivados	E.3	
E.3		Documentos archivados	Actualizar stock de materiales planta proceso	Inventario actualizado	E.3	



		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>	
		<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Abastecer materiales		<b>CODIFICACION:</b> E.3	<b>EDICION No.001</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b> Compras		<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE :</b> Comienza con llenar la solicitud de requerimientos y finaliza con actualizar el stock de materiales			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS :</b> Departamento de Compras, oficinas en general		<b>ECONOMICOS:</b> Dinero	
<b>TECNICOS :</b> Computadoras, impresoras, internet, camión		<b>RRHH :</b> Jefe de compras, empleados, proveedor de suministros, jefe planta	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proveedores de suministros de materiales</li> <li>▶ E.3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entregar solicitud de requerimientos de suministros de oficina</li> <li>▶ Llenar solicitud</li> <li>▶ Entregar la solicitud llena</li> <li>▶ Hay en stock?</li> <li>▶ Entregar productos</li> <li>▶ Elaborar lista de suministros</li> <li>▶ Pedir cotización</li> <li>▶ Enviar cotización</li> <li>▶ Elegir mejor cotización</li> <li>▶ Solicitar el pedido</li> <li>▶ Entregar suministros</li> <li>▶ Entregar suministros y hoja de recepción</li> <li>▶ Firmar hoja de recepción</li> <li>▶ Entregar hoja de recepción firmada</li> <li>▶ Archivar documentos</li> <li>▶ Actualizar stock de materiales de planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ E.3</li> </ul>	
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Solicitud Requerimiento de materiales</li> <li>▶ Cotizaciones</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Materiales entregados en planta</li> <li>▶ Inventario de materiales actualizado</li> <li>▶ Hoja de recepción de materiales firmada</li> </ul>	
	<b>OBJETIVO</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comprar y proveer oportunamente los materiales necesarios para el funcionamiento de la Planta de Proceso y mantener el control de la utilización de los mismos</li> </ul>		
	<b>CONTROLES</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inventario de suministros de oficina</li> <li>▶ Facturas de compra</li> </ul>		
<b>INDICADORES</b>	<b>REGISTROS/ANEXOS</b>		
M1 - E.3 (Pdm)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formato de Inventario de suministros de oficina</li> <li>▶ Formato de hoja de recepción de suministros</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	Pamela Sigcha

 <b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Abastecer materiales</b>			<b>CÓDIGO: E.3</b>	
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Llenar solicitud de requerimientos	Planta	Llenar la solicitud de requerimientos de materiales	Freddy Galarza
2	Enviar por mail solicitud de requerimientos	Planta	Enviar mail con la solicitud de requerimientos de materiales	Freddy Galarza
3	Recibir mail	Compras	Recibir el mail con la solicitud de requerimientos de materiales	Pamela Sigcha
4	Hay en stock?	Compras	Confirmar si no hay en stock los materiales que necesitan en planta	Pamela Sigcha
5	Entregar productos	Compras	Si hay en stock los productos se entregan inmediatamente	Pamela Sigcha
6	Elaborar lista de productos	Compras	Si no hay los productos en stock se realiza una lista con los productos que se requieren en granja	Pamela Sigcha
7	Pedir cotización	Compras	Pedir cotización a por lo menos tres proveedores	Pamela Sigcha
8	Enviar cotizaciones	Proveedor	Enviar las cotizaciones	Paola Pacheco
9	Recibir cotizaciones	Compras	Recibir las cotizaciones	Pamela Sigcha
10	Elegir mejor cotización	Compras	Elegir la mejor cotización	Pamela Sigcha
11	Solicitar pedido	Compras	Solicitar el pedido al proveedor que presentó la mejor cotización	Pamela Sigcha
12	Atender pedido	Proveedor	Atender el pedido de acuerdo a sus políticas	Paola Pacheco
13	Entregar productos	Proveedor	Entregar los productos	Paola Pacheco
14	Recibir productos	Compras	Recibir Productos de acuerdo a la cotización presentada	Pamela Sigcha
15	Entregar productos y hoja de recepción	Compras	Entregar los productos y la hoja de recepción al transportista	Pamela Sigcha
16	Conducir a la planta	Transportista	Transportar los productos y la hoja de recepción	Roddy Villalba
17	Entregar productos	Transportista	Entregar los productos a la planta	Roddy Villalba
18	Firmar hoja de recepción	Planta	Recibir los productos y firmar la hoja de recepción de productos	Freddy Galarza
19	Entregar hoja de recepción	Planta	Entregar la hoja de recepción firmada	Freddy Galarza
20	Conducir a la empresa	Transportista	Conducir a la empresa llevando la hoja de recepción firmada	Roddy Villalba
21	Entregar hoja de recepción firmada	Transportista	Entregar la hoja de recepción firmada	Roddy Villalba
22	Archivar documentos	Compras	Recibir la hoja de recepción firmada y archivarla	Pamela Sigcha
23	Actualizar stock de materiales planta	Compras	Actualizar el inventario de materiales de planta	Pamela Sigcha



## HERDIPE CIA. LTDA.

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: (E.3) Abastecer materiales

PRODUCTO: Compra y abastecimiento de materiales de planta

FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)		
1		1						Llenar solicitud de requerimientos y enviar por mail	10		
2						1		Recibir mail y confirmar si hay en stock?	10		
3		1						Si hay en stock entregar productos	30		
4		1						Elaborar lista de productos y autorizar compra	25		
5			1					Pedir cotización	10		
6			1					Enviar cotizaciones	5		
7		1						Elegir mejor cotización	15		
8			1					Solicitar pedido	5		
9			1					Atender pedido	10		
10		1						Entregar productos a compras	25		
11		1						Entregar productos y hoja de recepción a transportista	30		
12					1			Conducir a la planta	45		
13		1						Entregar productos a planta	30		
14			1					Firmar hoja de recepción y entregar a transportista	5		
15					1			Conducir a la empresa	45		
16			1					Recibir hoja de recepción firmada	5		
17							1	Archivar documentos	5		
18		1						Actualizar stock de materiales planta	30		
	0	8	6	0	2	1	1				
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									340		
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>											
									<b>Método Actual</b>		
									<b>No.</b>		
									<b>Tiempo</b>		
									<b>%</b>		
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE								0	0	0.00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA								8	195	57.35%
P	PREPARACION								6	40	11.76%
E	ESPERA								0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO								2	90	26.47%
I	INSPECCION								1	10	2.94%
A	ARCHIVO								1	5	1.47%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>								<b>18</b>	<b>340</b>	<b>100.00%</b>
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>								<b>195</b>		
<b>IVA</b>	<b>INDICE DE VALOR AGREGADO</b>								<b>57.35%</b>		

	<b>HERDIPE CIA. LTDA.</b>
	<b>ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA</b>

PROCESO: (E.3) Abastecer materiales  
 PRODUCTO: Compra y abastecimiento de materiales de planta

FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A*B*C)	EJECUTORES					
	VAC	VE	P	E	M	I	A						1	2	3	4		
1		1						Llenar solicitud de requerimientos y enviar por mail	semanal	4	1	10	40					
2							1	Recibir mail y confirmar si hay en stock?	semanal	4	1	10	40			1		
3		1						Si hay en stock entregar productos	semanal	4	1	30	120			1		
4		1						Elaborar lista de productos	semanal	4	1	25	100			1		
5			1					Pedir cotización	semanal	4	1	10	40			1		
6			1					Enviar cotizaciones	semanal	4	1	5	20	1				
7		1						Elegir mejor cotización	semanal	4	1	15	60			1		
8			1					Solicitar pedido	semanal	4	1	5	20			1		
9			1					Atender pedido	semanal	4	1	10	40	1				
10		1						Entregar productos a compras	semanal	4	1	25	100	1				
11		1						Entregar productos y hoja de recepción a transportista	semanal	4	1	30	120			1		
12					1			Conducir a la planta	semanal	4	1	45	180				1	
13		1						Entregar productos a planta	semanal	4	1	30	120				1	
14			1					Firmar hoja de recepción y entregar a transportista	semanal	4	1	5	20				1	
15					1			Conducir a la empresa	semanal	4	1	45	180				1	
16			1					Recibir hoja de recepción firmada	semanal	4	1	5	20			1		
17							1	Archivar documentos	semanal	4	1	5	20			1		
18		1						Actualizar stock de materiales planta	semanal	4	1	30	120			1		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>																		
												340	1360	160	660	60	300	

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

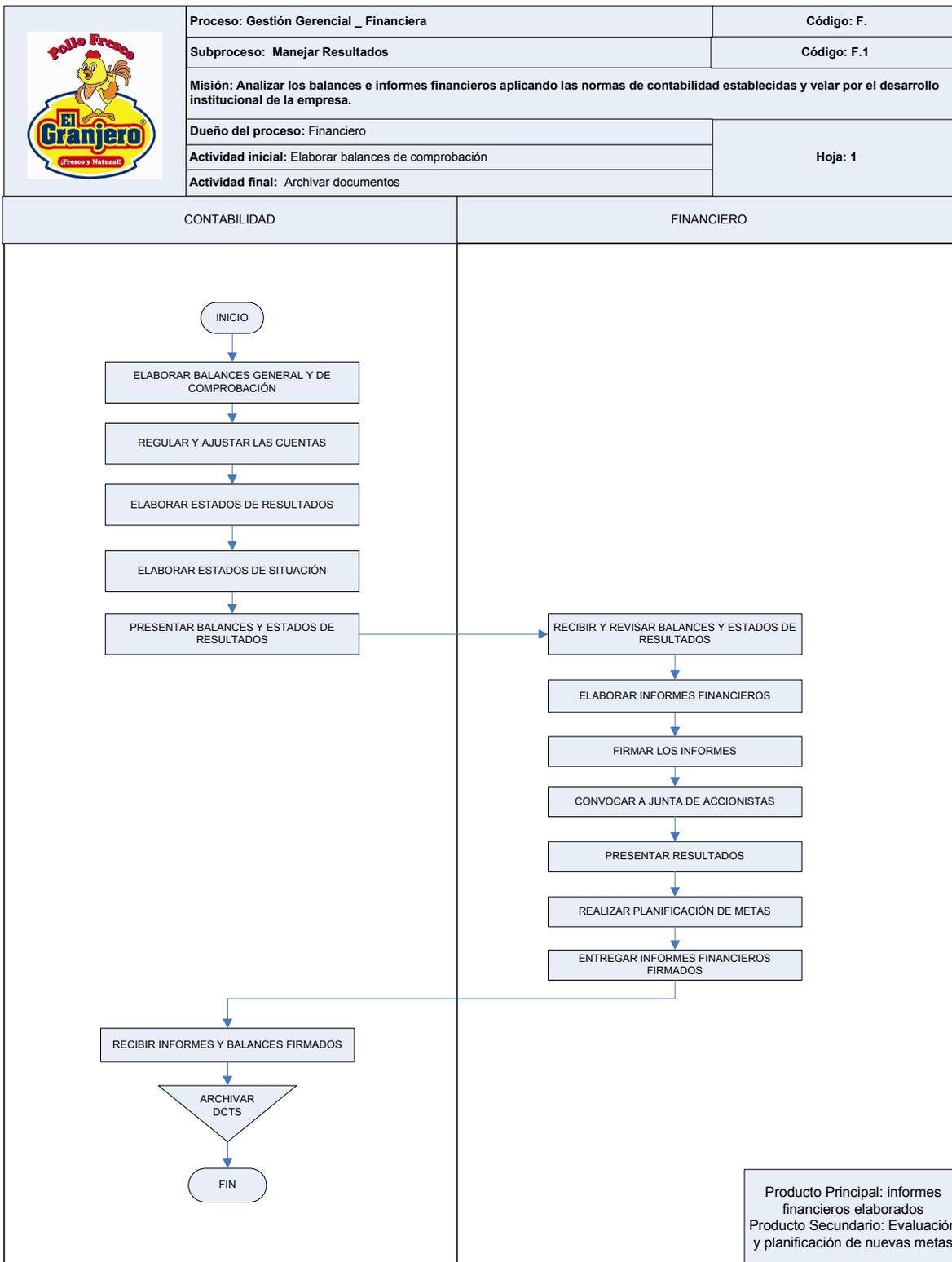
1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75	=	7920	0.02	0.08	0.01	0.04
22 DIAS	8 HORAS	60 MIN				2%	8%	1%	4%


**MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.**
**CARACTERIZACIÓN DE PROCESO**
**Nombre del Proceso:** Manejar resultados

**Código:** F.1

**Objetivo:** Analizar los balances e informes financieros aplicando las normas de contabilidad establecidas y velar por el desarrollo institucional de la empresa.

Proveedor		Insumos	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
F.1		Mayores de las cuentas	Elaborar balances generales y de comprobación	Balance de comprobación	F.1	
F.1		Balance de comprobación	Regular y ajustar las cuentas	Ajustes en las cuentas	F.1	
F.1		Ajustes de cuentas, cuentas de ingresos y gastos	Elaborar Estados de Resultados	Estado de Resultados	F.1	
F.1		Balance de comprobación	Elaborar Estados de Situación Final	Estado de situación final	F.1	
F.1		Balance de comprobación, Estado de resultados	Presentar Balances y Estados de Resultados	Balances y Estados de Resultados presentado	F.1	
F.1		Balance de comprobación, Estado de resultados	Recibir y revisar balances y estados de resultados	Revisión de los Balances y Estados de Resultados	F.1	
F.1		Balance de comprobación, Estado de resultados	Elaborar informes financieros	Informes financieros listos	F.1	
F.1		Informes financieros listos	Firmar los informes	Informes financieros firmados	F.1	
F.1		Informes financieros listos	Convocar a junta de accionistas	Reunión con los accionistas de la empresa	F.1	
F.1		Informes financieros listos	Presentar resultados	Presentación de resultados de la empresa	F.1	
F.1		Informes financieros listos	Realizar la planificación de metas	Planificación de metas	F.1	
F.1		Informes financieros firmados	Entregar informes financieros firmados	Informes financieros firmados	F.1	
F.1		Informes financieros, balance de comprobación y estado de resultados	Recibir informes y balances firmados	Recepción de Informes y balances firmados	F.1	
F.1		Informes financieros, balance de comprobación y estado de resultados	Archivar documentos	Archivo de balances, estados de resultados e informes financieros	F.1	



		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b> Manejar resultados		<b>CODIFICACION:</b> F.1	<b>EDICION No.001</b>
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO :</b> Financiero		<b>REQUISITO DE LA NORMA:</b>	<b>FECHA:</b> 02-03-09
<b>ALCANCE :</b> Comienza con elaborar los balances de comprobación y finaliza con archivar los documentos			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FISICOS :</b> Departamento de contabilidad, Financiero		<b>ECONOMICOS:</b> Dinero	
<b>TECNICOS :</b> Computadoras, impresoras		<b>RRHH :</b> Contador, Financiero	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	
▶ F.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elaborar balances generales y de comprobación</li> <li>▶ Regular y ajustar las cuentas</li> <li>▶ Elaborar Estados de Resultados</li> <li>▶ Elaborar Estados de Situación Final</li> <li>▶ Presentar Balances y Estados de Resultados</li> <li>▶ Recibir y revisar balances y estados de resultados</li> <li>▶ Elaborar informes financieros</li> <li>▶ Firmar los informes</li> <li>▶ Convocar a junta de accionistas</li> <li>▶ Presentar resultados</li> <li>▶ Realizar la planificación de metas</li> <li>▶ Entregar informes financieros firmados</li> <li>▶ Recibir informes y balances firmados</li> <li>▶ Archivar documentos</li> </ul>	▶ F.1	
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Información contable</li> <li>▶ Mayores de las cuentas</li> <li>▶ Balance General</li> <li>▶ Estado de Resultados</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Balace General</li> <li>▶ Estado de resultados</li> <li>▶ Informe Financiero</li> <li>▶ Evaluación y Planificación de metas</li> </ul>	
	<b>OBJETIVO</b>		
	▶ Analizar los balances e informes financieros aplicando las normas de contabilidad establecidas y velar por el desarrollo institucional de la empresa.		
	<b>CONTROLES</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estados de Resultados</li> <li>▶ Balances</li> </ul>		
<b>INDICADORES</b>		<b>REGISTROS/ANEXOS</b>	
M1 - F.1 (Rp)			
<b>ELABORADO POR:</b> Pamela Quilca	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	<b>APROBADO POR:</b> Ing. Pedro Buitrón	Ing. Giovanni Diaz Mireya Vivanco

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE HERDIPE CIA. LTDA.</b>		
		<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Manejar resultados</b>		<b>CÓDIGO: F.1</b>		
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elaborar balances generales y de comprobación	Contabilidad	Elaborar balances de comprobación en el que se verifiquen todas las cuentas que se manejan en la empresa con sus respectivos saldos	Mireya Vivanco
2	Regular y ajustar las cuentas	Contabilidad	Realizar ajustes en las cuentas de compras y ventas, descuentos, depreciaciones y amortizaciones.	Mireya Vivanco
3	Elaborar estados de resultados	Contabilidad	Elaborar el Estado de Resultados, es decir ver cuál es el resultado económico (pérdida o ganancia) de la empresa a lo largo del ejercicio contable	Mireya Vivanco
4	Elaborar estados de situación final	Contabilidad	Mostrar cuál es la situación económica de la empresa al cierre del ejercicio	Mireya Vivanco
5	Presentar balances y estados de resultados	Contabilidad	Presentar balances y estados de resultados	Mireya Vivanco
6	Recibir y revisar balances y estados de resultados	Financiero	Recibir y revisar balances y estados de resultados	Ing. Giovanni Díaz
7	Elaborar informes financieros	Financiero	Elaborar informes financieros que permitan analizar la situación de la empresa	Ing. Giovanni Díaz
8	Firmar los informes	Financiero	Firmar los informes financieros	Ing. Giovanni Díaz
9	Convocar a junta de accionistas	Financiero	Convocar a junta de accionistas	Ing. Giovanni Díaz
10	Presentar resultados	Financiero	Presentar resultados obtenidos en el ejercicio contable a los accionistas de la empresa	Ing. Giovanni Díaz
11	Realizar la planificación de metas	Financiero	Realizar la planificación de metas en base a resultados obtenidos	Ing. Giovanni Díaz
12	Entregar informes financieros firmados	Financiero	Entregar informes financieros firmados a contabilidad	Ing. Giovanni Díaz
13	Recibir informes y balances firmados	Contabilidad	Recibir informes y balances firmados	Mireya Vivanco
14	Archivar documentos	Contabilidad	Archivar documentos	Mireya Vivanco



## HERDIPE CIA. LTDA.

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROCESO: (F.1) Manejar resultados  
 PRODUCTO: Informes financieros elaborados

FECHA: 15/07/2008

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1		1						Elaborar balances general y comprobación	120
2			1					Regular y ajustar las cuentas	30
3		1						Elaborar Estados de Resultados	60
4		1						Elaborar Estados de Situación Final	60
5			1					Presentar Balances y Estados de Resultados	30
6			1					Recibir y revisar balances y estados de resultados	60
7		1						Elaborar informes financieros	120
8			1					Firmar los informes	10
9			1					Convocar a junta de accionistas	15
10		1						Presentar resultados	60
11		1						Realizar la planificación de metas	120
12			1					Entregar informes financieros firmados	5
13			1					Recibir informes y balances firmados	5
14							1	Archivar documentos	5
15									
16									
	0	6	7	0	0	0	1		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									700

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0.00%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	540	77.14%
P	PREPARACION	7	155	22.14%
E	ESPERA	0	0	0.00%
M	MOVIMIENTO	0	0	0.00%
I	INSPECCION	0	0	0.00%
A	ARCHIVO	1	5	0.71%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>700</b>	<b>100.00%</b>
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>	<b>540</b>		
<b>IVA</b>	<b>INDICE DE VALOR AGREGADO</b>	<b>77.14%</b>		

	HERDIPE CIA. LTDA.
	ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA

PROCESO: (F.1) Manejar resultados  
 PRODUCTO: Informes financieros elaborados

FECHA: 02/05/2009

No.	VA (real)		NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	FRECUENCIA (A)	VOLUMEN (B)	Tiempos Efectivos (Min.)	TIEMPO TOTAL MES (A*B*C)	EJECUTORES			
	VAC	VE	P	E	M	I	A						Contabilidad	Financiero		
1		1						Elaborar balances general y comprobación	mensual	1	1	120	120	1		
2			1					Regular y ajustar las cuentas	mensual	1	1	30	30	1		
3		1						Elaborar Estados de Resultados	mensual	1	1	60	60	1		
4		1						Elaborar Estados de Situación Final	mensual	1	1	60	60	1		
5			1					Presentar Balances y Estados de Resultados	mensual	1	1	30	30	1		
6			1					Recibir y revisar balances y estados de resultados	mensual	1	1	60	60	1	1	
7		1						Elaborar informes financieros	mensual	1	1	120	120	1	1	
8			1					Firmar los informes	mensual	1	1	10	10	1	1	
9			1					Convocar a junta de accionistas	trimestral	1/4	1	15	4	1	1	
10		1						Presentar resultados	trimestral	1/4	1	60	15	1	1	
11		1						Realizar la planificación de metas	trimestral	1	1	120	120	1	1	
12			1					Entregar informes financieros firmados	mensual	1	1	5	5	1	1	
13			1					Recibir informes y balances firmados	mensual	1	1	5	5	1	1	
14							1	Archivar documentos	mensual	1	1	5	5	1	1	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>																
												700	644	310	334	

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
	VALOR AGREGADO CLIENTE		
	VALOR AGREGADO EMPRESA		
	PREPARACION		
	ESPERA		
	MOVIMIENTO		
	INSPECCION		
	ARCHIVO		
	TOTAL		

1 MES	1 DIA	1 HORA	0.75
22 DIAS	8 HORAS	60 MIN	

=	7920	0.04	0.04
		4%	4%