

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE PROCESOS PARA LA GESTION DE  
LA COMPAÑÍA ZURIMPORT CIA. LTDA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE MAGISTER EN  
GERENCIA EMPRESARIAL**

**EDITH VERONICA ZURITA CASTRO**

**DIRECTOR: ING. GIOVANNI D'AMBROSIO, MSc.**

**2010**



**ESCUELA POLITECNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNACION**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 09 de agosto de 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para la Tesis escrita presentada por:

**EDITH VERONICA ZURITA CASTRO**

Se emite la presente Orden de Encuadernación con fecha 25 de mayo de 2010

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Giovanni D´Ambrosio	Director	
Ing. Roberto Mejía	Miembro	
Ing. Fausto Sarrade	Miembro	

---

Ing. Giovanni D´Ambrosio

**DECANO**

## DECLARACION

Yo, Edith Verónica Zurita Castro, 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.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**EDITH VERONICA ZURITA CASTRO**

## **CERTIFICACION**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Edith Verónica Zurita Castro, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Giovanni D'Ambrosio, MSc.**  
**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

A los amigos, compañeros y principalmente al Ing. Giovanni D'Ambrosio,  
Director del Proyecto.

**Verónica**

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Ramiro Sebastián

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
LISTA DE FIGURAS.....	05
LISTA DE ANEXOS.....	06
RESUMEN.....	07
PRESENTACION.....	08
<b>1 CAPITULO 1 INTRODUCCION.....</b>	<b>09</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>09</b>
1.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	10
1.1.1.1 Sector Construcción.....	11
1.1.1.2 Industria - Negocio: Alquiler de Maquinaria y Equipo Dotado de Operarios.....	14
1.1.2 SITUACIÓN ACTUAL.....	15
1.1.2.1 Direccionamiento Estratégico.....	16
1.1.2.1.1 Misión.....	16
1.1.2.1.2 Visión.....	17
1.1.2.1.3 Estructural organizacional.....	17
1.1.3 DESCRIPCION DE CARGOS.....	19
1.1.3.1 CARGO: Presidente.....	19
1.1.3.2 CARGO: Gerencia General.....	19
1.1.3.3 CARGO: Gerencia Financiera.....	19
1.1.3.4 CARGO: Gerencia Administrativa – Gerencial.....	20
1.1.3.5 CARGO: Gerencia de Ventas (se fusiona con la Presidencia).....	20
1.1.3.6 CARGO: Asistente de Gerencia.....	20
1.1.3.7 CARGO: Comprador.....	20
1.1.3.8 CARGO: Asistente Administrativo.....	21
1.1.3.9 CARGO: Contador.....	21
1.1.3.10 CARGO: Tesorero.....	21
1.1.3.11 CARGO: Asistente de Recursos Humanos.....	22
1.1.3.12 CARGO: Cajeros.....	22
1.1.3.13 CARGO: Vendedores y Choferes.....	22
1.1.3.14 CARGO: Guardia.....	22
<b>1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>23</b>

1.2.1 GENERAL.....	23
1.2.2 ESPECIFICOS.....	23
1.2.3 HIPÓTESIS:.....	23
<b>2 CAPÍTULO 2 MARCO TEORICO.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 TEORIA DE GESTION POR PROCESOS.....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Evolución de los procesos.....	25
2.1.2 Entre las falacias sobre los procesos de apoyo.....	26
2.1.3 Entre las utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en procesos	27
2.1.4 Normas que debemos considerar en los procesos.....	27
2.1.5 Clases de procesos.....	28
2.1.6 Estructura de los procesos.....	29
2.1.7 Elementos de un proceso.....	31
<b>2.2 CADENA DE VALOR.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO.....</b>	<b>33</b>
2.3.1 ¿Cuándo se utilizan?.....	34
2.3.2 Construcción de un diagrama de flujo.....	35
2.3.2.1 Metodología para preparar un diagrama de flujo.....	36
2.3.2.2 Simbología.....	37
<b>2.4 VALOR AGREGADO.....</b>	<b>40</b>
2.4.1 Análisis de valor agregado.....	41
2.4.2 Percepción de valores.....	42
2.4.3 Tipos de actividades.....	43
2.4.4 Pasos para el análisis de valor agregado.....	45
2.4.5 Resumen de pasos para el AVA.....	49
2.4.6 Algunos indicadores de: Tiempo, valor agregado, costo.....	49
2.4.7 Evaluación de valor agregado.....	50
<b>2.5 INDICADORES DE GESTION.....</b>	<b>50</b>
2.5.1 Diseño de Indicadores.....	50
2.5.1.1 Desarrollo de Gráfica de Control.....	51
2.5.1.2 Establecimiento de Metas.....	51
2.5.1.3 Comentarios.....	51
2.5.2 Refinamiento del Sistema de Indicadores.....	52



<b>2.6</b>	<b>TABLERO DE MANDO.....</b>	<b>53</b>
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO 3 DISEÑO DE PROCESOS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1</b>	<b>CADENA DE VALOR.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2</b>	<b>PROCESOS DE MISION.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3</b>	<b>PROCESOS DE APOYO.....</b>	<b>56</b>
<b>3.4</b>	<b>MEJORAMIENTO Y ESTANDARIZACION DE PROCESOS.....</b>	<b>60</b>
3.4.1	Mejoramamiento de Procedimientos.....	60
3.4.2	Fases del mejoramiento.....	60
3.4.3	Procedimientos mejorados.....	60
3.4.4	Procesos relevantes.....	62
3.4.5	Metodología en el diseño de los procesos.....	63
<b>3.5</b>	<b>ANALISIS DE LA METODOLOGÍA APLICADA.....</b>	<b>63</b>
3.5.1	Cadena de valor.....	63
3.5.2	Procesos de misión.....	63
3.5.3	Procesos de apoyo.....	64
<b>3.6</b>	<b>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....</b>	<b>64</b>
3.6.1	Levantar información.....	65
3.6.2	Identificación de procesos.....	69
3.6.3	Definición e implantación de nuevos procesos.....	70
3.6.4	Evaluación de los procesos.....	76
<b>3.7</b>	<b>DISEÑO DE INDICADORES.....</b>	<b>76</b>
3.7.1	Cuadro de datos.....	76
3.7.2	Desarrollo de gráfica de control.....	76
3.7.3	Establecimiento de metas.....	76
3.7.4	Comentarios.....	77
3.7.5	Realimentación y recomendación.....	77
<b>3.8</b>	<b>PROCESOS MEJORADOS UTILIZANDO AVA.....</b>	<b>78</b>
<b>3.9</b>	<b>PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTION.....</b>	<b>82</b>

<b>3.10 POLITICA DE CALIDAD.....</b>	<b>84</b>
<b>3.11 MANUAL DE PROCESOS.....</b>	<b>84</b>
3.11.1 Levantamiento de procedimientos.....	85
3.11.2 Diagramas de flujo.....	86
<b>4 CAPÌTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>4.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
4.1.1 Cumplimiento a Objetivos Específicos.....	88
<b>4.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>90</b>
<b>GLOSARIO DE TERMINOS.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>93</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>99</b>
<b>CONTENIDO.....</b>	<b>100</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura No.1.1 <i>Análisis del entorno</i> .....	10
Figura No. 1.2 <i>Porcentajes de construcción</i> .....	11
Figura No. 1.3 <i>Evolución de la construcción</i> .....	13
Figura No. 1.4 <i>Porcentajes construcción Santo Domingo</i> .....	14
Figura No. 1.5 <i>Estructura orgánica</i> .....	18
Figura No. 2.1 <i>Diferencias tradicional y por procesos</i> .....	28
Figura No. 2.2 <i>Estructura de procesos</i> .....	30
Figura No. 2.3 <i>Cadena de valor genérica</i> .....	32
Figura No. 2.4 <i>Diagrama de flujo</i> .....	39
Figura No. 2.5 <i>Análisis de valor agregado</i> .....	42
Figura No. 2.6 <i>Análisis valor agregado de los procesos</i> .....	45
Figura No. 2.7 <i>Análisis de actividades a)</i> .....	46
Figura No. 2.8 <i>Análisis de actividades b)</i> .....	47
Figura No. 2.9 <i>Análisis de actividades c)</i> .....	48
Figura No. 2.10 <i>Ejemplo tablero de mando</i> .....	52
Figura No. 3.1 <i>Cadena de valor</i> .....	55
Figura No. 3.2a <i>Macro procesos</i> .....	58
Figura No. 3.2b <i>Macro procesos</i> .....	59
Figura No. 3.3 <i>Macro procesos de apoyo</i> .....	62
Figura No. 3.4 <i>Metodología</i> .....	63
Figura No. 3.5 <i>Análisis de Valor Agregado 1)</i> .....	78
Figura No. 3.6 <i>Análisis de Valor Agregado 2)</i> .....	79
Figura No. 3.7 <i>Análisis de Valor Agregado 3)</i> .....	79
Figura No. 3.8 <i>Análisis de Actividades</i> .....	80
Figura No. 3.9 <i>Análisis tiempos</i> .....	81
Figura No. 3.10 <i>Análisis de Valor Agregado</i> .....	81
Figura No. 3.11 <i>Indicador de Gestión</i> .....	82
Figura No. 3.12 <i>Indicador de Mercaderías</i> .....	82
Figura No. 3.13 <i>Indicador Talento Humano</i> .....	83
Figura No. 3.14 <i>Indicador Facturación</i> .....	83

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO No. 1:</b>	
CUATRO SECTORES DE SANTO DOMINGO.....	93
<b>ANEXO No. 2.A:</b>	
FORMATO DE ENTREVISTAS CONSTRUCTORAS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO.....	94
<b>ANEXO No. 2.B:</b>	
FORMATO DE ENTREVISTAS PERSONAS PARTICULARES O CONSTRUCTORAS QUE PRESTAN EL SERVICIO SANTO DOMINGO.....	95
<b>ANEXO No. 2.C:</b>	
FORMATO DE ENTREVISTAS PERSONAS QUIENES CONTRATAN EL SERVICIO EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO.....	97
<b>ANEXO No. 3:</b>	
PLANO DE LAS INSTALACIONES DEL NUEVO LOCAL.....	98
<b>ANEXO No. 4:</b>	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	99

## **RESUMEN**

En el presente trabajo plantea un sistema abierto compuesto por procesos que puedan documentarse, medirse y mejorarse, para un mejor desempeño de Zurimport.

### **Capítulo 1**

Se explican los antecedentes de la situación y de la gestión de la empresa, se plantea el problema y propuesta de solución, se describe la justificación y la metodología que se seguirá para lograr los objetivos de la investigación.

### **Capítulo 2**

Tiene que ver con los fundamentos de la teoría de la administración por procesos, la gestión de la organización por procesos, normas que debemos considerar, clases, estructuras y elementos de los procesos. En este capítulo se habla del tablero de mando de manera general, con la finalidad de disponer de conceptos claros con miras a que en el futuro se logre implementar este sistema.

### **Capítulo 3**

Comprende el desarrollo de la teoría por procesos, iniciando por la cadena de valor, los procesos de misión que fueron desplegados y que tienen que ver con la razón de ser de la compañía. Los de apoyo constituyen la interrelación que permitirán la estandarización de todas las actividades que desarrolla la compañía, permitiendo medir, para lograr un constante mejoramiento en beneficio del cliente.

### **Capítulo 4**

Está dado por las conclusiones y recomendaciones que se originaron en el desarrollo de la investigación, para cada conclusión le corresponde la respectiva recomendación a ser aplicada dentro de las actividades de la compañía.

## **PRESENTACION**

La compañía está dedicada a la comercialización de artículos de ferretería, siendo la actividad de la construcción la de mayor crecimiento dentro del cantón. A través de los índices económicos al mes de diciembre de 2008 se concluye que el sector de la construcción tiene un crecimiento real de 8.6% y un crecimiento promedio del 4.02%.

El sector de la construcción se encuentra ligado a las condiciones de la economía mundial por el precio de las materias primas y las condiciones del mercado laboral.

El desarrollar un modelo de administración por procesos, incrementará la productividad con la optimización de los recursos físicos, generando ventaja competitiva, logrando aceptación y mejorando la confiabilidad de los usuarios.

# CAPITULO 1

## INTRODUCCION

### 1.1 ANTECEDENTES

Se inició como una microempresa en la ciudad de Esmeraldas con un local en el cual se expendía materiales de construcción, siguiendo el ejemplo de emprendedor dejado por el padre, quien fue el fundador, en los años 70, los cuatro hijos, abren sus propios negocios, en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, por cuanto el crecimiento acelerado de la ciudad, daba lugar a que este tipo de comercio vaya en auge.

Aprovechando el crecimiento de la ciudad, este tipo de negocio no tuvo ninguna dificultad en su posicionamiento las ventas superaron lo que se tenía previsto inicialmente.

Estos cuatro negocios, fueron abiertos estratégicamente, a fin de dar facilidades a los clientes. Dentro de sus principales productos tenemos:

- ✓ Ferretería
- ✓ Artículos para la construcción
- ✓ Productos para el hogar
- ✓ Máquinas

En los 90 se reúnen los dueños de estas microempresas y deciden fusionarse en una Compañía de Responsabilidad Limitada.

Dentro del análisis realizado, estuvo la de adquisiciones, cada microempresa tenía al mismo proveedor y diferente forma de pago:

- ✓ Contra entrega
- ✓ Crédito 15 – 30 - 45 días
- ✓ Diferentes precios

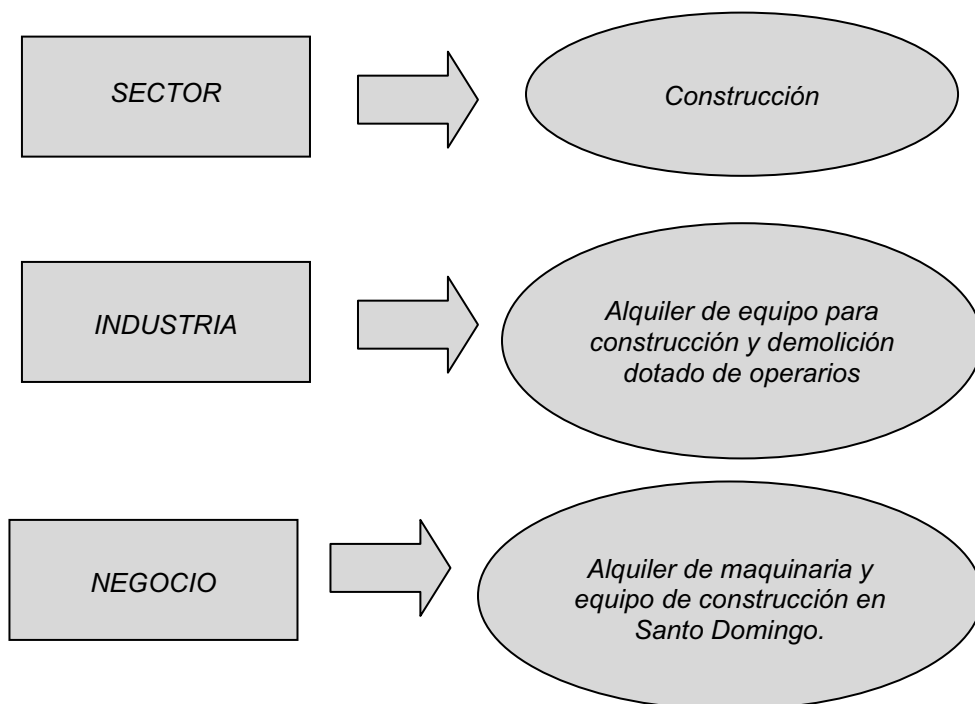
Los beneficios que se obtuvieron entre otros:

- ✓ Estandarizar las negociaciones
- ✓ Mejores precios por el volumen
- ✓ Obtener distribución autorizada
- ✓ Disminución de precios de venta al público
- ✓ Optimización de recursos
- ✓ Reducción de gastos

Los dueños de los negocios unipersonales, pasaron a ser socios accionistas de la Compañía de Responsabilidad Limitada ZURIMPORT, la misma se constituyó con un capital pagado de \$ 1,000.00 en acciones, repartidas en iguales proporciones al número de dueños.

### 1.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

**Sector, Industria y Negocio.**



**Figura N° 1.1 Análisis del entorno**



### 1.1.1.1 SECTOR CONSTRUCCIÓN

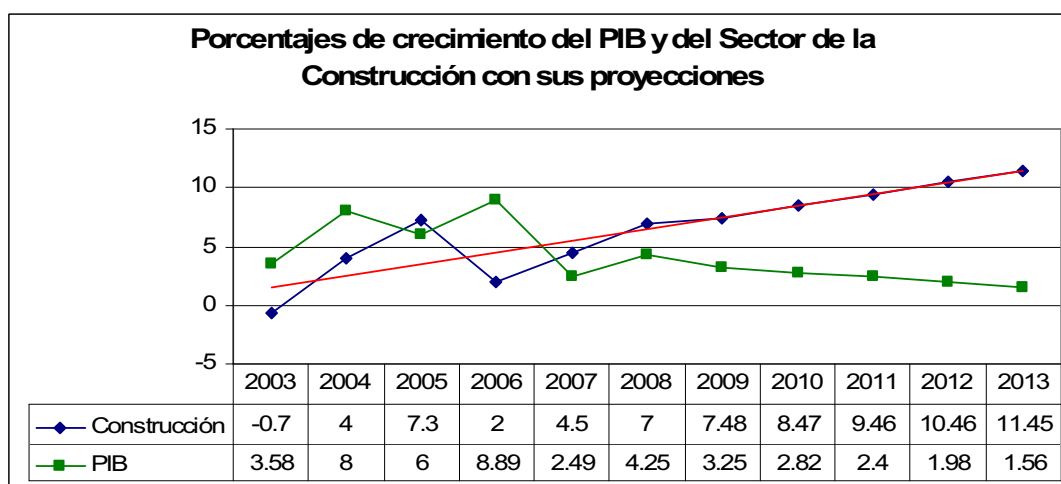
#### Antecedentes del sector

“El sector de la construcción es uno de los de mayor crecimiento en la economía del país, a través de la información de las cifras económicas al mes de diciembre del 2008, se puede concluir que el sector de la construcción tiene un crecimiento real del 8.06%”<sup>1</sup>.

El sector de la construcción ha venido creciendo desde el año 2003, su promedio es más notorio como en los años 2005 y 2008, con una tasa del 7,3% y 7%(previsión parcial) respectivamente (Figura No.1.2).

El crecimiento promedio para el sector de la construcción en los últimos seis años ha sido del 4,02% (Figura No.1.2), lo que significa un porcentaje mayor a “la tasa promedio de crecimiento anual del PIB, la cual se encuentra en 2,6%”<sup>2</sup>, con lo que se puede concluir que es un sector creciente dentro de la economía del país.

#### Análisis de porcentajes sector de la construcción frente al PIB y sus proyecciones.



**Figura No. 1.2 Porcentajes de construcción**

<sup>1</sup> Banco Central del Ecuador. Documentos-Estadísticas. Cifras Económicas. Septiembre 2008.  
[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

<sup>2</sup> CPA-FERRERE. Síntesis macroeconómica del Ecuador.2008, Pág.1, [www.ferrer.com](http://www.ferrer.com)

### **Proyección del sector**

El sector de la construcción se encuentra ligado a las condiciones de la economía mundial, por el precio de las materias primas como el acero, cobre y también por las condiciones del mercado laboral que cada vez se integra más al resto del mundo.

Si además se considera el mercado financiero internacional, atento a captar oportunidades de negocio.

Según la Cámara de la Construcción de Quito la tendencia del sector de la construcción para los próximos años va a mantener un crecimiento que va a favorecer al sector y a su vez a todo lo que tenga que ver con la construcción y sus servicios.

### **El sector de la construcción en Santo Domingo de los Tsáchilas**

La construcción es sin duda un rubro importante en la economía de la ciudad, ya que ésta es una de las más comerciales del país y a su vez una de mayor crecimiento poblacional, la cual está en continuo crecimiento; para lo que existe una gran demanda de bienes inmuebles dentro y fuera de la ciudad.

“Si bien es cierto el continuo incremento de los precios de los insumos afecta directamente a la construcción; sin embargo cabe recalcar que misma avanza pese a este incremento”<sup>3</sup>.

Santo Domingo es una ciudad en crecimiento acelerado, pero de manera desorganizada, esto se debe a la falta de planificación, lo que lleva a que la mayoría de obras de construcción sean de manera ilegal, en el gráfico No.1.3 se muestra el crecimiento del sector de la construcción legal e ilegal en los

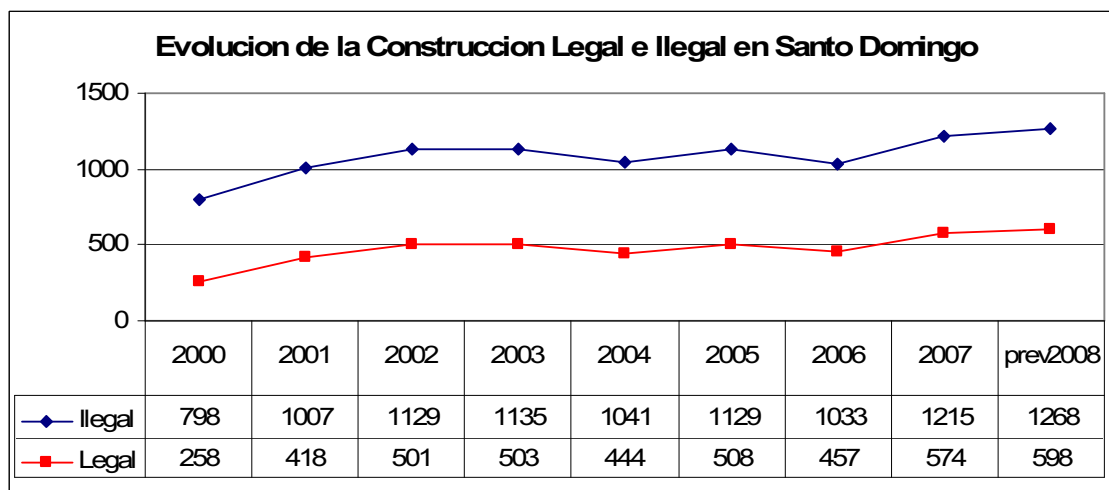
---

<sup>3</sup> Cimientos SD, Revista de la C.C.S.D., 9na Edición, Vicepresidente de la Cámara de la Construcción de Santo Domingo, Ing. Luis Alfredo Aguilar.

últimos 5 años este es creciente, con aproximadamente una tasa del 4.68%. En el Cuadro No.1.4 se detalla en porcentajes la participación de la construcción en Santo Domingo.

Para la obtención de datos se tomó en cuenta la manera en la que Santo Domingo se encuentra sectorizada, ver Anexo No.1.

### **Evolución de la construcción Legal e Ilegal en Santo Domingo, en número de construcciones**



**Figura No. 1.3 Evolución de la construcción**

### Porcentajes de la Construcción en Santo Domingo.

Años	Construcción Legal	Construcción Ilegal
2000	24.40%	75.60%
2001	29.33%	70.67%
2002	30.74%	69.26%
2003	30.69%	69.31%
2004	29.88%	70.12%
2005	31.03%	68.97%
2006	30.65%	69.35%
2007	32.08%	67.92%
2008	32.05%	67.95%

Figura No. 1.4 *Porcentajes construcción Santo Domingo*

#### 1.1.1.2 INDUSTRIA - NEGOCIO: ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO DOTADO DE OPERARIOS

La construcción es la actividad en la cual la maquinaria y equipo agrega valor al ser alquilada y crea una necesidad por parte de los contratistas para adquirir este tipo de servicio.

Las actividades que también se encuentran dentro de la prestación de servicios para la construcción son:

- ✓ Ferreterías.
- ✓ Constructoras.
- ✓ Alquiler de volquetes de transporte.
- ✓ Alquiler de retroexcavadoras.
- ✓ Alquiler de tractores.
- ✓ Alquiler de tanqueros de agua.

Dentro de la ciudad se cuenta con 22 empresas que están registradas en la Cámara de la Construcción que se dedican a la prestación de servicios para el sector.

### **1.1.2 SITUACIÓN ACTUAL**

La Compañía ZURIMPORT CIA. LTDA cuenta con una estructura inadecuada, en la cual las funciones no están bien definidas, así mismo cuenta con instrumentos y procedimientos obsoletos, lo que ocasiona el cometimiento de errores y un constante desperdicio de recursos.

La tendencia de las organizaciones mundiales es alinearse justamente al correcto manejo consciente de recursos sustentables, esto potencializa a la empresa en una ventaja competitiva, que permita mantener a la empresa posicionada fuertemente en el mercado, proyectando una imagen de respeto y cuidado al cliente y el medio ambiente.

Desde su fusión la institución no se ha preocupado de diseñar su cadena de valor, por lo que no se dispone en forma clara de cuáles son sus macro procesos y la interrelación que debe existir.

Una adecuada estructuración de los procesos de la Compañía ZURIMPORT CIA. LTDA, orientados por una visión hacia el año 2020, así como el aprovechamiento de la ubicación geográfica, permite disponer de una fortaleza competitiva.

No existe en la compañía indicadores, que permitan medir la gestión realizada por sus trabajadores, como también el grado de apego a los objetivos que persigue la empresa.

La compañía el 19 de noviembre de 2007, incrementó su capital social a \$ 101,000.00, así mismo como fruto de esta fusión, se cuenta con una nueva agencia o punto de venta.

Actualmente la venta de sus productos se lo realiza a través de la comercialización mediante la distribución por intermedio de los diferentes puntos de venta que tiene abierto dentro de la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas, denominados agencias.

El movimiento de la agencia es coordinada a través de un administrador, todo el movimiento administrativo está centrado en la matriz ubicado en la calle Guayaquil y Latacunga.

Dispone de un sistema financiero denominado ORION, todas las agencias tienen accesos delimitados para su actividad.

#### **1.1.2.1 Direccionamiento Estratégico**

Con esta planificación se quiere lograr un equilibrio, por lo que la compañía diseñó su VISION Y MISION.

##### **1.1.2.1.1 Misión**

Satisfacer con excelencia las necesidades de los artesanos, constructores y público en general en la ciudad de Santo Domingo, con productos de alta calidad; dedicados a ofrecer una gama de materiales para la construcción a los precios más bajos atendiendo a nuestros clientes con un personal idóneo y capacitado.

#### **1.1.2.1.2 Visión**

Ser la empresa líder en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas, en la venta de materiales de construcción y para el hogar, con una variedad de productos de alta calidad y precios bajos, creando más sucursales para estar más cerca de nuestros clientes

#### **1.1.2.1.3 Estructura organizacional**

Es la representación gráfica de la empresa, sustenta y articula todas sus partes e indica la relación con el ambiente externo de la organización.

Cuenta con una estructura, formada por los siguientes niveles, directivos y operacionales:

- ✓ Accionistas
- ✓ Presidente
- ✓ Gerente
- ✓ Grupo de asesores
- ✓ Departamento compras
- ✓ Departamento administrativo
- ✓ Departamento talento humano
- ✓ Departamento contabilidad

## Estructura Orgánica

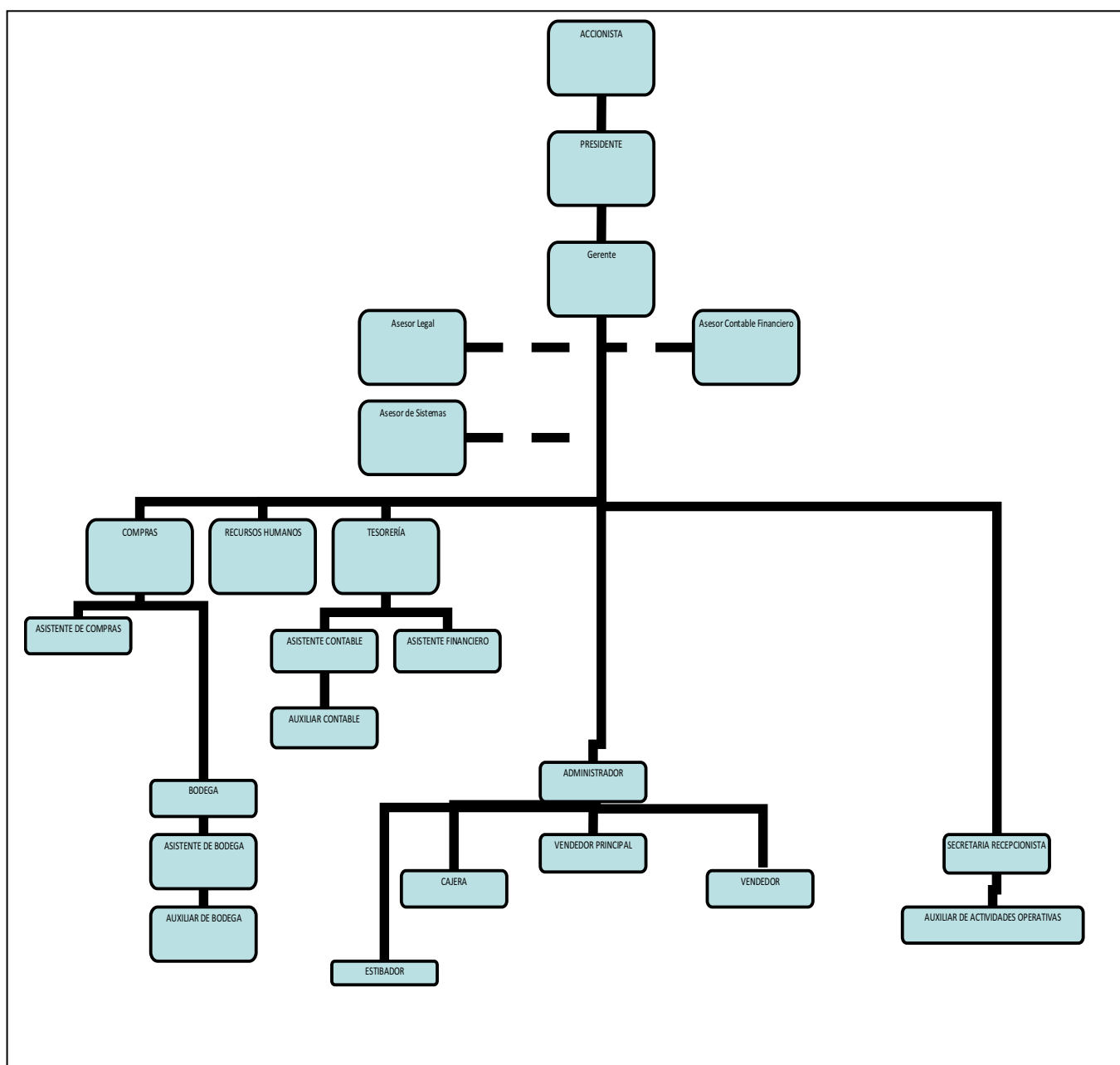


Figura No. 1.5 Estructura orgánica



### **1.1.3 DESCRIPCION DE CARGOS**

#### **1.1.3.1 CARGO: Presidente**

- ✓ Coordinar, dirigir y ejecutar políticas generales.
- ✓ Evaluar y controlar periódicamente la gestión de las diferentes áreas.
- ✓ Dar soporte a todas las áreas de la compañía en su gestión.
- ✓ Poner en práctica los planes estratégicos y operativos por áreas.
- ✓ Otras que determinen los estatutos.

#### **1.1.3.2 CARGO: Gerente General**

- ✓ Integrar el Comité de Gestión.
- ✓ Dar soporte al Departamento de compras y adquisición.
- ✓ Formar parte de las negociaciones de compras.
- ✓ Coordinar y dirigir la logística tanto en compras como en ventas (despachos).
- ✓ Coordinar, dirigir y supervisar los sistemas de comunicación y enlaces.
- ✓ Otras que determinen los estatutos (Representación Legal y Administrativa).

#### **1.1.3.3 CARGO: Gerente Financiera**

- ✓ Integrar el Comité de Gestión.
- ✓ Elaborar de manera coordinada los presupuestos de ventas y compras, así como los de gastos operativos y controlar su ejecución.
- ✓ Conjuntamente con ventas ejecutar y supervisar la aplicación de políticas de descuentos en ventas.
- ✓ Elaborar y controlar el flujo de caja semanal.
- ✓ Presentar periódicamente los informes económicos y financieros.
- ✓ Otras que determinen los estatutos.

**1.1.3.4 CARGO: Gerente Administrativo - Gerencial**

- ✓ Integrar el Comité de Gestión
- ✓ Control y supervisión de las políticas de desarrollo organizacional (Plan estratégico, políticas de calidad).
- ✓ Manejo y control de Recursos Humanos de la compañía.
- ✓ Control y Supervisión de inventarios y bodegas físicas.
- ✓ Planificación y ejecución del mantenimiento de activos fijos.
- ✓ Otras que determinen los estatutos.

**1.1.3.5 CARGO: Gerente de Ventas (se fusiona con la Presidencia)**

- ✓ Integrar el Comité de Gestión.
- ✓ Elaboración, ejecución y control de presupuestos de ventas.
- ✓ Supervisión de los Puntos de Ventas.
- ✓ Manejo y Control de la Fuerza de Ventas.
- ✓ Elaborar, ejecutar el plan de campaña de promociones y publicidad.
- ✓ Manejar Relaciones Públicas.
- ✓ Otras que determinen los estatutos.

**1.1.3.6 CARGO: Asistente de Gerencia.**

- ✓ Consensuar acciones, políticas, estrategias a ponerse en práctica en la Cía.
- ✓ Servir como vínculo para la toma de decisiones y de soporte para la solución de problemas.

**1.1.3.7 CARGO: Comprador**

- ✓ Preparación, registro y seguimiento de compras y proveedores.
- ✓ Coordinación con logística y comunicaciones en relación con despachos y recepciones.

- ✓ Ingreso y validación de costos y precios de venta.
- ✓ Inventarios físicos periódicos.
- ✓ Manejo del módulo de productos en el sistema ORION.

#### **1.1.3.8 CARGO: Asistente Administrativo**

- ✓ Control y movilización de los productos entre locales, desde el proveedor y servicio al cliente.
- ✓ Controla, mantiene y verifica el funcionamiento de las comunicaciones entre puntos de venta.

#### **1.1.3.9 CARGO: Contador**

- ✓ Genera la información base para presupuestos.
- ✓ Controla la ejecución presupuestaria.
- ✓ Realiza controles contables y coordina el funcionamiento del sistema ORION.
- ✓ Prepara cuadros e informes para reportes gerenciales.
- ✓ Valida documentos contables, verifica cumplimientos de normas de control y políticas financieras.
- ✓ Recapta y coordina la implementación de procesos a nivel de todos los puntos de ventas.
- ✓ Planifica y coordina con otras áreas la toma de inventarios físicos.
- ✓ Maneja el módulo de Contabilidad y Gerencia Administrativa.
- ✓ Administra el sistema en coordinación con la Gerencia General.

#### **1.1.3.10 CARGO: Tesorero**

- ✓ Recibe y valida los cuadros de caja diario de todos los puntos de venta.
- ✓ Prepara el cuadro general y los depósitos en las cuentas bancarias.
- ✓ Coordina con la gerencia financiera los pagos a proveedores y los gastos a realizarse en base a presupuestos.

- ✓ Coordina con Recursos Humanos los pagos a realizarse de nómina y demás beneficios.
- ✓ Emite cheques y comprobantes de pago de todos los egresos de la Cía.
- ✓ Prepara información para el flujo de caja semanal y mensual.
- ✓ Maneja el módulo de tesorería en el sistema.

#### **1.1.3.11 CARGO: Asistente de Recursos Humanos**

- ✓ Liquidación de nómina mensual.
- ✓ Control de anticipos, préstamos y consumos.
- ✓ Liquidación de beneficios sociales.
- ✓ Control de personal (asistencia).
- ✓ Ejecuta Plan de Capacitación y mejoramiento del Recurso Humano de la Cía.

#### **1.1.3.12 CARGO: Cajeros.**

- ✓ Facturación.
- ✓ Cuadre de Caja.

#### **1.1.3.13 CARGO: Vendedores y Choferes.**

- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Despacho y Verificación de mercadería.
- ✓ Funciones de Auxiliar de Inventario.
- ✓ Mantenimiento de perchas.
- ✓ Participa en tomas de inventarios físicos.

#### **1.1.3.14 CARGO: Guardia.**

- ✓ Control del local.
- ✓ Ayuda eventual en venta y despacho.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.2.1 GENERAL**

Lograr que La Compañía de Responsabilidad Limitada ZURIMPORT CIA. LTDA, trabaje con estándares de calidad, conociendo y documentando sus procesos

### **1.2.2 ESPECIFICOS**

- a)** Esquematizar la cadena de valor con las diferentes actividades y procesos que se van a desarrollar en la compañía
  
- b)** Elaborar el manual de procedimientos de ZURIMPORT CIA. LTDA
  
- c)** Diseñar indicadores que permitan monitorear y medir la gestión de la compañía

### **1.2.3 HIPÓTESIS:**

- ✓ Es posible establecer un modelo de procesos en la empresa
  
- ✓ Los indicadores de gestión permitirán el seguimiento oportuno a los procesos y a una mejor toma de decisiones.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 TEORIA DE GESTION POR PROCESOS**

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. En otras palabras, por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente, generando VALOR, que es la percepción que tiene un cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad

Todas las actividades que se desarrollan están involucradas en algún proceso, una organización es una cadena de procesos con orientación a la satisfacción de los usuarios.

Implementar y mejorar los procesos bajo la técnica de gestión de procesos permite distribuir y evaluar periódicamente el trabajo del personal, establecer prioridades a través de indicadores gerenciales, de calidad y productividad (matriz de gestión).

El corazón de administrar un negocio es administrar sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto y han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones gubernamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, una perspectiva de procesos es esencial para conseguir la orientación a los clientes, calidad, flexibilidad, velocidad en el servicio, trabajando con una visión de servicio al cliente.

Para la aplicación de la gestión por procesos “se requiere mirar a la organización y sus actividades como un conjunto de procesos que se

interrelacionan hasta formar un sistema. Este sistema gira alrededor de las necesidades de los clientes y de las condiciones del medio externo. Con ello se consigue de la manera más eficaz y eficiente la satisfacción de los clientes actuales y potenciales. El análisis de procesos no es algo nuevo, sin embargo la gestión por procesos en nuestros días incorpora una serie de nuevos componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio”<sup>4</sup>

Existen algunas metodologías para mejoramiento de procesos siendo una de ellas la que plantea **Harrington** como “Una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos y la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema al centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia. Ayuda a simplificar y modernizar las funciones, asegurando que los clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos”

Hay que considerar que “El cliente moderno es más astuto, difícil y menos indulgente que nunca. Hoy, el cliente viene programado para ser cínico, desleal y simplemente ingobernable. Se le ha enseñado que debe exigir calidad, servicio y grandeza. El escucha las palabras una y otra vez en cualquier parte y ha tomado esta actitud como su derecho de nacimiento”<sup>5</sup>

### 2.1.1 EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS

La gestión de los procesos nació como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial y se desarrolló rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes, pero no se actualizó para mantener el ritmo del avance empresarial. Mientras la organización crecía, la responsabilidad de los procesos se dividía entre muchos departamentos, empezando a desarrollarse grupos de burocracia que cada vez se hacían más numerosos y fuertes, de

---

<sup>4</sup> Roure, La Gestión por Procesos

<sup>5</sup> Harrington, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa

manera que nadie podía auditar los procesos de la empresa para asegurarse de que se realizaban correctamente.

Esto trajo como consecuencia que los procesos se hicieran ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia, de trabajo intensivo y demandaban exceso de tiempo.

### **2.1.2 Entre las falacias sobre los procesos de apoyo se pueden mencionar<sup>6</sup>:**

- ✓ Los procesos de apoyo carecen de importancia en comparación con los de producción, pues la ineficacia de estos procesos no le cuesta mucho a la organización.
- ✓ Es poco lo que se puede ganar mediante el mejoramiento o rediseño de los procesos de apoyo.
- ✓ Los procesos de apoyo en una organización no pueden controlarse.
- ✓ La gestión por procesos es mejorar la producción a través de los procesos, productos, clientes claramente definidos y la relación de éstos dentro de la compañía

Decidir la selección de los sistemas que impacten en la línea de productos y servicios, es un proceso de cambio incremental, que se basa en un compromiso permanente de mejorar aspectos y actividades importantes de la compañía.

En cada proceso se debe asignar a un responsable, la meta de éste consiste en mejorarlo hasta el punto en el cual este proceso se perfile como el mejor de la empresa y mantenerlo en ese nivel.

---

<sup>6</sup> Harrington, J. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill. Bogotá. 1993.p. 19.



### **2.1.3 Entre las utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos, se puede mencionar que:**

- ✓ Permite a la organización centrarse en el cliente
- ✓ Permite a la compañía predecir y controlar el cambio
- ✓ Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles
- ✓ Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización
- ✓ Previene posibles errores
- ✓ Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa
- ✓ Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros

### **2.1.4 NORMAS QUE DEBEMOS CONSIDERAR EN LOS PROCESOS<sup>7</sup>: HARRINGTON PLANTEA DIEZ**

- ✓ La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
- ✓ Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan (visión compartida)
- ✓ Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
- ✓ Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
- ✓ Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.

---

<sup>7</sup> Harrington, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa

- ✓ Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.
- ✓ Deben establecerse sistemas de evaluación continua.
- ✓ Deben suministrarse a todos una retroalimentación continua.
- ✓ Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
- ✓ Deben establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.

**A continuación podemos observar las diferencias existentes, entre el desempeño tradicional y por procesos:**

No.	<i>Centrado en las funciones</i>	<i>Centrado en los procesos</i>
1	Los empleados son el problema	El proceso es el problema
2	Empleados	Personas
3	Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
4	Comprender mi trabajo	Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
5	Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
6	Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
7	Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
8	Motivar a las personas	Eliminar barreras
9	Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
10	No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
11	¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que se cometiera el error?
12	Corregir errores	Reducir la variación
13	Orientado al jefe	Orientado al cliente

**Figura No. 2.1 Diferencias tradicional y por procesos**

Fuente: Harrington, J. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. McGraw-Hill

### **2.1.5 CLASES DE PROCESOS:**

**Procesos gobernantes o de dirección:** se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos:

- Planificación Financiera
- Desdoblamiento de la estrategia

**Procesos operativos de producción o institucionales:** sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos:

- Desarrollo de productos
- Servicio al cliente
- Formación profesional

**Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa:** tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:

- Administrativo
- Financiero
- Recursos Humanos
- Ventas

En muchos casos, los procesos gobernantes se los incorpora en los de apoyo, dependiendo del tipo de organización que se analiza y su grado de complejidad.

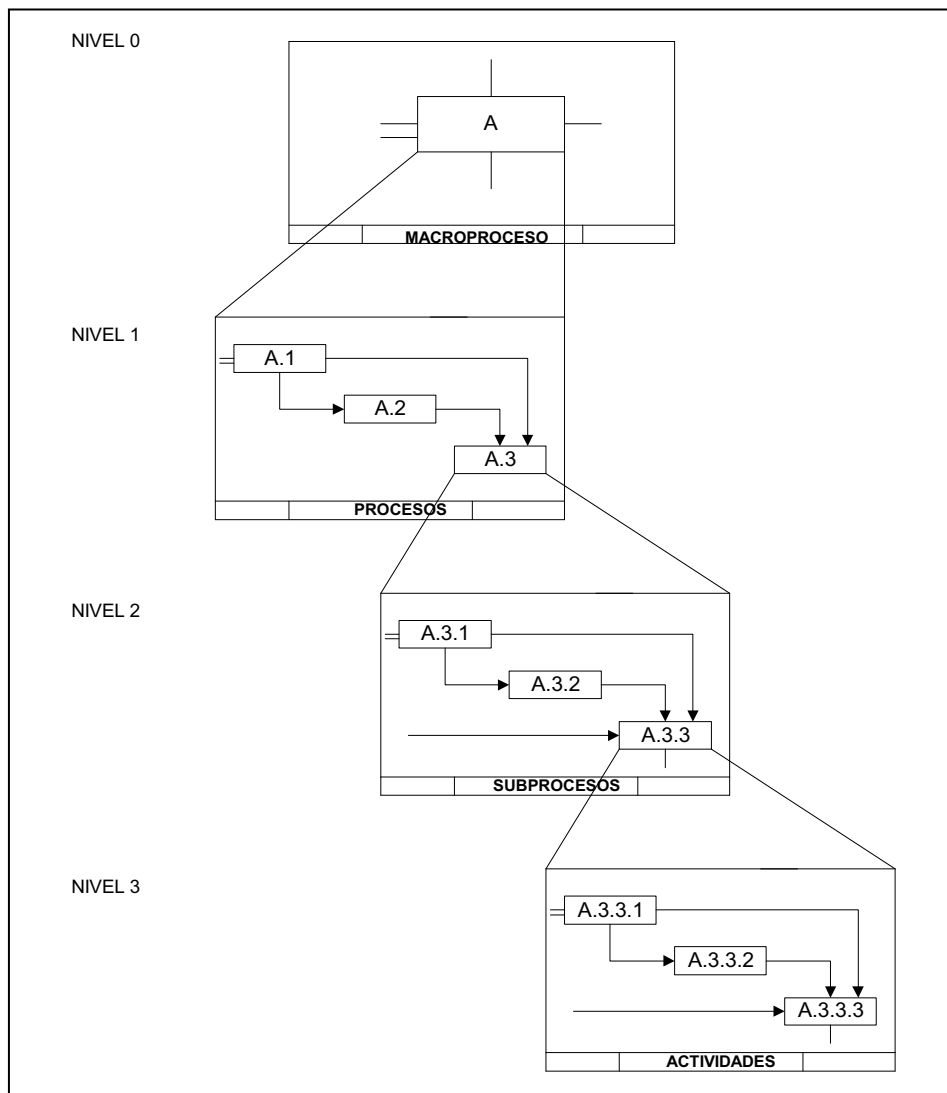
En lo que respecta a su funcionamiento, los procesos operativos suelen estar bastante bien controlados ya que tradicionalmente se ha medido su costo y la calidad de su producto. No ocurre lo mismo con los procesos de apoyo o de gestión, en los que no hay tradición de medir su funcionamiento con el mismo rigor, por ello son estos procesos los que presentan mayor potencial de mejora.

**2.1.6 ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS,** de acuerdo a su complejidad, se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

**Macro procesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

**Procesos:** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

**Subprocesos:** 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.



**Figura No. 2.2 Estructura de procesos**

Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de este concepto:

**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.

**Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. 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.

### 2.1.7 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

- **Entrada**, "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo)
- **Recursos y estructuras**, para transformar el insumo de la entrada
- **Un producto**, "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- **Sistema de medidas y de control** de su funcionamiento.
- **Límites (Condiciones de frontera), y conexiones** con otros procesos, claros y definidos.

## 2.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor provee una visión de la empresa focalizada en los procesos y actividades que integran el giro del negocio (Michael Porter. Ventaja Competitiva).

La cadena de valor es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de la institución. Se define del análisis realizado a los productos primarios, sin que esto represente necesariamente que son unidades administrativas, sino que identifica el aporte de valor de las macro actividades que permiten el cumplimiento de la misión institucional.

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



**Figura N° 2.3 Cadena de valor genérica**

Las actividades de apoyo constituyen las áreas que realizan gestiones para preparación del producto final.

Los macro procesos vienen a constituir los procesos por los cuales debe pasar el insumo hasta convertirse en producto final, ejemplo: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia y finalmente tenemos el Servicio al cliente.

Los macro procesos, están formados de procesos, los que se dividen en subprocesos, estos a su vez están formados de actividades.

Los procesos que no están en la cadena de valor emplean actividades sin valor añadido, la eliminación de las actividades sin valor añadido permite a la empresa ahorrar recursos y vender los productos a precios inferiores sin reducir el valor para el cliente.

### **2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO**

Es una representación gráfica de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.

Al inspeccionar cómo las actividades de un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir problemas potenciales. Los Diagramas de Flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso, desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto o un servicio.

Con frecuencia este nivel de detalle no es necesario, pero cuando se necesita, el equipo completo normalmente desarrollará una versión de arriba hacia abajo.

### 2.3.1 ¿CUÁNDO SE UTILIZA?

Este esfuerzo con frecuencia revela problemas potenciales tales como cuellos de botella en el sistema, pasos innecesarios y círculos de duplicación de trabajo. Algunas aplicaciones comunes son:

#### **Definición de proyectos:**

- Identificar oportunidades de cambios en el proceso.
- Desarrollar estimados de costos de mala calidad.
- Identificar organizaciones que deben estar representadas en el equipo.
- Involucrar a trabajadores en los esfuerzos de resolución de problemas para reducir la resistencia futura al cambio.

#### **Identificación de las causas principales:**

- Desarrollar planes para reunir datos.
- Generar teorías sobre las causas principales.
- Discutir las formas de estratificar los datos para el análisis para identificar las causas principales.
- Examinar el tiempo requerido para las diferentes vías del proceso.

#### **Diseño de Soluciones:**

- Describir los cambios potenciales en el proceso y sus efectos potenciales.
- Identificar las organizaciones que serán afectadas por los cambios propuestos.

#### **Aplicación de soluciones:**

- Explicar a otros el proceso actual y la solución propuesta.



- Superar la resistencia al cambio demostrando cómo los cambios propuestos simplificarán el proceso.

#### **Control (Retener las Ganancias):**

- Revisar y establecer controles y monitorias al proceso.
- Auditar el proceso periódicamente para asegurar que se están siguiendo los nuevos procedimientos.
- Entrenar a nuevos empleados.

### **2.3.2 CONSTRUCCIÓN DE UN DIAGRAMA DE FLUJO**

Si un Diagrama de Flujo se construye de forma apropiada y refleja el proceso de la forma que realmente opera, todos los miembros del equipo poseerán un conocimiento común, exacto del funcionamiento del proceso.

Adicionalmente, el equipo no necesita invertir el tiempo y la energía en observar el proceso físicamente, cada vez que se quiera identificar problemas para trabajar, discutir teorías sobre las causas principales, examinar el impacto de las soluciones propuestas o discutir las formas para mantener las mejoras.

Los Diagramas de Flujo pueden ayudar la tarea de diagnóstico para lograr mejoras, generando teorías sobre las posibles causas principales de un problema.

El equipo que investiga un problema redacta una descripción del problema en un pedazo pequeño de papel y lo pega en el Diagrama de Flujo en el punto en el proceso donde el problema se ha detectado. El equipo luego discute cada uno de los pasos en el proceso antes del punto donde el problema se ha detectado, y produce teorías sobre las cosas que podrían salir mal en el paso que causa el problema.

Por ejemplo, considérese el problema de analizar los tiempos de reparación. Una rápida revisión del Diagrama de Flujo puede sugerir un número de grupos posibles que pueden explicar el tiempo que se necesita para hacer una reparación.

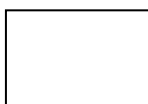
### **2.3.2.1 METODOLOGIA PARA PREPARAR UN DIAGRAMA DE FLUJO**

- a. Propósito.- Analizar cómo se pretende utilizar el diagrama de flujo.
- b. Exhibir esta hoja en la pared y consultarla en cualquier momento para verificar que su diagrama de flujo es apropiado para las aplicaciones que se pretenden.
- c. Determinar.- El nivel de detalle requerido.
- d. Definir los Límites.- Después de establecer los límites del proceso, enumerar los resultados y los clientes en el extremo derecho del diagrama.
- e. Utilizar Símbolos Apropriados.- Utilizando los símbolos apropiados para el diagrama de flujo, presentar las respuestas como los primeros pasos en el diagrama
- f. Hacer Preguntas.- Para cada insumo haga preguntas como:
  - ¿Quién recibe el insumo?
  - ¿Qué es lo primero que se hace con el insumo?
- g. Documentar.- Documentar cada paso en la secuencia, empezando con el primer (o último) paso. Para cada paso, hacer preguntas como:
  - ¿Qué produce este paso?

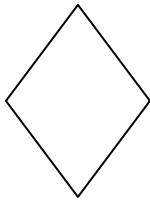
- ¿Quién recibe este resultado?
  - ¿Qué pasa después?
  - ¿Alguno de los pasos requiere de insumo que actualmente no se muestran?
- h. Completar.- Continuar la construcción del diagrama hasta que se conecte todos los resultados, definidos en el extremo derecho del diagrama.
- i. Si se encuentra un segmento del proceso que es extraño para todos, se deberá tomar nota y continuar haciendo el diagrama.
- j. Revisión.- Preguntar:
- ¿Todos los flujos de información encajan en los *entradas y salidas* del proceso?
  - ¿El diagrama muestra la naturaleza serial y paralela de los pasos?
  - ¿El diagrama capta de forma exacta lo que realmente ocurrió, a diferencia de la forma cómo se piensa que las cosas deberían pasar o cómo fueron diseñadas originalmente?

### 2.3.2.2 SIMBOLOGIA

Dentro de los símbolos utilizados con más frecuencia son los siguientes:



Un paso o tarea del proceso. Una descripción breve del paso se presenta dentro del símbolo.



Punto de verificación o de decisión. Este diamante indica un punto de la rama en el proceso. La descripción está escrita dentro del símbolo, generalmente en la forma de una pregunta. La respuesta a la pregunta determina el camino que debe tomarse desde el símbolo de decisión. Cada camino está identificado para que corresponda a una respuesta.



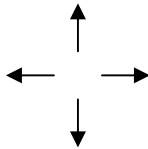
Cola o punto de espera.



Datos almacenados



Proceso predefinido

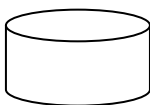


Las "Líneas de flujo" son utilizadas para representar el progreso de los pasos en la secuencia. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.

**Otros dos símbolos que no son utilizados tan comúnmente y que pueden ser útiles son:**

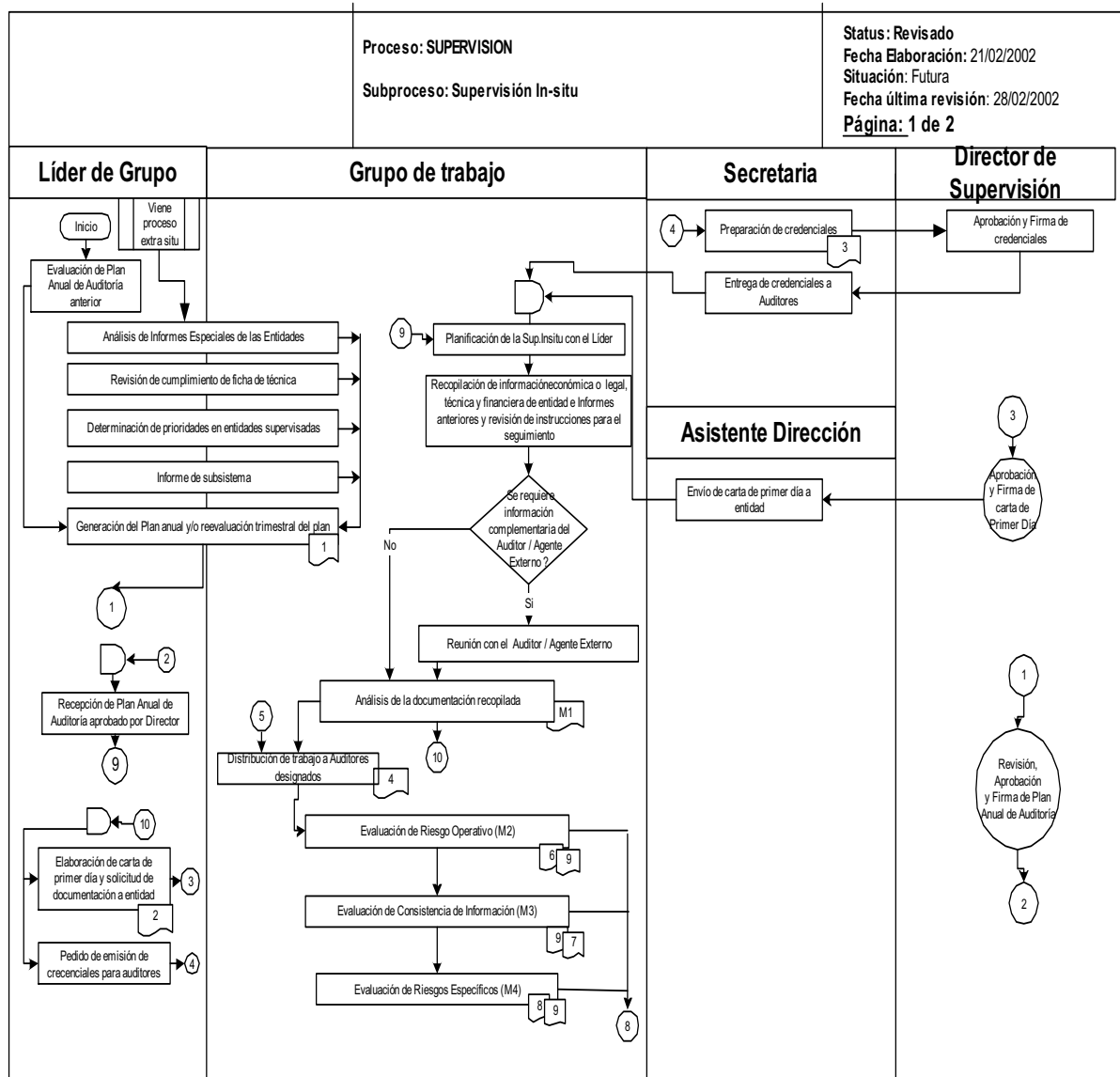


El "símbolo del documento" representa la información escrita, pertinente al proceso.



El "símbolo de la base de datos" representa información almacenada electrónicamente con respecto al proceso.

**Ejemplo de diagrama de flujo:**



**Figura No. 2.4 Diagrama de flujo**

**3.4.8.4 Mejoramiento y estandarización de procesos**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la compañía

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la compañía, por otra parte permite analizar

los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta las organizaciones crece dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Las personas le dan vida al proceso. El personal hace que el proceso funcione; sin él obtenemos nada.

El proceso final tiene que ser un matrimonio homogéneo entre personas y metodologías, en el cual el equipo es esclavo de los colaboradores no al contrario.

Sólo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los talentos y limitaciones que tienen nuestros colaboradores y consiste en involucrarse en el ambiente laboral.

A través de los indicadores, comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa o a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo, para luego entrar a mejorar o establecer otros parámetros de medición. Para finalmente terminar con la estandarización

## **2.4 VALOR AGREGADO**

Según Porter: “valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona y crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia”

EL proceso es un conjunto de actividades que generan VALOR que viene a constituir la percepción que tiene un cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad

### **2.4.1 ANALISIS DE VALOR AGREGADO**

Es una herramienta que sirve para medir la eficiencia de los procesos, además una metodología sistemática desarrollada por Lawrence D. Miles a finales de los años 40, en la dirección de compras de General Electric Corporation, que permite identificar y eliminar costos innecesarios que no afectan la funcionalidad, duración o apariencia del producto o servicio.

#### **El objetivo del análisis consiste en:**

- Eliminar dentro de los procesos las actividades que no agregan valor
  
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible
  
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor

El gráfico siguiente ayudará a tener una visión panorámica de lo que es el valor agregado dentro de una organización.

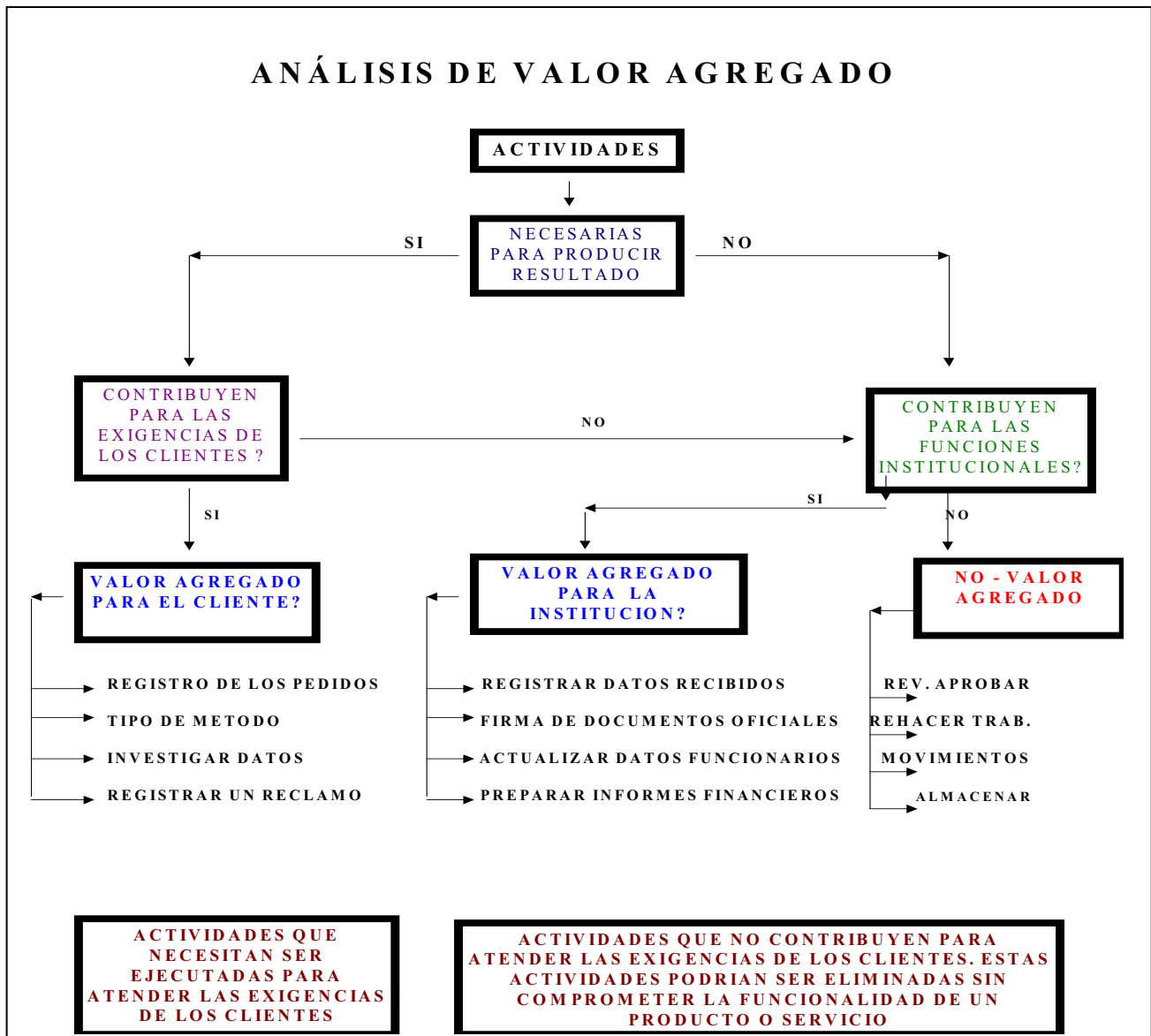


Figura No. 2.5 *Análisis de valor agregado*

## 2.4.2 PERCEPCIÓN DE VALORES

### Clientes

Calidad, precio, servicio, trato personalizado

### Proveedores

Utilidad, seguridad, exclusividad, pagos rápidos, más negocios, 100% aceptación

### Accionistas

Utilidad, rentabilidad sostenida, crecimiento, supervivencia, imagen, valor empresarial



Empleados: Salario, seguridad, reconocimiento, desarrollo profesional

Sociedad Creación de empleos, pago de impuestos, protección del medio ambiente

### **2.4.3 TIPOS DE ACTIVIDADES**

La eficiencia en la creación de valor, estaría en generar la mayor cantidad de productos y servicios con valor, con la menor cantidad de recursos.

Verificar que la cantidad de valor que se está creando esté acorde con la meta establecida, enfocados en la satisfacción del cliente.

Evaluar si la misma actividad puede llevarse a cabo con un costo menor, a consecuencia de reasignar actividades a otro cargo.

**A continuación se plantean algunas preguntas que ayudarán a establecer el tipo de actividades:**

¿La actividad agrega valor?

¿Pagaría el cliente por el producto o la actividad?

¿Se requiere para satisfacer las demandas del cliente?

¿Se requiere para satisfacer demandas del gobierno o reglamentarias?

¿Modifica o mejora un componente del producto o servicio?

¿Puede seguir funcionando el proceso si es eliminada?

¿Resuelve un problema de calidad?

**Con lo expuesto podemos decir que existen dos tipos de actividades:**

**Agregan Valor:**

VAC.- (Actividades de valor agregado para el cliente). Son las actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar.

VAE.- (Actividades de valor agregado para la empresa). Son las actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente.

**No Agregan Valor:**

P.- Preparación. Son actividades que permiten estar listos para desempeñar una tarea.

I.- Inspección. Actividades de revisión o de verificación de documento o de información que intervienen en el proceso

E.- Espera (fila). Tiempo inútil, no se desempeña ninguna actividad.

M.- Movimiento. Son actividades de movimiento de personas, información material o cualquier otra cosa de un punto a otro

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

## 2.4.4 PASOS PARA EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

### PASO 1

Para hacer el análisis de valor agregado de las actividades partimos con el flujo grama de procesos, para obtener la secuencia de actividades.

Luego mediante el uso de la hoja de medición de tiempos del proceso obtenemos, los tiempos correspondientes de cada una de las actividades.

### Ejemplos:

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS										
Situación:										
Unidad:		Proceso:								
Elaborado por:					Subproceso:					
Fecha de elaboración:										
VA ( real )			NVA (sin valor agregado)					ACTIVIDAD	Unidades por mes	Tiempo Unitario (minutos)
N°	VACI	VAE	Preparación	Demora	Movimiento	Control	Archivo			
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Tiempo	%
(1)	Valor Agregado Cliente		
(2)	Valor Agregado Empresa		
(3)	Preparación		
(4)	Demora		
(5)	Movimiento		
(6)	Control		
(7)	Archivo		
(8)	TOTAL = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7		
(9)	TIEMPO DE VALOR AGREGADO = (1) + (2)		
(10)	INDICE DE VALOR AGREGADO = (9) / (8)		

Figura No. 2.6 *Análisis valor agregado de los procesos*

**PASO 2**

Ingresar las actividades en el cuadro de ANALISIS DE ACTIVIDADES siguiendo la secuencia de las mismas, luego clasificar por tipo de actividad y más tarde colocar los tiempos de cada actividad.

<b>ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES</b>										
PROCESO:		<u>Cobranzas</u>								
PRODUCTO:		<u>Cobros locales</u>						FECHA: _____		
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		Tiempos Efectivos (Mi)
1		X						Revisa listado de clientes en mora		20
2	X							Realiza corte de estado de cuenta y envia al cliente		10
3		X						Revisa pago pendientes o efectuados		15
4							X	Envia listado pagos pendientes para revision del Jefe de		10
5						X		Recibe listado del nivel de jefatura sin cambios		15
6		X						Genera informe final para el departamento financiero y g		15
<b>TIEMPOS TOTALES</b>										<b>85</b>

**Figura N° 2.7 Análisis de actividades a)**

### PASO 3

Una vez que se ha completado el cuadro se contabiliza los datos por tipo de actividad obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad

<b>ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES</b>									
PROCESO:		<u>Cobranzas</u>							
PRODUCTO:		<u>Cobros locales</u>			FECHA: _____				
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Mi)
1		X						Revisa listado de clientes en mora	20
2	X							Realiza corte de estado de cuenta y envia al cliente	10
3		X						Revisa pago pendientes o efectuados	15
4							X	Envia listado pagos pendientes para revision del Jefe de	10
5						X		Recibe listado del nivel de jefatura sin cambios	15
6		X						Genera informe final para el departamento financiero y g	15
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									85
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>			<b>Método Actual</b>						
			No.	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (		1	10	11,8%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		3	50	58,8%				
P	PREPARACION		0	0					
E	ESPERA		0	0					
M	MOVIMIENTO		1	15	17,6%				
I	INSPECCION		1	10	11,8%				
A	ARCHIVO		0	0					

Figura N° 2.8 *Análisis de actividades b)*

**PASO 4**

Con los datos anteriores, calcular el índice de Valor Agregado

**Ejemplo:**

<b>ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES</b>									
PROCESO:		INSCRIPCION DE MARCAS						FECHA: 21/10/1995	
PRODUCTO:		LEGALIZACION							
No.	VAC	VASSM	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1	X							Recepción de solicitud y documentos para INSCRIP	8
2		X						Secretaria ingresa datos al sistema y emite fé de pres	15
3	X							Verifica existencia de marcas	15
5	X							Se prepara y envia marca a libro de marcas	10
6	X							Peticionario firma legalización	10
7			X					Se emite el título para inscripción y presentación	10
8		X						Peticionario e comprobantes de pago de patente	10
9		X						Se confirma la no existencia de marcas solicitada	5
10					X			Confirmación de pago de patente para control a reca	5
13									
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>88</b>
		COMPOSICION DE ACTIVIDADES					Método Actual		
						No.	Tiempo	%	
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)					4	43	49%	
VAN	VALOR AGREGADO SSM					3	30	34%	
P	PREPARACION /PROCESO					1	10	11%	
E	ESPERA					0			
M	MOVIMIENTO					1	5	6%	
I	INSPECCION					0			
A	ARCHIVO					0			
TT	TOTAL						88	100%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO						73		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO						<b>83%</b>		

**Figura N° 2.9 Análisis de actividades c)**

### 2.4.5 RESUMEN DE PASOS PARA EL AVA

- Preparar información básica del diagnóstico de procesos.
- Determinar las actividades: VAR, VAE, NVA (Recursos: diagrama de VA)
- Determinar el porcentaje de tiempo por categoría de valor.
- Determinar el índice de VA de los procesos.
- Determinación de las causas raíz de problemas.

### 2.4.6 ALGUNOS INDICADORES DE: TIEMPO, VALOR AGREGADO, COSTO

1. TC: Tiempo de ciclo del proceso

$$\boxed{\text{TC=}} \quad \text{TIEMPO DE DEMORA (D)+ TIEMPO REAL (t)}$$

2. ECA: Eficacia del tiempo de ciclo de activación del servicio

$$\boxed{\text{ECA=}} \quad \frac{\text{TIEMPO DE ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO}}{(\text{T-AVAR})+(\text{T-AVAO}) +(\text{T-SVA}) + (\text{T-TRANS}) +(\text{T-ALM}) +(\text{T-INS}) +(\text{T-ESP})}$$

3. VAR: Valor agregado real

$$\boxed{\text{VAR=}} \quad \frac{\text{CANTIDAD DE ACTIVIDADES DE VALOR REAL PARA EL CLIENTE}}{(\text{AVAR}) + (\text{AVAO}) + (\text{ASVA})}$$

4. CVA: COSTO DE VALOR AGREGADO (COMPETITIVO) DEL PROCESO

$$\boxed{\text{CVA=}} \quad \frac{\text{COSTO DE ACTIVIDADES DE VALOR REAL PARA EL CLIENTE}}{\text{COSTO DEL PROCESO}}$$

### **2.4.7 EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO**

A la medida que las organizaciones crecen, los procesos entran en un colapso y son remendados para ser rápidamente usados, por eso la necesidad de instalar controles adicionales para revisar las salidas, en vez de alterar el proceso, inclusive cuando el proceso es corregido, los controles frecuentemente permanecen.

Las personas que trabajan en el proceso raramente hablan con sus clientes y por lo tanto no entienden claramente sus exigencias. Se gasta mucho tiempo en actividades de mantenimiento (tales como coordinación, mantenimiento de registros) en vez de replantear el proceso.

### **2.5 INDICADORES DE GESTION**

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un conjunto cuidadosamente seleccionado de indicadores derivados de las estrategias, metas y objetivos que representan una herramienta de comunicación estratégica para que los líderes los utilicen en la organización. Los mismos forman parte de las bases para planes gerenciales, presupuestos, estructura organizacional y control de resultados.

#### **2.5.1 DISEÑO DE LOS INDICADORES**

##### **Cuadro de datos**

Para la recolección de datos y la implementación del indicador se cuenta con



un responsable encargado de esta función el cual reúne los datos gerenciales y específicos para el desarrollo del gráfico.

#### **2.5.1.1 Desarrollo de gráfica de control**

Esta gráfica responde a la información del cuadro de datos y la fórmula de cálculo establecida para el indicador, los más utilizados, por su fácil comprensión son:

- Barras
- Pastel
- Áreas
- Anillos
- Columnas

#### **2.5.1.2 Establecimiento de metas**

Un mundo sin estándares es inconcebible hoy en día. Sin estándares estaríamos en un mundo de productos tecnológicamente fragmentados y muy costosos.

Para establecer estándares se debe considerar lo siguiente:

- Datos históricos
- Análisis de procesos
- Benchmarking

#### **2.5.1.3 Comentarios**

Los comentarios son una técnica narrativa escrita de los resultados actuales de rendimiento y desempeño, problemas y acciones futuras, deberá contener cuatro partes:

**HECHO: ¿Qué pasa?**

Explique cómo estamos en este momento (en %). Si los resultados de los indicadores mejoraron o empeoraron. Si se logró o no la meta.

**RAZON: ¿Por qué?**

Explique por qué los resultados de los indicadores mejoraron o empeoraron. ¿Por qué ocurrió el cambio? ¿Por qué se logró o no la meta?

**ACCION: ¿Qué hacer?**

Explique las acciones que se necesitan para conseguir, superar o mejorar la meta o el desempeño. ¿Qué actividades o acciones va a realizar?

**CONSECUENCIA: ¿Para que?**

Explique los resultados futuros. ¿Cómo las acciones que va a realizar afectarán al desempeño futuro?

**2.5.2 Refinamiento del sistema de indicadores**

Este conjunto de indicadores no deberá permanecer estático, deberá ser dinámico y continuamente ajustado a la realidad de la empresa, para lo que se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Ocurrir sobre bases progresivas, de preferencia anuales
- Coincidir con el ciclo de planificación del negocio
- Incluir una parte del equipo de implementación original
- Ser consistente con la selección original

## 2.6 TABLERO DE MANDO

El tablero de mando es una herramienta de gestión de resultados. Se construye con la finalidad de tener una información actualizada del avance de las metas y objetivos trazados en un plan. Gracias a la información que ofrece, el tablero de mando ayuda a identificar los casos en los que se deben hacer correcciones necesarias para lograr los resultados esperados.

El tablero se prepara en una matriz en cuyas columnas se especifican los siguientes datos:

- ✓ Los objetivos
- ✓ Los indicadores
- ✓ Unidad de medida
- ✓ Medida del año base (año 0)
- ✓ Metas programadas (trimestrales, anuales)
- ✓ Metas realmente logradas
- ✓ Metas acumuladas

**Ejemplo:**

OBJETIVOS	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	AÑO BASE (0)	META AÑO 1	META AÑO 2	META AÑO 3	% METAS ACUMULADAS
				PROGRAMADO	PROGRAMADO	PROGRAMADO	
				VS	VS	VS	
				EJECUTADO	EJECUTADO	EJECUTADO	

**Figura N° 2.10 Ejemplo tablero de mando**

Existen organizaciones a las que les va bien operativamente, pero ignoran cómo les va estratégicamente, la mayoría de estas organizaciones no han desarrollado una verdadera CULTURA DE MEDICIÓN y por eso carecen de indicadores no financieros, que midan el avance de su VISIÓN, MISIÓN, VALORES y el grado de cumplimiento de sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, la ausencia de esta vital información estratégica, determina que en esas organizaciones, NO SEPAN, si están haciendo las cosas correctas.

## CAPÍTULO 3

### DISEÑO DE PROCESOS DE LA EMPRESA

#### 3.1 CADENA DE VALOR

ZURIMPORT CIA. LTDA como una compañía que busca satisfacer con excelencia las necesidades de los artesanos, constructores y público en general en la ciudad de Santo Domingo, con productos de alta calidad; dedicados a ofrecer una gama de productos para la construcción a los precios más bajos atendiendo a nuestros clientes con un personal idóneo y capacitado, realiza los siguientes macro procesos:



Figura N° 3.1 Cadena de valor

**Niveles Jerárquicos.-** La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta la organización, para garantizar la realización de sus productos y en consecuencia, el alcance de sus objetivos. En este sentido se consideran cuatro niveles jerárquicos:

- ✓ Directivo

- ✓ Asesor
- ✓ Apoyo
- ✓ Operativo

**Directivo.-** Es el encargado de direccionar a la organización para el cumplimiento de su misión.

**Asesor.-** Es el encargado de proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.

**Apoyo.-** Es el encargado de proporcionar apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y permitiéndole alcanzar sus objetivos.

**Operativo.-** Es el encargado de la ejecución de los productos que están directamente relacionados con el cliente externo.

### **3.2 PROCESOS DE MISION**

Estos macro procesos primarios, han sido desplegados orientados de acuerdo a las actividades que realiza la compañía con miras en la satisfacción del cliente.

- ❖ **Inteligencia comercial.-** Está dirigido a mejorar los servicios existentes y el análisis de necesidades, para el diseño de nuevos servicios que permitan seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- ❖ **Comercialización y ventas.-** Desplegar estrategia de precios, creando estrategias para que se pueda vender el producto, elaborar pronósticos, abrir nuevos mecanismos de negociación, ingresar pedidos solicitados y planificar las ventas

- ❖ **Mercadotecnia.**- Todo producto debe poseer un posicionamiento, basado en las necesidades del cliente, si no las tiene se debe crearlas, esto es crear un espacio en la mente del cliente, difundiendo de manera adecuada con la elección de medios publicitarios, que permitan un impacto emocional en el cliente.

Con la generación de políticas motivadoras de cobro, a través de un marketing promocional, permitirán al cliente estar al día en sus pagos.

- ❖ **Servicio al cliente.**- A través de este macro proceso la empresa tiene contacto con el cliente, para lo cual se debe establecer servicios de información, permitiendo que el usuario disponga de toda la información de los servicios que posee la compañía, plantear alternativas de elección, desarrolladas en su beneficio, ahorrándole tiempo y persiguiendo que se encuentre satisfecho en sus necesidades.

También se debe establecer un servicio de post venta, para saber qué impacto tuvo el producto recibido por el cliente.

### **3.3 PROCESOS DE APOYO**

Estos cuatro macro procesos para que puedan interrelacionarse, necesitan de los procesos de apoyo, cada uno de los cuales cumplen una misión específica dentro de la compañía, como se indica a continuación:

- **Desarrollo estratégico.**- Realizar la programación de actividades y planes de desarrollo para la compañía, procurando una coordinación adecuada de los procesos institucionales y de apoyo que permitan alcanzar lo trazado en el plan estratégico y operativo.
- **Apoyo logístico de ventas.**- Se encarga de los servicios de venta,

desarrollando contratos que busquen el beneficio común cliente compañía, en la venta de productos, de bienes, procurando que el cliente crezca con la organización.

- **Gestión del Talento Humano.**- El recurso humano es el elemento más importante en una organización, la compañía es lo que su gente representa, para esto se deberá determinar habilidades y establecer motivaciones para sus colaboradores
  
- **Gestión Financiera.**- Viene a constituirse en un soporte importante dentro de la compañía, tiene que ver con la contabilidad, presupuesto, facturación y análisis de reclamos de determinados productos

**GRAFICO DE LOS MACRO PROCESOS – PROCESOS**

Figura N° 3.2a *Macro procesos*





Figura N° 3.2b *Macro procesos*

Los macro procesos, procesos, subprocesos, actividades, tareas, que se desarrollan en la compañía tienen por finalidad:

- Satisfacción del cliente
- Innovación y desarrollo

### **3.4 MEJORAMIENTO Y ESTANDARIZACION DE PROCESOS DE LA COMPAÑÍA ZURIMPORT CIA LTDA**

**3.4.1 Mejoramiento de Procedimientos.-** El objetivo es garantizar que la organización tenga procesos que eliminen los errores, minimicen las demoras, maximice el uso de los recursos, sean adaptables a las necesidades de los clientes y sean de fácil entendimiento.

#### **3.4.2 Fases del mejoramiento:**

**Organización para el mejoramiento.-** Establecimiento del equipo de mejoramiento, compromiso institucional.

**Comprensión del proceso.-** Visión estratégica institucional, conocimiento de la institución.

**Modernización.-** Mejorar la eficiencia y eficacia del procedimiento a través de la optimización de tareas administrativas, controles, aprobaciones y papeleos que no agreguen valor al procedimiento, simplificación de tareas idénticas que se realizan en partes diferentes del procedimiento, reducir la complejidad del procedimiento y del tiempo del ciclo del mismo.

**Mediciones y controles.-** Indicadores que nos permitan medir el grado de cumplimiento de las tareas.

**Mejoramiento continuo.-** Acciones emprendidas en toda la organización para incrementar la eficacia y eficiencia de los procedimientos con el objetivo de generar beneficios adicionales tanto para la organización y sus clientes.

**3.4.3 Procedimientos mejorados.-** Para establecer los procedimientos mejorados se considerará la información concerniente a:

- ✓ Nombre de la Unidad Administrativa,
- ✓ Producto,
- ✓ Volumen y Frecuencia,
- ✓ Insumos,
- ✓ Proveedores,
- ✓ Actividades,
- ✓ Flujo diagramación,
- ✓ Productos intermedios y finales,
- ✓ Clientes Internos y Externos, y,
- ✓ Especificaciones Legales y Técnicas.

**Insumos.-** Entradas, ingresos o inicio de un proceso (documentos, proyectos, bases legales y otros) que responden al estándar o criterio de aceptación definido.

Proceden de un proveedor interno o externo y son necesarios para la consecución del proceso.

**Proveedores.-** Persona u organización interna o externa que nos suministra insumos o entradas.

Se debe identificar el nombre de la institución y/o de la unidad administrativa de la cual proviene dicho insumo.

**Actividades.-**

- Se identificarán todas las actividades secuenciales que se realizan para obtener el producto
- La descripción de las actividades deben ser redactadas con verbos en infinitivo. En el caso de utilizar más de un verbo estos deben responder a acciones consecutivas y llevadas a cabo por la misma persona

- Considerar que una actividad está constituida por un grupo de tareas relacionadas con esa actividad; y,
- La descripción de cada actividad debe reflejar los resultados de la ejecución de las tareas.

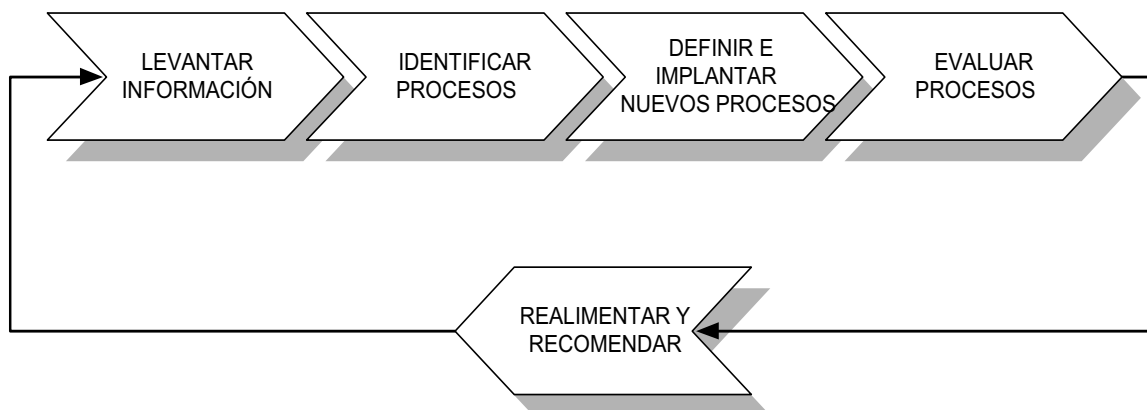
**3.4.4 Procesos relevantes.-** Los procesos más relevantes relacionados con este proyecto, son los que tienen que ver con los macro procesos de apoyo, a continuación se detallan:



Figura N° 3.3 Macro procesos de apoyo

### 3.4.5 METODOLOGÍA EN EL DISEÑO DE LOS PROCESOS

En el diseño de los procesos que se desarrollarán en la compañía se utilizará la metodología que se resume en los siguientes pasos:



**Figura N° 3.4 Metodología**

## 3.5 ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA METODOLOGIA APLICADA

### 3.5.1 Cadena de valor

Con la aplicación de la cadena de valor en la empresa, permitió reflejar las actividades específicas que desempeña. Determinando las actividades de valor que desempeña una empresa.

Permitió además diagnosticar la ventaja competitiva, que es necesario en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas.

### 3.5.2 Proceso de misión

Con el desarrollo de los procesos de misión, permitió identificar el conjunto de

objetivos generales de la compañía, que se expresa por medio de una declaración de la misión, que resume la misión empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicar la misión a todos los miembros de la misma.

Los procesos de misión tienen sentido en tanto sea conocida por toda la compañía, para entender qué esperar de la compañía y qué espera la compañía de cada uno. Esta última característica es muy importante para una rápida y efectiva difusión y absorción del concepto.

### **3.5.3 Procesos de apoyo**

Define los procesos y su relación, logrando como objetivo principal establecer y operar los mecanismos para el manejo y aseguramiento de las actividades que se van a desarrollar en la compañía.

La compañía cuenta con varios elementos que permiten cumplir con las exigencias de las diferentes actividades, esta clara forma de interrelacionarse facilita el trabajo de la oficina pues no se requiere el desplazamiento del colaborador hasta el destinatario de determinado proceso, ya que este puede ser observado fácilmente dentro del esquema.

Para la implementación de los procesos de apoyo, ayudó la elaboración de los procedimientos. En él se expresan cada una las actividades realizadas por el colaborador responsable del proceso, así como también el objetivo, entradas y salidas del proceso.

## **3.6 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

Los macro procesos principales para que puedan interrelacionarse, necesitan de los procesos de apoyo, cada uno de los cuales cumplen una misión específica dentro de la compañía, los procesos más relevantes relacionados con este manual, son los que tienen que ver con los procesos administrativos y

financieros y para su diseño se aplicará la metodología indicada en la página No. 63.

### **3.6.1 Levantar Información**

En el diseño de los procesos de la compañía se recopiló información a través de la observación y entrevistas en las diferentes áreas donde se pudo evidenciar que existe carencia de controles, duplicidad de actividades, pérdida de tiempo.

Para el levantamiento de información de los procesos participaron los responsables de área y el personal más antiguo de la compañía, en esta reunión se identificaron los problemas y la pérdida de recursos.

#### **Descripción del Proceso:**

##### **Planificación**

El negocio está siempre expuesto a riesgos imprevistos en el mercado, entre los de mayor impacto tenemos, aumento en las tasas de interés, baja en la demanda, la competencia, etc. Todos estos riesgos pueden ocasionar la quiebra o el cierre de la compañía. Como empresario, es necesario reducir la vulnerabilidad de la empresa para poder hacer frente a los imprevistos cuando estos se presenten.

##### **Problemas encontrados**

Carencia de planificación, la falta de planificación también genera fallas en el abastecimiento del producto o falta de stock justo cuando aumentan las ventas.

##### **Solución**

- ✓ Proyección de las necesidades del año
- ✓ Atención a los cambios en el sector comercial

#### **Descripción del Proceso:**

### **Control de Gestión**

La compañía debe implementar cambios en su estructura fundamentada en los conceptos de eficiencia y en las relaciones entre la compañía, entorno y las actividades operativas de la entidad.

### **Problemas encontrados**

No existe vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la compañía

### **Solución**

- ✓ Establecimiento de estructuras ajustadas a la realidad del negocio
- ✓ Lograr que la ejecución esté acorde con la planificación

### **Descripción del Proceso:**

#### **Despacho de Mercadería**

La calidad en la comercialización abarca otras áreas como distribución, ventas y proveeduría, las que no se encuentran integradas evidenciando un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y comercialización.

### **Problemas encontrados**

No cuenta con un control adecuado para los despachos de mercadería de acuerdo a los pedidos recibidos en bodega; que permita controlar la eficiencia en el área de despacho con respecto a los pedidos que se reciben de los diferentes locales

### **Solución**

- ✓ Mantener un inventario permanente
- ✓ Entrega de mercadería previa con nota de entrega a los clientes

### **Descripción del Proceso:**

#### **Bodega**



La compañía debe tener un firme control de su inventario conocer su valor comercial, el valor de su producto, que mercadería necesitarán en el futuro y precisamente la cantidad de producto que se necesita, manteniendo en un lugar cierta cantidad de mercadería para su custodia, conservación y despacho

### **Problemas encontrados**

Gestión inadecuada del inventario, la baja de las existencias de inventario dan lugar a consumidores descontentos.

### **Solución**

- ✓ Disponibilidad de cantidades adecuadas de los productos
- ✓ Abastecimiento de mercaderías a las agencias

### **Descripción del Proceso:**

#### **Administración de Personal**

El personal de ventas no es el adecuado para esas actividades. El mercado de trabajo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo de variada índole pero no preparado, la selección del personal de ventas va hacer un puntal importante para llevar estos puestos de trabajo.

### **Problemas encontrados**

Inadecuado procedimientos de selección de personal carencia de candidatos para el puesto, captación del recurso humano de manera empírica

### **Solución**

- ✓ Disponer de personal adecuado en el área de ventas
- ✓ Preparación del personal que ingresa a ventas

### **Descripción del Proceso:**

#### **Desarrollo del Talento Humano**

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. No existe

evaluaciones del personal todos gerente deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

### **Problemas encontrados**

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. Por lo que es urgente su capacitación en temas relacionados con sus actividades.

### **Solución**

- ✓ Seguimiento al personal en el cumplimiento de su trabajo
- ✓ Actualización de conocimientos al personal en temas relacionados con sus actividades

### **Descripción del Proceso:**

#### **Finanzas**

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. El flujo del dinero no cuenta con registros apropiados, que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la compañía, pagar a proveedores inmediatamente, retribuyendo a los dueños un rendimiento satisfactorio.

### **Problemas encontrados**

Falta de registros adecuados de los valores que ingresan a la compañía permitiendo cumplir con sus obligaciones de manera ordena y sin contratiempos.

### **Solución**

- ✓ Cumplimiento de compromisos adquiridos por la compañía
- ✓ Contabilización de los depósitos efectuados de las ventas

**Descripción del Proceso:****Ventas**

La facturación no se realiza inmediatamente, se despacha la mercadería en muchas veces con la nota de pedido, esto lleva a no disponer de un inventario permanente de mercaderías. Los depósitos no mantienen un cruce con cada factura de venta, con los estados de cuenta mensuales o cortes de cuenta se comparan.

**Problemas encontrados**

No existe un adecuado control de la facturación y elaboración de cuadros diarios de caja

**Solución:**

- ✓ Emisión de comprobantes de venta
- ✓ Depósito de los valores recaudados

**3.6.2 Identificación de Proceso**

Una vez determinadas las actividades administrativas financieras desarrolladas en la empresa, se va a identificarlas asignando un nombre que abarque lo que en el proceso se va a realizar.

**Planificación:**

- Elaboración Plan Operativo Anual
- Preparar planes de contingencia

**Control de Gestión:**

- Elaborar el orgánico estructural de la compañía
- Evaluar la planificación

**Despacho de Mercadería:**

- Control de inventarios
- Despachar mercadería a los clientes

**Bodega:**

- Control de mínimos y máximos
- Proveer de mercaderías a las agencias

**Administración de Personal:**

- Seleccionar personal de ventas
- Dar inducción del trabajo a desarrollar

**Desarrollo del Talento Humano:**

- Evaluar al personal
- Capacitar al personal en temas relacionados con sus actividades

**Finanzas:**

- Efectuar desembolsos a proveedores
- Ingresar los depósitos efectuados de las ventas

**Ventas:**

- Elaborar comprobantes de venta
- Efectuar el depósito diario de recaudación

**3.6.3 Definición e Implantación de Nuevos Procesos**

Los procesos levantados comprenden las diferentes actividades que realizan las diferentes personas involucradas en los mismos.

Los cuales permitirán un trabajo adecuado, optimizando recursos, logrando una interrelación adecuada, con las distintas actividades desarrolladas, que dan como resultado el producto entregado al cliente, permitiendo de esta manera la

toma rápida de decisiones por parte de la Gerencia.

Los procesos que se implantarán en la compañía y sus actividades son los siguientes:

- **Proceso:**                   **Planificación:**
- **Subproceso:**           **Elaboración Plan Operativo Anual**
  
- **Actividades:**
  - Formar comité de gestión de control
  - Establecer parámetros para preparar plan
  - Recibir necesidades de diferentes áreas
  - Clasificar necesidades
  - Establecer fuentes de financiamiento
  - Priorizar con calendario de ejecución
  - Establecer indicadores de gestión
  - Poner a consideración de los socios
  - Considerar observaciones de los socios
  - Elaborar Plan Operativo Anual
  
- **Subproceso:**   **Preparar Planes de Contingencia**
- **Actividades:**
  - Formar comité de gestión de control
  - Establecer parámetros para preparar plan
  - Analizar posibles emergencias
  - Clasificar emergencias
  - Establecer indicadores de gestión
  - Poner a consideración de los socios
  - Considerar observaciones de los socios
  - Elaborar Plan de Emergencia
  
- **Proceso:**                   **Control de Gestión:**

➤ **Subproceso:           Elaborar el Orgánico Estructural de la Compañía**

➤ **Actividades:**

- Analizar misión de la compañía
- Diseñar pirámide de jerarquización
- Establecer áreas de importancia
- Asignar actividades
- Determinar requerimientos para los puestos
- Poner a consideración de los socios
- Elaborar estructura orgánica funcional de la compañía

➤ **Subproceso:           Evaluar la Planificación**

➤ **Actividades:**

- Recopilar indicadores de gestión
- Establecer desviaciones
- Justificación de desviaciones
- Establecimiento de medidas correctivas
- Establecer nuevos parámetros de medición

➤ **Proceso:                Despacho de Mercadería:**

➤ **Subproceso:           Control de Inventarios**

➤ **Actividades:**

- Establecimiento de necesidades
- Adquisición del sistema
- Capacitación usuarios del sistema
- Crear usuarios del sistema
- Coordinar con las diferentes áreas
- Emisión de reportes de movimientos

➤ **Subproceso:           Despachar Mercadería a los Clientes**

➤ **Actividades:**

- Recibir pedido

- Revisar sistema de inventarios
- Preparar productos de acuerdo al pedido
- Despachar mercadería
- Archivar nota de pedido

➤ **Proceso:**                   **Bodega:**

➤ **Subproceso:**           **Control de Mínimos y Máximos**

➤ **Actividades:**

- Análisis de rotación de inventarios
- Establecimiento de parámetros
- Priorizar productos
- Diseño de mínimos y máximos
- Elaborar requerimientos de productos
- Seguimiento a la adquisición de productos

➤ **Subproceso:**           **Proveer de Mercaderías a las Agencias**

➤ **Actividades:**

- Ordenar solicitudes de agencias
- Seleccionar requerimientos
- Establecer calendario de entrega
- Despachar mercadería
- Actualizar kardex de cada producto

➤ **Proceso:**                   **Administración de Personal:**

➤ **Subproceso:**           **Seleccionar Personal de Ventas**

➤ **Actividades:**

- Publicar convocatoria de requerimiento de personal
- Establecer fases de selección de personal
- Diseñar baterías de preguntas

- Entrevista
- Establecer comité de selección
- Contratar al personal de acuerdo a los requerimientos

➤ **Subproceso: Dar Inducción del Trabajo a Desarrollar**

➤ **Actividades:**

- Seleccionar persona para impartir charlas de inducción
- Elaborar cronograma
- Dar charlas de inducción
- Presentación grupo de trabajo
- Incorporación al equipo de trabajo

➤ **Proceso: Desarrollo del Talento Humano:**

➤ **Subproceso: Evaluar al Personal**

➤ **Actividades:**

- Medición de resultados
- Establecer desviaciones
- Determinar razones del cumplimiento de metas
- Elaboración planes emergentes de cumplimiento de metas

➤ **Subproceso: Capacitar al Personal en Temas Relacionados**

➤ **Actividades:**

- Consolidación necesidades capacitación de cada área
- Seleccionar temas a capacitar
- Elaborar plan de capacitación
- Establecer calendario de cursos a dictarse
- Priorizar cursos de capacitación
- Impartir cursos

➤ **Proceso: Finanzas:**

➤ **Subproceso: Efectuar Desembolsos a Proveedores**



➤ **Actividades:**

- Recepción de trámites de pago
- Revisar legalidad y veracidad de la información
- Elaborar flujo de caja
- Preparar cronograma de pagos
- Contabilizar los egresos
- Elaborar cheques a proveedores

➤ **Subproceso: Ingresar los Depósitos Efectuados de las Ventas**

➤ **Actividades:**

- Receptar facturas
- Elaborar recibo de cobros
- Clasificar tipo de ingresos
- Codificar los ingresos
- Contabilizar la recaudación

➤ **Proceso: Ventas:**

➤ **Subproceso: Elaborar Comprobantes de Venta**

➤ **Actividades:**

- Receptar nota de pago
- Solicitar se despache mercadería
- Revisar mercadería despachada con requerida
- Elaborar facturación

➤ **Subproceso: Efectuar el Depósito Diario de Recaudación**

➤ **Actividades:**

- Efectuar cuadros de caja
- Clasificar dinero
- Elaborar depósito bancario
- Depositar en el banco respectivo

### 3.6.4. EVALUACION DE LOS PROCESOS

La evaluación se da con la medición del proceso, el producto final es lo requerido por el cliente, las actividades de la compañía se interrelacionan, nadie está fuera del proceso.

Si se ha alcanzado lo citado, es importante el replanteamiento de objetivos para lograr mejorar los existentes.

### 3.7 DISEÑO DE INDICADORES

Se ha diseñado los indicadores de gestión, que permitirán medir el desempeño de la compañía tomando en cuenta sus procesos establecidos, así tenemos:

- **Gestión.**- Procesos Aprobados vs. Total Procesos Diseñados
- **Manejo de mercadería.**- Productos Despachos vs. Total Productos
- **Talento Humano.**- Personal Capacitado vs. Total Personal
- **Facturación.**- Facturas Registradas vs. Total Facturas

#### 3.7.1 Cuadro de datos

El responsable asignado para el efecto recolectará y alimentará el indicador a través de un cuadro de datos.

#### 3.7.2 Desarrollo de gráfica de control

La gráfica responde a la información del cuadro de datos y la fórmula de cálculo establecida para el indicador.

#### 3.7.3 Establecimiento de metas

Para establecer estándares se consideró lo siguiente:

- Datos históricos
- Análisis de procesos
- Benchmarking

#### 3.7.4 Comentarios

El comentario es una técnica narrativa escrita de los resultados actuales, contiene cuatro partes:

- ✓ **HECHO: ¿Qué pasa?** Explique cómo estamos en este momento (en %). Si los resultados de los indicadores mejoraron o empeoraron.
- ✓ **RAZON: ¿Por qué?** Explique porqué los resultados de los indicadores mejoraron o empeoraron. ¿Por qué se logró o no la meta?
- ✓ **ACCION: ¿Qué hacer?** Explique las acciones que se necesitan para conseguir, superar o mejorar la meta o el desempeño.
- ✓ **CONSECUENCIA: ¿Para que?** Explique los resultados futuros. ¿Cómo las acciones que va a realizar afectarán al desempeño futuro?

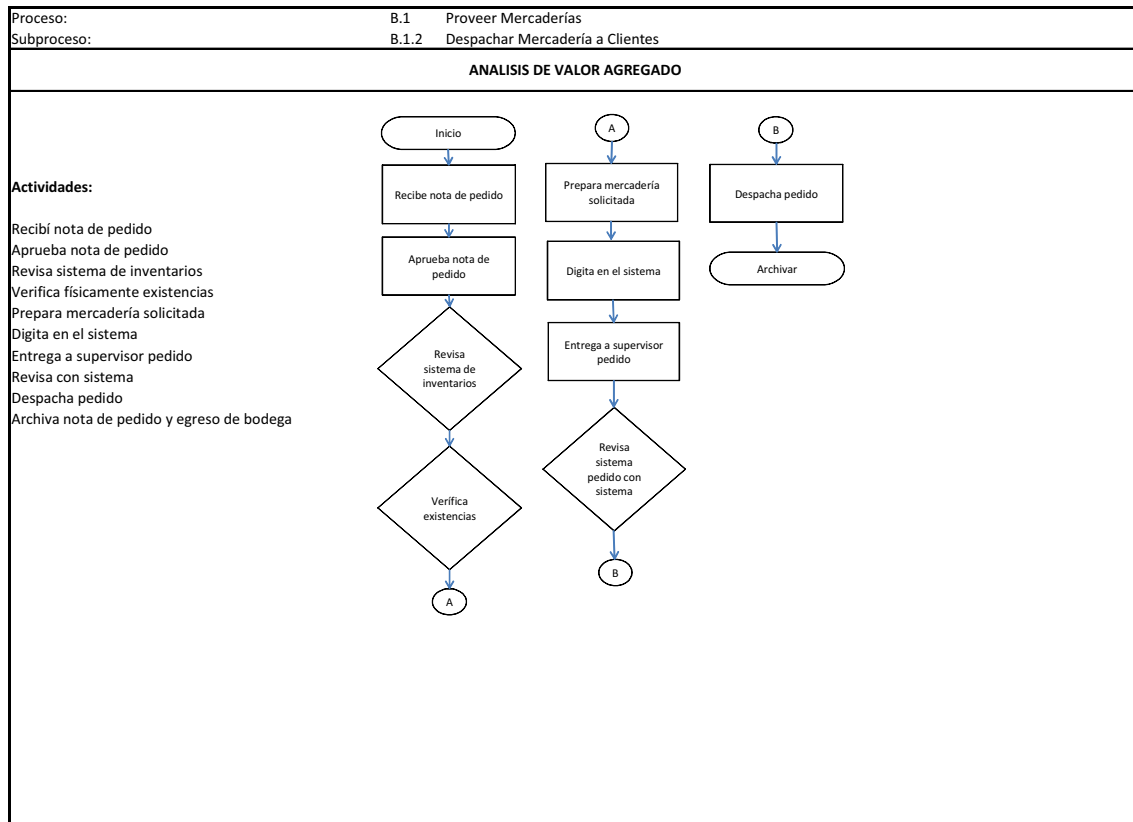
#### 3.7.5 Realimentación y Recomendación

Efectuada la evaluación de los procesos, es importante saber qué grado de aceptación poseen nuestros productos, esta información deberá ser procesada con la finalidad de determinar, nuevos objetivos, tendientes a la mejora continua.

### 3.8 PROCESOS MEJORADOS UTILIZANDO EL ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

**Bodega:**

**Primer Paso:**



**Figura N° 3.5 Análisis de Valor Agregado 1)**

## Segundo, Tercero y Cuarto Paso:

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO:		Proveer Mercaderías						FECHA:		
PRODUCTO:		Despachar Mercadería a Clientes								
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)	
1		x						Recibí nota de pedido	10	
2		x						Aprueba nota de pedido	10	
3						x		Revisa sistema de inventarios	10	
4						x		Verifica físicamente existencias	15	
5			x					Prepara mercadería solicitada	20	
6			x					Digita en el sistema	10	
7					x			Entrega a supervisor pedido	10	
8						x		Revisa con sistema	15	
9			x					Despacha pedido	15	
10							x	Archiva nota de pedido y egreso de bodega	5	
<b>Tiempos Totales</b>									<b>120</b>	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								Método Actual		
								No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0.0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	20	16.7%
P	PREPARACION							3	45	38%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							1	10	8.3%
I	INSPECCION							3	40	33.3%
A	ARCHIVO							1	5	4%
TT	TOTAL							10	120	100.0%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO								20	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO								17%	

Figura N° 3.6 Análisis de Valor Agregado 2)

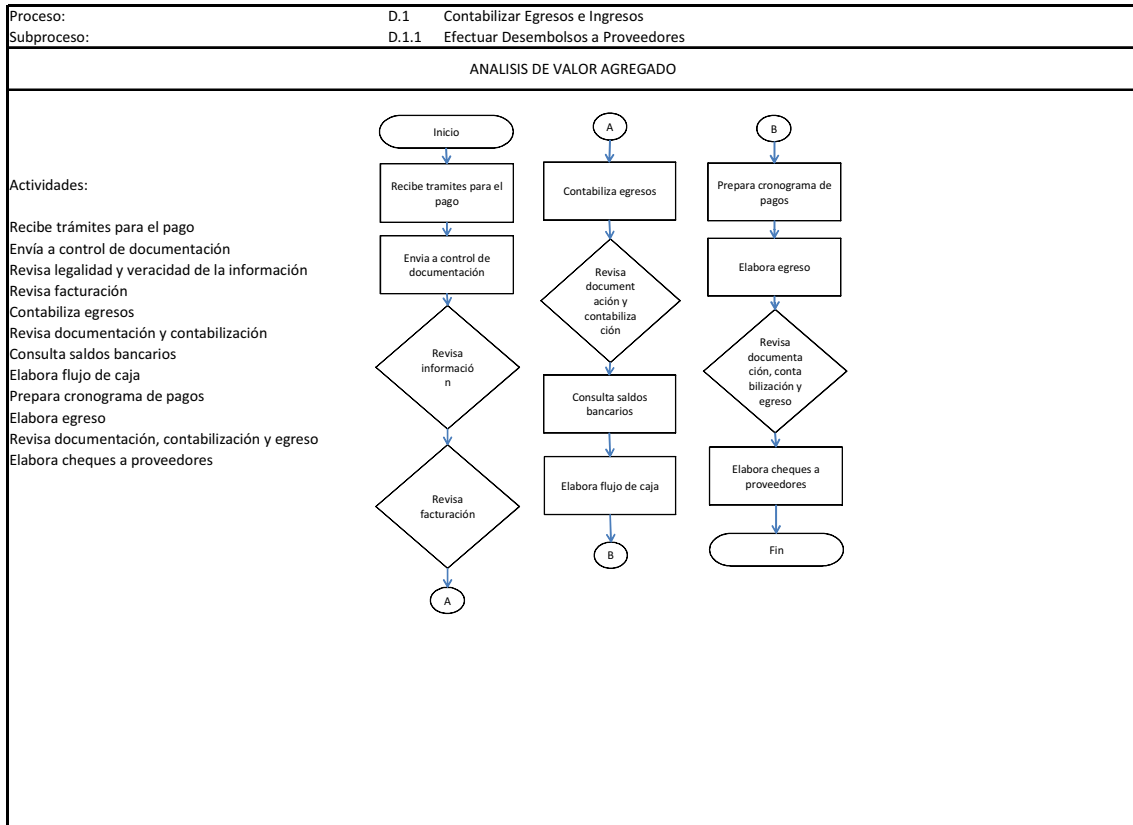
## Mejorado:

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO:		Proveer Mercaderías						FECHA:		
PRODUCTO:		Despachar Mercadería a Clientes								
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)	
1		x						Recibí nota de pedido	10	
2						x		Revisa sistema de inventarios	10	
3			x					Prepara mercadería solicitada	20	
4			x					Despacha pedido	15	
5							x	Archiva nota de pedido y egreso de bodega	5	
<b>Tiempos Totales</b>									<b>60</b>	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								Método Actual		
								No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0.0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	10	16.7%
P	PREPARACION							2	35	58%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							0	0	0.0%
I	INSPECCION							1	10	16.7%
A	ARCHIVO							1	5	8%
TT	TOTAL							5	60	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO								10	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO								17%	

Figura N° 3.7 Análisis de Valor Agregado 3)

**Finanzas:**

**Primer Paso:**



**Figura N° 3.8 Análisis Actividades**

## Segundo, Tercero y Cuarto Paso:

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO:		Contabilizar Egresos e Ingresos						FECHA:		
PRODUCTO:		Efectuar Desembolsos a Proveedores								
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)	
1		X						Recibe trámites para el pago	10	
2		X						Envía a control de documentación	10	
3			X					Revisa legalidad y veracidad de la información	15	
4		X						Revisa facturación	15	
5			X					Contabiliza egresos	15	
6						X		Revisa documentación y contabilización	15	
7				X				Consulta saldos bancarios	15	
8			X					Elabora flujo de caja	15	
9			X					Prepara cronograma de pagos	10	
10			X					Elabora egreso	10	
11						X		Revisa documentación, contabilización y egreso	15	
12			X					Elabora cheques a proveedores	15	
<b>Tiempos Totales</b>									<b>160</b>	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								Método Actual		
								No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0.0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	35	21.9%
P	PREPARACION							6	80	50%
E	ESPERA							1	15	9%
M	MOVIMIENTO							0	0	0.0%
I	INSPECCION							2	30	18.8%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							12	160	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO								35	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO								22%	

Figura N° 3.9 Análisis Tiempos

## Mejorado:

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES										
PROCESO:		Contabilizar Egresos e Ingresos						FECHA:		
PRODUCTO:		Mínimos y máximos de bodega								
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)	
1		X						Recibe trámites para el pago	10	
2			X					Revisa legalidad y veracidad de la información	15	
3			X					Elabora flujo de caja	15	
4			X					Prepara cronograma de pagos	10	
5			X					Elabora egreso	10	
6			X					Elabora cheques a proveedores	15	
<b>Tiempos Totales</b>									<b>75</b>	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								Método Actual		
								No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0.0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	10	13.3%
P	PREPARACION							5	65	87%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							0	0	0.0%
I	INSPECCION							0	0	0.0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TOTAL							6	75	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO								10	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO								13%	

Figura N° 3.10 Análisis Porcentajes

### 3.9 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTION

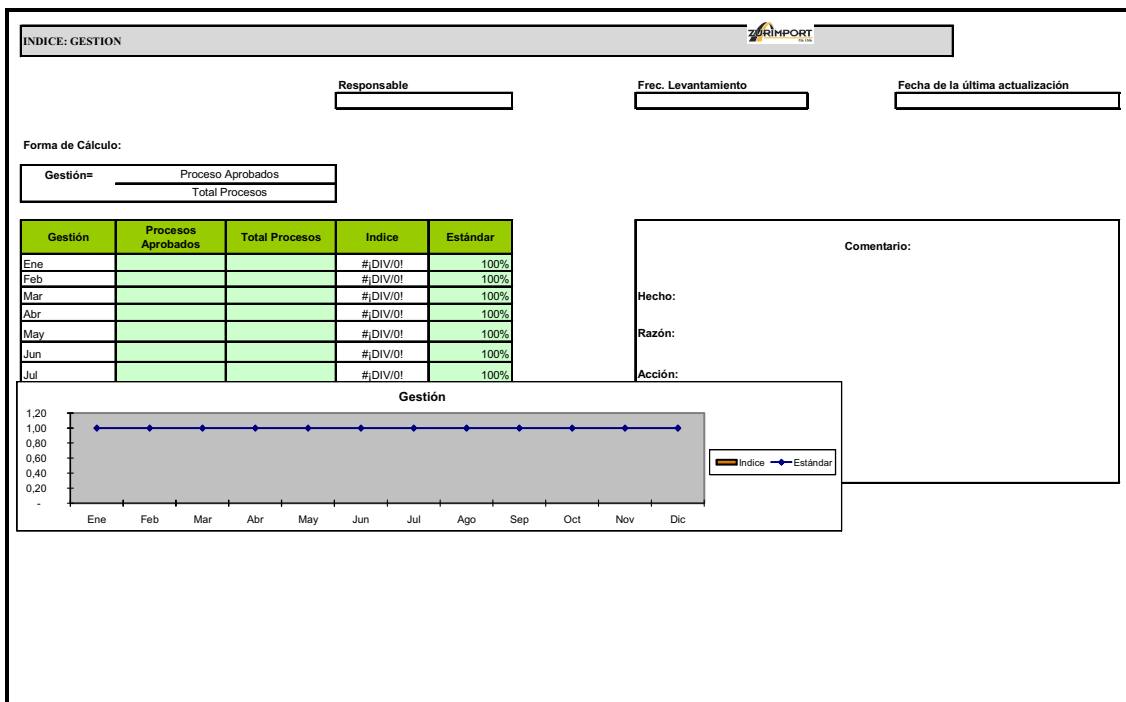


Figura N° 3.11 Indicador de Gestión

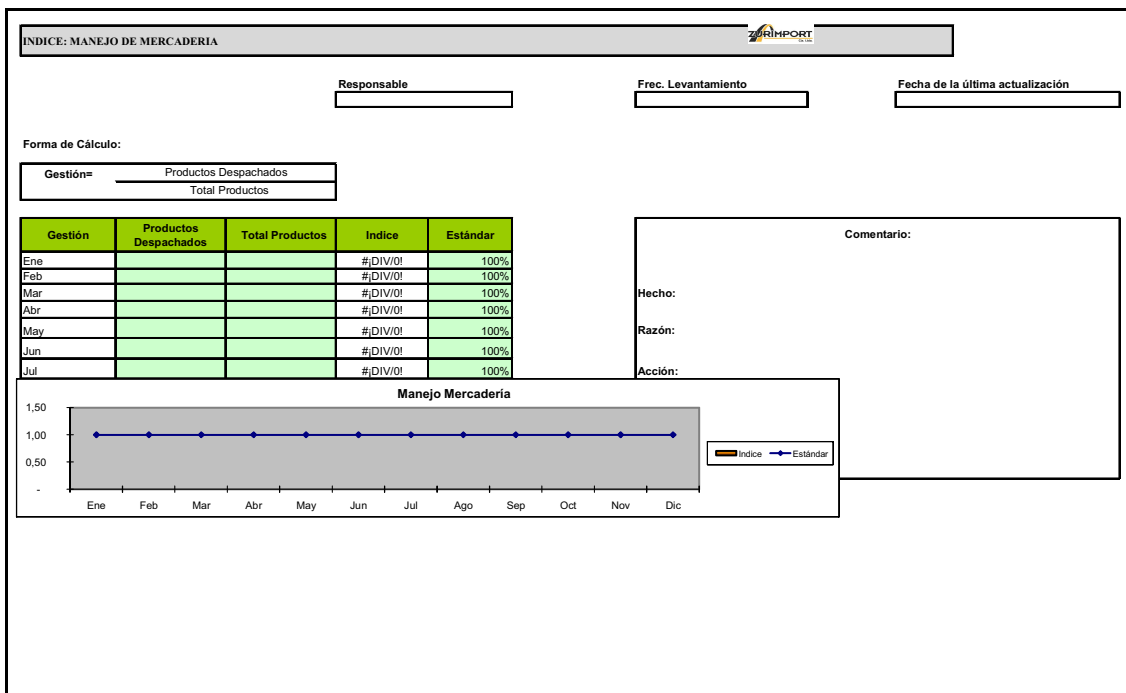


Figura N° 3.12 Indicador Mercaderías



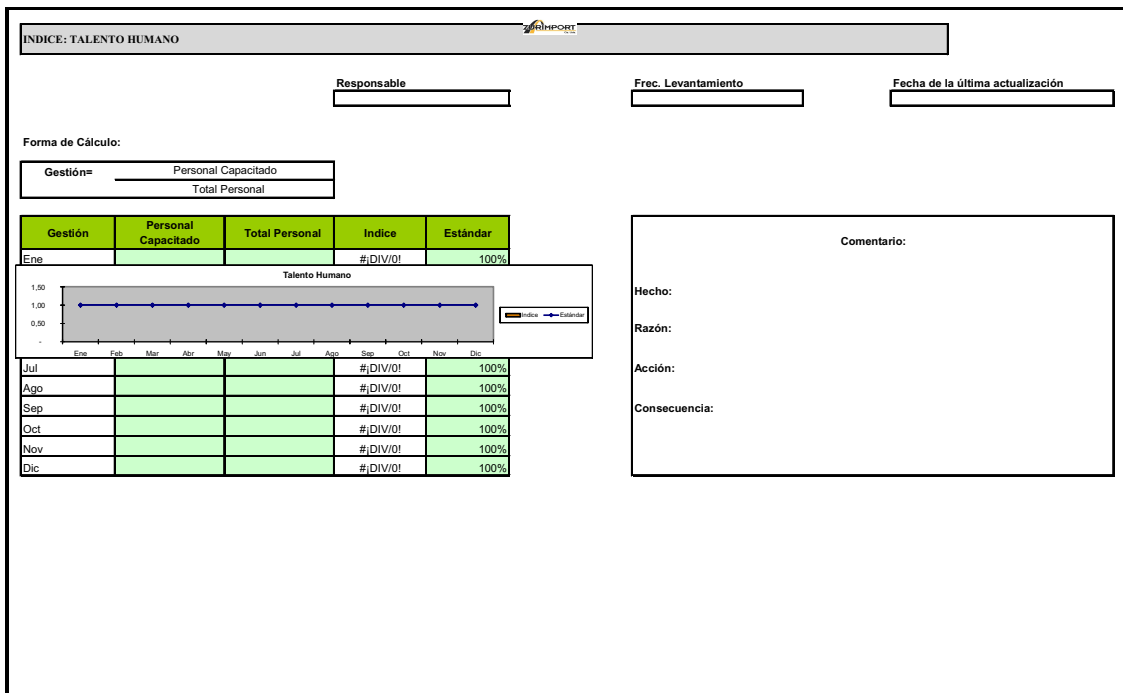


Figura N° 3.13 Indicador Talento Humano

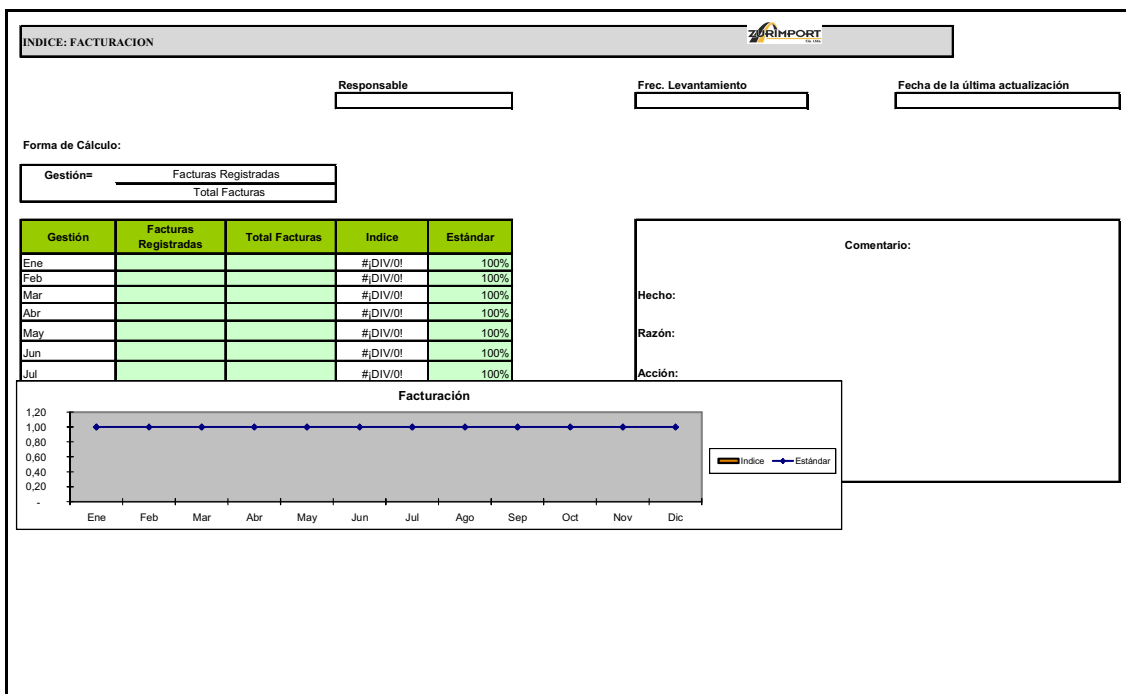


Figura N° 3.14 Indicador Facturación

### **3.10 POLITICA DE CALIDAD**

Es la manifestación realizada por la compañía de sus objetivos y principios en relación con su desempeño, proveyendo de un marco adecuado para la acción y el establecimiento de sus metas.

La razón de ser de la compañía es la satisfacción con excelencia de las necesidades de los clientes en la ciudad de Santo Domingo, con productos de alta calidad, dedicados a ofrecer una gama de productos para la construcción, con un personal idóneo y capacitado.

Con el análisis de lo establecido, podemos determinar la siguiente política de ZURIMPORT CIA. LTDA

***“Satisfacer las necesidades del cliente, con productos de calidad y a bajos precios”***

### **3.11 MANUAL DE PROCESOS**

#### **Objetivo del Manual de Procesos**

Tiene como objetivo fortalecer la gestión de las instituciones, sobre la base del estatuto y estructura orgánica, fundamentando la gestión institucional en hechos documentados, con las derivaciones que se generen y que facilite la operatividad y establecimiento de estándares de medición y control de la gestión organizacional y la satisfacción de los clientes usuarios.

### 3.11.1 Levantamiento de procedimientos

Los procedimientos permiten establecer tareas, las cuales deben ser descritas en forma secuencial y al detalle.

El levantamiento de procedimientos contiene la siguiente información:

- ✓ Nombre de la Unidad Administrativa,
- ✓ Producto,
- ✓ Volumen y Frecuencia,
- ✓ Tareas,
- ✓ Responsables,
- ✓ Tiempo real; y,
- ✓ Tiempo de demora,

**Nombre de la Unidad Administrativa.-** Se debe considerar las denominaciones de las unidades administrativas identificadas en el orgánico estructural

**Producto.-** Es cualquier bien o servicio que satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Se debe considerar las denominaciones de los productos identificados en el portafolio de productos.

**Volumen y Frecuencia.-** Es la descripción del número de veces que se realiza el producto en un tiempo determinado que puede ser diario, semanal, mensual, trimestral.

**Tareas.-** Es la descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados dentro de una actividad para la obtención de un determinado

producto, los mismos que deben ser descritos en forma secuencial y cuya redacción debe denotar acción.

Para el levantamiento del procedimiento se considerará la situación actual del mismo.

**Responsables.-** De conformidad a la tarea identificada, se deberá describir la denominación del puesto del responsable de su ejecución.

Si la tarea descrita es ejecutada por varios responsables que tienen la misma denominación del puesto, se deberá describir el número de personas que intervienen en su desarrollo.

**Tiempo Real.-** Se entenderá por tiempo real, el tiempo que efectivamente una persona está realizando dicha tarea, para lo cual se considerará los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de datos históricos.

**Tiempo de Demora.-** Será el tiempo en el cual el documento esté en espera de una respuesta o de alguna acción que permita su continuidad, para lo cual se considerará los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de los datos históricos.

La sumatoria del tiempo real y el de demora será el tiempo total de la ejecución de la tarea.

**3.11.2 Diagramas de flujo.-** Los diagramas de los procesos levantados se incorporan en el manual de procedimientos.

## **CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

La empresa no cuenta con procesos administrativos financieros definidos, que permitan reaccionar ante la demanda del cliente, que cada vez es más exigente, impidiendo ofrecer, calidad, flexibilidad, velocidad, transparencia en el servicio al cliente. Por lo que resulta imposible hablar en este momento de una mejora en dichos procesos

Los pocos instructivos que existen en la compañía, se encuentran desactualizados el trabajo que se viene desarrollando no se ajustan a los requerimientos del mercado.

La compañía no dispone de una cadena de valor, que le permita determinar todas las actividades que se desarrollan en la misma.

No cuenta con manuales de trabajo, las actividades encargadas a cada persona, no se encuentran claramente definidas, son desarrolladas en forma separada, no existe una interacción de estas, no existe una estandarización de actividades

Así mismo la empresa no cuenta con medidores de gestión, que imposibilitan medir la gestión realizada y alcanzar la misión y objetivos estratégicos planteados.

#### **4.1.1 CUMPLIMIENTO A OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

**Cadena de Valor.-** Con el diseño de la cadena de valor la compañía puede analizar la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño, innovaciones o interacciones entre las actividades de su negocio. Logrando disponer de una estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro del sector comercial.

**Manual de Procedimientos.-** El manual desarrollado concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen la relación con las actividades, procedimientos y la forma en la que la compañía se encuentra organizada.

**Indicadores.-** Con los indicadores propuestos no se va a perder de vista los objetivos fundamentales de la medición del desempeño y el contar con una herramienta esencial para asegurar la mejora continua del servicio que presta la compañía.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Elaborar el manual de procedimientos administrativos financieros de la compañía, de manera que permita fijar actividades y responsabilidad, haciendo efectiva la administración y exista una retroalimentación de procesos

Desarrollar un modelo de administración por procesos, incrementará la productividad con la optimización de los recursos económicos, físicos y humanos, generando ventaja competitiva, logrando la aceptación y mejorando su confiabilidad hacia sus clientes.

Esquematizar la cadena de valor con las diferentes actividades y procesos que se desarrollan en la empresa, permitirá disponer de una visión de la empresa focalizada en los procesos y actividades que integran el giro del negocio, esto se logrará a través del mapeo de los procesos y su interacción, permitirá la eficacia y eficiencia del servicio brindado.

Con el establecimiento de la cadena de valor, la compañía cuenta con una herramienta que le permita observar todas las actividades que se desarrollan.

Definir indicadores de gestión, permitirá efectuar un seguimiento oportuno a los procesos y ayudará a una mejor toma de decisiones. Con el cumplimiento de metas se replanteará los objetivos, lo que permitirá lograr una constante mejora continua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HAMMER – CHAMPY, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.
- JOHANSSON – MCHUGH – PENDLEBURY – WHEELER. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa Noriega Editores. México. 1994.
- MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia. 2001.
- MEJIA García Braulio, Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.
- MORRIS – BRANDON, Reingeniería. McGraw-Hill. Bogotá. 1994.
- Roure. La Gestión por Procesos
- TRISCHLER William, Mejorar el valor añadido en los procesos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.
- VON BERTALANFFY, LUDWIG. General Systems Theory. Nueva York. 1968
- FUENTE COMISARIAS de construcciones de Santo Domingo de los Tsáchilas



## **GLOSARIO DE TERMINOS**

### **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.

### **Cliente**

Es el que recibe el producto como resultado de un proceso

### **Departamento**

Un gerente o supervisor y todos los empleados que le presentan informes

### **Diagrama de flujo**

Representación gráfica de las actividades que conforman un proceso

### **Estrategias**

Medio para alcanzar los objetivos planteados

### **Función**

Un grupo dentro de la organización funcional

### **Indicador**

Representación cualitativa o cuantitativa del estado de un proceso

### **Mejoramiento continuo**

Actividad recurrente para aumentar la capacidad normal instalada, utiliza la retroalimentación

### **Objetivos**

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

**Organización**

Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, oficina, etc.

**Paradigmas**

Son esquemas de pensamiento o modelos mentales que en primera instancia nos ayudan a resolver problemas. Si estos paradigmas son estáticos o rígidos nos impiden resolver otro tipo de problemas

**Proceso**

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno

**Producto**

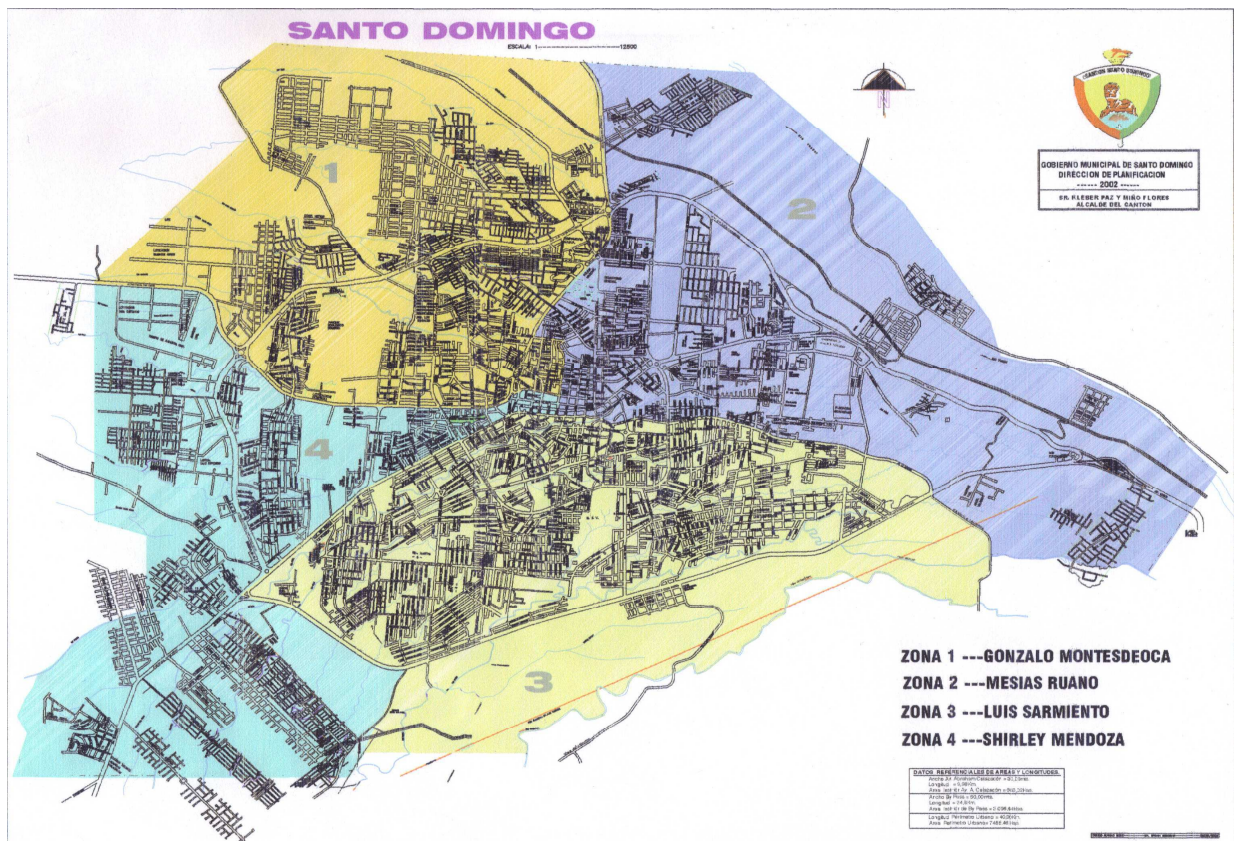
Es el resultado final de las actividades que conforman el proceso. El producto o servicio tiene un destinatario que es cliente

**Sistema**

Controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que éste funcione eficiente y eficazmente

## ANEXOS

### ANEXO No. 1: CUATRO SECTORES DE SANTO DOMINGO



## **ANEXO No. 2.A: FORMATO DE ENTREVISTAS**

### **CONSTRUCTORAS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO**

- ❖ ¿Cree usted que el sector de la construcción ha incrementado en los últimos años? Por que?
- ❖ ¿En su opinión cual cree que será la proyección del sector construcción en los próximos años?
- ❖ ¿Dentro del sector de la construcción cuales cree usted que son los servicios que se pueden prestar?
- ❖ ¿Son estos servicios satisfechos de manera adecuada?
- ❖ ¿Cree usted importante que dentro de los servicios que presta una ferretería este el alquiler de maquinaria y equipo para la construcción?
- ❖ ¿Con que maquinaria y equipo cree usted que son con los que se debería contar?
- ❖ ¿De acuerdo al precio demanda cree usted que satisfacen las necesidades de la empresa?

## **ANEXO No. 2.B: FORMATO DE ENTREVISTAS**

### **PERSONAS PARTICULARES O CONSTRUCTORAS QUE PRESTAN EL SERVICIO EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO**

- ❖ ¿Dentro de los servicios que se pueden prestar para el sector de la construcción, que tipo de servicio presta usted?
  
- ❖ ¿A qué amenazas cree usted que se enfrenta su negocio?
  
- ❖ ¿Cuáles cree usted que son sus principales competidores?
  
- ❖ ¿Cuál cree usted que es el elemento diferenciador frente a su competencia?
- ❖ Hablando de maquinaria y equipo para la construcción, ¿qué aspectos cree usted que buscan los clientes para decidir el lugar donde alquilar?
  
- ❖ ¿Cree usted, qué la demanda de maquinaria y equipo para la construcción, ha incrementado en los últimos años?
  
- ❖ ¿Cuáles cree usted que son los factores para dicho comportamiento?
  
- ❖ ¿Con qué tipo de maquinaria y equipo para la construcción, usted cuenta?
  
- ❖ ¿Qué maquinaria y equipo cree usted que es necesaria y con la cual no cuenta?
  
- ❖ ¿En qué factores se basa usted para determinar los precios de alquiler por hora de dicha maquinaria?

- ❖ ¿Qué cree usted que busca el cliente en relación al servicio? Variedad de maquinaria, calidad de la maquinaria, precio de la maquinaria, facilidad y agilidad para adquirir la maquinaria y equipo?

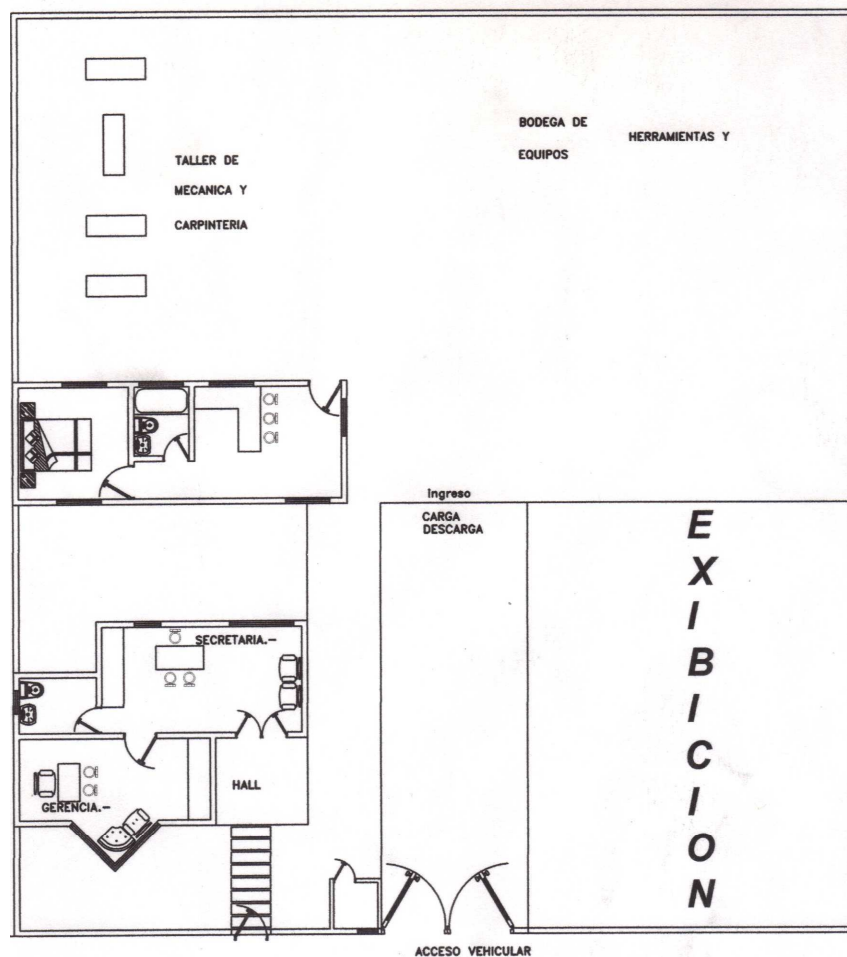
## **ANEXO No. 2.C: FORMATO DE ENTREVISTAS**

### **PERSONAS QUIENES CONTRATAN EL SERVICIO EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA TSÁCHILA**

- ❖ ¿Cómo cree usted que ha evolucionado la construcción en Santo Domingo de los Tsáchilas? ¿Y cuáles cree usted que son los factores que han incidido para esto?
  
- ❖ ¿Dentro de los servicios que se puede prestar para la construcción cuáles cree usted que son los más demandados por los constructores de la ciudad de Santo Domingo?
  
- ❖ ¿Cree usted que en el proceso de la construcción se utilizan los equipos y las herramientas adecuadas para facilitar el trabajo de construcción?
  
- ❖ ¿Qué maquinaria y equipo, en su opinión es la más requerida para el desarrollo de su trabajo?
  
- ❖ ¿Al momento de elegir el lugar dónde alquilar esta maquinaria y equipo, que lugares visita?
  
- ❖ ¿Qué busca usted al momento de alquilar maquinaria y equipo?
  
- ❖ Si al momento de contratar dicha maquinaria, se le ofrece que el contrato pueda ser por horas, por días, por metros cúbicos o porcentaje de obra, usted lo utilizaría, ¿Cuál de ellos preferiría?
  
- ❖ ¿Qué opina sobre el servicio de alquiler de maquinaria y equipo para la construcción dentro de Santo Domingo de los Tsáchilas? ¿Satisface o no la demanda existente?

**ANEXO No. 3: PLANO DE LAS INSTALACIONES DEL  
NUEVO LOCAL**

**PLANO DONDE FUNCIONARA LAS INSTALACIONES DE  
ALQUILER DE EQUIPOS Y MAQUINARIA DE CONSTRUCCION  
ANEXA A ZURIMPORT CIA. LTDA.**





**ANEXO No. 4:**

# ***MANUAL DE PROCEDIMIENTOS***



***2010***

**CONTENIDO:**

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION .....	101
OBJETIVO .....	101
ALCANCE .....	101
PLANIFICAR ACTIVIDADES .....	102
COORDINAR DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	106
PROVEER MERCADERIAS .....	110
DETERMINAR STOCK.....	114
SELECCIÓN PERSONAL DE VENTAS.....	118
CAPACITAR PERSONAL DE VENTAS.....	122
CONTABILIZAR EGRESOS E INGRESOS.....	126
FACTURAR VENTAS.....	130

## **INTRODUCCION**

El manual de procedimientos está dado para los procesos de apoyo de la Compañía Zurimport Cía. Ltda., este documento contiene la descripción de las actividades que deben seguirse dentro de la compañía.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación, permitiendo conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

El manual también nos ayuda a determinar las diferentes fallas existentes en dichos procesos para así poderlas remediar de una manera pronta y oportuna, antes de que se susciten problemas que puedan afectar la productividad de la compañía.

Los procesos de misión definen la actividad actual y futura de la misma compañía, estos procesos no han sido desarrollados, por cuanto se considera que guardan información importante que puede ser usado por la competencia.

### **OBJETIVO**

Crear los lineamientos y pasos necesarios dentro de los procesos de apoyo, además de establecer las responsabilidades de cada uno de los integrantes que intervienen en el procedimiento. Detectar oportunidades de mejora.

### **ALCANCE**

Este manual está dirigido a los procesos de apoyo de la compañía los cuales, permiten dar soporte para la consecución de los objetivos de la compañía.

Los procesos se enfocó al levantamiento de los procesos, los procesos de bodega y de finanzas se mejoró utilizando la técnica del análisis del valor agregado



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 1 de 32

Proceso:	A.1	Planificar Actividades
Subproceso:	A.1.1	Elaboración POA

### 1. OBJETIVO

Disponer de un plan operativo anual, que permita realizar las actividades de la compañía en forma planificada, coordinada con la parte presupuestaria, logrando que lo ejecutado se realice acorde con lo programado.

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Se inicia con las necesidades de las diferentes áreas y concluye con la elaboración del Plan Operativo Anual.

### 3. RESPONSABLE

Control de Gestión

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 10

- 1) Formar comité de gestión de control
- 2) Establecer parámetros para preparar plan
- 3) Recibir necesidades de diferentes áreas
- 4) Clasificar necesidades
- 5) Establecer fuentes de financiamiento
- 6) Priorizar con calendario de ejecución
- 7) Establecer indicadores de gestión
- 8) Poner a consideración de los socios
- 9) Considerar observaciones de los socios
- 10) Elaborar Plan Operativo Anual

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Gerencia
- b) Control de Gestión
- c) Presupuesto

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

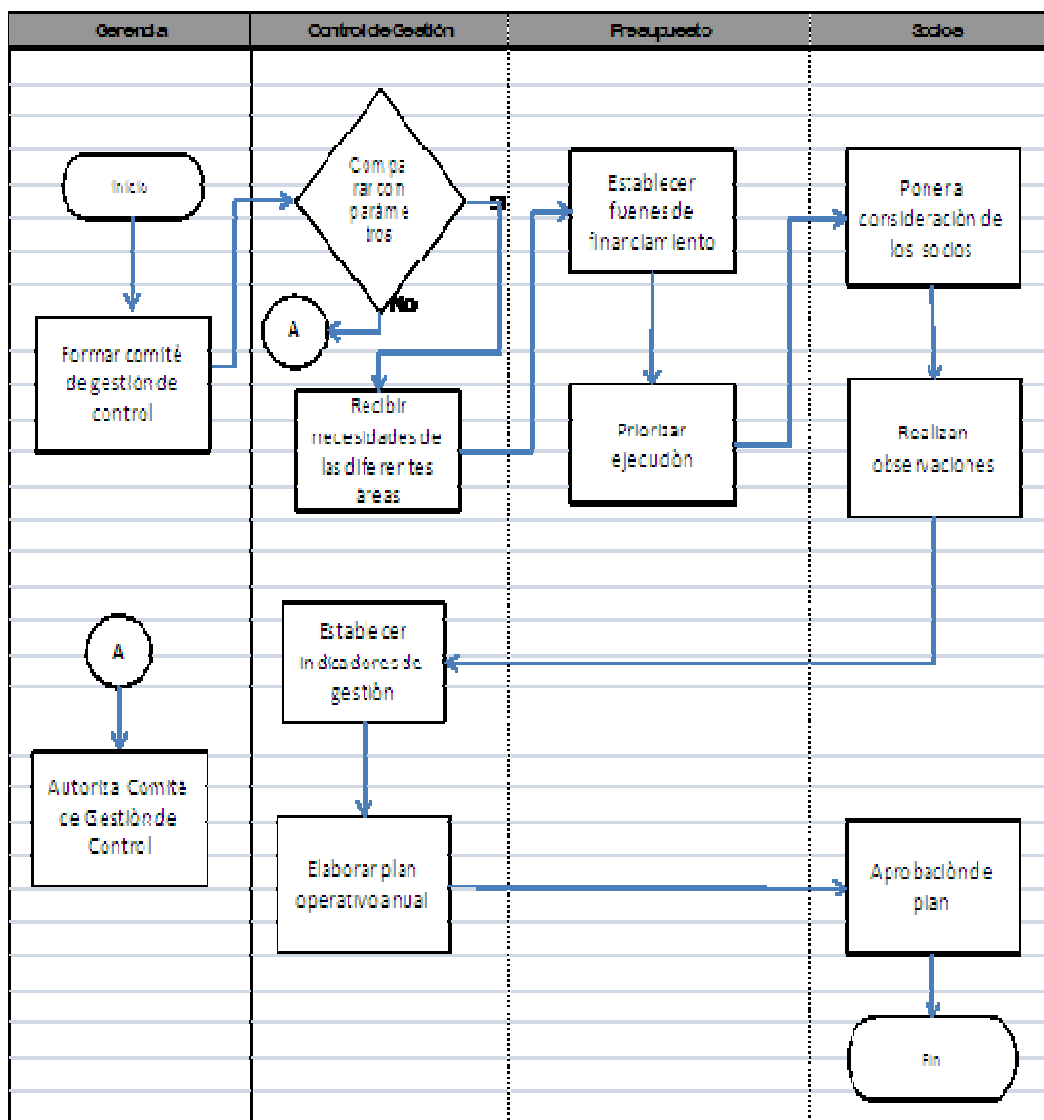


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 2 de 32



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 3 de 32

Proceso:	A.1	Planificar Actividades
Subproceso:	A.1.2	Preparar Planes de Contingencia

### 1. OBJETIVO

Disponer de un plan emergente, que permita en situaciones críticas, afrontar las mismas, reduciendo al mínimo las posibles pérdidas que podrían presentarse

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Se inicia con en análisis de posibles emergencias y concluye con la elaboración del Plan de Contingencia

### 3. RESPONSABLE

Control de Gestión

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 08

- 1) Formar comité de gestión de control
- 2) Establecer parámetros para preparar plan
- 3) Analizar posibles emergencias
- 4) Clasificar emergencias
- 5) Establecer indicadores de gestión
- 6) Poner a consideración de los socios
- 7) Considerar observaciones de los socios
- 8) Elaborar Plan de Emergencia

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Gerencia
- b) Control de Gestión

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

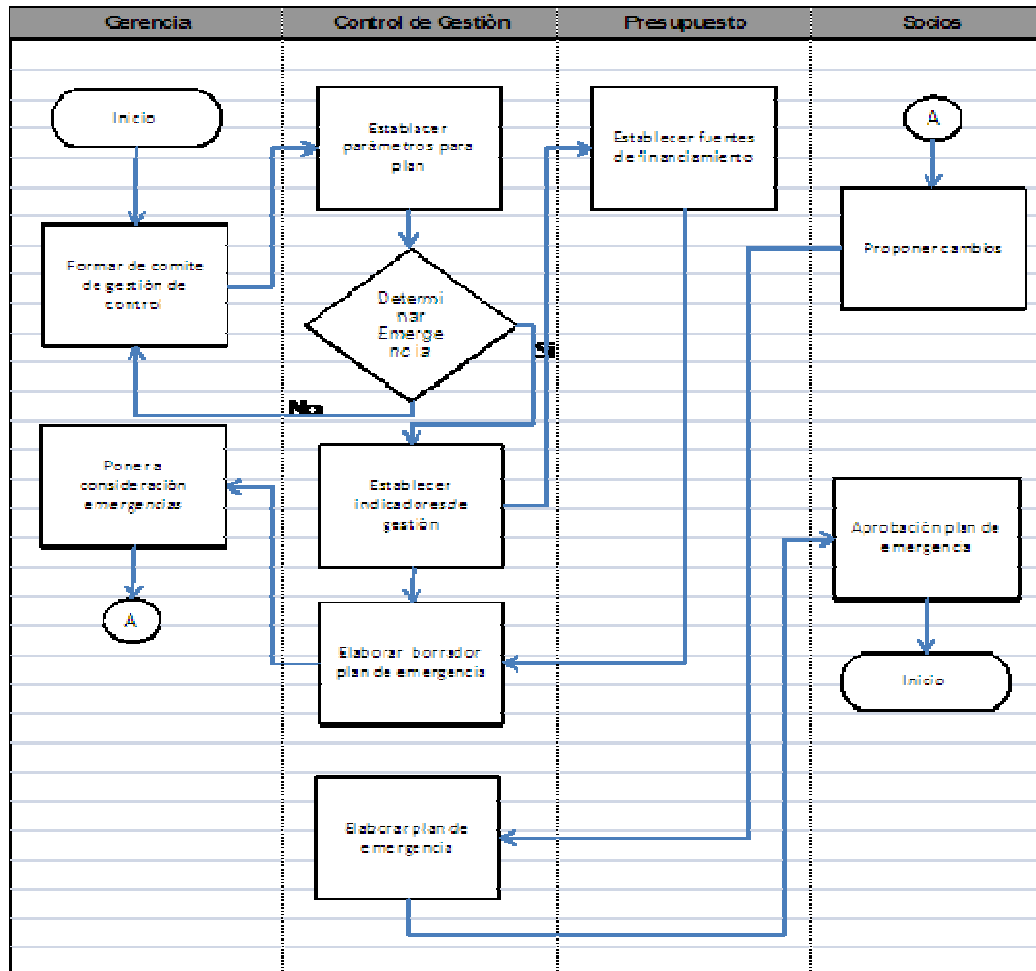


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 4 de 32



<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
Fecha.	Fecha:	Fecha:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:	<b>ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA</b>	Pág. 5 de 32
-----------	------------------------------------	--------------

Proceso:	A.2	Coordinar Desarrollo Institucional
Subproceso:	A.2.1	Elaborar el orgánico estructural de la compañía

### 1. OBJETIVO

Contar con una estructura orgánica funcional, que permita la armonía entre los diferentes departamentos de la compañía, para el cumplimiento de la misión y visión institucional.

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Inicia con la estructura de la misión de la compañía y concluye con la elaboración de la estructura funcional.

### 3. RESPONSABLE

Desarrollo Institucional

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 07

1. Analizar misión de la compañía
2. Diseñar pirámide de jerarquización
3. Establecer áreas de importancia
4. Asignar actividades
5. Determinar requerimientos para los puestos
6. Poner a consideración de los socios
7. Elaborar estructura orgánica funcional de la compañía

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Gerencia
- b) Desarrollo Institucional
- c) Recursos Humanos

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>



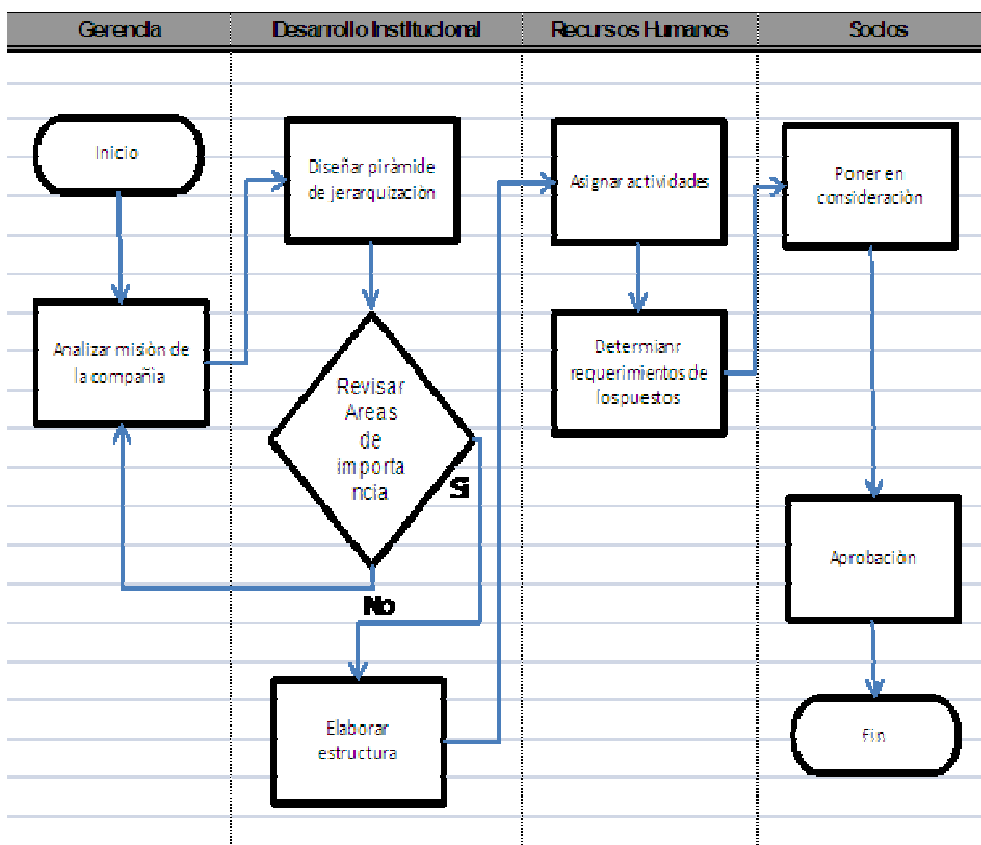


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 6 de 32



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

Fecha.

Fecha:

Fecha:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

**ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA**

Pág. 7 de 32

Proceso:	A.2	Coordinar Desarrollo Institucional
Subproceso:	A.2.2	Evaluar la Planificación

### 1. OBJETIVO

Establecer desviaciones producto de la aplicación de lo ejecutado con lo planificado

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Se inicia con en análisis de las desviaciones y concluye con el establecimiento de medidas de mejoramiento continuo

### 3. RESPONSABLE

Desarrollo Institucional

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 05

1. Recopilar indicadores de gestión
2. Establecer desviaciones
3. Justificación de desviaciones
4. Establecimiento de medidas correctivas
5. Establecer nuevos parámetros de medición

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Desarrollo Institucional
- b) Control de Gestión

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

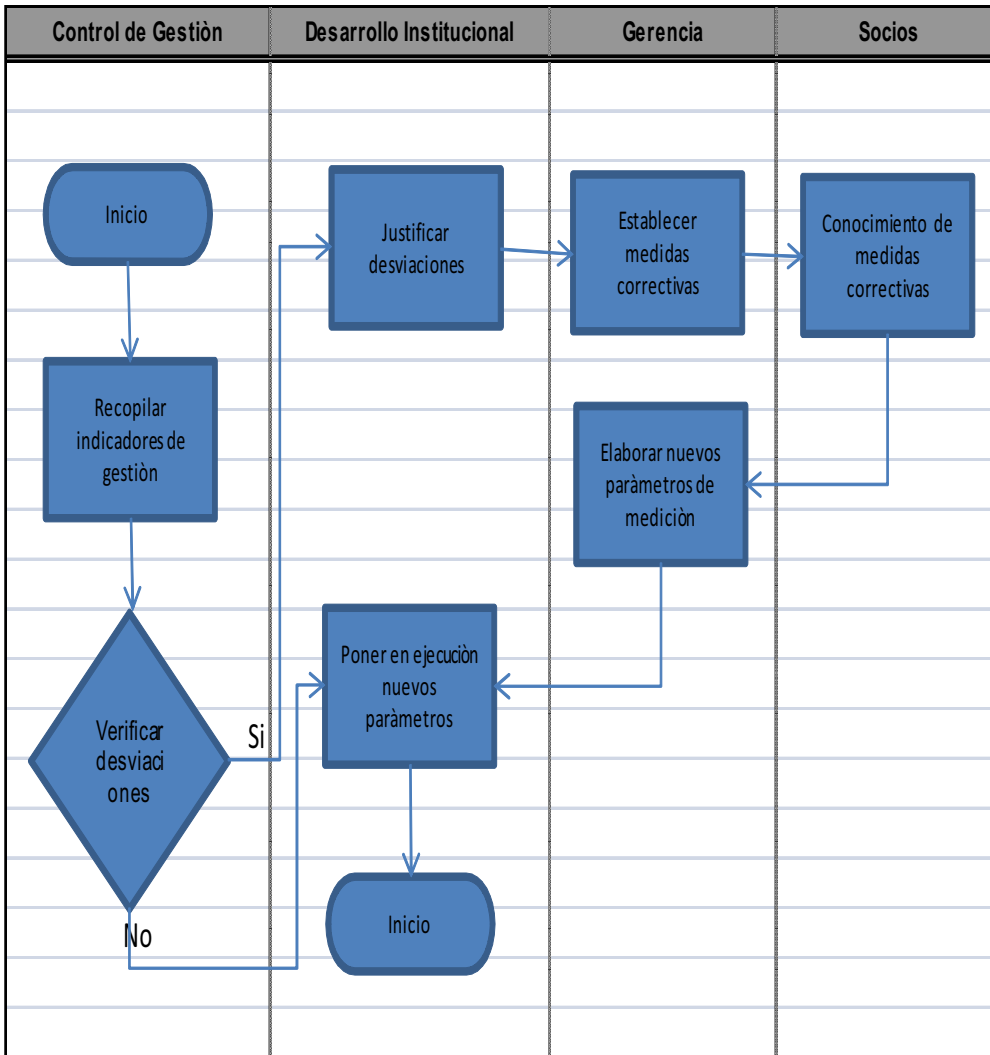


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

**ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA**

Pág. 8 de 32



<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:	<b>ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA</b>	Pág. 9 de 32
-----------	------------------------------------	--------------

Proceso:	B.1	Proveer Mercaderías
Subproceso:	B.1.1	Control de Inventarios

### 1. OBJETIVO

Contar con un sistema que permita atender en forma adecuada las necesidades de las diferentes áreas de la compañía.

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Inicia con la selección de un mecanismo que permita controlar los diferentes bienes que necesita la compañía.

### 3. RESPONSABLE

Proveeduría

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 06

1. Establecimiento de necesidades
2. Adquisición del sistema
3. Capacitación usuarios del sistema
4. Crear usuarios del sistema
5. Coordinar con las diferentes áreas
6. Emisión de reportes de movimientos

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Proveeduría
- b) Sistemas
- c) Presupuesto

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

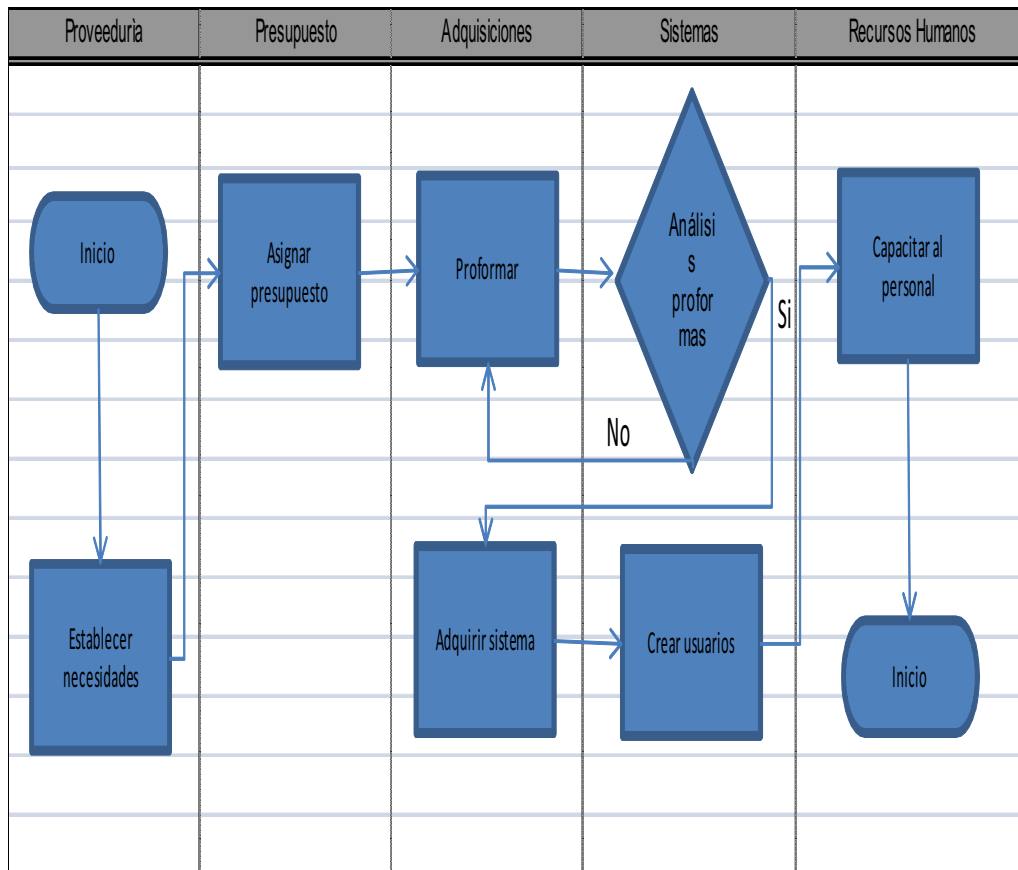


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 10 de 32



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

Fecha.

Fecha:

Fecha:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

**ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA**

Pág. 11 de 32

Proceso:	B.1	Proveer Mercaderías
Subproceso:	B.1.2	Despachar Mercaderías a los Clientes

### 1. OBJETIVO

Despachar la mercadería de acorde con los pedidos realizados, en forma oportuna y veraz

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Inicia con el pedido y concluye con la entrega de la mercadería

### 3. RESPONSABLE

Proveeduría

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 05

1. Recibir pedido
2. Revisar sistema de inventarios
3. Preparar productos de acuerdo al pedido
4. Despachar mercadería
5. Archivar nota de pedido

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Ventas
- b) Proveeduría
- c) Bodega

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

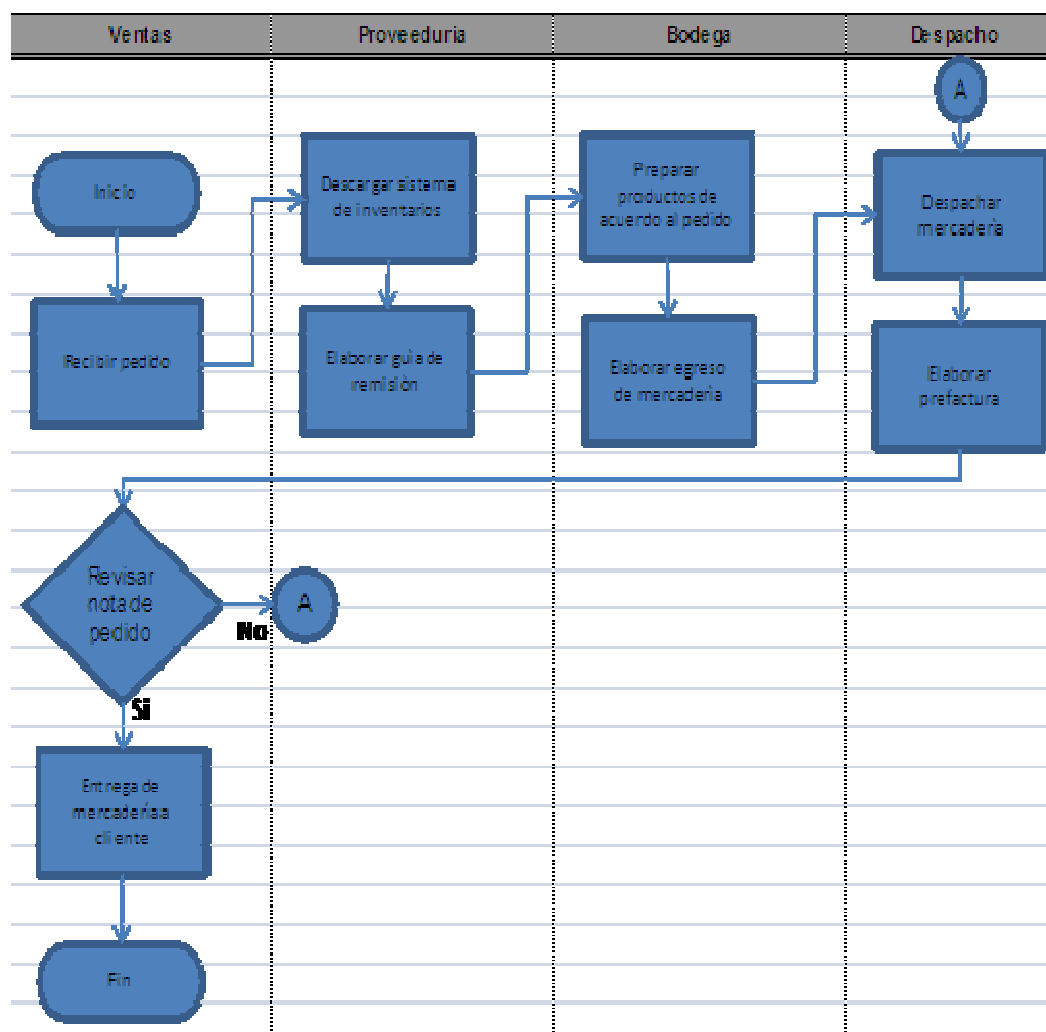


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 12 de 32



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:	ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA	Pág. 13 de 32
-----------	-----------------------------	---------------

Proceso:	B.2	Determinar Stock
Subproceso:	B.2.1	Control de Mínimos y Máximos

### 1. OBJETIVO

Disponer de un stock de mercadería a fin de evitar que la empresa quede desabastecida.

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Inicia con el análisis de la rotación de inventarios y concluye la determinación de mínimos y máximos

### 3. RESPONSABLE

Bodega

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 06

1. Análisis de rotación de inventarios
2. Establecimiento de parámetros
3. Priorizar productos
4. Diseño de mínimos y máximos
5. Elaborar requerimientos de productos
6. Seguimiento a la adquisición de productos

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Bodega
- b) Adquisiciones
- c) Presupuesto

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>



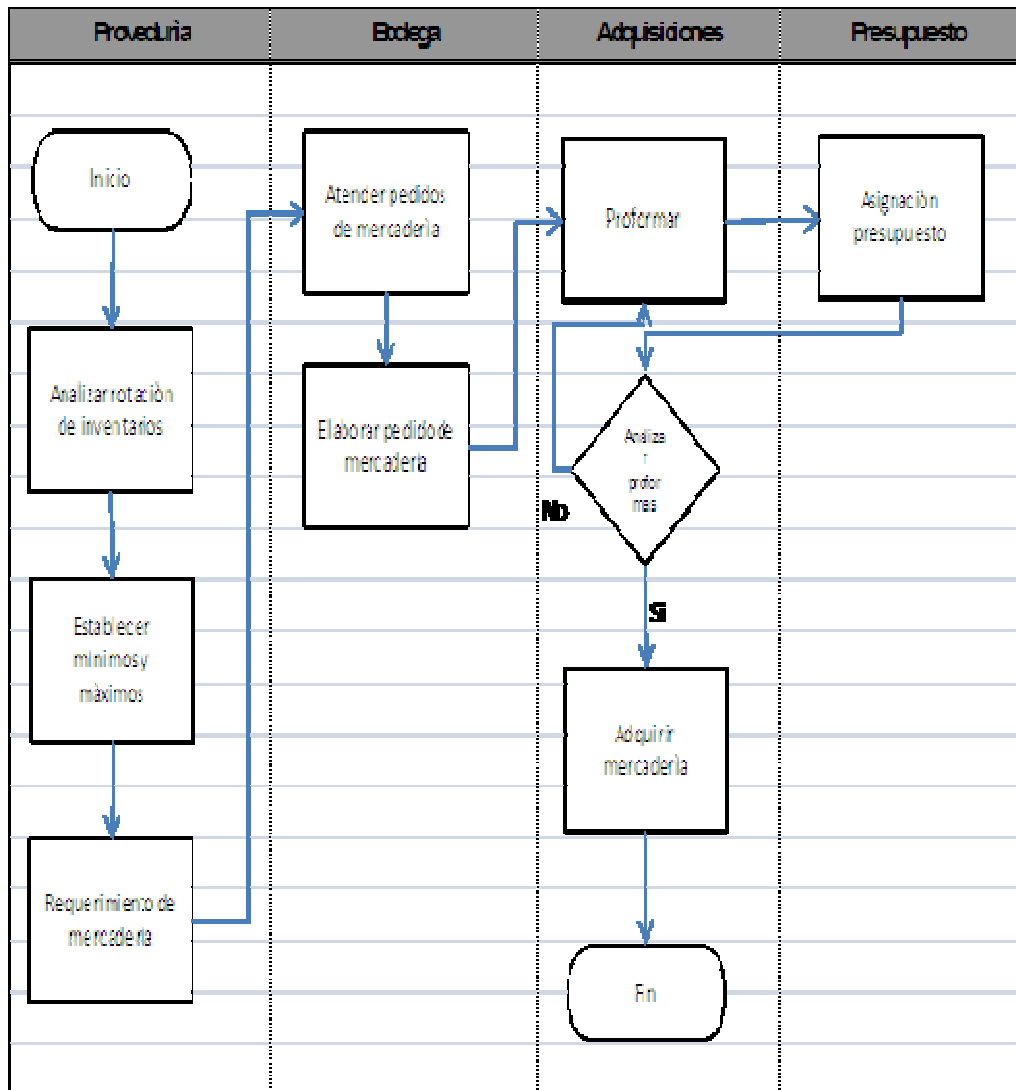


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 14 de 32



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:	ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA	Pág. 15 de 32
-----------	-----------------------------	---------------

Proceso:	B.2	Determinar Stock
Subproceso:	B.2.2	Proveer de Mercaderías a las Agencias

### 1. OBJETIVO

Tener abastecido a todas las agencias, a fin que cuenten con la mercadería de manera oportuna para su despacho.

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Inicia con las solicitudes y concluye con el abastecimiento a las agencias

### 3. RESPONSABLE

Bodega

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 05

1. Ordenar solicitudes de agencias
2. Seleccionar requerimientos
3. Establecer calendario de entrega
4. Despachar mercadería
5. Actualizar kardex de cada producto

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Bodega
- b) Agencias
- c) Servicio al Cliente

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>REVISADO POR:</i>	<i>APROBADO POR:</i>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

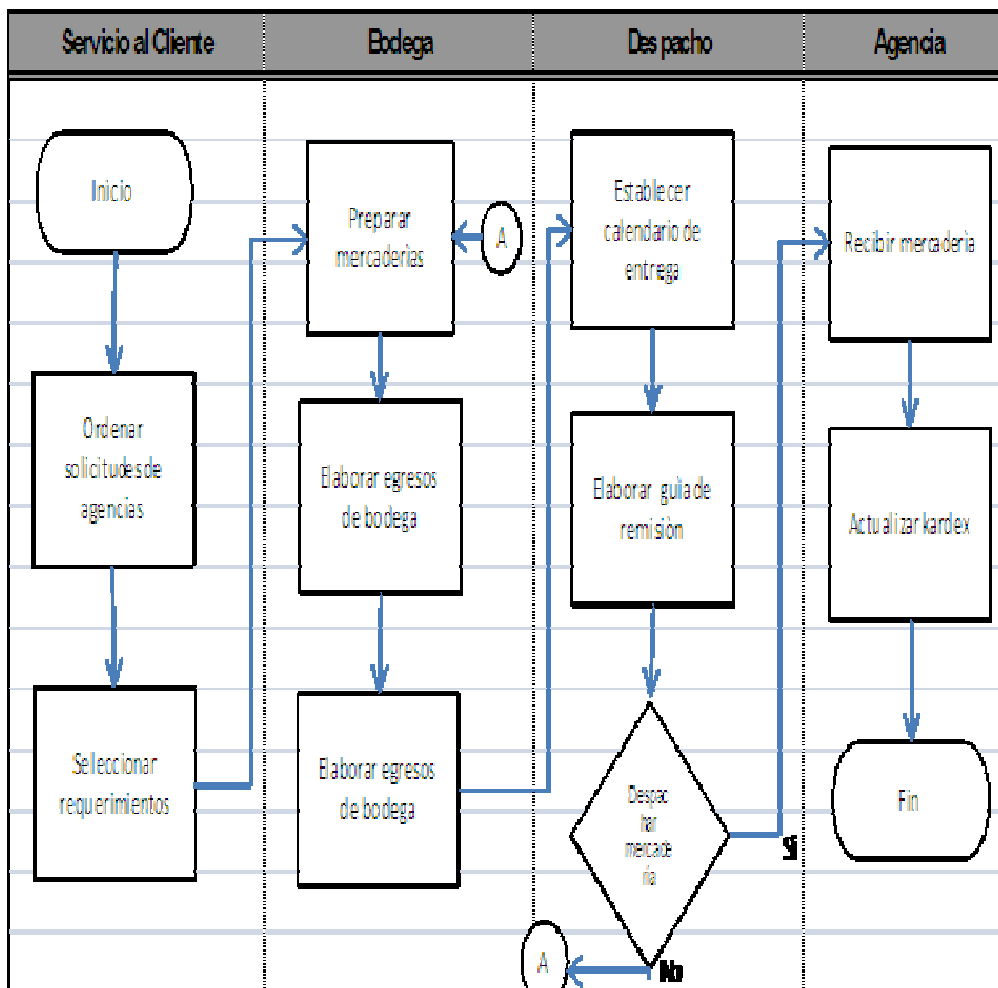


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 16 de 32



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 17 de 32

Proceso:	C.1	Selección Personal de Ventas
Subproceso:	C.1.1	Seleccionar Personal de Ventas

### 1. OBJETIVO

Disponer de personal calificado para un mejor desempeño y productividad en la compañía

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Inicia con la necesidad de personal y concluye con la contratación del personal

### 3. RESPONSABLE

Recursos Humanos

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 06

1. Publicar convocatoria de requerimiento de personal
2. Establecer fases de selección de personal
3. Diseñar baterías de preguntas
4. Entrevista
5. Establecer comité de selección
6. Contratar al personal de acuerdo a los requerimientos

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Recursos Humanos
- b) Control de Gestión
- c) Presupuesto
- d) Área de ventas

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

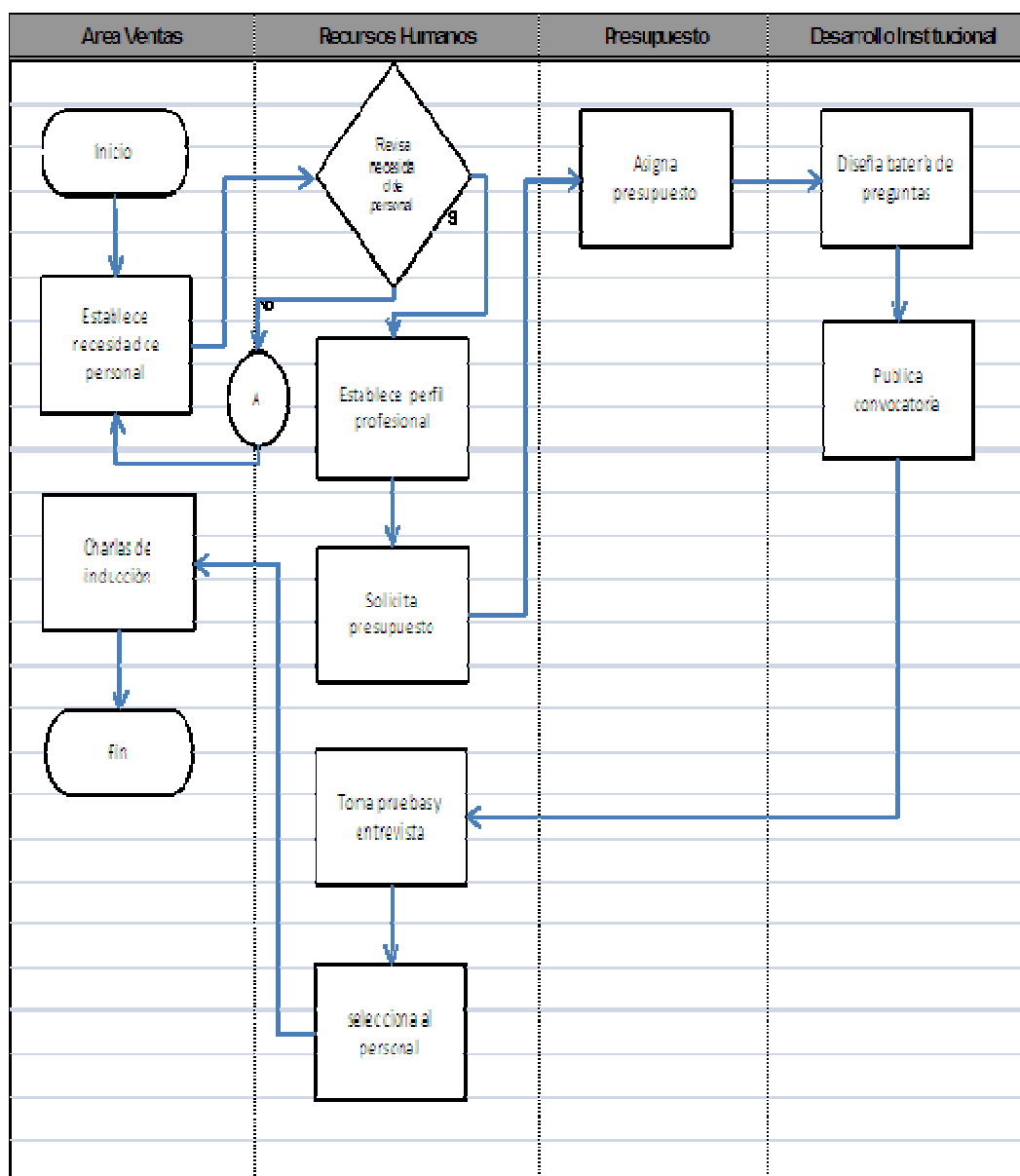


## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 18 de 32



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:	ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA	Pág. 19 de 32
-----------	-----------------------------	---------------

Proceso:	C.1	Selección Personal de Ventas
Subproceso:	C.1.2	Dar Inducción del Trabajo a Desarrollar

### 1. OBJETIVO

Lograr que el nuevo personal disponga de un conocimiento general de sus actividades, logrando que su integración al equipo de trabajo sea de manera rápida y adecuada

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Inicia con las charlas de inducción y concluye con la incorporación del nuevo personal al grupo de trabajo

### 3. RESPONSABLE

Recursos Humanos

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 05

1. Seleccionar persona para impartir charlas de inducción
2. Elaborar cronograma
3. Dar charlas de inducción
4. Presentación grupo de trabajo
5. Incorporación al equipo de trabajo

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Recursos Humanos
- b) Área de Ventas

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>REVISADO POR:</i>	<i>APROBADO POR:</i>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

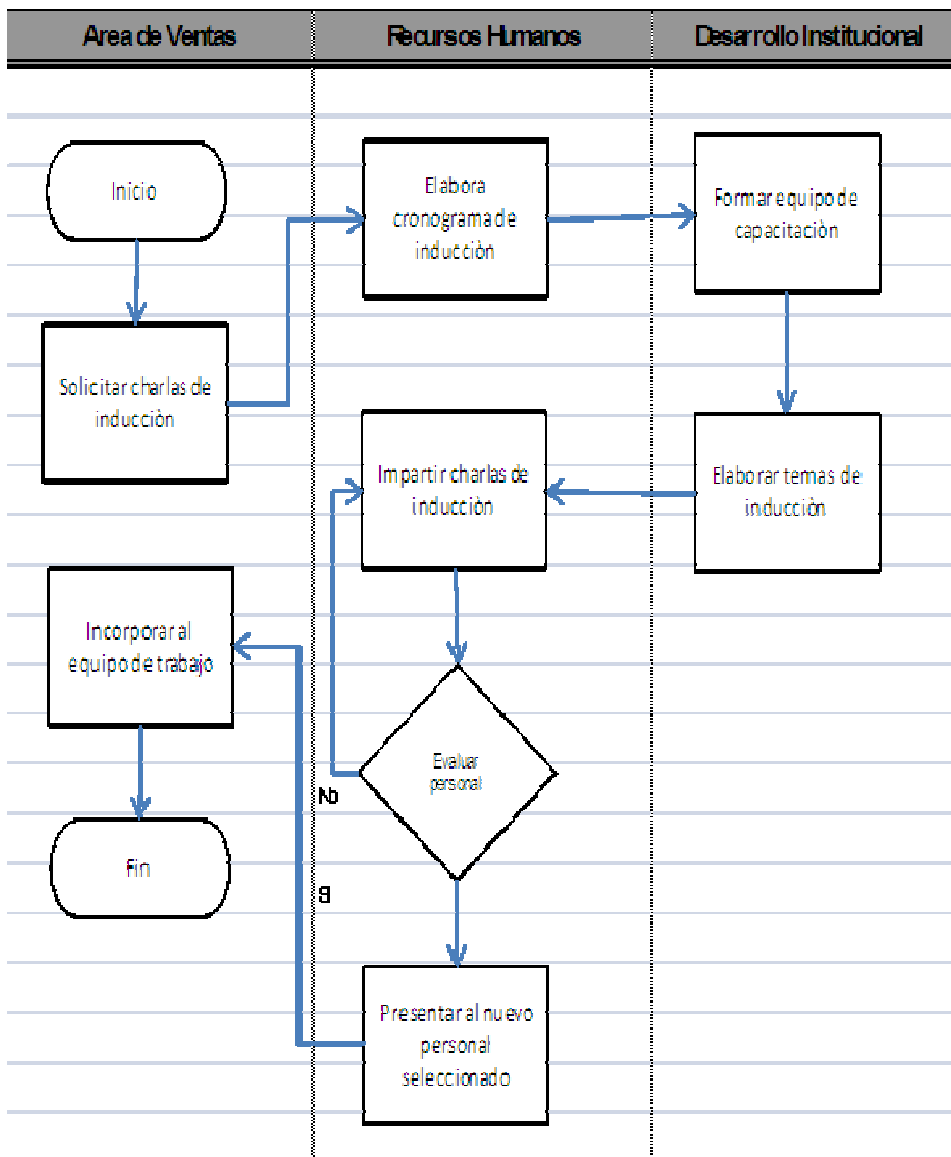


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 20 de 32



<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:	ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA	Pág. 21 de 32
-----------	-----------------------------	---------------

Proceso:	C.2	Capacitar Personal de Ventas
Subproceso:	C.2.1	Evaluar al Personal

### 1. OBJETIVO

Establecer el grado de cumplimiento del personal en relación a las metas

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Inicia con la medición de resultados obtenidos y concluye con la determinación de las desviaciones y plan emergente

### 3. RESPONSABLE

Recursos Humanos

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 04

1. Medición de resultados
2. Establecer desviaciones
3. Determinar razones del cumplimiento de metas
4. Elaboración planes emergentes de cumplimiento de metas

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Recursos Humanos
- b) Control de Gestión
- c) Área de Ventas

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>REVISADO POR:</i>	<i>APROBADO POR:</i>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>



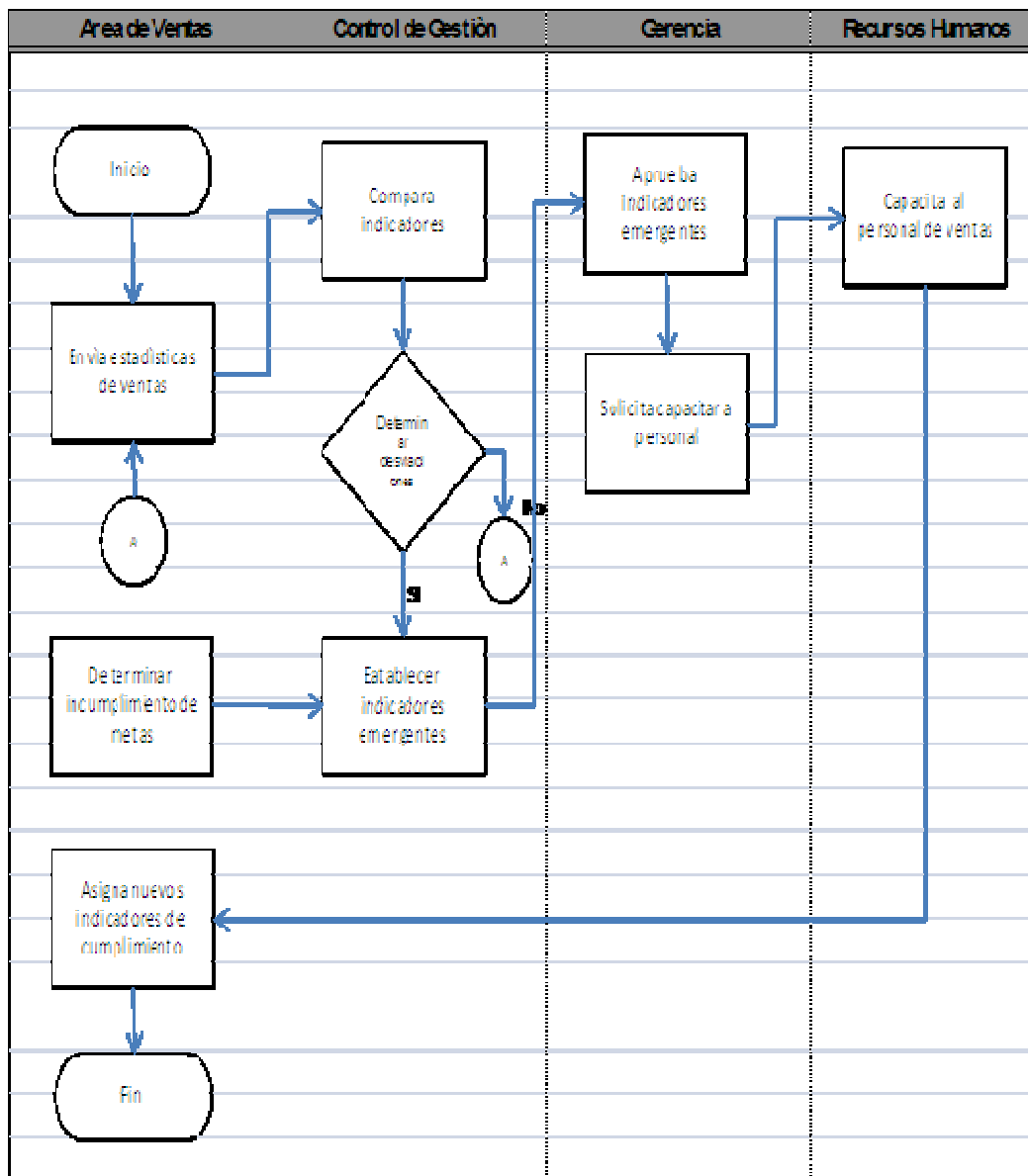


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 22 de 32



<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:	<b>ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA</b>	Pág. 23 de 32
-----------	------------------------------------	---------------

Proceso:	C.2	Capacitar Personal de Ventas
Subproceso:	C.2.2	Capacitar al Personal en Temas Relacionados

### 1. OBJETIVO

Contar con un personal preparado y actualizado en su trabajo, logrando que el trabajo sea óptimo

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Se inicia con las necesidades de capacitación de cada área y concluye con los cursos dictados al personal

### 3. RESPONSABLE

Recursos Humanos

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 06

1. Consolidación de necesidades de capacitación de cada área
2. Seleccionar temas a capacitar
3. Elaborar plan de capacitación
4. Establecer calendario de cursos a dictarse
5. Priorizar cursos de capacitación
6. Impartir cursos

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Recursos Humanos
- b) Presupuesto

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>REVISADO POR:</i>	<i>APROBADO POR:</i>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

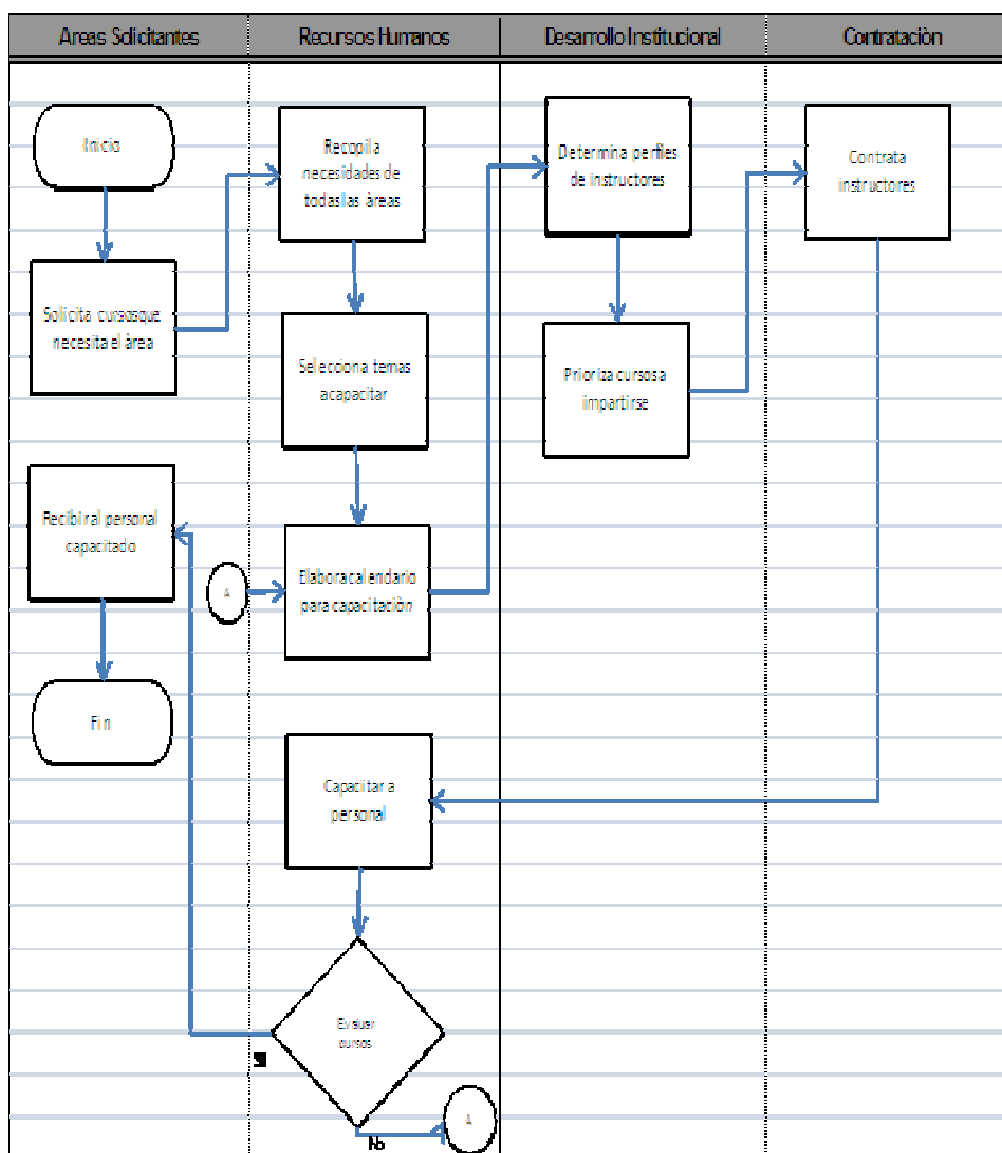


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 24 de 32



<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:	<b>ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA</b>	Pág. 25 de 32
-----------	------------------------------------	---------------

Proceso:	D.1	Contabilizar Egresos e Ingresos
Subproceso:	D.1.1	Efectuar Desembolsos a Proveedores

### 1. OBJETIVO

Disponer de un sistema de pagos a proveedores, logrando credibilidad en los mismos

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Se inicia con la recepción de los trámites de para pago y concluye con la cancelación a los respectivos proveedores

### 3. RESPONSABLE

Área Financiera

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 06

1. Recepción de trámites de pago
2. Revisar legalidad y veracidad de la información
3. Elaborar flujo de caja
4. Preparar cronograma de pagos
5. Contabilizar los egresos
6. Elaborar cheques a proveedores

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Adquisiciones
- b) Financiero

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

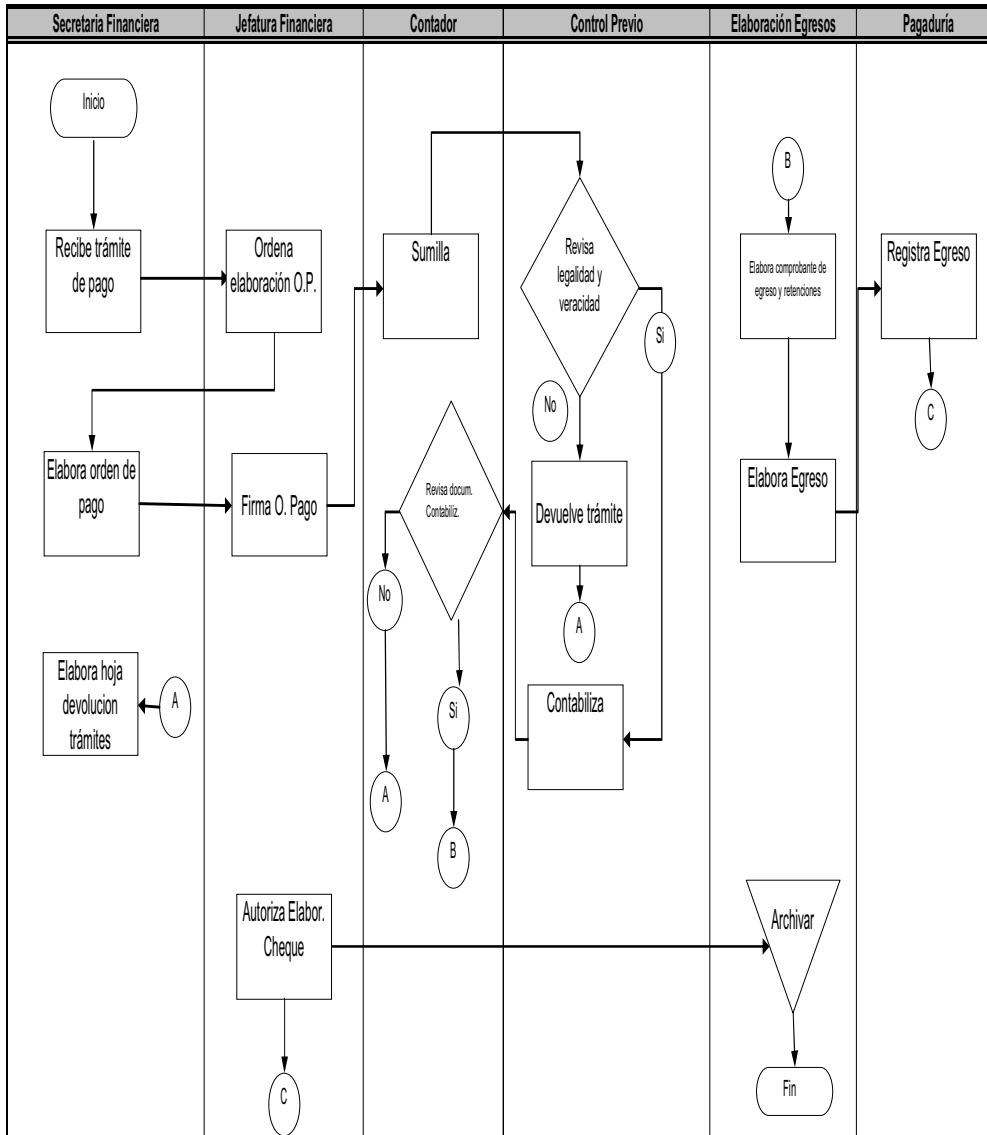


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

**ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA**

Pág. 26 de 32



<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 27 de 32

Proceso:	D.1	Contabilizar Egresos e Ingresos
Subproceso:	D.1.2	Ingresar los Depósitos Efectuados de las Ventas

### 1. OBJETIVO

Disponer de un sistema de ingresos automatizado, reduciendo al mínimo los riesgos de robos que podrían darse

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Se inicia con la recaudación de las ventas efectuadas y concluye con el registro en el sistema

### 3. RESPONSABLE

Facturación

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 06

1. Receptar facturas
2. Elaborar recibo de cobros
3. Clasificar tipo de ingresos
4. Codificar los ingresos
5. Contabilizar la recaudación

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Ventas
- b) Contabilidad
- c) Facturación

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

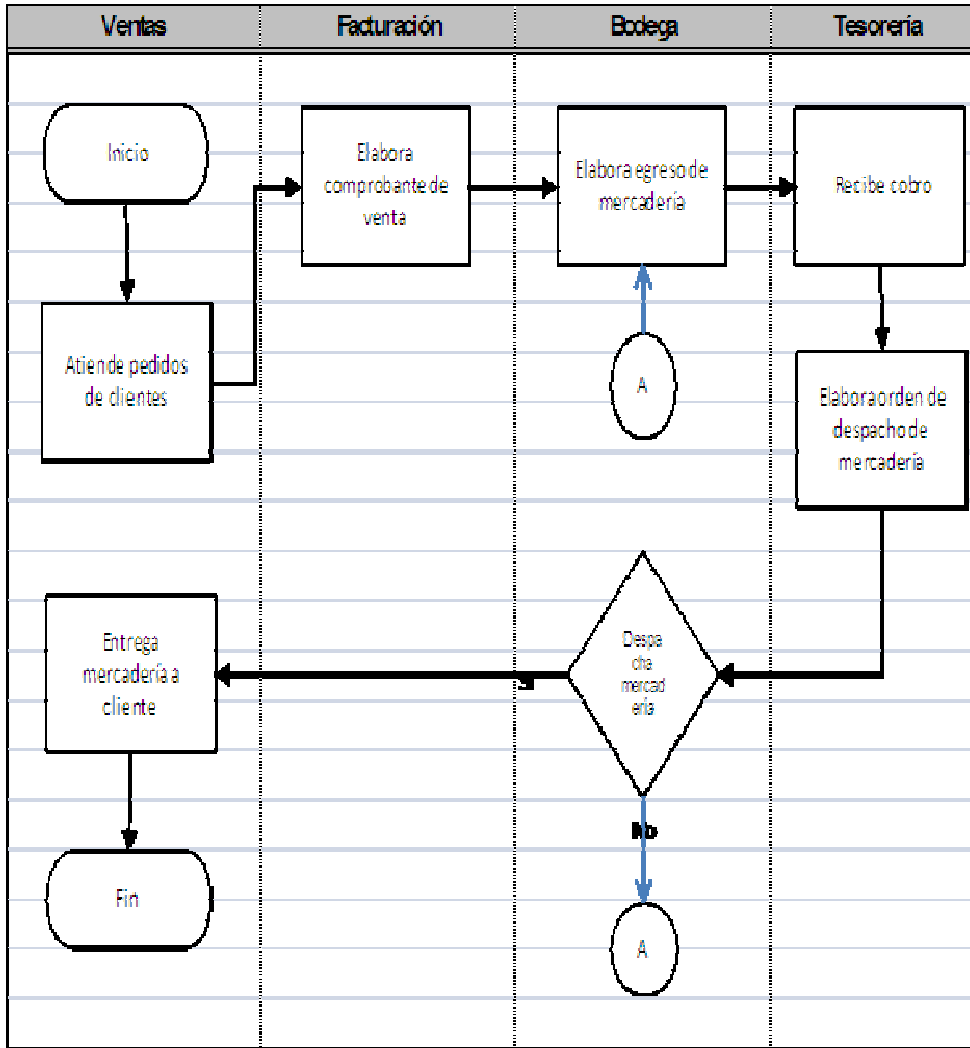


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 28 de 32



<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:	ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA	Pág. 29 de 32
-----------	-----------------------------	---------------

Proceso:	D.2	Facturar Ventas
Subproceso:	D.2.1	Elaboración Facturación

### 1. OBJETIVO

Disponer de un mecanismo de facturación, reduciendo al mínimo la omisión de efectuar la misma

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Se inicia con la venta efectuada y concluye con la facturación respectiva

### 3. RESPONSABLE

Facturación

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 04

1. Receptar nota de pago
2. Solicitar se despache mercadería
3. Revisar mercadería despachada con requerida
4. Elaborar facturación

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- a) Bodega
- b) Ventas
- c) Facturación

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>



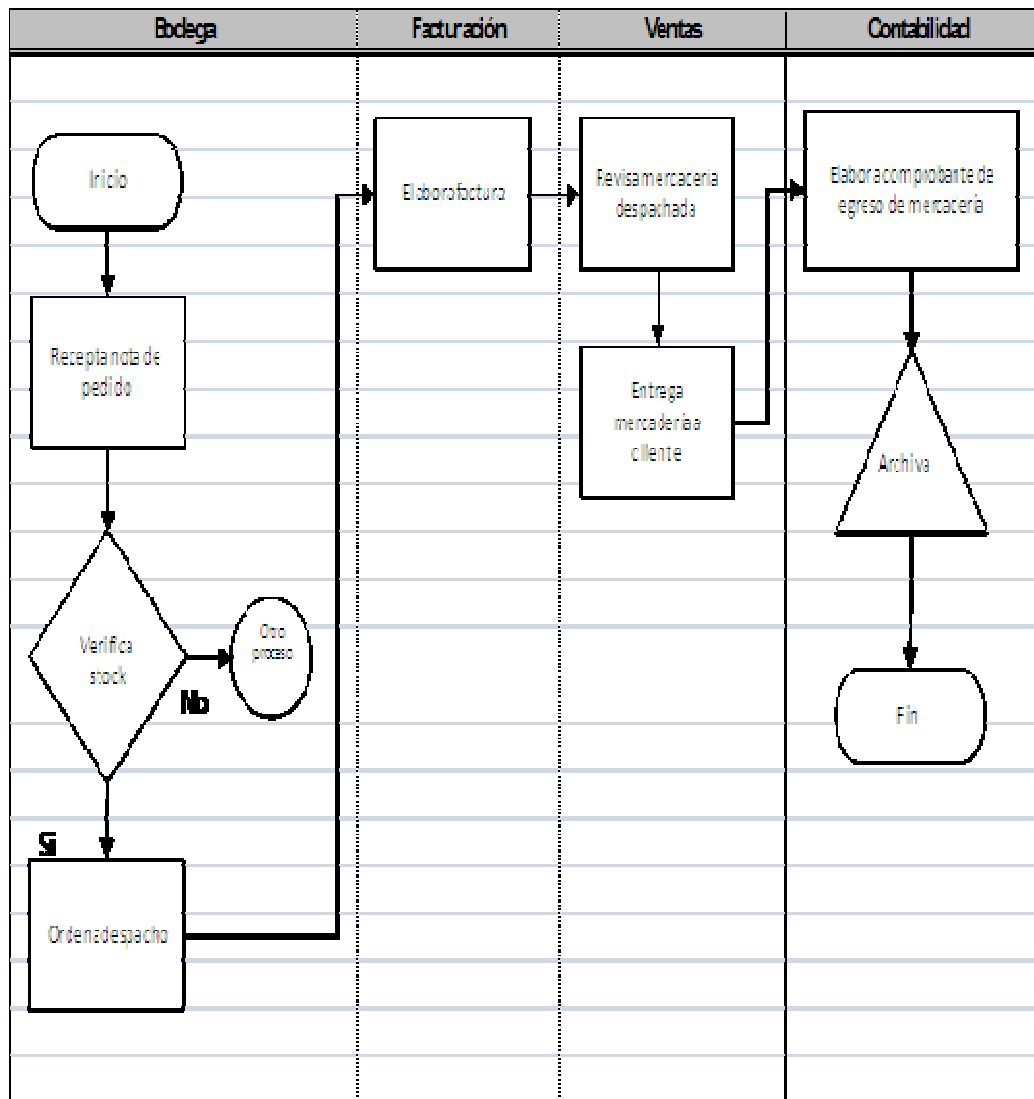


## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 30 de 32



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:	<b>ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA</b>	Pág. 31 de 32
-----------	------------------------------------	---------------

Proceso:	D.2	Facturar Ventas
Subproceso:	D.2.2	Efectuar el Depósito Diario de Recaudación

### 1. OBJETIVO

Disponer de flujos de caja disponibles y actualizados, logrando que la compañía cuente con un flujo positivo, para cumplir con sus compromisos.

### 2. LIMITES DEL PROCESO

Se inicia con la recepción de los valores cancelados y concluye con el depósito al banco respectivo

### 3. RESPONSABLE

Recaudación

### 4. NÚMERO DE ACTIVIDADES: 10

1. Efectuar cuadros de caja
2. Clasificar dinero
3. Elaborar depósito bancario
4. Depositar en el banco respectivo

### 5. AREAS INVOLUCRADAS:

- d) Facturación
- e) Recaudación

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<i>Fecha.</i>	<i>Fecha:</i>	<i>Fecha:</i>

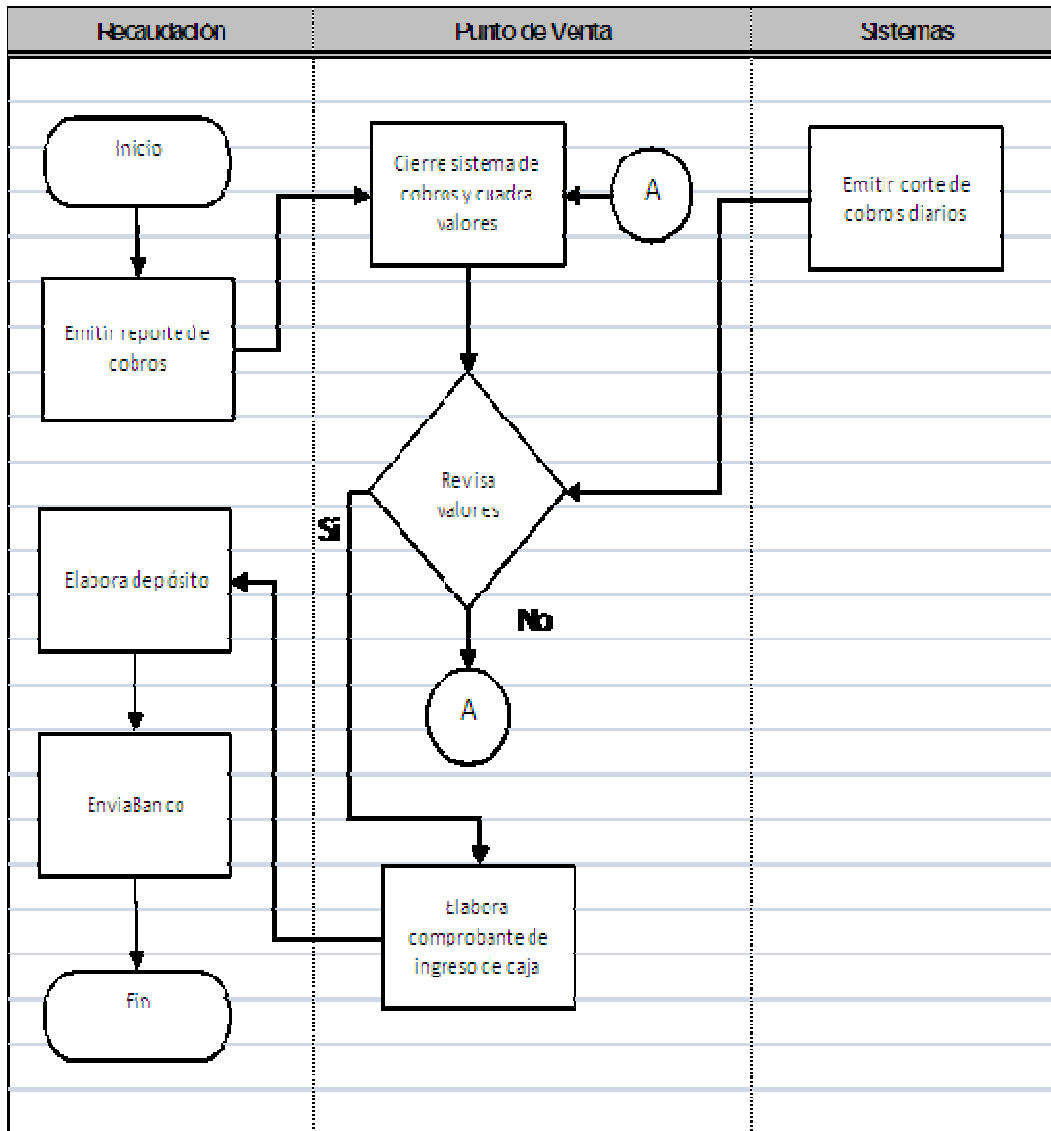


# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Vigencia:

ZURIMPORT COMPAÑÍA LIMITADA

Pág. 32 de 32



<p><b>ELABORADO POR:</b></p> <p>Fecha.</p>	<p><b>REVISADO POR:</b></p> <p>Fecha:</p>	<p><b>APROBADO POR:</b></p> <p>Fecha:</p>
--	---	---