



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERIA EMPRESARIAL**

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIRÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS PARA LA
EMPRESA IMPRENTA MARISCAL**

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

BALAREZO MOGOLLÓN MARÍA AUGUSTA

DIRECTOR: ING. EDGAR CHICAIZA

2008

edgarepn@yahoo.es

maruagain@hotmail.com



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DECLARACIÓN

Yo María Augusta Balarezo Mogollón, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

María Augusta Balarezo Mogollón



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por María Augusta Balarezo Mogollón, bajo mi supervisión.

Ing. Edgar Wilfrido Chicaiza Córdova
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

A mi mami por todo el apoyo que me ha brindado, por su esfuerzo diario para poder culminar esta etapa de mi vida.

A mi prima que es una hermana de verdad, sin ti no habría podido efectuar este trabajo, gracias por tu ayuda y cariño.

A mi enamorado, por su ayuda incondicional en la realización de este proyecto.

Y a todos los amigos que de una u otra manera contribuyeron en la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a la persona más importante en mi vida, Mami mil gracias por estos 25 años de amor, paciencia y ayuda. Sin ti jamás habría podido culminar este sueño, por que Juntas lo logramos... TE AMO.

A mi familia, gracias por la disposición a siempre colaborar conmigo en todo lo posible.

INDICE

CAPITULO 1	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	7
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
1.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.4.1 FORMULACIÓN	9
1.4.2 SISTEMATIZACIÓN	9
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	10
CAPITULO 2	11
2.1 MARCO TEÓRICO	11
2.1.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	11
2.2 GESTIÓN DE PROCESOS	14
2.2.1 PROCESO	14
2.2.2 VISIÓN FUNCIONAL VS. VISIÓN POR PROCESOS	15
2.2.3 RAZONES PARA CENTRARSE EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	15
2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	16
2.2.5 ELEMENTOS DE UN PROCESO	16

2.3	ANÁLISIS DE PROCESOS	17
2.3.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ANÁLISIS DE PROCESOS	17
2.3.2	VALOR AGREGADO	17
2.3.3	MAPA DE PROCESOS	19
2.4	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	20
2.4.1	DIAGRAMA DE FLUJO	20
2.5	MEJORAMIENTO DE PROCESOS	22
2.5.1	OBJETIVO DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	24
2.5.2	HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	24
2.6	INDICADORES DE GESTIÓN	25
2.6.1	TIPO DE INDICADORES DE GESTIÓN	26
2.6.2	OBJETIVOS DE LOS INDICADORES	27
2.6.3	REQUISITOS DE LOS INDICADORES	27
2.6.4	COMPONENTES DE UN INDICADOR	28
2.7	MEJORAMIENTO CONTÍNUO	28
	CAPITULO 3	31
3.1	DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS	31
3.1.1	MAPA DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL	31
3.2	DISCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL	32
3.2.1	PROCESOS GOBERNANTES	32
3.2.2	PROCESOS PRODUCTIVOS	32
3.2.3	PROCESOS DE APOYO	33
3.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	34

3.3.1	PROCESO GESTIÓN DE VENTAS	35
3.3.2	MACROPROCESO ELABORAR PRODUCTO	36
3.3.3	PROCESO ADQUIRIR INSUMOS	40
3.3.4	PROCESO EMPACAR Y DESPACHAR PEDIDOS	41
3.3.5	PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	42
3.3.6	MACROPROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	43
3.3.7	PROCESO ALMACENAR MATERIA PRIMA	46
3.3.8	MACROPROCESO GESTIÓN FINANCIERA	48
3.3.9	PROCESO GESTIÓN DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y SISTEMAS	51
3.4	CUADRO DE INDICADORES	52
3.5	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	54
3.5.1	PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS	54
3.5.2	MACROPROCESO ELABORAR PRODUCTO	55
3.5.3	PROCESO ADQUIRIR INSUMOS	57
3.5.4	PROCESO ALMACENAR MATERIA PRIMA	58
3.5.5	MACROPROCESO GESTIÓN FINANCIERA	59
	CAPITULO 4	65
4.1	CONCLUSIONES	61
4.2	RECOMENDACIONES	62
	ANEXO 1 MANUAL DE PROCESOS	66
	ANEXO 2 MATRÍZ RESUMEN DE LOS PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL	158
	ANEXO 3 PROPUESTA DE MEJORA	176

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 2.1 Matriz de Participación de Crecimiento de Productos	13
Figura No.2.2 Matriz de Participación de Crecimiento de Productos Imprenta Mariscal	13
Figura No. 2.3 Modelo Genérico de un Proceso	15
Figura No. 2.4 Ejemplo de Mapa de Procesos	20
Figura No. 2.5 Indicadores de Gestión	26
Figura No. 3.1 Mapa de Procesos Imprenta Mariscal	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1.1 Clientes Imprenta Mariscal	4
Tabla No. 1.2 Portafolio de Productos	4
Tabla No. 1.3 Materia Prima e insumos	5
Tabla No. 1.4 Maquinaria	5
Tabla No. 2.1 Visión Funcional Vs. Visión por Procesos	15
Tabla No. 3.1 AVA Gestión de Ventas	35
Tabla No. 3.2 AVA Realizar Pre-Prenta	36
Tabla No. 3.3 AVA Realizar Prenta	37
Tabla No. 3.4 AVA Dar Acabado en Rústica	38
Tabla No. 3.5 AVA Dar Acabado en Tapa Dura	39
Tabla No. 3.6 AVA Adquirir Insumos	40
Tabla No. 3.7 AVA Empacar y Despachar Pedidos	41
Tabla No. 3.8 AVA Gestión Administrativa	42
Tabla No. 3.9 AVA Seleccionar al Personal	43
Tabla No. 3.10 AVA Capacitar al Personal	44
Tabla No. 3.11 AVA Manejar Nómina	45
Tabla No. 3.12 AVA Almacenar Materia Prima	46
Tabla No. 3.13 AVA Efectuar Asientos Contables	47
Tabla No. 3.14 AVA Realizar Presupuesto	48

Tabla No. 3.15 AVA Efectuar Cobros y Facturación	49
Tabla No. 3.16 AVA Efectuar Pagos	50
Tabla No. 3.17 AVA Gestión de Mantenimiento de Maquinaria y Sistemas	51
Tabla No. 3.18 AVA Gestión de Ventas (mejorado)	55
Tabla No. 3.19 AVA Realizar Pre-Prensa (mejorado)	56
Tabla No. 3.20 AVA Realizar Prensa (mejorado)	57
Tabla No. 3.21 AVA Adquirir Insumos (mejorado)	58
Tabla No. 3.22 AVA Almacenar Materia Prima (mejorado)	59
Tabla No. 3.23 AVA Realizar Presupuesto (mejorado)	60

INDICE DE ORGANIGRAMAS

Organigrama No.1.1 Estructura Organizacional Imprenta Mariscal	6
--	---

CAPITULO 1

1.1 INTRODUCCIÓN

El elevado desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que sólo los mejores puedan subsistir en mercados reducidos y de alta competencia. El poder ha pasado al cliente que cada vez es más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, la Gestión por Procesos da un enfoque total al cliente externo, desarrollando al interior de la empresa sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas, siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

La mayoría de las empresas y las organizaciones se han concientizado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus bases de poder y su indiferencia ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un fondo común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida, que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente Interno y Externo.

En la empresa Imprenta Mariscal, la Gestión de la Administración por Procesos hará posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que por tanto procurará su satisfacción. Contribuirá a mejorar el nivel competitivo de la empresa, determinará qué procesos necesitan ser mejorados para una mejor comprensión del modo en que están configurados los procesos del negocio, de sus fortalezas y debilidades.

1.1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Orgullosa heredera de la innata habilidad de los artistas populares del Ecuador, pero al mismo tiempo con una moderna concepción de los negocios, Imprenta Mariscal procuró desde su inicio conjugar la creatividad con el uso de equipos y sistemas de alta tecnología.

A partir de su fundación en 1974, la empresa fue creando una mística de trabajo basada en la calidad; en muy poco tiempo, hablar de Mariscal era una forma de referirse al máximo nivel de impresión, a procesos de gran calidad sea en los modernos sistemas offset o en la tradición tipográfica.

En los noventa, la empresa inició exitosos procesos de exportación hacia mercados regionales como el de Colombia o el de los Estados Unidos, en donde ha logrado colocar productos en base a calidad de procesos, utilización de tecnología de punta, precios competitivos. Innumerables premios nacionales y algunos de los más prestigiosos galardones internacionales de la industria gráfica, acreditan el prestigio de la firma, una de las más reconocidas en América Latina.

Poco a poco fue creciendo la cartera de clientes hasta lograr que las más importantes empresas, bancos y corporaciones del Ecuador; las más representativas instituciones y organizaciones, los artistas más destacados, tengan como timbre de orgullo que sus libros, brochures, informes, piezas de identidad corporativa o publicitaria, tengan al pie la identificación de Imprenta Mariscal.

1.1.1.1 Misión

“Imprenta Mariscal es una empresa que basa su calidad en tecnología de punta y recurso humano capacitado, que provee materiales impresos, administra activos digitales, para atender los requerimientos de comunicación, difusión de

valores y cultura de nuestros clientes, generando utilidades y preservando el medio ambiente”.¹

1.1.1.2 Visión

“Ser una empresa de la Industria Gráfica del Ecuador que se proyecta internacionalmente implementando programas de mejoramiento continuo, tecnología de punta y certificaciones de calidad que nos permitan entregar productos acordes a los requisitos de calidad esperados por nuestros clientes, dentro de un excelente ambiente de trabajo”.²

1.1.1.3 Principios Corporativos

Lealtad y fidelidad con la empresa

Constancia y responsabilidad en las tareas y actividades para alcanzar objetivos y metas.

Creatividad y flexibilidad en los procesos.

Trabajo en equipo.

Cumplimiento de requisitos de calidad esperados por nuestros clientes.

1.1.1.4 Clientes

El mercado al cual el servicio que presta Imprenta Mariscal va dirigido se centra en empresas comerciales, editoriales; con gran volumen de inversión y en menor grado a personas particulares que realicen actividades económicas que representen un volumen medianamente considerable de promoción.

Imprenta Mariscal cuenta con un aproximado de 506 clientes en su cartera (entre clientes frecuentes y eventuales), de los cuales los considerados como los de mayor demanda de impresiones en el transcurso del año son:

¹ Imprenta Mariscal, Departamento Recursos Humanos

² Imprenta Mariscal, Departamento Recursos Humanos

CLIENTES DE MAYOR DEMANDA DE IMPRESIONES ANUALES
Supermercados La Favorita
Sukasa
Nestlé del Ecuador
Santillana
Itabsa
Avon
Unibanco
Banco del Pichincha
Banco del Pacífico
Dinediciones
EBC

Tabla No.1.1 Clientes Imprenta Mariscal
Fuente: Imprenta Mariscal, Departamento de Ventas

1.1.1.5 Localización

Actualmente las oficinas y la planta se encuentran ubicadas en la Av. 6 de Diciembre 7015 e Isla Isabela.

Teléfonos: (5932) 2449 710

Fax: (5932) 2449 713

Quito – Ecuador

1.1.1.6 Productos que comercializa

Dentro de los productos que ofrece Imprenta Mariscal tenemos:

PRODUCTOS			
Libros	Escolares En Rústica En Tapa dura POP UP	Material POP	Rompetráficos Cenefas Habladores Colgantes Totem Etiquetas Stickers Gigantografías
Agendas			
Calendarios			
Plegables			
Flyers			
Afiches		Revistas:	Al Caballete Grapadas Encoladas
Hojas Volantes			

Tabla No. 1.2 Portafolio de Productos
Fuente: Imprenta Mariscal, Departamento de Producción

1.1.1.7 Materia prima utilizada en el Proceso Productivo

MATERIA PRIMA
Papel
Tintas
INSUMOS
Cola
Alambre

Tabla No.1.3 Materia Prima e Insumos
Fuente: Imprenta Mariscal, Departamento de Producción

1.1.1.8 Maquinaria

PRENSAS	
CANTIDAD	TIPO
1	Heidelberg Speed Master 74-8 colores, Autoplate
1	Heidelberg Speed Master CD102-4 colores
1	Heidelberg Speed Master SM102-4(P) colores
1	Heidelberg Speed Master 72-5 (P)L
1	Heidelberg Speed Master 102-2
2	Xrite ATD (Autotracking Densitometer)
3	Xrite 518 Espectrodensitometer

Tabla No. 1.4 Maquinaria
Fuente: Imprenta Mariscal, Departamento de Producción

1.1.1.9 Recurso Humano

“Imprenta Mariscal cuenta con personal calificado que garantiza el cumplimiento adecuado de sus funciones, adicionalmente, la empresa brinda capacitación oportuna, la misma que está establecida por un plan anual de actividades.

En la actualidad en la imprenta se encuentran laborando 120 trabajadores distribuidos así: 50 en oficinas y 70 en planta”³.

1.1.1.10 Estructura Organizacional

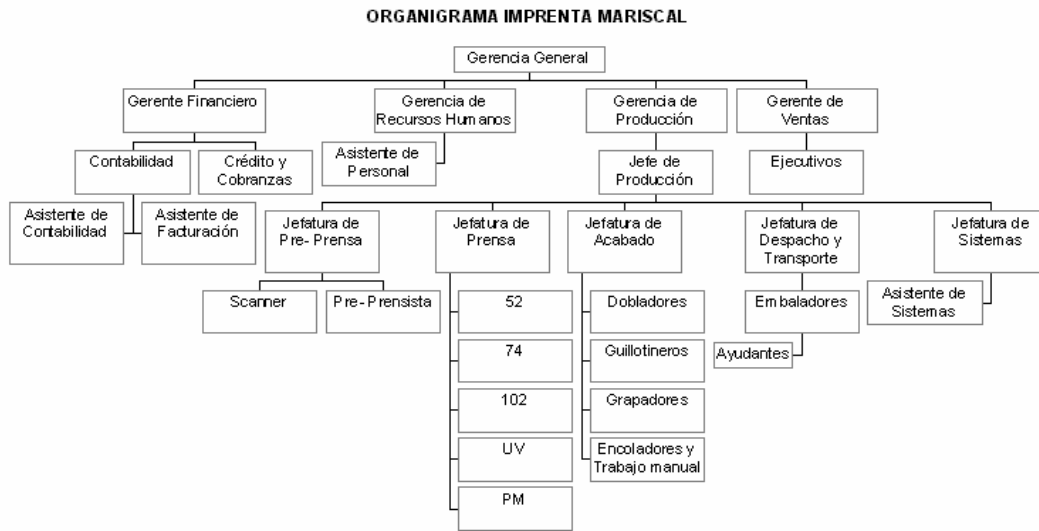


Fig. Nº 1.1

Organigrama.1.1 Estructura Organizacional Imprenta Mariscal
Fuente: Imprenta Mariscal ,Departamento de Recursos Humanos

³ Imprenta Mariscal, Departamento de Recursos Humanos

1.2 JUSTIFICACIÓN

Diseñar y documentar los procesos de la empresa Imprenta Mariscal permitirá la normalización de las actividades, contribuyendo a la optimización de los recursos necesarios en los procesos de la empresa, mejorando su desempeño y haciéndola más competitiva. El análisis que se realice será utilizado dentro de la empresa como una herramienta para la toma de decisiones, teniendo siempre en cuenta la satisfacción del cliente y los beneficios que esto representa.

Con la Administración por procesos, Imprenta Mariscal contará con una mejor estructura; delegando funciones y responsabilidades a todos los involucrados en cada uno de los procesos que en ella se desarrollan.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y documentar los procesos de la empresa Imprenta Mariscal, de tal manera que le permita contar con un adecuado sistema de control buscando satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes, propiciando un mejor desempeño de la empresa.

Mediante la documentación de los procesos se logrará una mejor definición de las tareas, permitiendo mayor satisfacción en el personal; además permitirá establecer controles en los puntos que sean considerados como críticos, incrementando el rendimiento de los procesos.

Esto permitirá brindar una mayor satisfacción al cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto / servicio, permitiendo a Imprenta Mariscal ser más competitiva en el mercado gráfico.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Describir el portafolio de productos que brinda la empresa Imprenta Mariscal a sus clientes.

Es primordial identificar si los productos que está ofreciendo la empresa son los que cumplen las expectativas del cliente (interno y externo) y por ende satisfacen sus necesidades.

Con base en este conocimiento, se deben convertir los requerimientos del cliente en una estrategia identificada en un producto.

Es imprescindible orientar a la empresa a la satisfacción de esas necesidades, es decir: orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto.

- b) Definir los procesos de la empresa, de manera que se identifiquen claramente las actividades que se desarrollan.

La definición de procesos determina qué se ejecuta en el proceso y con qué finalidad se realiza.

Un mapa de procesos permite mostrar cómo fluye el trabajo a través de la organización. Cualquier empresa necesita entender y conocer específicamente los procesos que posee para poder evaluar su desempeño.

- c) Realizar una propuesta de mejoramiento de los procesos

Ya identificados e interrelacionados los procesos se puede proceder a establecer propuestas de mejora, estableciendo los factores críticos de éxito de la empresa y las actividades que no agregan valor al producto.

- d) Proponer indicadores de gestión para una administración más confiable

y efectiva.

Los indicadores son una herramienta muy útil que permite controlar el desenvolvimiento de un proceso determinado, evaluar la efectividad del mismo y proporciona medidas preventivas y/o correctivas de ser el caso.

e) Documentar los procesos (manual de procesos).

La documentación de los procesos permite apreciar de manera más clara el desempeño de los procesos en función de los requerimientos que tiene la empresa y sus necesidades enfocándose en la efectividad.

1.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 FORMULACIÓN

¿De que manera se realizan los procesos en la empresa Imprenta Mariscal?

Es importante preocuparse por la forma en la cual se desarrollan las actividades en la empresa y conocer cómo afectan a otras personas que se encuentran en otro nivel del proceso.

Tener procesos bien definidos y bien administrados le dan a la empresa una mayor posibilidad de competir puesto que le permite centrarse en el cliente.

1.1.3 SISTEMATIZACIÓN

¿Cómo conocer si el portafolio de productos que se ofrece a sus clientes es el resultado de un apropiado desarrollo de los procesos de la empresa?

¿Cómo determinar los procesos que se desarrollan dentro de la organización?

¿Cómo mejorar el desempeño de las actividades dentro de la empresa?

¿Cómo diseñar indicadores que contribuyan a la obtención de información conveniente para un control de la gestión?

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para llevar a cabo el presente proyecto se utilizarán métodos como: el estudio exploratorio, la observación directa, estudio descriptivo.

La recolección de datos se realizará mediante observaciones y entrevistas al personal que trabaja en Imprenta Mariscal, permitiendo así establecer aspectos fundamentales de la investigación.

Con esta información se elaborará un diagnóstico de la situación actual , permitiendo establecer el mapa de procesos, cadena de valor, el manual de procesos e indicadores de control para los mismos y finalmente realizar una propuesta de mejoramiento en los procesos que lo requieran.

Para la elaboración de los diagramas de flujo, se utilizará un método estandarizado con la simbología ANSI.

Para la presentación de la propuesta de mejora se usará el análisis de valor agregado de cada proceso permitiendo establecer las diferencias entre la situación actual y la situación propuesta.

CAPITULO 2

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Al hablar de un portafolio de productos nos referimos al análisis de los elementos que generan ingresos en una empresa, este portafolio o cartera de productos puede estar formada por productos tangibles e intangibles.

Para poder definir un portafolio de productos (tangibles o intangibles) se debe reconocer cada uno, determinando cuáles son los que realmente vale la pena mantener y decidir cuáles pueden eliminarse, basándose en la generación de utilidades. En esta definición se fijan parámetros de venta de cada uno de los productos y márgenes de utilidad de la empresa por cada uno de ellos.

“Toda empresa administra una cantidad de productos o servicios, lo cual constituye su portafolio. Para tener éxito, toda empresa debe esforzarse en desarrollar un portafolio de productos que le aseguren utilidades y flujo de efectivo. Los modelos de portafolio, son métodos que permiten a la dirección de la empresa determinar la posición competitiva del producto y las posibilidades de mejorar la contribución que da el producto, en comparación con otros. Este análisis puede ser de productos o líneas de productos”.⁴

Por su parte el BGC, Boston Consulting Group, desarrolló una matriz destinada a analizar la rentabilidad del grupo de productos o portafolio de la empresa.

⁴ Boston Consulting Group, The Product Portfolio, BCG, 1970

Una empresa clasifica todos sus SBU – Strategic Business Unit (Unidad Estratégica de Negocios), de acuerdo a una matriz de participación de crecimiento:

“Al dividir la matriz de participación de crecimiento, se encuentran cuatro tipos de SBU:⁵

1. Estrellas.- Son productos con alto crecimiento y alta participación. Generan altas ventas y utilidades, consecuentemente un flujo importante de efectivo. Necesitan fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano se convertirán en vacas de dinero.
2. Vacas de Dinero.- Son productos de bajo crecimiento y alta participación. Necesitan de menor inversión para retener su participación en el mercado, por tanto producen mucho efectivo en la empresa para pagar sus cuentas y apoyar otras inversiones.
3. Interrogaciones.- Son productos con baja participación en mercados de alto crecimiento. Requieren mucho efectivo para mantener su participación. La gerencia debe meditar qué interrogaciones tratará de convertir en estrellas y que otras debe descontinuar
4. Perros.- Son productos de bajo crecimiento y baja participación. Estas podrían generar suficiente efectivo para mantenerse a sí mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de efectivo.

Si todos los productos de una empresa, una vez clasificados, se colocan sobre la matriz en forma de puntos, se puede hacer un análisis y proyectar el comportamiento de los productos, para determinar el portafolio ideal. El grosor del

⁵ Philip Kotler- Gary Amstrong, Marketing, Octava Edición, 2001

punto (producto) y su ubicación en la matriz dependerá del comportamiento que tenga en el mercado”.



Fig No.2.1. Matriz de Participación de Crecimiento productos
Fuente: Marketing, Philip Kotler- Gary Armstrong, Octava Edición, 2001

Los modelos de portafolio se relacionan directamente con el comportamiento a futuro de los productos. El modelo de portafolio de BCG proporciona a la dirección una excelente herramienta para desarrollar una estrategia de la mezcla de productos que debe tener la empresa para cumplir con sus objetivos.

Tomando en cuenta la cartera de productos de Imprenta Mariscal, identificamos la siguiente matriz BCG de participación de crecimiento:

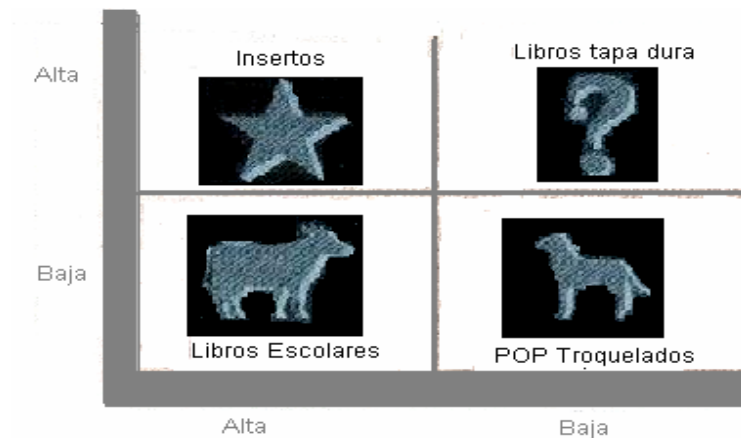


Fig No. 2.2 Matriz de Participación de Crecimiento productos Imprenta Mariscal
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

2.2 GESTIÓN DE PROCESOS

Gestionar un proceso es hacer que el proceso en todo momento cumpla con los requisitos del cliente. Cualquier proceso tiene su razón de ser siempre y cuando agregue valor a todos quienes demandan el producto.

En la mayoría de los procesos no se tiene una gerencia, ya que, dentro de la alta gerencia solo se responsabiliza a los gerentes del rendimiento de cuentas de un departamento o área específico y no se le asigna una responsabilidad al trabajo completo y no a un proceso.

En el momento que existe una buena gerencia dentro de los procesos, los resultados se los ve automáticamente.

2.2.1 PROCESO

“Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente”.⁶

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.

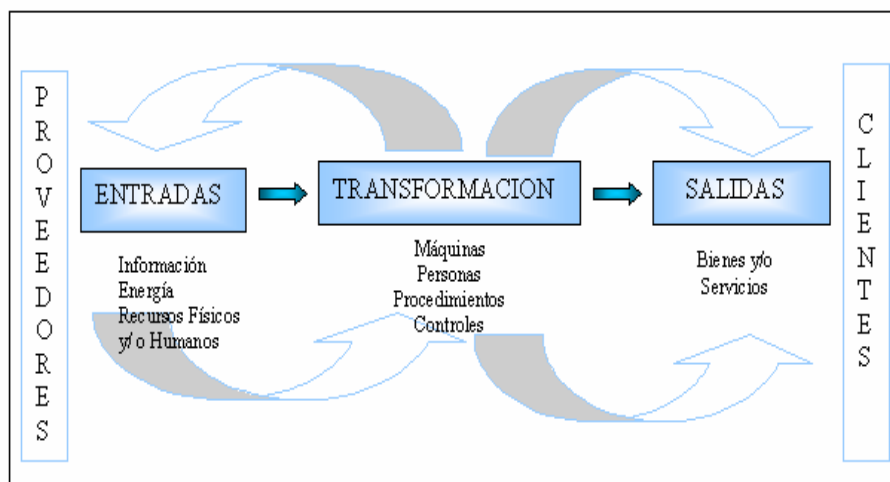


Figura No 2.3 Modelo Genérico de un Proceso
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

2.2.2 VISIÓN FUNCIONAL VS. VISIÓN POR PROCESOS

Visión Funcional	Visión por Procesos
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Hacer mi trabajo	Trabajo en equipo
Evaluar a los individuos	Evaluar el desempeño del producto
Cambiar a la persona	Mejorar el proceso
Motivar a la persona	Eliminar barreras estructurales
Controlar a las personas	Desarrollo de las personas
¿Quién cometió el error?	¿Qué falló en el control del proceso?

⁶ Mariño Navarrete Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega grupo editor, Colombia, 2002

Corregir errores	Prevenir errores
Orientado a satisfacer al jefe	Orientado a satisfacer al cliente.

Tabla No. 2.1 Visión Funcional Vs. Visión por Procesos
Fuente: Apuntes Gerencia de Procesos – Ing. Jaime Cadena

2.2.3 RAZONES PARA CENTRARSE EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

- a) Optimización de los procesos empresariales.
- b) Acceso a información confiable, precisa y oportuna.
- c) Permite a la organización centrarse en el cliente.
- d) Eliminación de datos y operaciones innecesarias.
- e) Reducción de tiempos y de los costes de los procesos.

2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

➤ PROCESOS GOBERNANTES O DE DIRECCIÓN

Son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia exclusivamente.

➤ PROCESOS OPERATIVOS/ INSTITUCIONALES

Son procesos cuyas actividades transforman entradas en salidas involucrando a toda la organización para agregar valor y son ejecutados en una misma área funcional.

➤ PROCESOS DE APOYO

Son procesos que contribuyen a mejorar la eficacia de todos los procesos operativos.

2.2.5 ELEMENTOS DE UN PROCESO

- “Entradas: “Insumo” que responda el estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).

- Recursos y estructuras: Sirven para transformar el insumo de la entrada.
- Producto: “Salida” que representa algo de valor para el cliente interno y/o externo.
- Límites: Condiciones de frontera con otros procesos claros y definidos”.⁷

2.3 ANÁLISIS DE PROCESOS

“Está orientado a optimizar o normalizar los procesos de la organización como fase previa a un proyecto de sistematización o para incrementar la productividad de la empresa alcanzando mejoras importantes en costos, calidad, servicio y rapidez; que conlleven a la consecución de objetivos específicos de la empresa.

La razón principal del análisis de los procesos es diagnosticar los problemas y desarrollar planes de acción para su solución”.⁸

2.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ANÁLISIS DE PROCESOS

- a) Identificar y corregir las causas de problema con la calidad
- b) Prevenir los errores y defectos
- c) Identificar los aspectos clave que deben ser controlados
- d) Rediseñar ó Mejorar los procesos de la Organización

2.3.2 VALOR AGREGADO

⁷ Ing. Jaime Cadena, Apuntes Gerencia de Procesos, 2005

⁸ Porter Michael E, Ventaja Competitiva, 1996

Es el resultado de aquellas operaciones que la organización debe realizar para satisfacer solo los requerimientos de los clientes.

Todas las actividades dentro de un proceso pueden ser clasificadas en dos grandes tipos:

- Actividades que agregan valor.- Son por las cuales existe el proceso, constituyen la razón de ser del mismo.
- Actividades que no agregan valor.- Éstas pueden ser: esenciales y no esenciales. Las actividades esenciales no agregan valor a los ojos del cliente, pero sin estas no se podría realizar el proceso. Las no esenciales no añaden valor ni al cliente ni al proceso, pueden ser esperas, almacenamiento, verificación.

2.3.2.1 Análisis del Valor Agregado

Este análisis proporciona bases para clasificar las actividades que intervienen en el desarrollo de un producto o servicio en actividades de valor agregado y de no valor agregado.

Es una herramienta que sirve para medir la eficiencia de los procesos. Consiste en realizar un estudio detallado de cada uno de los aspectos del proceso para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la organización.

El Análisis de Valor Agregado tiene como objetivos:

- a) Eliminar o disminuir dentro de los procesos las actividades que no generan valor.

- b) Realizar una combinación de actividades que no puedan ser eliminadas, haciéndolas mas eficientes y minimizando su costo de operación.
- c) Mejorar las actividades restantes que no agregan valor al proceso.

2.3.2.2 Procedimiento para realizar el Análisis del Valor Agregado

El análisis de valor agregado a los procesos, se realiza por la descomposición de ellos en actividades, las mismas que se listan secuencialmente. Se hará necesario incluir metodologías de esquematización de procesos como los diagramas de bloque y diagramas de flujo funcionales.

Un paso fundamental para el análisis de los procesos es el de representar las actividades en diagramas, pues esto contribuye a facilitar la visualización y comprensión del proceso, mucho más si este ha sido representado esquemáticamente.

La descomposición secuencial de actividades y la representación en diagramas, permiten identificar en los procesos:

- Elementos que ingresan al proceso.
- Resultados del proceso.
- Flujos de trabajo.
- Tiempos de flujo.
- Costos del proceso.
- Límites del proceso.
- Responsables del proceso

Si aplicamos una metodología de análisis de cada una de estas actividades, se determina si contribuyen o no con valor agregado.

2.3.3 MAPA DE PROCESOS

El mapeo de procesos es la disgregación de los procesos de la empresa. El mapeo puede estar representado a cualquier nivel y tiene la capacidad de descomponer la cadena de valor de la misma en macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades y en tareas ligadas al día a día de la empresa.

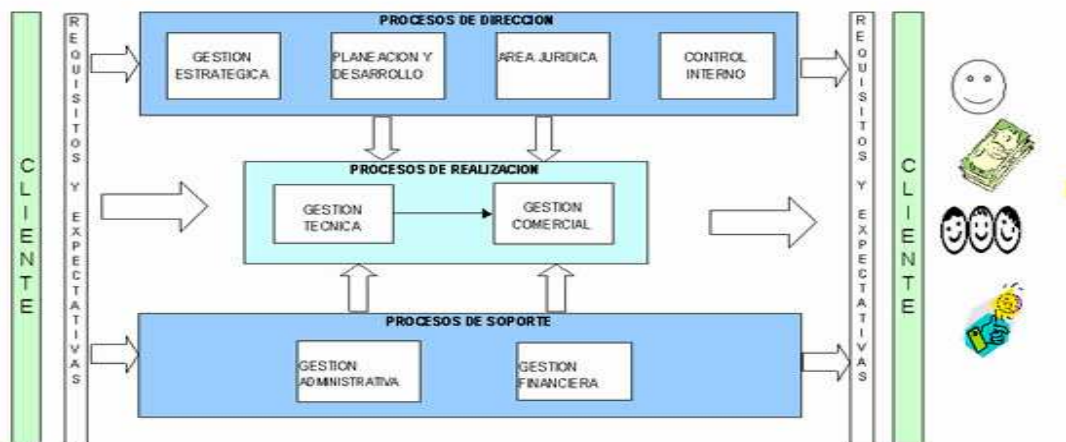


Figura No. 2.4 Ejemplo de Mapa de Procesos
Fuente: <http://www.casanare.gov.co/esp/imagen/procesos.jpg>

2.4 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

2.4.1 DIAGRAMA DE FLUJO

Una de las formas que tenemos para documentar procesos son los diagramas de flujo que “son una técnica básica que permite describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante símbolos, líneas y palabras simples”⁹.

Un diagrama de flujo permite a las personas involucradas en el proceso contar con un medio visual que les muestre de manera gráfica y concisa las actividades que se realizan en él. Sirve también como medio de capacitación y consulta para personas que ingresan a la empresa y requieren conocer el detalle de las tareas que implica un determinado puesto.

Con un diagrama de flujo se puede definir, medir, analizar, mejorar, controlar las actividades que se van a detallar en este proyecto. Para realizar un adecuado diagrama de flujo debemos tener en cuenta las siguientes interrogantes:

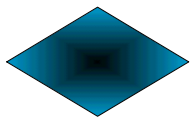
- ¿Qué actividades son realmente necesarias?
- ¿Se pueden eliminar algunas actividades, combinar o simplificarse?
- ¿Quién realiza cada actividad?
- ¿Puede rediseñarse la actividad para utilizar menos habilidad o menos hora hombre?
- ¿Pueden combinarse las actividades para enriquecer puestos y mejorar así la productividad o las condiciones de trabajo?
- ¿En donde se realiza cada actividad?.
- ¿Puede mejorarse la distribución para reducir la distancia que se recorre o para hacer que las actividades sean más accesibles?
- ¿Existe un exceso de retrasos o almacenamiento?
- ¿Qué actividades ocasionan cuellos de botella?
- ¿Cómo se realiza la actividad? ¿Pueden utilizarse mejores métodos, procedimientos o equipos?

⁹ Mariño Navarrete Hernando. Gerencia de Procesos. Alfaomega grupo editor. Colombia, 2002

Se deberán utilizar símbolos normalizados para ilustrar las actividades que se realizan, dentro de los principales símbolos estándares a utilizar se pueden indicar los siguientes:



Inicio/Fin Inicio o fin de un proceso.



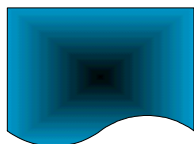
Decisión: Indicador de bifurcación ante dos opciones alternativas. En su interior se describe brevemente la pregunta diferenciadora de ambas opciones.



Operación General: Cualquier tipo de operación no representada por los símbolos anteriores. En su interior se describe brevemente la operación.



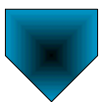
Operación de espera o demora, que indica un retraso en el proceso por la espera del cumplimiento de una actividad.



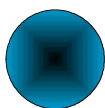
Documento: Cualquier documento preparado o utilizado en el proceso. En su interior se indica la denominación del documento.



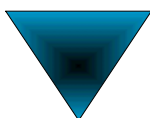
Proceso Pre-definido: Indica que la actividad se realiza en un procesos que se detalla en otro flujo.



Conector entre páginas: Conector de la línea de proceso entre diferentes páginas.



Conector de proceso: Conector de la línea de proceso dentro de un mismo procedimiento. En su interior se detalla un número de conexión.



Archivo: Indica que la actividad consiste en almacenar documentos o materiales

2.5 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

“Las empresas que buscan la calidad como estrategia competitiva han visto cómo avanzan mano a mano el mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad, la reducción de los costos y la mayor satisfacción del cliente. La mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente externo es satisfacer al interno en cada paso del proceso”.¹⁰

Para hacer un análisis de procesos es necesario identificar todas las operaciones que involucran un proceso y posteriormente clasificarlas. Actualmente se pueden identificar cuatro tipos de operaciones:

Transformaciones: En esta operación los productos y servicios son formados, combinados, ensamblados, montajes. Se agrega valor.

Transporte: Los productos y servicios son llevados de un lugar a otro.

Evaluación: Los productos y servicios son examinados y comparados con las normas que se han definido anteriormente.

Almacenamiento (espera): Tiempo transcurrido sin ninguna de las tres actividades señaladas anteriormente.

Una vez identificadas las operaciones dentro de un proceso se deben clasificar de acuerdo a los siguientes criterios:

Rentables: Trabajo neto de transformación. Es la interacción directa sobre el objeto que se quiere modificar. En estricto rigor, la transformación es la única operación que agrega valor.

¹⁰ Harrington James, Mejoramiento de los Procesos de la empresa. Mc Graw Hill. Bogotá, 1996.

Necesaria pero no rentables: Evaluación, transporte, embalaje, despacho, trabajos de carga y descarga, almacenamiento, mantenimiento, etc. Todas estas operación, aún cuando son necesarias dentro del proceso, no agregan valor.

Inútiles: Conversaciones intrascendentes, búsqueda de herramientas y materiales perdidos, reparaciones por mala calidad del producto entregado y reparaciones a maquinarias por mala mantención. Todas estas operaciones restan valor a los bienes y servicios que se entregan para el consumo final.

Al identificar las operaciones, y posteriormente clasificarlas, el trabajador esta en condiciones de conocer y controla en mejor forma su proceso productivo. De esta manera podrá realizar las modificaciones pertinentes, de modo tal, que la mayoría de sus operaciones sean aquellas que agregan valor, minimizando aquellas que son necesarias pero que no agregan valor y eliminando aquellas inútiles.

El objetivo es lograr que las operaciones que agregan valor tengan los más altos porcentajes. Para sintetizar toda esta información se utilizará la cartilla del diagrama de flujos donde pueden identificar tres partes: identificación, descripción y clasificación de operaciones y finalmente de análisis del proceso propiamente tal".¹¹

2.5.1 OBJETIVO DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

“Mejorar un proceso tiene por objetivo, cambiar al proceso de tal manera que satisfaga los requisitos de los distintos grupos de interés de la organización. Estos requisitos deben ser satisfechos con:

Efectividad.- Los resultados del proceso deben satisfacer los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfacer o superar las necesidades de los grupos a los que vayan destinados. Un sinónimo de efectividad es calidad.

¹¹ <http://web.jet.es/amoarrain/gestion>

Eficiencia.- La conversión de los insumos en productos se realiza en el mínimo de plazo de tiempo, con la mínima utilización de recursos en la consecución de la efectividad.

Flexibilidad.- Capacidad de un proceso para satisfacer necesidades actuales y adaptarse rápida y fácilmente a nuevos requisitos, sin que sea preciso realizar modificaciones significativas."¹²

2.5.2 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

La manera de aumentar la efectividad, eficiencia y flexibilidad de los procesos es mediante la aplicación de herramientas o metodologías de análisis que permitan identificar puntos de mejora e implementar dicha mejora.

Harrington plantea a manera de herramientas los siguientes puntos que facilitan la mejora de los procesos:

- Eliminación de la burocracia: Tareas administrativas, aprobaciones, papeleos innecesarios.
- Eliminación de duplicación: Actividades idénticas en diferentes partes del proceso.
- Aporte del Valor Agregado: Mediante el análisis de valor agregado.
- Simplificación: Complejidad del proceso.
- Reducción del Tiempo del Ciclo del Proceso.
- Prueba de Errores: Dificultar la realización incorrecta de la actividad.
- Eficiencia en la utilización de Equipos
- Lenguaje Simple: Complejidad al escribir y al hablar.
- Estandarización: repetición de una actividad del mismo modo todas la veces.
- Alianzas con Proveedores: Mejorar las entradas de los proveedores.

¹² Harrington James. Mejoramiento de los Procesos de la empresa. Mc Graw Hill. Bogotá, 1996

- Mejoramiento de Situaciones Importantes: Búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.
- Automatización: Liberar tiempo de actividades rutinarias susceptibles de automatizar.

2.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador es un valor que se obtiene comparando dos datos lógicamente relacionados, referentes al comportamiento de una actividad o proceso y dentro de un período de tiempo específico. Son formas de representación cuantitativas de las características de calidad o de desempeño.

Los indicadores deben estar orientados hacia los resultados del negocio de forma que permitan direccionar las acciones de la organización.

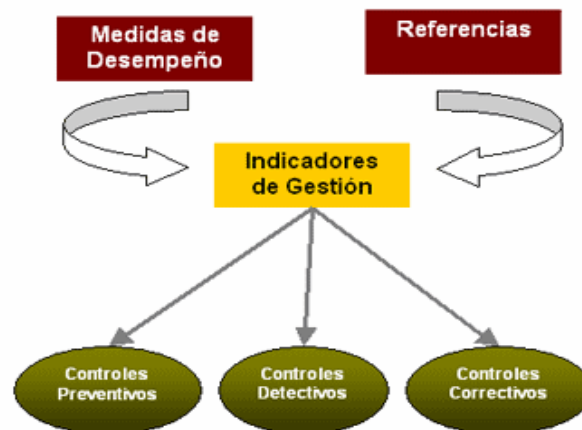


Figura No. 2.5 Indicadores de Gestión

Fuente: <http://www.pc-news.com/images/fotos/fotos2004/fig1gif>

2.6.1 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Se pueden diseñar indicadores de gestión dependiendo del desempeño que se quiere medir. Los más utilizados son: indicadores de eficacia, de eficiencia, de productividad y de rentabilidad.

2.6.1.1 Indicador de Eficacia

Mide si el sistema de gestión es eficaz cuando los resultados son correctos en cantidad, oportunidad, y demás aspectos de la calidad especificados por el cliente.

2.6.1.2 Indicador de Eficiencia

Un sistema de gestión es eficiente cuando se logran los resultados requeridos a través de una utilización óptima de los recursos.

2.6.1.3 Indicador de Rentabilidad

Es una medida de la productividad de una empresa reduciendo todos los elementos a un factor común por ejemplo: dinero.

2.6.1.4 Indicador de Calidad

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos por la empresa y satisfacen las necesidades y expectativas del cliente que se relacionan con el producto y/o servicio.

2.6.2 OBJETIVOS DE LOS INDICADORES

- “Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento.
- Establecer estabilidad del proceso.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso.
- Evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan.

- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo”¹³.

2.6.3 REQUISITOS DE UN INDICADOR

- Selectividad: debe estar relacionado a aspectos, etapas y resultados esenciales o críticos del producto, servicio o proceso.
- Simplicidad: debe ser de fácil comprensión y aplicación principalmente para las personas involucradas con la recolección, procesamiento y evaluación de los datos.
- Representatividad: debe representar satisfactoriamente el proceso o producto al que se refiere.
- Estabilidad: debe perdurar a lo largo del tiempo, con base en procedimientos estandarizados, incorporados a las actividades de la organización o unidad.
- Comparabilidad: Fácil de comprar con referencias apropiadas, tales como el mejor competidor, la media del ramo y la referencia de excelencia.
- Bajo costo de obtención: Generado a bajo costo, utilizando unidades adimensionales o dimensiones simples tales como porcentaje de tiempo, etc.
- Rastreabilidad: debe ser adecuadamente registrado.
- Accesibilidad: los datos para el cálculo del indicador deben ser de fácil acceso.

¹³ Mariño Navarrete Hernando. Gerencia de Procesos. Alfaomega grupo editor. Colombia, 2002.

- Adopción de enfoque experimental: desarrollar indicadores considerados como necesarios y probarlos .

2.6.4 COMPONENTES DE UN INDICADOR

- Nombre o descriptor :Expresión del patrón de evaluación
- Definición: Calidad del indicador
- Unidad de medida: Porcentaje, unidades, minutos, etc.
- Unidad operacional: Fórmula matemática

2.7 MEJORAMIENTO CONTÍNUO

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de desperdicios, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos del planeta, pero también significa reducir continuamente los niveles de contaminación del medio ambiente, algo que es y será cada día más vital en un planeta sujeto a profundos y graves desequilibrios.

Responder a las necesidades de los clientes de poseer bienes y servicios a precios razonables, de calidad, que satisfagan los requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, respetando el medio ambiente y evitando daños ecológicos y a la salud de las personas, implica sí o sí mejorar día a día para continuar siendo los mejores.

La Mejora Continua implica tanto la implantación de un sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su rededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la corporación. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

Mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Mejorar de manera continua implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación de las máquinas-herramientas, mejorar la forma de organizar el trabajo pasándolo del trabajo por proceso al trabajo por producto o en células, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello tan necesaria es, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo.

CAPITULO 3

3. 1 DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS

3.1.1 MAPA DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL

Para la obtención del mapa de procesos de la empresa Imprenta Mariscal se realizó la investigación, el levantamiento de actividades del personal que labora en la organización, este proceso fue desarrollado mediante entrevistas al personal.

La toma de tiempos se realizó mediante observación directa, con la utilización de un cronómetro.

Adicionalmente, el Departamento de Recursos Humanos facilitó información referente a las funciones que desempeña actualmente cada una de las personas entrevistadas.

El siguiente mapa de procesos nos permitirá representar gráficamente al grupo de componentes del sistema funcional de Imprenta Mariscal, mostrando sus procesos gobernantes, productivos y de apoyo:

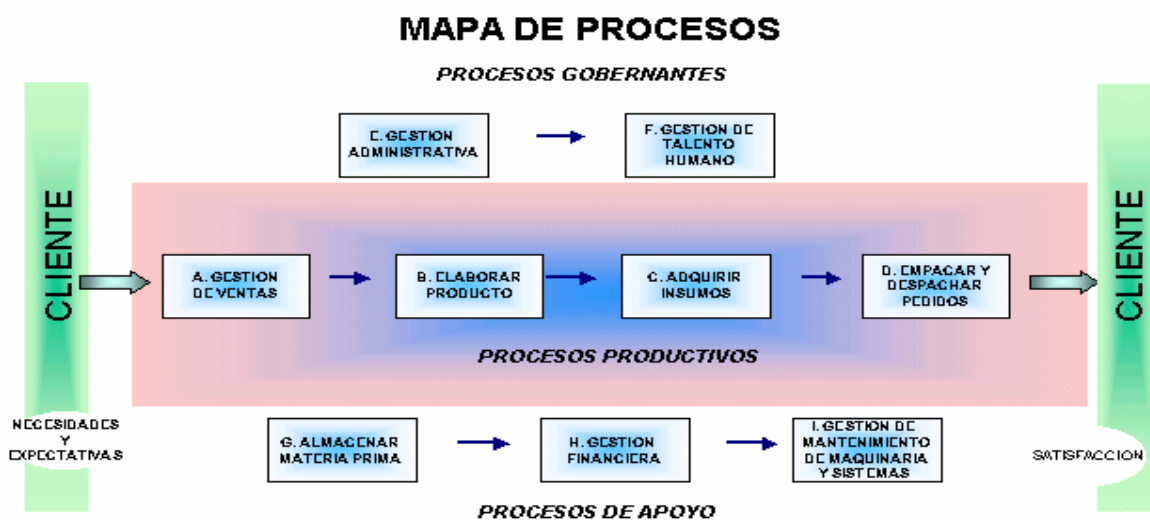


Figura No. 3.1 Mapa de Procesos Imprenta Mariscal

Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL

3.2.1 PROCESOS GOBERNANTES

3.2.1.1 Gestión Administrativa

Que se encarga de organizar, coordinar y dirigir todas las actividades a realizarse en Imprenta Mariscal para garantizar su buen funcionamiento.

3.2.1.2 Gestión de Talento Humano

Este proceso es el responsable de la administración del recurso humano con el que cuenta la empresa, de la identificación de requerimiento de personal, de su capacitación oportuna y del control de pagos de salarios por nómina. Dentro de este proceso, identificamos los siguientes sub procesos:

- Seleccionar al Persona
- Capacitar al PersonaL
- Manejar nómina

3.2.2 PROCESOS PRODUCTIVOS

3.2.2.1 Gestión de Ventas

Proceso que atiende los requerimientos de los clientes y concreta los trabajos a realizarse.

3.2.2.2 Elaborar producto

Este proceso engloba todas las etapas del proceso de impresión en general, dentro del cual encontramos los siguientes subprocesos:

- Realizar Pre- Prensa
- Realizar Prensa
- Encuadernar y dar acabados

3.2.2.3 Adquirir Insumos

Es el proceso que procura el abastecimiento oportuno de materia prima e insumos en general para el normal desarrollo de todas las actividades a realizarse en Imprenta Mariscal.

3.2.2.4 Empacar y despachar pedidos

Este proceso se encarga del embalaje y el envío del producto terminado al destino establecido por el cliente.

3.2.3 PROCESOS DE APOYO

3.2.3.1 Almacenar Materia Prima

Las actividades inmersas en este proceso se enfocan en el embodegamiento de la materia prima a ser utilizada en el proceso productivo.

3.2.3.2 Gestión Financiera

Debido al gran número de actividades que engloba el Macro Proceso Gestión Financiera se subdivide en los procesos y subprocesos especificados a continuación:

- Gestión de Contabilidad: dentro de la cual encontramos los subprocesos:
 - Efectuar asientos contables y Balances
 - Realizar Presupuesto

- Gestión de Caja
 - Efectuar Cobros y facturación
 - Efectuar Pagos

3.2.3.3 *Gestión de Mantenimiento de Maquinaria y Sistemas*

Este proceso proporciona a Imprenta Mariscal un mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria correspondiente al área productiva y también a los equipos utilizados por el personal de los demás procesos.

3.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Con base a los flujos de los procesos que detallan las actividades que se realizan en los mismos, se realizó el análisis de valor agregado de los procesos de Imprenta Mariscal, (véase anexo No. 2).

3.3.1 PROCESO GESTIÓN DE VENTAS

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	480	20%
2	Valor agregado a la empresa	295	12%
3	Preparación	75	3%
4	Espera	960	40%
5	Movimiento	150	7%
6	Control	420	18%
7	Archivo	10	0%
8	TOTAL	2390	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	775	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	32%	

Tabla No. 3.1. AVA Gestión de Ventas
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.1, el índice de valor agregado de este proceso es del 32 %, con relación a todas las actividades realizadas, evidenciando que las actividades de espera representa el 40% del tiempo total efectivo, las mismas que no agregan valor al proceso.

Este valor alto de tiempo se debe a que la entrega del arte por parte del cliente en muchas ocasiones no se da de manera inmediata al firmar el contrato, de igual manera se requiere esperar la entrega de pre-prensa de la prueba de color, cuya impresión depende directamente de la entrega del arte por parte del cliente.

También se encontró que la orden de ventas aparte de ser registrada en el sistema al cual tienen acceso los demás procesos se la imprime con tres copias para ser entregada a: producción y cobranza, lo que implica un movimiento innecesario y desperdicio de papel.

3.3.2 MACROPROCESO ELABORAR PRODUCTO

3.3.2.1 PROCESO Realizar Pre-Prensa

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	30	3%
2	Valor agregado ala empresa	135	12%
3	Preparación	730	63%
4	Espera	240	21%
5	Movimiento	18	1%
6	Control	0	0%
7	Archivo	0	0%
8	TOTAL	1153	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		165	
INDICE DE VALOR AGREGADO		14%	

Tabla No.3.2. AVA Realizar Pre- Prensa
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.2, el índice de valor agregado de este proceso es del 14%, con relación a todas las actividades realizadas, evidenciando que las actividades de: preparación con el 63% y de espera con un 21% son el mayor porcentaje del tiempo total efectivo, las mismas que no agregan valor al proceso.

El tiempo de preparación es alto debido a que aquí se inicia el proceso de impresión; se ultiman detalles, se realizan correcciones en el arte digital original; mas de una ocasión hasta que el cliente esté conforme con el producto a obtener.

El tiempo de espera se evidencia también en el período que el cliente se tarde en revisar la prueba de color y aprobarla

Se pierde un poco de tiempo al esperar recibir la orden de ventas, cuando simplemente se la puede revisar en el sistema al cual se tiene acceso.

No existe un control de verificación de conformidad de las placas antes de ser enviadas a Prensa, esto produce el mayor porcentaje de errores de impresión y por ende el origen de los reprocesos que significan pérdida de tiempo y dinero.

3.3.2.2 PROCESO Realizar Prensa

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	38	2%
3	Preparación	252	12%
4	Espera	1823	83%
5	Movimiento	7	0%
6	Control	62	14%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	2187	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		38	
INDICE DE VALOR AGREGADO		2%	

Tabla No. 3.3 AVA Realizar Prensa
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.3, el índice de valor agregado de este proceso es del 2%, con relación a todas las actividades realizadas, evidenciando que las actividades de: espera con el 83%, preparación con el 12% del tiempo total efectivo, no agregan valor al proceso.

El tiempo de espera es alto debido a que dependiendo de la disponibilidad de imprentas y requerimiento del trabajo se establece el orden de impresión, en el caso de que se requiera reimprimir un tiraje por errores encontrados, se reprograma y reorganiza la distribución inicial de las imprentas para determinados

trabajos, esto ocasiona incumplimiento en el plan de producción establecido y retardando la entrega de trabajos de acuerdo al plazo inicial pactado con el cliente.

Se identificó también que de las 5 imprentas únicamente una imprime tiro y retiro a la vez (anverso y reverso de un pliego), esto significa que en el caso de trabajos que requieran la impresión de los dos lados del pliego se debe esperar la impresión de todo el lado 1 para luego imprimir la parte 2, esto retarda aún más la impresión y mantiene a una sola máquina utilizada por más tiempo.

Además, cabe mencionar que las prensas tienen una producción menor a las máquinas que realizan los acabados, por lo que este proceso requiere más horas de actividad.

3.3.2.3 PROCESO Encuadernar y Dar Acabados

3.3.2.3.1 SUBPROCESO Dar Acabado en Rústica

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	141	48%
3	Preparación	132	45%
4	Espera	8	2%
5	Movimiento	5	2%
6	Control	3	1%
7	Archivo	5	2%
8	TOTAL	294	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		141	
INDICE DE VALOR AGREGADO		48%	

Tabla No. 3.4 AVA Dar Acabado en Rústica
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.4, el índice de valor agregado de este proceso es del 48%, teniendo en cuenta que las actividades de preparación, también tienen un porcentaje alto del 45% con relación a todas las actividades

realizadas, evidenciando que las actividades de: espera, movimiento y archivo tienen porcentajes bajos que no agregan valor al proceso.

Las actividades de preparación indican un alto tiempo debido a la calibración que requieren las máquinas, dependiendo del tipo de trabajo, esta calibración es manual y requiere un tiempo prudencial para lograr precisión, sin embargo se ve compensado con la rapidez de las máquinas por su capacidad productiva.

3.3.2.3 PROCESO Encuadernar y Dar Acabados

3.3.2.3.2 SUBPROCESO Dar Acabado en Tapa Dura

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado ala empresa	141	44%
3	Preparación	134	41%
4	Espera	35	11%
5	Movimiento	5	1%
6	Control	3	1%
7	Archivo	5	2%
8	TOTAL	323	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		141	
INDICE DE VALOR AGREGADO		44%	

Tabla No. 3.5 AVA Dar Acabado en Tapa Dura
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No.3.5, el índice de valor agregado de este proceso es del 44%, teniendo en cuenta que las actividades de preparación, también tienen un porcentaje alto del 41% con relación a todas las actividades realizadas, evidenciando que las actividades de: espera, movimiento y archivo tienen porcentajes bajos que no agregan valor al proceso.

La explicación de tiempos altos en la preparación es similar al proceso anterior debido a que las actividades de acabado son bastante parecidas y los tiempos de producción son igualmente rápidos.

Adicionalmente, se puede mencionar que los acabados en tapa dura son menos frecuentes que los acabados en rustica, esto significa que las máquinas en este proceso no se utilizan de manera permanente.

3.3.3 PROCESO ADQUIRIR INSUMOS

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado ala empresa	2990	8%
3	Preparación	2980	8%
4	Espera	31200	78%
5	Movimiento	2175	5%
6	Control	210	1%
7	Archivo	3	0%
8	TOTAL	39558	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		2990	
INDICE DE VALOR AGREGADO		8%	

Tabla No. 3.6. AVA Adquirir Insumos
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.6, el índice de valor agregado de este proceso es de apenas el 8% con relación a todas las actividades realizadas, evidenciando que las actividades de: espera tiene un porcentaje excesivamente alto del 78%, actividades que no agregan valor al proceso.

El alto porcentaje de espera se da debido a que la llegada de materia prima importada se produce cada 3 meses, sin embargo esta espera no interfiere en la realización normal de las demás actividades.

Existen actividades que no son propias de este proceso y que deberían realizarse en almacenar materia prima.

3.3.4 PROCESO EMPACAR Y DESPACHAR PEDIDOS

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	2400	45%
2	Valor agregado ala empresa	280	5%
3	Preparación	17	0%
4	Espera	2460	46%
5	Movimiento	138	3%
6	Control	80	1%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	5380	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		2680	
INDICE DE VALOR AGREGADO		50%	

Tabla No.3.7. AVA Empacar y Despachar Pedidos
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.7, el índice de valor agregado de este proceso es del 50% con relación a todas las actividades realizadas, sin embargo las actividades de espera tienen un porcentaje considerable del 46%, las mismas que no agregan valor al proceso.

El alto porcentaje de espera se da por el promedio de tiempo de espera cuando se efectúa un despacho internacional, y de manera similar al proceso anterior esta espera no afecta el desarrollo normal de las demás actividades.

En el caso de despachos nacionales, se tiene un cronograma de entregas que debe ser cumplido de manera cronológica, el tiempo de espera aumenta en el caso de que el camión demore más de lo planificado en una entrega y adicionalmente provocará retraso en las demás entregas programadas a continuación.

3.3.5 PROCESO GESTION ADMINISTRATIVA

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado ala empresa	7345	37%
3	Preparación	2205	11%
4	Espera	0	0%
5	Movimiento	30	0%
6	Control	10560	52%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	20145	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		7345	
INDICE DE VALOR AGREGADO		36%	

Tabla No. 3.8. AVA Gestión Administrativa
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.8, el índice de valor agregado de este proceso es del 36% con relación a todas las actividades realizadas, de igual manera las actividades de control tienen un 52%, actividades que no agregan valor al proceso.

Este proceso al ser netamente gerencial, requiere un alto grado de control, revisión y aprobación de documentos provenientes de los demás procesos.

3.3.6 MACROPROCESO GESTION DE TALENTO HUMANO

3.3.6.1 PROCESO Seleccionar al Personal

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado ala empresa	4701	43%
3	Preparación	1170	11%
4	Espera	4896	45%
5	Movimiento	85	1%
6	Control	0	0%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	10857	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		4701	
INDICE DE VALOR AGREGADO		43%	

Tabla No. 3.9 AVA Seleccionar al Personal
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.9, el índice de valor agregado de este proceso es del 43% con relación a todas las actividades realizadas, y se evidencia también que las actividades de espera tienen un porcentaje del 45%, las mismas que no agregan valor al proceso.

El alto puntaje en las actividades de espera se debe a la existencia o no de requerimiento de personal en la empresa, esta actividad no influye en el desarrollo de las demás actividades.

3.3.6.2 PROCESO Capacitar al Personal

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado ala empresa	5620	27%
3	Preparación	7030	33%
4	Espera	2880	14%
5	Movimiento	1035	5%
6	Control	4380	21%
7	Archivo	90	0%
8	TOTAL	21035	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		5620	
INDICE DE VALOR AGREGADO		27%	

Tabla No. 3.10. AVA Capacitar al Personal
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.10, el índice de valor agregado de este proceso es de un 27% con relación a todas las actividades realizadas, evidenciando que las actividades de preparación tienen un porcentaje del 33%, las mismas que no agregan valor al proceso.

Las actividades de preparación con un tiempo alto se producen por el trámite que se sigue para la búsqueda, identificación y elección de proveedores de capacitación para el cumplimiento del plan de capacitación anual, además cabe mencionar que estas actividades se realizan una vez al año.

3.3.6.3 PROCESO Manejar Nómina

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
	Valor Agregado al cliente	0	0%
	Valor agregado ala empresa	1190	50%
	Preparación	136	6%
	Espera	665	28%
	Movimiento	130	5%
	Control	275	11%
	Archivo	3	0%
	TOTAL	2399	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	1190	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	50%	

Tabla No. 3.11 AVA Manejar Nómina
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.11, el índice de valor agregado de este proceso es del 50% con relación a todas las actividades realizadas, evidenciando que las actividades de espera tienen un porcentaje de apenas 28%, las mismas que no agregan valor al proceso.

En su mayor parte el tiempo de espera consiste en el período de prueba al que se somete al empleado, sin embargo esta actividad no influye en el desarrollo de las demás actividades. El tiempo de espera aumenta también por el envío del rol de pagos para la revisión y aprobación de Efectuar asientos contables y en el caso de que se detecte algún error, se tiene que repetir el rol de pagos

3.3.7 PROCESO ALMACENAR MATERIA PRIMA

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	585	3%
3	Preparación	7	0%
4	Espera	14400	69%
5	Movimiento	3125	15%
6	Control	2650	13%
7	Archivo	10	0%
8	TOTAL	20777	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		585	
INDICE DE VALOR AGREGADO		3%	

Tabla No. 3.12 AVA Almacenar Materia Prima
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.12, el índice de valor agregado de este proceso es del 3% con relación a todas las actividades realizadas, evidenciando que las actividades de espera tienen un excesivo porcentaje del 69%, las actividades de control tienen un 13%, movimientos un 15%; las mismas que no agregan valor al proceso.

La razón principal que incide en un alto porcentaje de espera es el período de llegada de materia prima importada, esta actividad no interfiere en el desarrollo normal del proceso.

Los tiempos de control se reflejan en la verificación de existencia de material y en el registro de entrada y salida de materia prima.

3.3.8 MACROPROCESO GESTIÓN FINANCIERA

3.3.8.1 PROCESO Gestión de Contabilidad

3.3.8.1.1 SUBPROCESO Efectuar Asientos Contables

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	2055	45%
3	Preparación	710	16%
4	Espera	60	1%
5	Movimiento	10	0%
6	Control	1720	38%
7	Archivo	10	0%
8	TOTAL	4565	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		2055	
INDICE DE VALOR AGREGADO		45%	

Tabla No. 3.13. AVA Efectuar Asientos Contables
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.13, el índice de valor agregado de este proceso es de un 45% con relación a todas las actividades realizadas, evidenciando que las actividades de control tienen un porcentaje considerable del 38%, las mismas que no agregan valor al proceso.

Este proceso es el supervisor del área contable, además es donde se concentran los demás documentos generados en los procesos directamente relacionados. Aquí se realiza la revisión, el control, la corrección y/o aprobación de documentación financiera, por esta razón se evidencia el alto porcentaje de las actividades de control.

3.3.8.1.2 SUBPROCESO Realizar Presupuesto

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	3907	20%
3	Preparación	6560	33%
4	Espera	960	5%
5	Movimiento	2410	12%
6	Control	5790	29%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	19632	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		3907	
INDICE DE VALOR AGREGADO		20%	

Tabla No.3.14 AVA Realizar Presupuesto
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.14, el índice de valor agregado de este proceso es de un 20% con relación a todas las actividades realizadas, las actividades de preparación representan un 33%, las mismas que no agregan valor al proceso.

El alto valor de las actividades de preparación se produce debido al incumplimiento del presupuesto y esto conlleva al replanteamiento del presupuesto de manera permanente, desperdiciando recursos y tiempo.

Cabe mencionar que la política de trabajar basándose en presupuesto de gastos es nueva en la imprenta, estas actividades apenas se están ejecutando hace dos años atrás y se decidió implementar esta política debido al aumento de gastos inesperados de montos altos en los diferentes departamentos. Una de las razones del incumplimiento de este plan presupuestario es el inadecuado estudio de datos históricos de gastos, ya que en lugar de tomar precios promedios de los rubros se están tomando en cuenta los rubros de menor precio.

3.3.8.2 PROCESO Gestión de Caja

3.3.8.2.1 SUBPROCESO Efectuar Cobros y Facturación

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
	Valor Agregado al cliente	0	0%
	Valor agregado ala empresa	390	39%
	Preparación	65	7%
	Espera	300	30%
	Movimiento	20	2%
	Control	205	21%
	Archivo	10	1%
	TOTAL	990	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	390	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	39%	

Tabla No.3.15 AVA Efectuar Cobros y Facturación
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.15, el índice de valor agregado de este proceso es de un 39% con relación a las demás actividades y se evidencia que las actividades de espera representan el 30%, las mismas que no agregan valor al proceso.

La espera se da por el tiempo promedio de espera en recibir la factura firmada por el cliente, sobre todo cuando se trata de una exportación, sin embargo esta actividad no interfiere en la realización de las demás que intervienen en el proceso.

3.3.8.2.2 SUBPROCESO Efectuar Pagos

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
	Valor Agregado al cliente	0	0%
	Valor agregado ala empresa	615	23%
	Preparación	540	20%
	Espera	880	33%
	Movimiento	610	23%
	Control	25	1%
	Archivo	5	0%
	TOTAL	2675	100%
	TOTAL	615	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	23%	

Tabla No. 3.16 AVA Efectuar Pagos
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.16, el índice de valor agregado de este proceso es de un 23% con relación a las demás actividades y se evidencia que las actividades de espera representan el 33%, las de movimiento un 23%; las cuales no agregan valor al proceso.

Los tiempos de espera se deben a que este proceso requiere de aprobaciones y supervisión permanente de otros procesos relacionados para poder realizar las demás actividades que son estrictamente secuenciales en su mayoría.

3.3.9 PROCESO GESTIÓN DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y SISTEMAS

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	en horas	%
	Valor Agregado al cliente	0	0%
	Valor agregado ala empresa	6097	54%
	Preparación	1920	17%
	Espera	1440	13%
	Movimiento	20	0%
	Control	1800	16%
	Archivo	2	0%
	TOTAL	11279	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	6097	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	54%	

Tabla No. 3.17 AVA Gestión de Mantenimiento de Maquinaria y Sistemas
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

En el anexo 1 se establece el flujo del proceso y el análisis de las actividades que en el mismo se desarrollan en el anexo 2.

Como se puede observar en la tabla No. 3.17, el índice de valor agregado de este proceso es de un 54% con relación a las demás actividades y se evidencia que las de preparación representan el 33%; las cuales no agregan valor al proceso.

Las actividades de preparación se refieren al mantenimiento preventivo y correctivo que se da a la maquinaria y a los equipos de la empresa y que se realizan de manera cotidiana.

3.4 CUADRO DE INDICADORES

PROCESO: GESTION DE VENTAS		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Eficacia de las ventas	Mostrar el porcentaje de lo vendido contra lo presupuestado	total de ventas reales / total de ventas presupuestadas
PROCESO: REALIZAR PRE- PRENSA		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Número de placas con falla	Establecer el número de placas con defecto obtenidas	total de placas malas/ total de placas elaboradas
Horas efectivas de trabajo	Calcular el número de horas de trabajo efectivo	horas de actividad/ horas totales
PROCESO: REALIZAR PRENSA		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Número de impresiones con falla	Establecer las impresiones que tienen falla.	Total de unidades impresas con falla/ total de unidades impresas
Horas efectivas de trabajo	Calcular el número de horas de trabajo efectivo	horas totales- demoras
Disponibilidad de prensas	Calcular el porcentaje de disponibilidad de prensas	Unidades de producción real por hora/ unidades de producción teórica por hora
SUBPROCESO: DAR ACABADOS EN RUSTICA		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Número de hojas refiladas	Indicar las unidades refiladas	Número de pliegos refilados planificados/ número de pliegos refilados
Horas efectivas de trabajo	Calcular el número de horas de trabajo efectivo	horas totales- demoras
Disponibilidad de dobladoras	Calcular el porcentaje de disponibilidad de dobladora	Unidades de producción real por hora/ unidades de producción teórica por hora
SUBPROCESO: DAR ACABADOS EN TAPA DURA		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Producto terminado con falla	Establecer el número de unidades de producto final con falla	Número de tapas adquiridas / número de tapas utilizadas
Horas efectivas de trabajo	Calcular el número de horas de trabajo efectivo	horas totales- demoras
PROCESO: ADQUIRIR INSUMOS		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Efectividad en cantidad entregada de materiales	Satisfacer los requerimientos del proceso de producción sobre la cantidad de material entregado	Cantidad entregada / cantidad solicitada
PROCESO: EMPACAR Y DESPACHAR PEDIDOS		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Tiempo de entrega	Medir el nivel de cumplimiento con los las fechas entrega	Fecha de entrega - fecha de pedido

PROCESO: SELECCIONAR PERSONAL		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Personal no calificado	Determinar el número de personal no calificado trabajando en la empresa	Total de trabajadores- Total de trabajadores con experiencia y conocimientos del medio
SUBPROCESO: CAPACITAR AL PERSONAL		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Eficacia de Capacitación	Mostrar el cumplimiento del plan de capacitación	Cursos programados/ Cursos dictados
SUBPROCESO: MANEJAR NOMINA		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Eficacia en pago de sueldos	Determinar las inconformidades por pago de sueldos según rol	Total de roles firmados por empleado - roles devueltos por inconformidad
SUBPROCESO: ALMACENAR MATERIA PRIMA		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Diferencia de inventarios	Mostrar diferencia de existencias en la toma física de inventarios	Inventario físico/inventario en el sistema
SUBPROCESO: EFECTUAR ASIENTOS CONTABLES		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Fallas en emisión de documentos contables	Determinar el índice de errores en la emisión de documentación	Numero de errores/ total de documentos emitidos
Reprocesos	Determinar el índice de reprocesos a efectuarse	Numero de reprocesos/ total de transacciones
SUBPROCESO: REALIZAR PRESUPUESTO		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Cumplimiento de presupuesto	Establecer el adecuado uso de los recursos de acuerdo al presupuesto	Recursos presupuestados/ Recursos Utilizados
SUBPROCESO: EFECTUAR COBROS Y FACTURACION		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Rotación de cuentas por cobrar	Determinar si el índice de rotación de cuentas por cobrar es el adecuado	Ventas/Cuentas por Cobrar Promedio
SUBPROCESO: EFECTUAR PAGOS		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Rotación de cuentas por pagar	Determinar si el índice de rotación de cuentas por pagar es el adecuado	Compras/ Cuentas por Pagar Promedio
SUBPROCESO: GESTION DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y SISTEMAS		
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA
Mantenimiento a maquinaria	Establecer el índice de reparaciones de maquinaria	Maquinas dañadas/ maquinas reparadas
Mantenimiento de ordenadores y/o red	Determinar el índice de necesidad de soporte por usuarios	Ordenadores dañados/Ordenadores reparados

3.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Para establecer una propuesta de mejora se debe considerar la reducción de tiempos de ejecución y tareas que no agregan valor. Adicionalmente se debe analizar la factibilidad de mejorar o minimizar los procesos de la empresa.

El análisis para la propuesta de mejora se realizará a los procesos que tienen un valor agregado realmente bajo, ya que no todos los procesos presentan un porcentaje bajo en el análisis realizado.

3.5.1 PROCESO: GESTIÓN DE VENTAS

Para reducir el tiempo de espera en este proceso se reduce a la mitad el tiempo de espera de la entrega de prueba de color por parte del cliente, solicitándole la entrega de la misma en el momento en que se firma el contrato y no después de notificar a producción.

En la propuesta de mejora (Véase Anexo 3) se establece el flujo de este proceso y la matriz de actividades con la calificación de valor agregado.

En la tabla No. 3.18 se comprueba que el valor agregado de este proceso mejorado es del 41% con relación a las demás actividades realizadas.

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	482	25%
2	Valor agregado a la empresa	298	16%
3	Preparación	75	4%
4	Espera	480	25%
5	Movimiento	130	7%
6	Control	420	22%
7	Archivo	10	1%
8	TOTAL	1895	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		780	
INDICE DE VALOR AGREGADO		41%	

Tabla No. 3.18. AVA Gestión de Ventas (mejorado)
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

3.5.2 MACROPROCESO ELABORAR PRODUCTO

3.5.2.1 PROCESO Realizar Pre- Prensa

El valor agregado en este proceso no varió a pesar de haber aumentado una actividad de control necesaria para reducir errores en la impresión, que consiste en la revisión manual de las placas, previo al envío de las mismas al siguiente proceso. Esto permitirá identificar a tiempo fallas y se evitará no totalmente pero si en gran porcentaje la impresión de grandes tirajes con fallas por causa de placas.

En la propuesta de mejora (Véase Anexo 3) se establece el flujo de este proceso y la matriz de actividades con la calificación de valor agregado.

En la tabla No. 3.19 se comprueba que el valor agregado de este proceso mejorado sigue siendo del 14% con relación a las demás actividades realizadas.

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	30	3%
2	Valor agregado a la empresa	135	12%
3	Preparación	730	63%
4	Espera	240	21%
5	Movimiento	18	2%
6	Control	10	1%
7	Archivo	0	0%
8	TOTAL	1163	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	165	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	14%	

Tabla No. 3.19 AVA Realizar Pre- Prensa (mejorado)
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

3.5.2.2 PROCESO Realizar Prensa

Para mejorar este proceso, se procuró reducir los tiempos de espera de los trabajos en cola, esto se da proponiendo el ingreso de un mismo trabajo a dos imprentas a la vez en lugar de una sola. Mientras en una máquina se imprime el tiro del trabajo, en otra se imprime el retiro; como el secado no implica mayor tiempo luego se intercambia de máquinas y se imprimen los opuestos reduciendo tiempo de impresión por trabajo.

Esta propuesta implicaría también reorganizar el plan de producción teniendo en cuenta este concepto.

En la propuesta de mejora (Véase Anexo 3) se establece el flujo de este proceso y la matriz de actividades con la calificación de valor agregado.

En la tabla No. 3.20 se comprueba que el valor agregado de este proceso mejorado es del 9% con relación a las demás actividades realizadas.

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	36	9%
3	Preparación	192	45%
4	Espera	122	29%
5	Movimiento	7	2%
6	Control	61	14%
7	Archivo	5	1%
8	TOTAL	423	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		36	
INDICE DE VALOR AGREGADO		9%	

Tabla No. 3.20 AVA Realizar Prensa (mejorado)
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

3.5.3 PROCESO ADQUIRIR INSUMOS

En este proceso existían actividades repetitivas que se realizan en Almacenar Materia Prima por lo que su ejecución reiterada en este proceso no tenían sentido así que se las eliminó del flujo aumentando el valor agregado.

También se reduce el tiempo de espera disminuyendo el valor de demora de llegada de material, poniendo únicamente el valor a aguardar cada 3 meses, no el período total de espera para completar las compras anuales.

En la propuesta de mejora (Véase Anexo 3) se establece el flujo de este proceso y la matriz de actividades con la calificación de valor agregado.

En la tabla No. 3.20 se comprueba que el valor agregado de este proceso mejorado es del 16% con relación a las demás actividades realizadas.

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	2870	16%
3	Preparación	2980	17%
4	Espera	9600	78%
5	Movimiento	2055	12%
6	Control	210	1%
7	Archivo	3	0%
8	TOTAL	17718	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		2870	
INDICE DE VALOR AGREGADO		16%	

Tabla No. 3.21 AVA Adquirir Insumos (mejorado)
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

3.5.4 PROCESO ALMACENAR MATERIA PRIMA

La mejora en este proceso se da al reducir el tiempo de espera de la llegada de material, indicando solo el valor que se demora en llegar el material los primeros cuatro meses del año.

Relacionándose directamente con el proceso anterior, se eliminó la recepción de la orden de ingreso de materia prima que se generaba en Adquirir Insumos y posteriormente se la realizaba de nuevo en este proceso.

En la propuesta de mejora (Véase Anexo 3) se establece el flujo de este proceso y la matriz de actividades con la calificación de valor agregado.

En la tabla No. 3.21 se comprueba que el valor agregado de este proceso mejorado es del 4% con relación a las demás actividades realizadas, la variación no fue tan significativa.

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	585	4%
3	Preparación	5	0%
4	Espera	7200	53%
5	Movimiento	3125	23%
6	Control	2650	20%
7	Archivo	10	0%
8	TOTAL	13575	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	585	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	4%	

Tabla No. 3.22 AVA Almacenar Materia Prima (mejorado)
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

3.5.5 MACROPROCESO GESTIÓN FINANCIERA

3.5.5.1 PROCESO: Gestión de Contabilidad

3.5.5.1.1 SUPROCESO Realizar Presupuesto

Para lograr mejor el valor agregado en este proceso se requiere aumentar el tiempo a ser dedicado a la elaboración del presupuesto, basándose en datos históricos más reales, tomando valores promedios no los rangos inferiores de precios bajos.

También se deberá implementar en el presupuesto un valor para reprocesos, permitiendo así obtener proyecciones más reales.

En la propuesta de mejora (Véase Anexo 3) se establece el flujo de este proceso y la matriz de actividades con la calificación de valor agregado.

En la tabla No. 3.22 se comprueba que el valor agregado de este proceso mejorado es del 24% con relación a las demás actividades realizadas, la variación no fue tan significativa.

N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	4387	24%
3	Preparación	6260	35%
4	Espera	960	5%
5	Movimiento	2410	13%
6	Control	4110	23%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	18132	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		4387	
INDICE DE VALOR AGREGADO		24%	

Tabla No. 3.23 AVA Realizar Presupuesto (mejorado)
Elaborado por: Ma. Augusta Balarezo

CAPITULO 4

4.1 CONCLUSIONES

- Al conocer las actividades que se realizan en la empresa, se pudo determinar que no se tiene un programa de producción adecuado, el mismo que da lugar al incumplimiento de los plazos de entrega del producto.
- La falta de control de calidad de placas en Pre – Prensa dan como resultado trabajos con errores que conllevan a una reimpresión, ocasionando pérdida de tiempo y dinero para la empresa.
- Se han planteado indicadores de gestión que permitirán evaluar periódicamente el desempeño de los procesos facilitando así el establecimiento de acciones preventivas y disminuir las acciones correctivas.
- Mediante el diseño del manual de procesos y el estudio de las actividades que se realizan en la empresa, permitió identificar aquellas que no generan valor agregado para la realización de la propuesta de mejora de los procesos que así lo requieren.
- Para lograr una implementación exitosa de la gestión por procesos y del presente manual, se requiere del compromiso de todo el personal y su involucramiento de manera directa.
- La identificación de Procesos y de las actividades correspondientes a cada uno de ellos nos dan como resultado procesos más lógicos, ordenados e interrelacionados.

- Se pudo determinar que el perfil del personal que labora en la empresa cumple con los requerimientos establecidos y que se mantiene un plan de capacitación efectivo.
- El portafolio de productos que ofrece Imprenta Mariscal abarca todos los sectores del mercado al cual está dirigida la empresa, lo cual constituye una ventaja competitiva alta.
- Una de las razones para el incumplimiento del presupuesto es la no contemplación del valor que se incurre en reprocesos (descuentos sobre el precio de venta al cliente, uso adicional de maquinaria, materia prima y recurso humano). Adicionalmente se observó que este proceso es nuevo para la imprenta, por lo que el análisis que se está realizando no cuenta con los suficientes datos históricos para la realización una proyección adecuada .

4.2 RECOMENDACIONES

- Mejorar la planificación de la producción, enfocándose en la reducción de tiempos de espera, procurando la optimización del tiempo de utilización de las imprentas.
- Implementar un sistema de control de calidad en el proceso de Pre- Prensa para reducir fallas en las mismas.
- Establecer un programa adecuado para la implementación de la administración por procesos, involucrando a todo el personal, generando una cultura de compromiso personal con la imprenta.

- Implementar los indicadores de gestión propuestos para evaluar resultados de los procesos y facilitar la toma de decisiones.
- Considerar las propuestas de mejora presentadas para elevar el índice de desempeño de los procesos analizados.
- Se debe mantener siempre la retroalimentación del cliente hacia la empresa para mejorar el producto y su entrega, por tal razón se utilizará el indicador de tiempo de entrega para mejorar los procesos sobre todo productivos.
- Mantener una motivación constante hacia el personal, la misma que se puede incrementar con una adecuada vía de comunicación e información en la imprenta, logrando compromiso del personal en el cumplimiento de objetivos.
- No descuidar la actualización en el área tecnológica con la que se podría optimizar recursos.
- Mantener un alto nivel de calidad en los productos impresos para lograr la satisfacción del cliente, permitiéndole así incrementar el espacio de mercado al cual se dirige Imprenta Mariscal.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Arte Final.- Diseño de la impresión que luego de ser corregida se graba para ser utilizada en la impresión

Calidad.- Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Cliente.- La persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de algún proceso.

Couché.- Tipo de papel a utilizarse en la impresión.

Cuerpo Impresor.- Entidad encargada de marcar las pautas para la impresión.

Imposiciones.- Ingresar el arte digital en un documento base.

Prueba de Color.- Impresión preliminar del arte entregado por el cliente.

Palets.- Gama de colores que utiliza el ejecutivo de cuenta para asesorar al cliente en la elección de las combinaciones.

Placas.- Películas de metal donde se graba el diseño de la impresión.

PrintReady.- Programa de diseño gráfico

Signstation.- Programa de diseño gráfico

Sistema Entintador.- Técnica de colocación de los colores previo a una calibración.

Tipos de Acabado.- Existen diversos tipos de acabado: grapado, perforado, anillado, refileado, etc aplicables a las impresiones.

Tiraje.- Cantidad de material impreso

Transparencias/ Opacos.- Son las impresiones o digitalizaciones en blanco y negro.

BIBLIOGRAFÍA

CADENA JAIME, Apuntes Gerencia de Procesos, EPN, Octubre 2005

HARRINGTON, JAMES. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Mc Graw Hill. Bogotá. 1996.

MARIÑO NAVARRETE HERNANDO. Gerencia de Procesos. Alfaomega grupo editor. Colombia. 2002.

FERNÁNDEZ MARIO, El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total, Editorial ESIC.

BOSTON CONSULTING GROUP, Boletín Portafolio de Productos, 1970

www.monografias.com

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/portafolio-de-servicios.htm>

www.pc-news.com

<http://web.jet.es/amoarrain/gestion>

www.casanere.gov.ec

ANEXO 1: MANUAL DE PROCESOS

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

ALCANCE

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

DIAGRAMAS DE FLUJO

RESUMEN DE LOS PROCESOS

OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

El manual de procesos para la empresa Imprenta Mariscal tiene como propósito el de formalizar los procedimientos, mediante la secuencia lógica de sus actividades en su ejecución, para simplificar y dinamizar su funcionamiento a fin de tratar de mejorar la calidad de su producto y lograr una mayor eficiencia administrativa.


OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL

- a) Simplificar los métodos de trabajo, eliminar las actividades repetitivas y la papelería innecesaria con el fin de reducir los costos.
- b) Establecer formalmente las actividades de trabajo que se realizan para la realización de los diferentes procesos.
- c) Dar fluidez y eficiencia a los procedimientos.

ALCANCE

Mediante el diseño, elaboración y documentación de los procesos de la empresa Imprenta Mariscal, se logrará mejorar la calidad del producto ofrecido al cliente y aumentar valor a los mismos, llegando a tener impresiones de mejores características, que le ayudará a mantener relaciones comerciales a largo plazo con sus clientes.

Este manual inicia con la identificación de los procesos, así como las entradas y salidas de los mismos, permitiendo encontrar controles y mecanismos que ayudarán a reducir desperdicio de recursos y mejorar el rendimiento empresarial.

	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: A

PROCESO: GESTION DE VENTAS

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ubicar al cliente	Ventas	Mediante una llamada telefónica o personalmente se procede al contacto con el cliente.	Ejecutivos de Venta
2	Realizar seguimiento a cliente	Ventas	Investigar sobre posibles necesidades del cliente para ofrecerle el servicio que podría requerir.	Ejecutivos de Venta
3	Incluir a cliente potencial	Ventas	Ingresar datos del cliente (en el caso de haber concretado el contacto) para alimentar base de datos personal.	Ejecutivos de Venta
4	Determinar necesidad del cliente	Ventas	Establecer la necesidad real del cliente.	Ejecutivos de Venta
5	Asesorar al cliente	Ventas	Se asesora al cliente para que elija todas las opciones que tiene para que tome la mejor decisión.	Ejecutivos de Venta
6	Elaborar oferta	Ventas	Con base al requerimiento del cliente se realiza una cotización para establecer precios, materiales y tiempos de entrega	Ejecutivos de Venta
7	Presentar oferta a cliente	Ventas	Se entrega la cotización a cliente para establecer su aprobación o no de la misma	Ejecutivos de Venta
8	Negociar términos de trabajo a realizar	Ventas	Aceptada la cotización, se negocian los términos de pago y fechas de entrega de las impresiones	Ejecutivos de Venta
9	Coordinar con producción fechas de producción	Ventas	Con base al requerimiento del cliente se establece con producción factibilidad de entrega de impresiones en fecha establecida	Ejecutivos de Venta
10	Elaborar contrato	Ventas	Se elabora el contrato para la firma del cliente que compromete a las dos partes en la prestación del servicio de impresión	Ejecutivos de Venta
11	Entregar contrato a cliente	Ventas	Se entrega contrato a cliente para su firma, si está inconforme se reestructura términos de contrato.	Ejecutivos de Venta

12	Elaborar Orden de ventas	Ventas	Se registra en el sistema el pedido y se imprime una Orden de Ventas que es un documento de registro interno	Ejecutivos de Venta
13	Entregar copias de orden de ventas a facturación y producción	Ventas	Se entregan copias del documento interno para trámites independientes en facturación y producción	Ejecutivos de Venta
14	Recibir arte de cliente	Ventas	Se receiptan los artes de impresión del cliente para empezar el proceso de impresión	Ejecutivos de Venta
15	Entregar arte a Pre-Prensa	Ventas	Entregar el arte a Pre- Prensa para que se realice el proceso correspondiente	Ejecutivos de Venta
16	Impresión de prueba de color	Pre-Prensa	Esperar que la prueba de color sea entregada por Pre- Prensa	Pre- Prensista
17	Entregar prueba de color a cliente	Ventas	Una vez recibida la prueba de color se la entrega al cliente para que sea revisada, corregida y/o aprobada	Ejecutivos de Venta
18	Validar prueba de color	Ventas	El cliente nos informa si la prueba de color realizada está conforme a lo solicitado o en el caso de inconformidad se notifica a Pre-Prensa para realizar una nueva prueba de color	Ejecutivos de Venta
19	Notificar conformidad a Pre- Prensa	Pre- prensa	Si no existen cambios se notifica a Pre- Prensa para su conocimiento.	Pre- Prensista
20	Realizar seguimiento de impresión	Ventas	Se pone de acuerdo con los encargados del proceso productivo la fecha, hora y lugar del despacho del pedido.	Ejecutivos de Venta
21	Negociar con cliente nuevo plazo de entrega	Ventas	Coordinar con los procesos productivos un seguimiento del desarrollo de la impresión y en el caso de existir retraso en la fecha de entrega negociar con el cliente nueva fecha de entrega de pedido	Ejecutivos de Venta
22	Informar a cliente detalles del despacho	Ventas	Notificar al cliente acerca de la hora, lugar, medio de envío y fecha del despacho del producto.	Ejecutivos de Venta
23	Realizar seguimiento de entrega de trabajo	Ventas	Permanecer en contacto con el cliente y con Despachos para asegurarse de la entrega del material.	Ejecutivos de Venta
24	Elaborar reporte de ventas	Ventas	Registrar actividades diarias por ejecutivo de ventas en sistema para control de cumplimiento de metas de ventas	Ejecutivos de Venta
25	Archivar documentación	Ventas	Mantener un registro y archivo de documentación que respalda las ventas realizadas.	Ejecutivos de Venta

IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL		
	CARACTERIZACION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: A

PROCESO: GESTION DE VENTAS

Objetivo: Buscar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos y normas establecidas en el proceso de ventas, optimizando tiempo y demás recursos.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
E	-----	- Plan estratégico (de ventas)	- Establecimiento de metas en ventas para lograr objetivos	- Metas de ventas	A	-----
-----	Cliente	-Necesidad del cliente	- Asesoramiento oferta de servicio	-Cotización de servicio	-----	Cliente
-----	Cliente	-Aprobación de oferta	- Coordinar con Producción fechas para impresión	- Contrato	B.1	Cliente
-----	Cliente	-Contrato firmado	- Elaborar Orden de Ventas	- Orden de Ventas	B.1 H.2.1	-----
-----	Cliente	-Arte digital	- Entregar arte a Pre-Prensa	- Prueba de color	B.1	-----
B.1	-----	- Prueba de color	- Validar prueba de color con cliente	- Prueba de color aprobada	B.1	Cliente
A	-----	- Reportes de ejecutivos diario	- Analizar desempeño para elaborar Informe de ventas mensual	- Informe de Ventas mensual	A H.1.2	Cliente

RESUMEN DEL PROCESO

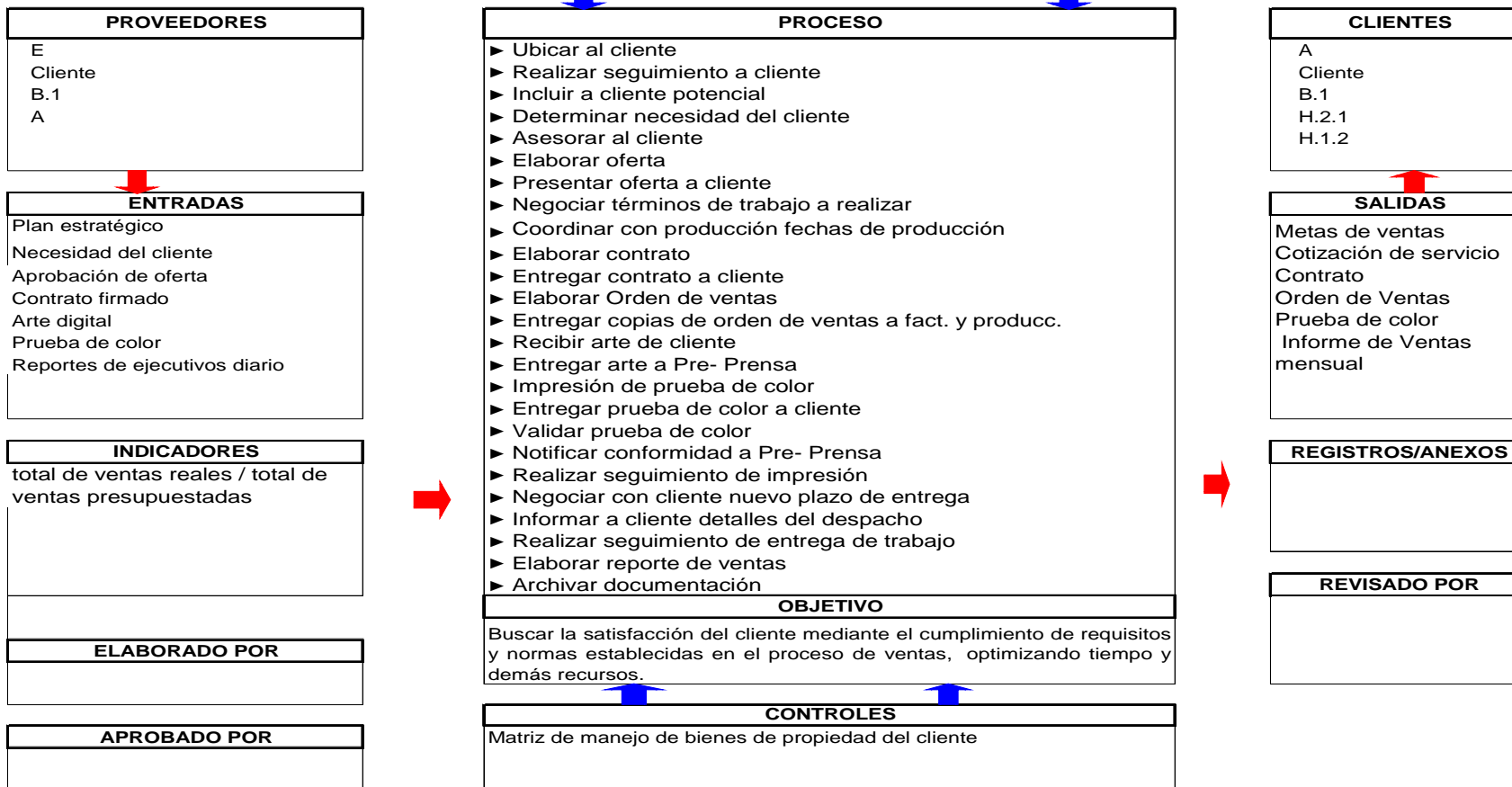
NOMBRE DEL PROCESO: GESTION DEVENTAS	CODIFICACION: A	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: GERENTE DE VENTAS	REQUISITO DE LA NORMA:7,2	FECHA:
ALCANCE:AREA DE VENTAS		

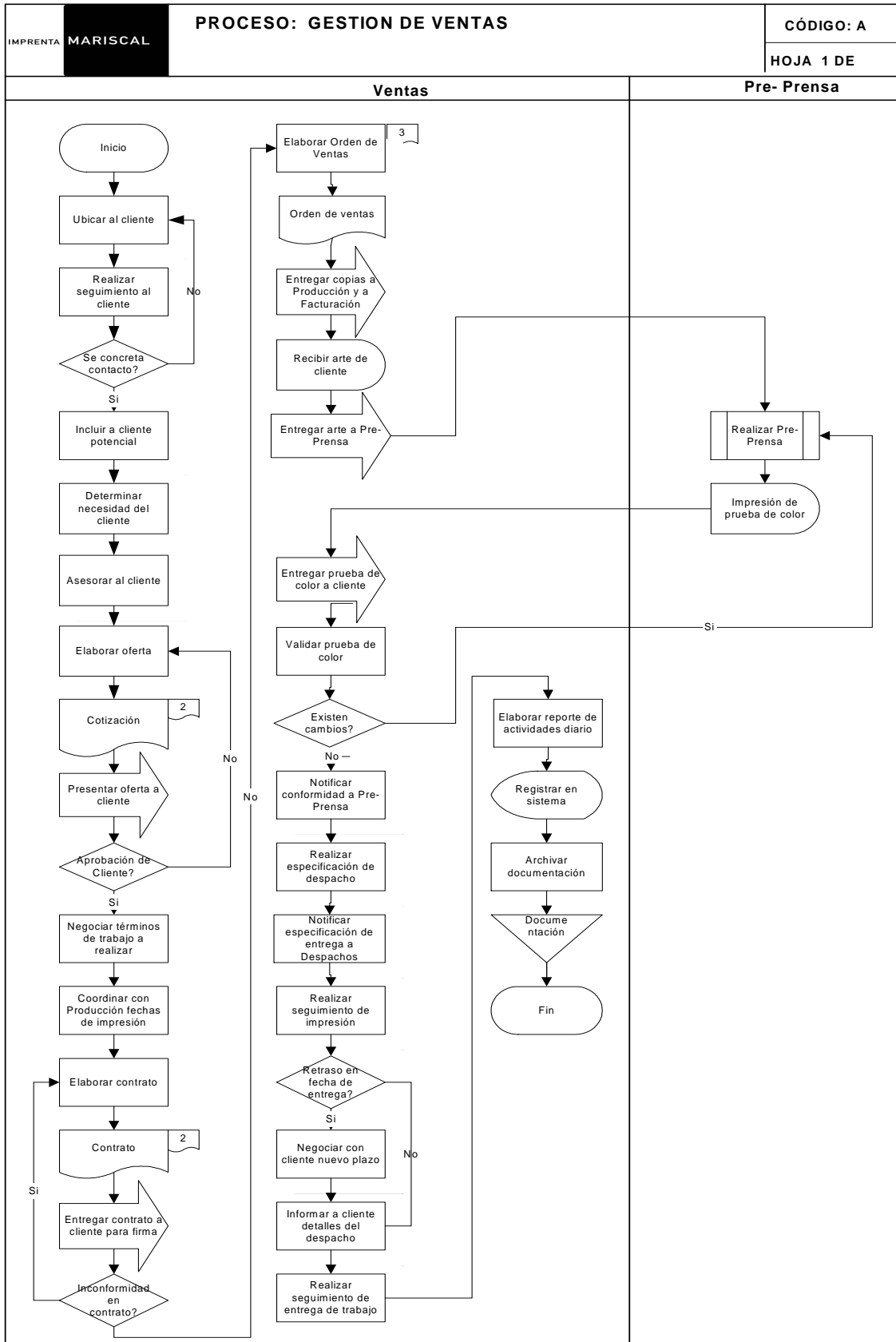
RECURSOS


FISICOS: Ms Office, File Maker, Impresora, Correo Electrónico, Instalaciones

RRHH: Gerente de Ventas, Ejecutivos de Cuenta, Mensajero

TECNICOS: Computadora, Teléfono, celular, fax, copiadora, red network






	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
Versión:		Código: B	

MACROPROCESO: ELABORAR PRODUCTO

PROCESO: B.1 REALIZAR PRE-PRENSA

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir orden de ventas	Pre-Prensa	Receptar orden de ventas que respalda impresión de prueba de color	Pre Prensista encargado
2	Recibir arte digital entregado por el cliente	Pre-Prensa	Se receipta el arte digital de ejecutivo de cuenta encargado que envió el cliente	Pre Prensista
3	Realizar orden de producción	Pre-Prensa	Elaborar orden de producción	Jefe de Producción
4	Revisar especificaciones de arte	Pre-Prensa	Se abre el documento para revisar el contenido del arte, colores, tamaños, gráficos y demás detalles propios del diseño de la impresión. Si algún detalle indispensable que se requiera para efectuar la prueba de color no está, se envía el arte a Gestión de Ventas para que el ejecutivo se encargue de comunicarle al cliente la información que se requiere	Pre Prensista
5	Escanear originales (transparencias y opacos)	Pre-Prensa	Dependiendo del tipo de arte entregado por el cliente se escanean fotos necesarias para ser insertadas en el diseño	Pre Prensista
6	Crear imprecisiones en Signastation para Printready	Pre-Prensa	Ya con toda la información necesaria se crean imprecisiones en programas especiales para editar los textos, gráficos y demás para ingresar la información.	Pre-Prensista
7	Imprimir Prueba de Color	Pre-Prensa	La prueba de color (colour proof) es la simulación en un periférico B (una impresora o un monitor) de cómo será la salida en otro periférico A (una imprenta litográfica offset, por ejemplo). Un requisito necesario para que esta prueba tenga algún sentido es que el gamut de colores del periférico B sea más amplio que el gamut del periférico A.	Pre Prensista
8	Entregar prueba de color a ejecutivo	Pre-Prensa	Se entrega la prueba de color a ejecutivo correspondiente para que sea revisada y firmada por el cliente para luego de efectuar correcciones en el caso de que existan	Pre Prensista
9	Esperar prueba de color revisada por cliente	Ventas	Se espera que el ejecutivo de ventas entregue a pre- prensa la prueba de color con cambios en el caso de que existan o aprobadas	Ejecutivo de Ventas

10	Recibir prueba de color revisada por cliente	Ventas	El ejecutivo de ventas entrega a pre prensista la prueba de color revisada y firmada	Pre Prensista
11	Elaborar placas de impresión	Pre-Prensa	Aprobada la prueba de color por el cliente se procede a elaborar las placas que servirán para el proceso de impresión final del trabajo	Pre Prensista
12	Envío de prueba de color, arte y placas a Prensa	Pre-Prensa	Con la prueba de color aprobada por el cliente, se entrega a Prensa esta prueba con el arte final para realizar impresión definitiva	Pre Prensista

	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Revisión: Versión:

MACROPROCESO: ELABORAR PRODUCTO

PROCESO: B. 1 REALIZAR PRE-PRENSA

Objetivo: Digitalizar las imágenes y convertir la información digital en pruebas de color, pruebas de imposición y placas para las prensas.

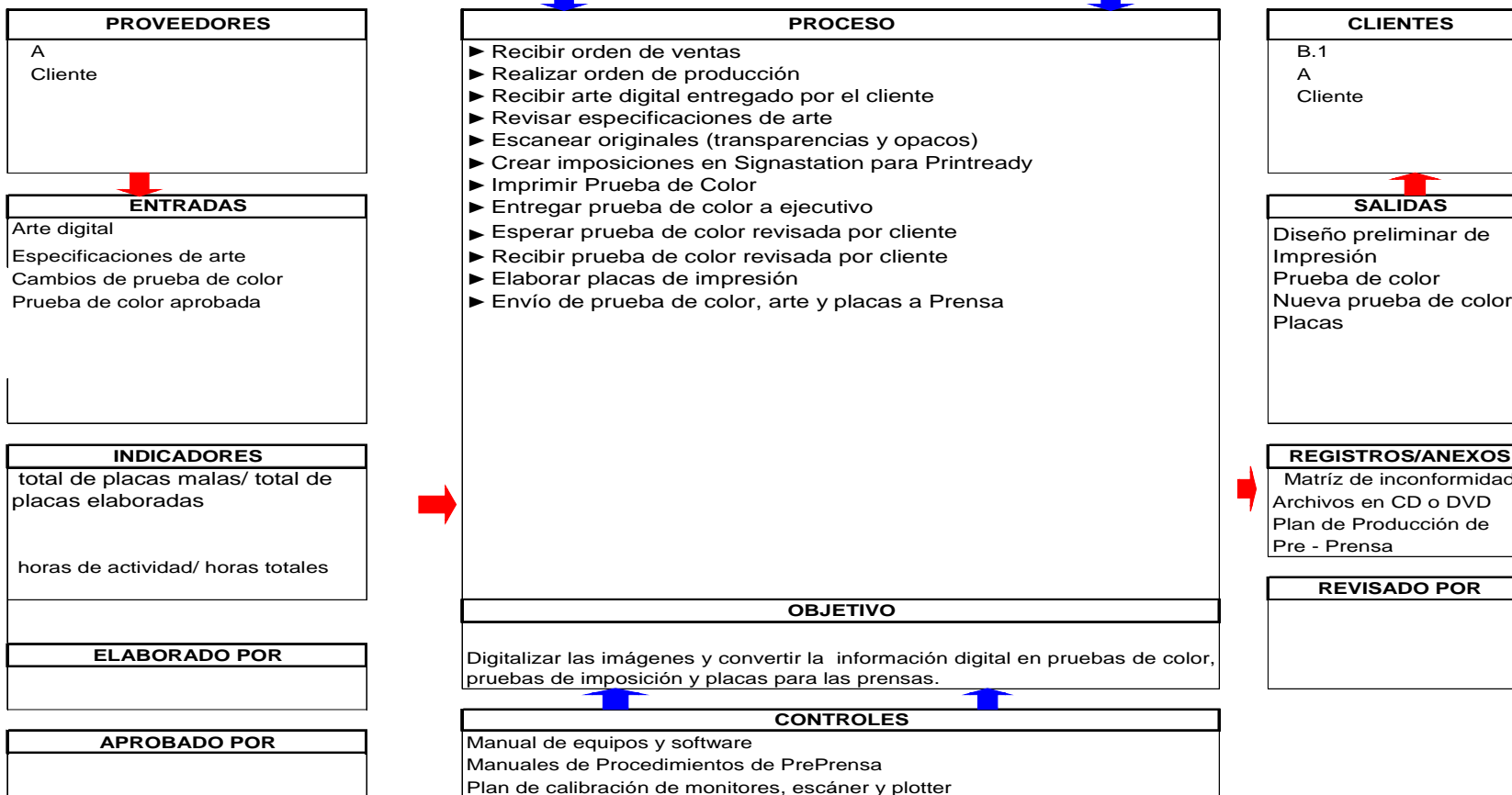
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A	-----	- Arte digital	- Recepción de arte digital para revisión y organización de la información	- Diseño preliminar de Impresión	B.1	-----
A	-----	- Especificaciones de arte	- Registro de detalles específicos de impresión	-Prueba de color	A	-----
A	Cliente	- Cambios de prueba de color	- Realizar cambios realizados por cliente	- Nueva prueba de color	A	Cliente
A		- Prueba de color aprobada	- Elaborar placas para impresión	- Placas	B.1	

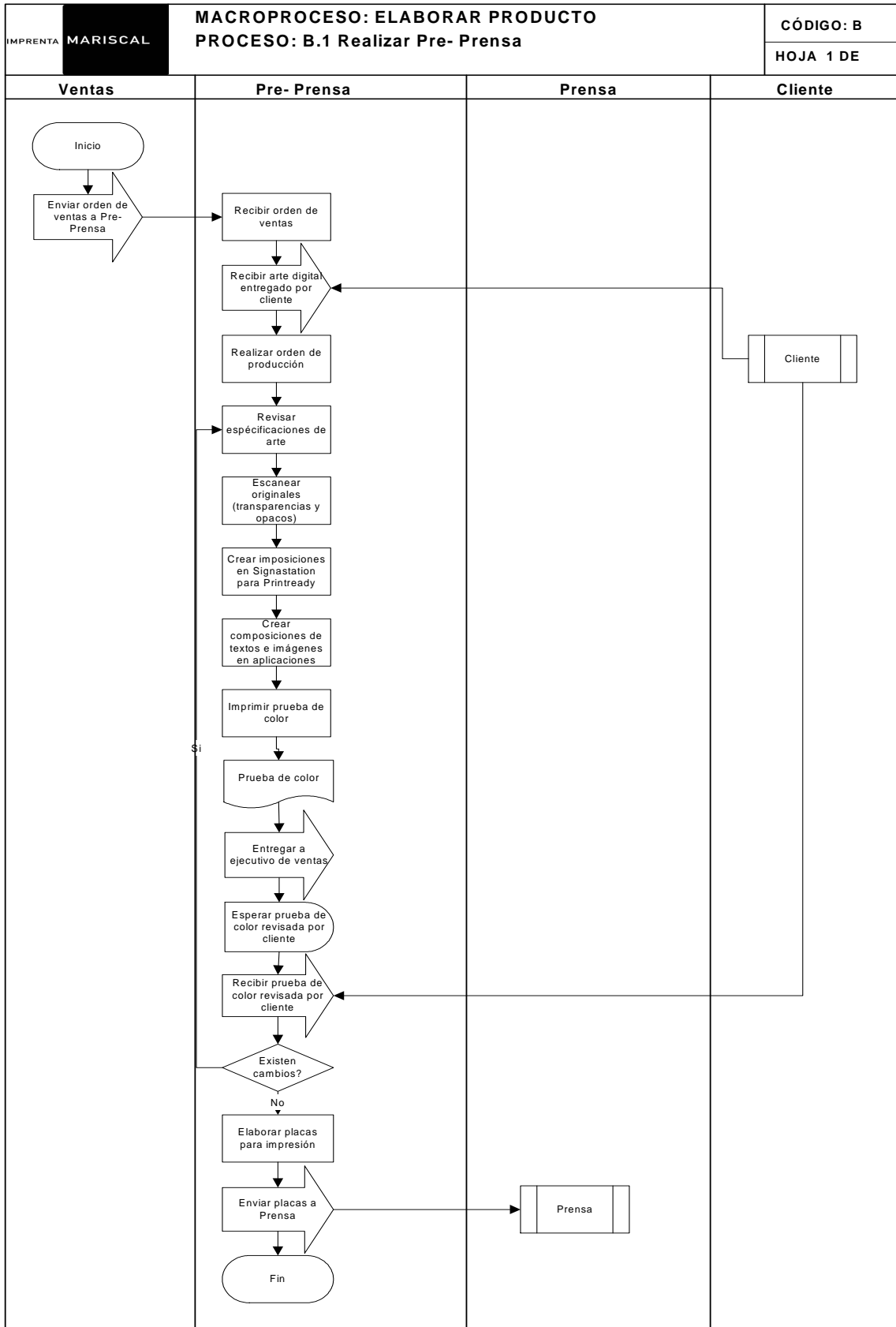
RESUMEN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: REALIZAR PRE-PRENSA	CODIFICACION: B.1	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE PRODUCCION	REQUISITO DE LA NORMA:7.1/7.5/7.6	FECHA:
ALCANCE:PRE PRENSA, PRENSA, ENCUADERNACION Y ACABADOS		

RECURSOS

FISICOS: Ms Office, File Maker, Printready, Programas de Adobe, Sistemas Operativos Windows y Mcintosh, insumos, placas, papel de plotter, instalaciones, archivadores, cintas, artes
 RRHH: Jefe de Pre Prensa, Operador Desktop Publishing, Operador Escaner, Operador de CTP
 TECNICOS: Computadoras Apple, servidores IBM, teléfono, proyector, comunicación vía microonda, impresora, internet, red network





IMPRESA	MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL	
		DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión: Aprobación:
			Versión: Código: B

MACROPROCESO: ELABORAR PRODUCTO

PROCESO: B.2 REALIZAR PRENSA

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir placas de Pre- Prensa	Prensa	Se receipta de Pre- Prensa las placas que se utilizarán en la impresión	Prensista
2	Determinar turno de impresión	Prensa	Se revisa el cronograma de impresión para asignar el turno de impresión del trabajo, si existe trabajos en cola se espera y de lo contrario se registra ingreso del trabajo.	Jefe de Producción
3	Establecer tipo de trabajo a realizar	Prensa	Antes de ingresar el trabajo se determina el tipo de impresión que se requiere y los materiales a utilizarse.	Prensista
4	Emitir orden de requisición de materiales	Prensa	Se elabora una una orden de pedido especificando tipo y cantidad de material a utilizarse en la impresión	Prensista
5	Enviar requisición de material a bodega	Prensa	Se envía la requisición de materiales a bodega para que se realice el traslado	Prensista
6	Esperar llegada de material	Prensa	Se espera la llegada de material de bodega para empezar el proceso de impresión	Prensista
7	Determinar a que máquina enviar la impresión	Prensa	Se determina la máquina que imprima el trabajo dependiendo de las características del mismo y la cantidad de impresiones.	Jefe de Producción
8	Revisar sistema de humectación	Prensa	Se regula y revisa el sistema de humectación automático de las imprentas	Ayudante de Prensa
9	Revisar sistema entintador y cuerpo impresos	Prensa	Con los cuatro colores principales (CMYK) se puede obtener casi todos los tonos, pero puede ser difícil obtener un tono muy exacto. En tal caso se usará una tinta directa. Las tintas directas están mezcladas exactamente, no formadas por la superposición de puntos, por lo que dan el tono exacto deseado. Para especificar el tono, se basa en una guía Pantone. En el caso de que exista algún daño se comunica a mantenimiento	Ayudante de Prensa

10	Alimentación de papel a la prensa	Prensa	La imposición es la asignación o acomodo de páginas en el pliego de impresión. Es necesario dejar espacio para las pinzas (en caso de que se utilice un sistema planográfico como lo es el offset). Aprox .5 cm para cada una. Si se va a imprimir frente y vuelta se hace que el mismo número de tintas quede del mismo lado para que así el plego sólo pase una vez. Lo mismo se hace si se necesita imprimir de vuelta.	Ayudante de Prensa
11	Colocar placas	Prensa	Se colocan las placas guías en la máquina impresora, el original mecánico que tiene todos los elementos que componen el impreso pero en alto contraste. En pocas palabras la base de diseño para una publicación.	Ayudante de Prensa
12	Ajuste de la primera hoja	Prensa	Se verifica la correcta colocación del papel en la prensa para evitar atascos	Ayudante de Prensa
13	Impresión de arte final	Prensa	Se realiza la impresión de producto final	Prensista
14	Esperar secado de tinta	Prensa	Se deja secar las impresiones	Prensista
15	Marcar palets	Prensa	Se marcan las paletas que se obtienen de las impresiones	Prensista
16	Verificar errores de impresión en tiraje	Prensa	Se comprueba que las cantidades impresas sean las requeridas y que contenga lo especificado por el cliente.	Prensista
17	Registrar datos en hoja de items de defectos	Prensa	Se ingresa información sobre posibles defectos en el momento de la impresión ya sea por causa de la maquinaria, operarios o sucesos imprevistos durante el proceso de impresión	Prensista
18	Envío de material impreso a despacho	Prensa	Se traslada las impresiones al proceso de empaqueo y despacho	Prensista
19	Archivar placas	Prensa	Las placas que son la guía de impresión se las archiva con las especificaciones correspondientes: tipo de trabajo, nombre de cliente, cantidades impresas, fechas y encargado del trabajo. Todo esto como respaldo	Prensista

MPRENTA MARISCAL	MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL			
		CARACTERIZACION DE PROCESOS		Revisión:	Aprobación:
				Versión:	Código: B

MACROPROCESO: ELABORAR PRODUCTO

PROCESO: B. 2 REALIZAR PRENSA

Objetivo: Imprimir pliegos en prensas offset cumpliendo estándares de calidad requeridos por el cliente.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B.2	-----	- Ordenes de Producción	- Analizar fechas de trabajos para asignar turno de impresión	- Cronograma de Impresión	B.2	-----
	G	- Materiales e insumos	- Impresión final	- Producto impreso	B.3	
B.1	-----	- Placas	- Realizar identificación de colores para palets	- Placas etiquetadas	B.2	-----
	B.2	- Producto impreso	- Registrar datos en hoja de items con defectos	- Reporte de defectos	E	-----

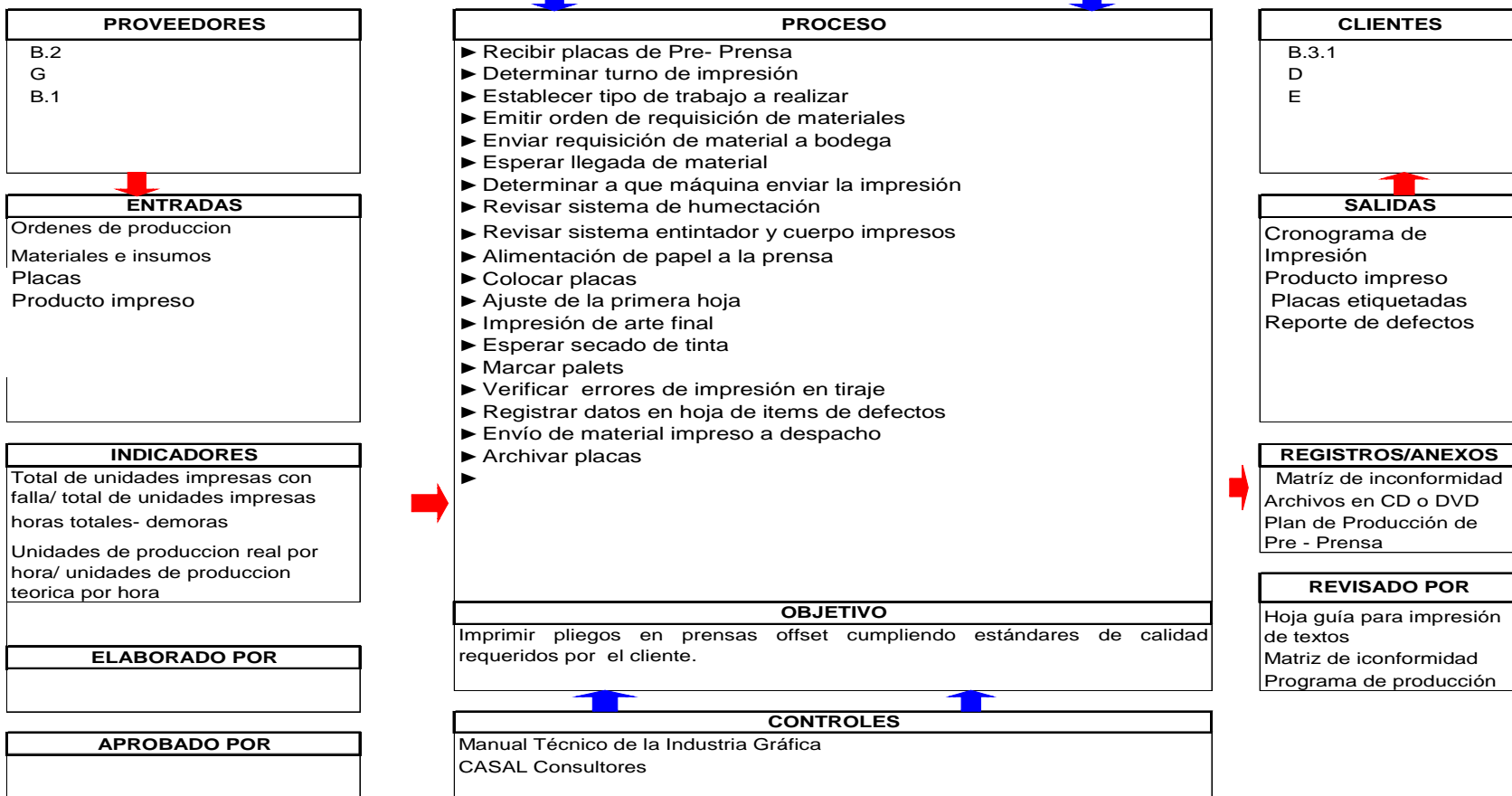
RESUMEN DEL PROCESO

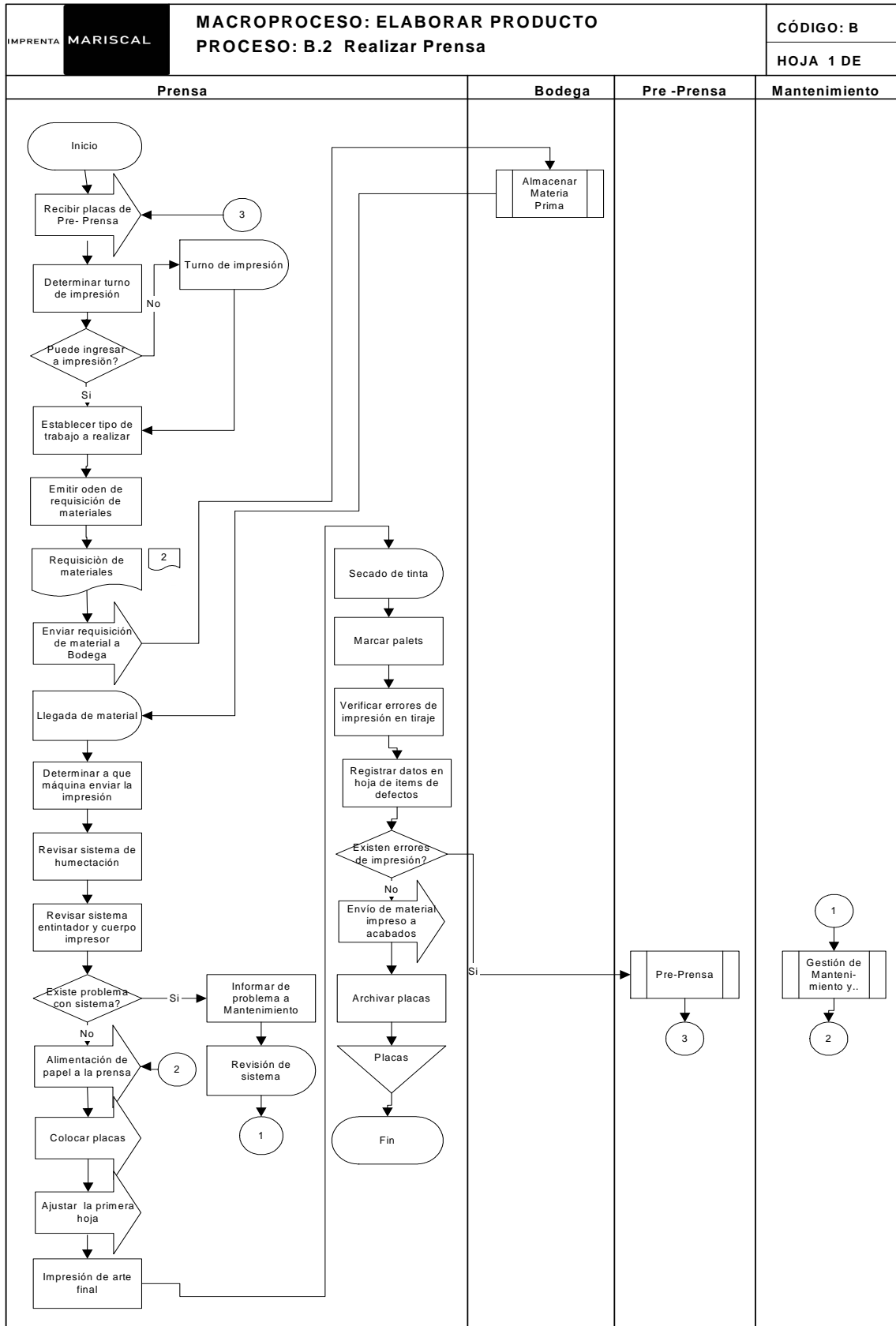
NOMBRE DEL PROCESO: REALIZAR PRENSA	CODIFICACION: B.2	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE PRENSAS	REQUISITO DE LA NORMA:7.1/7.5/7.6	FECHA:

ALCANCE:PRENSA**RECURSOS**

FISICOS: Ms Office, File Maker, Atd statistic software, materia prima, tintas, placas, instalaciones, archivadores
 TECNICOS: Prensas : Offset, Minerva, Plana.

RRHH: Jefe de Prensa, Prensistas, Ayudantes de Prensa






IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: B

MACROPROCESO: ELABORAR PRODUCTO**PROCESO: ENCUADERNAR Y DAR ACABADOS****SUBPROCESO: B.3.1 DAR ACABADO EN RUSTICA**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir impresiones de prensa	Encuadernación y Acabados	Ingresar el producto impreso con especificaciones de cantidades	Jefe de Encuadernación
2	Colocar impresiones en dobladora	Encuadernación y Acabados	Ubicar las impresiones en la máquina dobladora correspondiente	Ayudante de Encuadernación
3	Doblar pliegos según especificaciones	Encuadernación y Acabados	Se calibra la máquina dependiendo del tipo de doblado y la ubicación del mismo en el pliego	Ayudante de Encuadernación
4	Refilar pliegos según tamaño requerido	Encuadernación y Acabados	Se colocan los pliegos en la guillotina y se cortan los pliegos dependiendo de las dimensiones especificadas	Ayudante de Encuadernación
5	Determinar si requiere grapado o encolado	Encuadernación y Acabados	Si requiere grapado se determina a que máquina grapadora enviar y si existen trabajos en cola para grapar, de no requerir grapado se envían los pliegos a la coladora, de igual modo se selecciona la encoladora y se determina si existen trabajos en cola. Se realiza el grapado o encolado según corresponda	Ayudantes de Encuadernación
6	Seleccionar grapadora o coladora	Encuadernación y Acabados	Dependiendo del tipo de trabajo a realizarse se selecciona la grapadora o encoladora respectivamente	Jefe de Encuadernación
7	Esperar turno para grapar o encolar	Encuadernación y Acabados	En el caso de que existan trabajos en cola se espera el turno para ingreso del trabajo a la grapadora o encoladora según el caso.	Ayudantes de Encuadernación
8	Colocar impresiones en grapadora o encoladora	Encuadernación y Acabados	Se colocan los pliegos en la grapadora o encoladora para iniciar con el proceso	Ayudantes de Encuadernación
9	Configurar grapadora o encoladora	Encuadernación y Acabados	Se calibra la máquina dependiendo de la cantidad de pliegos a grapar o encolar	Ayudantes de Encuadernación
10	Realizar grapado o encolado	Encuadernación y Acabados	Se realiza el grapado o encolado dependiendo del caso	Ayudantes de Encuadernación
11	Esperar secado de pliegos	Encuadernación y Acabados	En el caso de que los pliegos hayan sido encolados se tiene que esperar el secado de la cola para continuar con el proceso	Ayudante de Encuadernación

12	Determinar si los pliegos requieren troquel	Encuadernación y Acabados	Se establece si los pliegos requieren troquelado de ser así se elabora el troquel, se lo pega manualmente y se espera el secado del troquel	Ayudantes de Encuadernación
13	Esperar secado de pliegos con troquel	Encuadernación y Acabados	Se espera que los pliegos con troquel se sequen para seguir con el proceso sin que se desarme el troquel inserto	Ayudantes de Encuadernación
14	Verificar conformidad de acabado	Encuadernación y Acabados	Se revisa el acabado del trabajo realizado para ver si existen imperfecciones o faltantes, si existe algún problema se lo registra en la matriz de no conformidades y este reporte se lo envía a Pre- Prensa para su registro	Jefe de Encuadernación
15	Registrar conformidad en formulario de control	Encuadernación y Acabados	Si no existe ninguna inconformidad se registra la conformidad del trabajo en un formulario de control	Jefe de Encuadernación
16	Contabilizar unidades	Encuadernación y Acabados	Se cuentan las unidades de producto terminado para registro interno.	Ayudantes de Encuadernación
17	Colocar en cajas y etiquetarlas	Encuadernación y Acabados	De acuerdo a las especificaciones del cliente se coloca el producto en cajas dependiendo de las unidades establecidas para el despacho y se las etiqueta indicando cantidades.	Ayudantes de Encuadernación
18	Elaborar guía de remisión para despacho y bodega	Encuadernación y Acabados	Registrar el número de guía de remisión correspondiente para el respectivo despacho del material y se lo imprime.	Jefe de Encuadernación
19	Enviar cajas a despacho	Encuadernación y Acabados	Se envían las cajas del material a despachos adjuntando guía de remisión	Ayudantes de Encuadernación
20	Elaborar reporte mensual	Encuadernación y Acabados	Se elabora un reporte mensual indicando el tipo de acabado realizado en los trabajos entregados en el mes para control y registro interno	Jefe de Encuadernación
21	Archivar documentación	Encuadernación y Acabados	Archivar documentación que respalde el trabajo entregado a despacho	Ayudantes de Encuadernación

	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	CARACTERIZACION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: B

MACROPROCESO: ELABORAR PRODUCTO

PROCESO: ENCUADERNAR Y DAR ACABADOS

SUBPROCESO: B.3.1 DAR ACABADO EN RUSTICA

Objetivo: Realizar el acabado en rústica a pliegos impresos en producto terminado que cumpla estándares de calidad requeridos por el cliente.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B.2	-----	- Ordenes de Producción	- Analizar tipo de trabajo y fechas de entrega para asignar máquina	- Cronograma de acabado	B.3.1	-----
B.2		- Especificaciones de tipo de trabajo	- Registro de detalle concreto de tipo de acabado a realizarse	- Especificaciones	B.3.1	
B.2	-----	- Material Impreso	- Recepción de material impreso para acabados	- Material con acabados	D	-----
B.3.1	-----	- Material con acabados	- Registrar inconformidades en matriz	- Matriz de no conformidades	B.3.1 E	-----
B.3.1	-----	-Material con acabados	- Reporte de salida de material a despacho	- Reporte de salida de material	D B.3.1	-----

RESUMEN DEL PROCESO

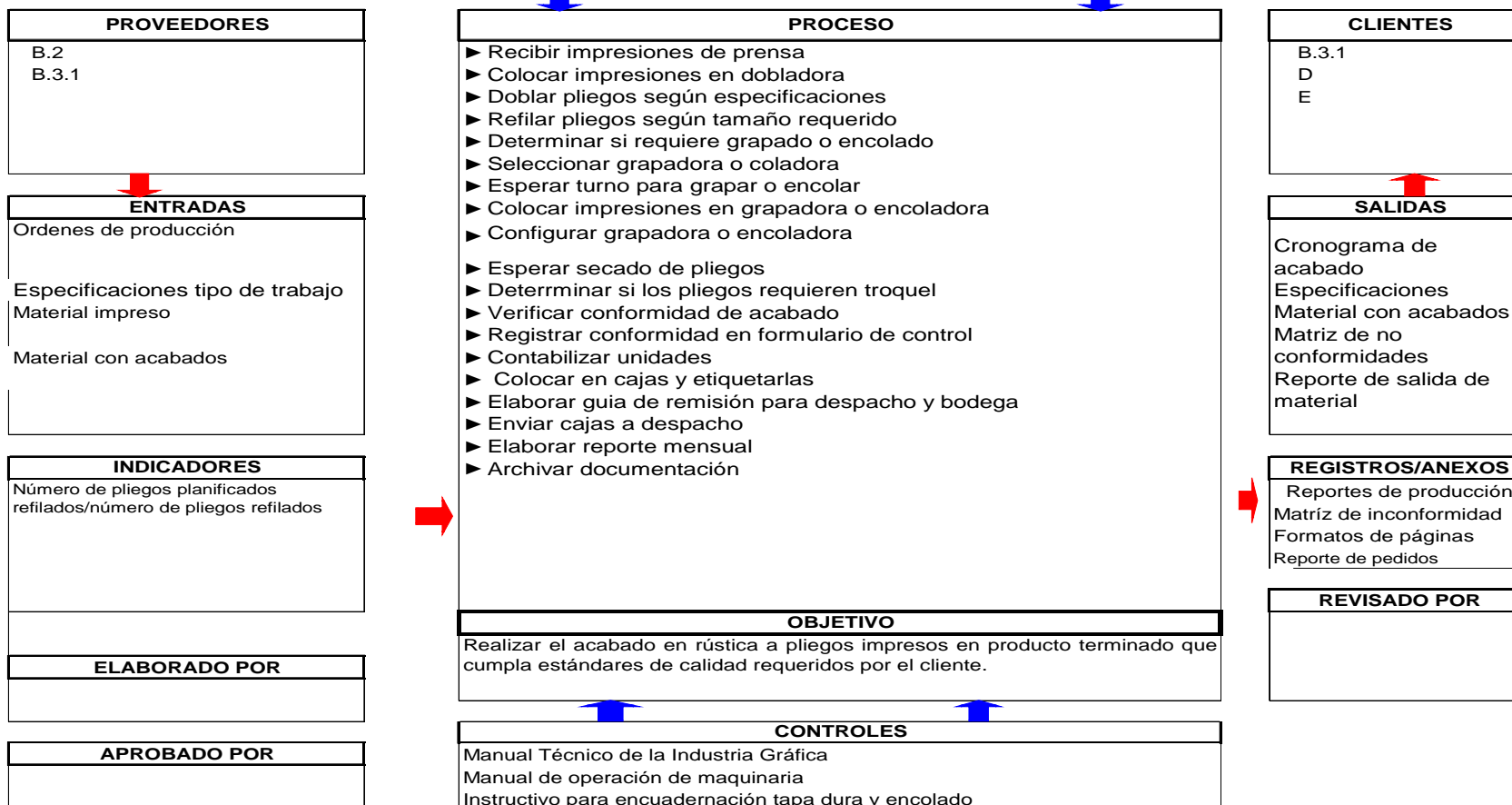
NOMBRE DEL PROCESO: DAR ACABADO EN RUSTICA	CODIFICACION: B.3.1	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE ENCUADERNACION	REQUISITO DE LA NORMA: 7.1/7.5/7.6	FECHA:

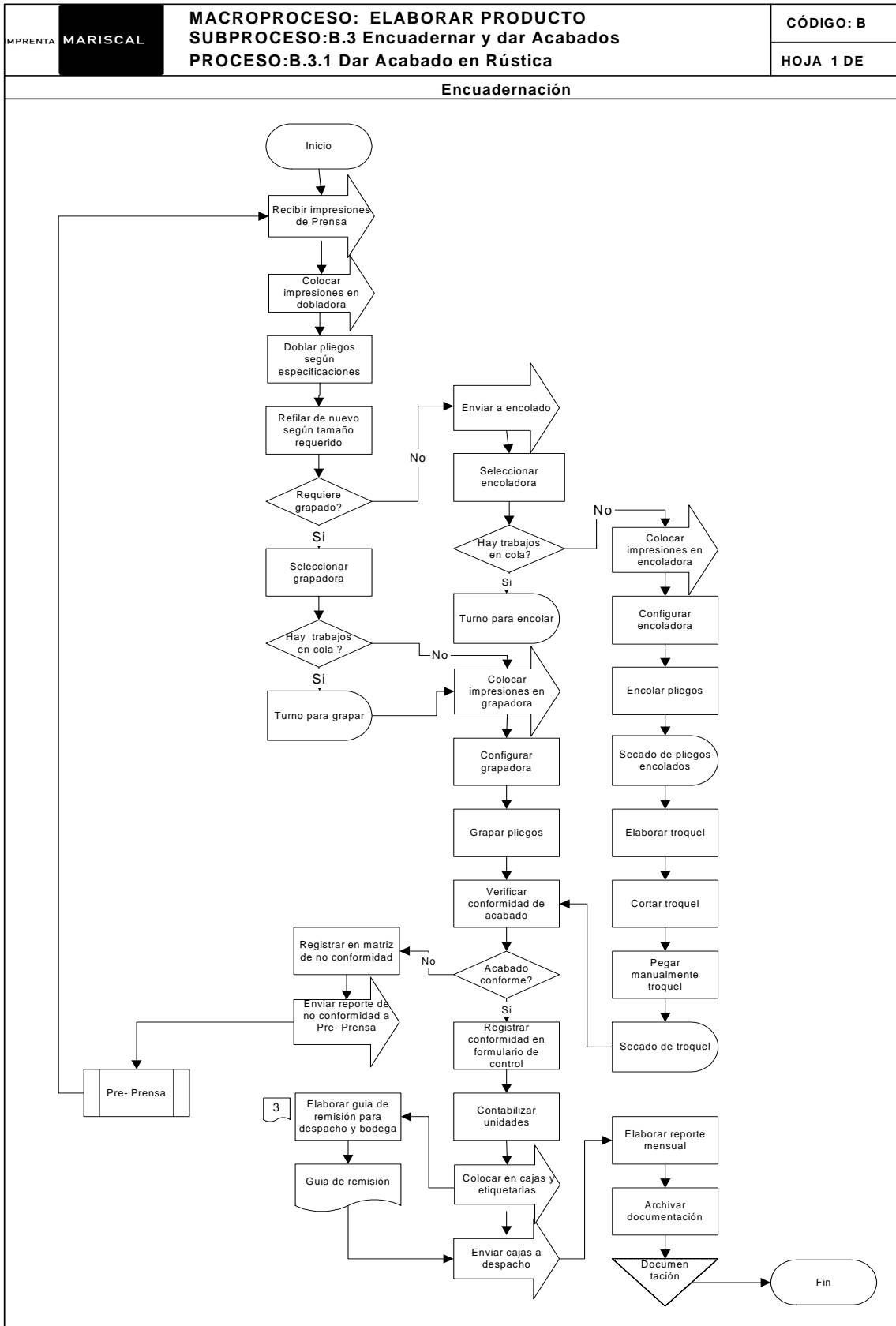
ALCANCE:ENCUADERNACION Y ACABADOS**RECURSOS**

FISICOS: Ms Office, File Maker, instalaciones, materia prima, insumos

RRHH: Asistente de acabado, operadores de encuadernación, guillotinos, plegadores, auxiliares de

TECNICOS:Plegadoras, guillotinas,grapadoras, encoladoras, montacargas





IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: B

MACROPROCESO: ELABORAR PRODUCTO**PROCESO: ENCUADERNAR Y DAR ACABADOS****SUBPROCESO: B.3.2 DAR ACABADO EN TAPA DURA**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir impresiones de prensa	Encuadernación y Acabados	Ingresar el producto impreso con especificaciones de cantidades	Jefe de Encuadernación
2	Colocar impresiones en dobladora	Encuadernación y Acabados	Ubicar las impresiones en la máquina dobladora correspondiente	Ayudante de Encuadernación
3	Doblar pliegos según especificaciones	Encuadernación y Acabados	Se calibra la máquina dependiendo del tipo de doblado y la ubicación del mismo en el pliego	Ayudante de Encuadernación
4	Refilar pliegos según tamaño requerido	Encuadernación y Acabados	Se colocan los pliegos en la guillotina y se cortan los pliegos dependiendo de las dimensiones especificadas	Ayudante de Encuadernación
5	Seleccionar máquina cosedora	Encuadernación y Acabados	Se determina la máquina cosedora para realizar el cosido de los pliegos	Ayudantes de Encuadernación
6	Esperar turno para coser	Encuadernación y Acabados	En el caso de que existan trabajos en cola se espera el turno para coser los pliegos	Ayudante de Encuadernación
7	Enviar a cosedora	Encuadernación y Acabados	Se colocan los pliegos en la cosedora seleccionada	Ayudantes de Encuadernación
8	Configurar cosedora	Encuadernación y Acabados	Se configura la cosedora dependiendo del tamaño y volumen de los pliegos a coser	Jefe de Encuadernación
9	Coser pliegos	Encuadernación y Acabados	Se cosen los pliegos y se los envía a la encoladora	Ayudantes de Encuadernación
10	Seleccionar encoladora	Encuadernación y Acabados	Se determina la máquina encoladora para realizar el pegado de los pliegos, se verifica si existen trabajos en cola, de existir se espera el turno de encolado	Ayudantes de Encuadernación
11	Configurar encoladora	Encuadernación y Acabados	Se configura la encoladora dependiendo del volumen del trabajo a realizar	Jefe de Encuadernación
12	Encolar pliegos	Encuadernación y Acabados	Se encolan los pliegos en la máquina	Ayudantes de Encuadernación

13	Secado de pliegos encolados	Encuadernación y Acabados	Esperar que se sequen los pliegos encolados	Ayudantes de Encuadernación
14	Determinar si los pliegos requieren troquel	Encuadernación y Acabados	Se establece si los pliegos requieren troquelado de ser así se elabora el troquel, se lo pega manualmente y se espera el secado del troquel. En el caso de no requerir troquel se pegan las tapas manualmente al empastado y se espera su secado	Ayudantes de Encuadernación
15	Esperar secado de pliegos con troquel	Encuadernación y Acabados	Se procede a esperar el secado de las tapas	Ayudante de Encuadernación
16	Verificar conformidad de acabado	Encuadernación y Acabados	Se revisa el acabado del trabajo realizado para ver si existen imperfecciones o faltantes, si existe algún problema se lo registra en la matriz de no conformidades y este reporte se lo envía a Pre- Prensa para su registro	Jefe de Encuadernación
17	Registrar conformidad en formulario de control	Encuadernación y Acabados	Si no existe ninguna inconformidad se registra la conformidad del trabajo en un formulario de control	Jefe de Encuadernación
18	Contabilizar unidades	Encuadernación y Acabados	Se cuentan las unidades de producto terminado para registro interno.	Ayudantes de Encuadernación
19	Colocar en cajas y etiquetarlas	Encuadernación y Acabados	De acuerdo a las especificaciones del cliente se coloca el producto en cajas dependiendo de las unidades establecidas para el despacho y se las etiqueta indicando cantidades.	Ayudantes de Encuadernación
20	Elaborar guía de remisión para despacho y bodega	Encuadernación y Acabados	Registrar el número de guía de remisión correspondiente para el respectivo despacho del material y se lo imprime.	Jefe de Encuadernación
21	Enviar cajas a despacho	Encuadernación y Acabados	Se envían las cajas del material a despachos adjuntando guía de remisión	Ayudantes de Encuadernación
22	Elaborar reporte mensual	Encuadernación y Acabados	Se elabora un reporte mensual indicando el tipo de acabado realizado en los trabajos entregados en el mes para control y registro interno	Jefe de Encuadernación
23	Archivar documentación	Encuadernación y Acabados	Archivar documentación que respalde el trabajo entregado a despacho	Ayudantes de Encuadernación

IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL		
	CARACTERIZACION DE PROCESOS		Revisión: Aprobación:
		Versión:	Código: B

MACROPROCESO: ELABORAR PRODUCTO

PROCESO: ENCUADERNAR Y DAR ACABADOS

SUBPROCESO: B.3.2 DAR ACABADO EN TAPA DURA

Objetivo: Realizar el acabado en tapa dura a pliegos impresos en producto terminado que cumpla estándares de calidad requeridos por el cliente.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B.2	-----	- Ordenes de Producción	- Analizar tipo de trabajo y fechas de entrega para asignar máquina	- Cronograma de acabado	B.3.2	-----
B.2		- Especificaciones de tipo de trabajo	- Registro de detalle concreto de tipo de acabado a realizarse	- Especificaciones	B.3.2	
B.2	-----	- Material Impreso	- Recepción de material impreso para acabados	- Material con acabados	D	-----
B.3.2	-----	- Material con acabados	- Registrar inconformidades en matriz	- Matriz de no conformidades	B.3.2 E	-----
B.3.2	-----	-Material con acabados	- Reporte de salida de material a despacho	- Reporte de salida de material	D B.3.2	-----

RESUMEN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: DAR ACABADO EN TAPA DURA	CODIFICACION: B.3.2	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE ENCUADERNACION	REQUISITO DE LA NORMA:7.1/7.5/7.6	FECHA:
ALCANCE:ENCUADERNACION Y ACABADOS		

RECURSOS	
FISICOS: Ms Office, File Maker, instalaciones, materia prima, insumos	RRHH: Asistente de acabado, operadores de encuadernación, guillotinos, plegadores, auxiliares de
TECNICOS: Plegadoras, guillotinas, cosedoras: de hilo, manuales y automáticas, encoladoras, montacargas	

PROVEEDORES
B.2 B.3.2

ENTRADAS
Ordenes de Producción Especificaciones de tipo de trabajo Material Impreso Material con acabados

INDICADORES
Número de tapas adquiridas / número de tapas utilizadas horas totales- demoras

ELABORADO POR

APROBADO POR

PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recibir impresiones de Prensa ▶ Colocar impresiones en dobladora ▶ Doblar pliegos según especificaciones ▶ Refilar pliegos según tamaño requerido ▶ Seleccionar máquina cosedora ▶ Esperar turno para coser ▶ Enviar a cosedora ▶ Configurar cosedora ▶ Coser pliegos ▶ Seleccionar encoladora ▶ Configurar encoladora ▶ Encolar pliegos ▶ Secado de pliegos encolados ▶ Determinar si los pliegos requieren troquel ▶ Esperar secado de pliegos ▶ Determinar si los pliegos requieren troquel ▶ Verificar conformidad de acabado ▶ Registrar conformidad en formulario de control ▶ Contabilizar unidades ▶ Elaborar guía de remisión para despacho y bodega ▶ Enviar cajas a despacho ▶ Elaborar reporte mensual ▶ Archivar documentación
OBJETIVO
Realizar el acabado en tapa dura a pliegos impresos en producto terminado que cumpla estándares de calidad requeridos por el cliente.

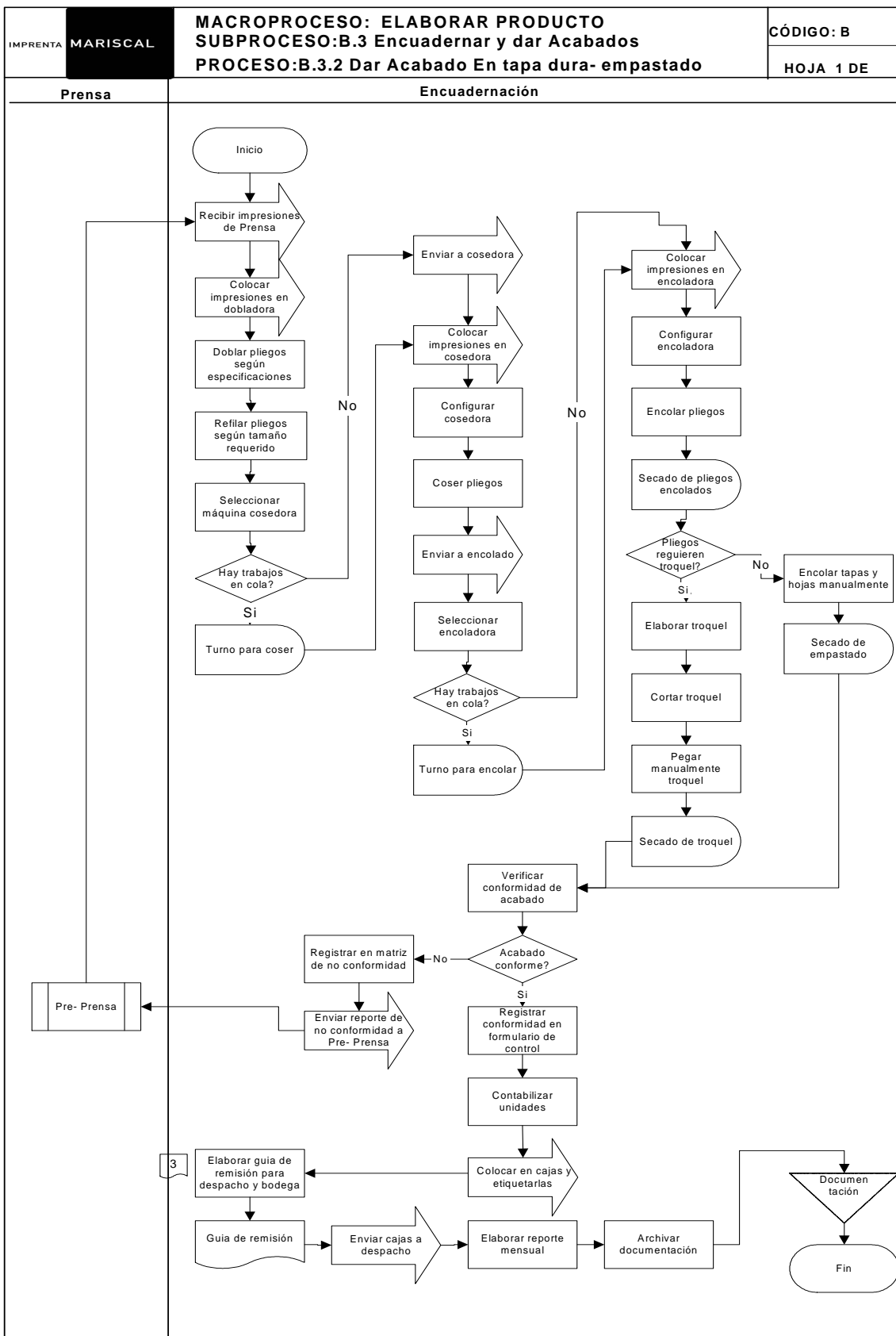
CONTROLES
Manual Técnico de la Industria Gráfica Manual de operación de maquinaria Instructivo para encuadernación tapa dura y encolado

CLIENTES
B.3.2 D E

SALIDAS
Cronograma de acabado Especificaciones Material con acabados Matriz de no conformidades Reporte de salida de material

REGISTROS/ANEXOS
Reportes de producción Matriz de inconformidad Formatos de páginas Reporte de pedidos

REVISADO POR



MPRENTA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: C

PROCESO: ADQUIRIR INSUMOS

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Establecer cronograma de compras	Compras e Importaciones	Se determinan las fechas del año en las que se adquirirá materia prima	Jefe de compras
2	Analizar datos históricos de uso de insumos	Compras e Importaciones	Evaluar y analizar índices de compras y uso de materia prima en periodos pasados	Jefe de compras
3	Determinar cantidades de materia prima a adquirir	Compras e Importaciones	Establecer las cantidades que se adquirirá de cada insumo que interviene en el proceso de impresión	Jefe de compras
4	Contactar a proveedores solicitando cotizaciones	Compras e Importaciones	Ubicar telefónicamente a proveedores para obtener proformas y comparar costos	Ayudante Jefe de compras
5	Envío de cotizaciones	Compras e Importaciones	Esperar recibir las cotizaciones de proveedores	Ayudante Jefe de compras
6	Recibir ofertas	Compras e Importaciones	Se receiptan las cotizaciones de los oferentes de materia prima a ser comprada	Ayudante Jefe de compras
7	Analizar ofertas para realizar compra	Compras e Importaciones	Se evalúan las propuestas, comparando precios, calidad, garantías, formas de envío y facilidades de pago. Se determina la oferta más adecuada	Jefe de compras
8	Seleccionar y aprobar oferta	Compras e Importaciones	Escoger la propuesta que ofrezca mayores beneficios en los aspectos antes analizados y aprobarla.	Jefe de compras
9	Emitir orden de compra	Compras e Importaciones	Se elabora una orden de compra para dar inicio al proceso de compra de materia prima	Ayudante Jefe de compras
10	Enviar orden de compra a gerencia para aprobación	Compras e Importaciones	Se envía la orden de compra a la gerencia para que apruebe la compra.	Gerente
11	Revisar orden de compra	Compras e Importaciones	Se espera a que la gerencia apruebe o no la compra con el proveedor seleccionado, de lo contrario se repite el proceso de selección	Ayudante Jefe de compras

12	Enviar pedido a proveedor	Compras e Importaciones	En el caso de que se haya aprobado la compra se envía al proveedor el pedido de compra en el caso de ser nacional. Si el proveedor es internacional, se contacta a un agente afianzado para que realice el trámite de importación, enviándole la documentación necesaria para realizar el trámite. Se espera la recepción de los documentos que certifiquen la importación	Ayudante Jefe de compras
13	Recibir factura y/o documentos de importación	Compras e Importaciones	Se espera la llegada de los documentos que certifiquen la importación de ser el caso o en compras nacionales se espera recibir la factura de la compra	Ayudante Jefe de compras
14	Enviar documentación a gestión de pagos	Compras e Importaciones	Con la documentación en regla, se envían los papeles a contabilidad para efectuar el pago	Ayudante Jefe de compras
15	Recibir documentación que confirma compra	Compras e Importaciones	Se espera a que los documentos sean ingresados al sistema contable y sea aprobado por contabilidad. Se recibe la documentación registrada	Ayudante Jefe de compras
16	Emitir orden de ingreso de materia prima	Compras e Importaciones	Se realiza una orden de ingreso de materia prima para registro	Ayudante Jefe de compras
17	Enviar orden de ingreso a bodega	Compras e Importaciones	Se envía orden de ingreso a bodega para el correspondiente registro	Ayudante Jefe de compras
18	Llegada de materia prima a bodega	Compras e Importaciones	Esperar a la llegada de materia prima a bodega en el tiempo establecido	Bodeguero
19	Recibir notificación de bodega	Compras e Importaciones	Se recibe una notificación de bodega en la que se detallan inconformidades en el caso de existir	Bodeguero
20	Contactar a proveedor para solucionar inconformidades	Compras e Importaciones	Si existen inconformidades se contacta a proveedor para solucionar la inconformidad	Jefe de compras
21	Archivar documentación	Compras e Importaciones	Archivar documentación que respalde compra realizada	Ayudante Jefe de compras

MPRENTA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL			
	CARACTERIZACION DE PROCESOS		Revisión:	Aprobación:
			Versión:	Código: C

PROCESO: ADQUIRIR INSUMOS



Objetivo: Obtener productos de calidad en tiempo adecuado en plazos y precios competitivos.


Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
C	-----	-Listado de Proveedores	- Procesamiento de los datos	- Base de datos	C	-----
C	-----	- Datos históricos	- Analizar datos históricos para establecer cronograma de compras	- Cronograma de compras	C	
-----	Proveedores	-Cotizaciones de proveedores	-Análisis comparativo de alternativas de compra	- Orden de compra	E	-----
E	-----	- Aprobación de compra	- Trámite de compra	-Reporte de compra	E H.2.2	-----
-----	Proveedores	- Documentación que confirma compra	- Emitir orden de ingreso a bodega de material	- Orden de ingreso	C G	-----
-----	G	- Notificación de llegada de material	- Registrar conformidad de pedido	- Reporte de compras	C E	-----


RESUMEN DEL PROCESO

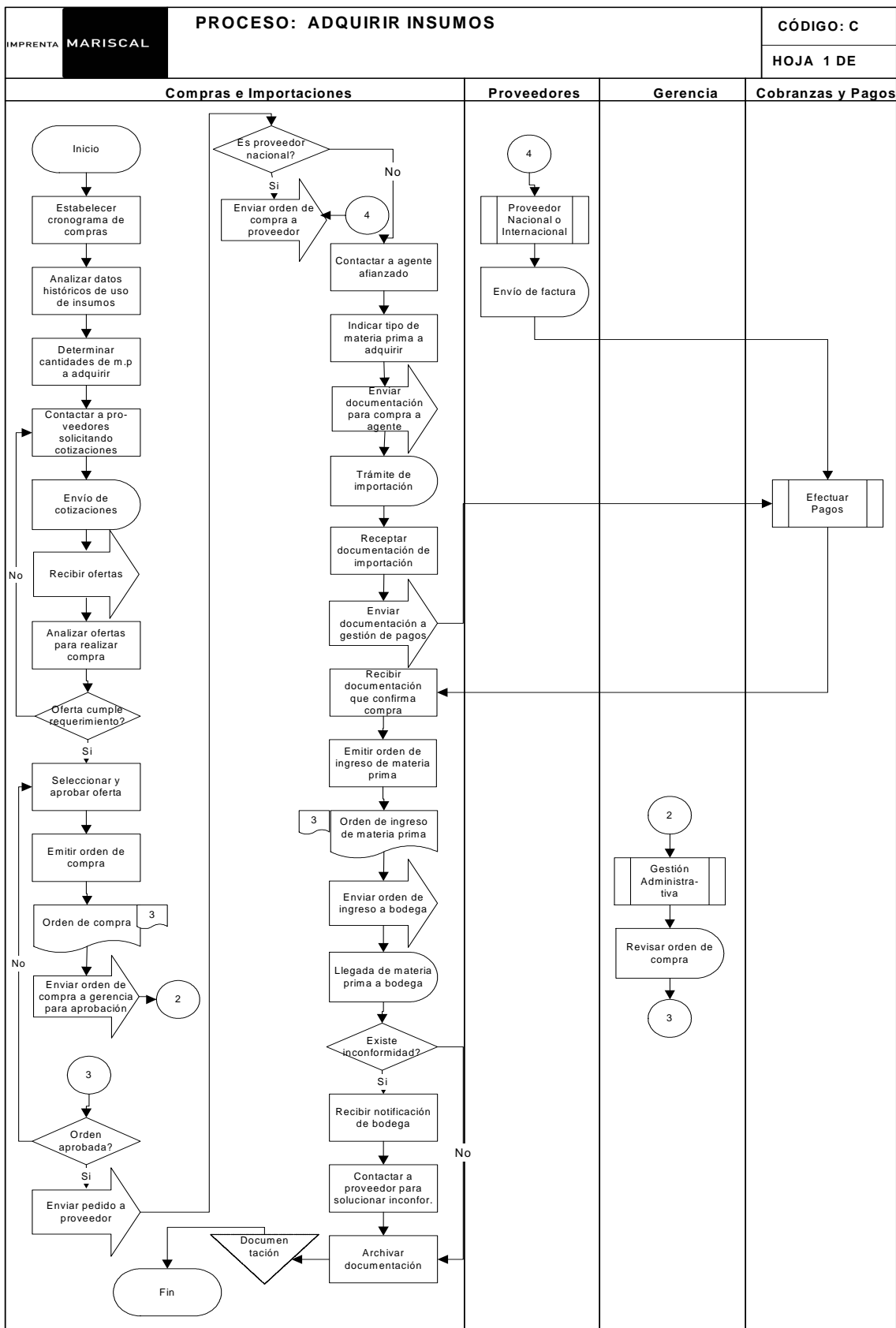
NOMBRE DEL PROCESO:ADQUIRIR INSUMOS	CODIFICACION: C	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE COMPRAS	REQUISITO DE LA NORMA:7,4	FECHA:


RECURSOS	
FISICOS: fax, file maker, teléfono, celular, computadora, impresora, archivadores	RRHH: Gerente, Jefe de Compras, Asistente contable, Mensajero, Bodeguero, Vistaforador de Aduanas
TECNICOS:Comunicación via microondas, red network, instalaciones	

PROVEEDORES
C Proveedores G E

ENTRADAS
Listado de Proveedores Datos históricos Cotizaciones de proveedores Aprobación de compra Documentación que confirma compra Notificación de llegada de material

INDICADORES
Número total de requerimientos / Número de requerimientos
ELABORADO POR
APROBADO POR

PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Establecer cronograma de compras ▶ Analizar datos históricos de uso de insumos ▶ Determinar cantidades de materia prima a adquirir ▶ Contactar a pro- veedores solicitando cotizaciones ▶ Envío de cotizaciones ▶ Recibir ofertas ▶ Analizar ofertas para realizar compra ▶ Seleccionar y aprobar oferta ▶ Emitir orden de compra ▶ Enviar orden de compra a gerencia para aprobación ▶ Revisar orden de compra ▶ Enviar pedido a proveedor ▶ Recibir factura y/o documentos de importación ▶ Enviar documentación a gestión de pagos ▶ Recibir documentación que confirma compra ▶ Emitir orden de ingreso de materia prima ▶ Enviar orden de ingreso a bodega ▶ Llegada de materia prima a bodega ▶ Recibir notificación de bodega ▶ Contactar a proveedor para solucionar inconfor. ▶ Archivar documentación

OBJETIVO
Obtener productos de calidad en tiempo adecuado en plazos y precios competitivos.
CONTROLES
Selección y evaluación de proveedores Ley Orgánica de Aduanas Ley del CONSEP/ Reglamento de LOA

CLIENTES
C E H.2.2 G

SALIDAS
Base de datos Cronograma de compras Orden de compra Reporte de compra Reporte de compras Orden de ingreso
REGISTROS/ANEXOS
Reporte prod terminado Registro de liquidación de importación Registro de verificación del producto comprado
REVISADO POR



	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
Versión:		Código: D	

PROCESO: EMPACAR Y DESPACHAR PEDIDOS

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir material de encuadernación	Despachos	Ingresar el producto terminado	Jefe de Despacho
2	Emballar material	Bodega	El personal de bodega conociendo las especificaciones de llegada de material, procede a receptor el material que llega en camiones a la imprenta.	Personal de Bodega
3	Identificar tipo de despacho nacional	Despachos	Se identifica el tipo de despacho nacional o internacional para realizar contacto correspondiente	Jefe de Despacho
4	Contratar servicio de courier o coordinar con transportista	Despachos	Según el tipo de despacho si es nacional se contrata servicio de courier o se selecciona el transportador que dejará el material impreso en el lugar establecido de acuerdo a cronograma de entregas	Jefe de Despacho
5	Realizar trámites de exportación	Despachos	Si el material va a ser exportado se contacta a agente afianzado para que realice los trámites de exportación. Ya concretada la exportación se entrega el producto terminado a agente afianzado	Jefe de Despacho
6	Realizar guía de remisión	Despachos	Elaborar la guía de remisión que respalda la salida del material de bodega	Ayudante Jefe de despacho
7	Colocar producto en camión	Despachos	Se coloca el material empacado en el camión y se entrega la guía de remisión a transportista	Ayudante Jefe de despacho
8	Enviar producto a cliente	Despachos	Envío de material impreso a cliente en lugar acordado	Transportista
9	Informar especificaciones de envío de producto a ejecutivo de ventas	Despachos	Conociendo las especificaciones del envío se informa al Ejecutivo de Ventas correspondiente para que luego reporte al cliente.	Ayudante Jefe de despacho
10	Archivar documentación	Despachos	Se archivan los documentos que respalden el despacho de material y la constancia de la exportación	Personal de Bodega y Despachos

11	Verificar recepción de pedido	Despachos	Seguimiento del pedido hasta verificar que haya llegado al lugar de destino sin contratiempos ni imprevistos. En el caso de existir inconformidad con entrega se debe arreglar el inconveniente	Ayudante Jefe de despacho
12	Informe final de despacho	Despachos	Reporte sobre despachos realizados y de inconformidades en el caso de que existan	Jefe de Despacho

MPRENTA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL			
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Revisión:	Aprobación:
			Versión:	Código: D

PROCESO: EMPACAR Y DESPACHAR PEDIDOS

Objetivo: Entregar el producto terminado y etiquetado al cliente de acuerdo a especificaciones otorgadas por el mismo.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A	-----	-Especificación de despacho de pedido	-Registro de lugar, fecha de despacho de producto	- Registro de despacho	D	-----
B.3	-----	-Material para empaquetado	-Adecuación de material según requerimiento de producto final según capacidad de caja.	- Material adecuado para el empaque	D	
B.3	-----	- Material de etiquetado	-Etiquetar producto indicando cantidades, tipo, etc.	- Producto etiquetado	D	-----
D	-----	- Producto etiquetado	- Embalar material	- Material embalado	D	-----
D	-----	- Registro de despacho	- Emitir guía de remisión	- Guía de remisión	D A	-----
-----	Cliente	- Producto final	- Entrega de producto	- Confirmación de recepción de producto	-----	Cliente
-----	Cliente	- Confirmación de recepción de producto	- Realizar informe de despacho	- Informe de despachos	D E	

RESUMEN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: EMPACAR Y DESPACHAR PEDIDOS	CODIFICACION: D	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE DESPACHOS	REQUISITO DE LA NORMA: 7.1/7.5	FECHA:

ALCANCE: EMPAQUE Y DESPACHO	
RECURSOS	
FISICOS: Teléfono, computadora, impresora, red network, archivadores	RRHH: Coordinador de transporte, conductores, ayudantes de despacho, mensajeros
TECNICOS: Camión, camioneta, furgoneta, Muelle de carga, coche montacargas	

PROVEEDORES
A B.3 D

ENTRADAS
Especificación de despacho de pedido Material para empaquetado Material de etiquetado Producto final
Registro de despacho Confirmación de recepción de producto

INDICADORES
Número de despachos realizados/ número de despachos planificados
Numero total de días entre pedido y la entrega/ Numero de entregas en el periodo

ELABORADO POR

APROBADO POR

PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recibir material de encuadernación ▶ Embalar material ▶ Identificar tipo de despacho nacional ▶ Revisar cronograma de entregas ▶ Verificar disponibilidad del camión ▶ Esperar disponibilidad del camión ▶ Cont ▶ Realizar guía de remisión ▶ Colocar producto en camión ▶ Contactar agente afianzado ▶ Entregar documentos y producto para exportación ▶ Esperar trámite de exportación ▶ Enviar producto a cliente ▶ Infor ▶ Archivar documentación ▶ Verificar recepción de pedido ▶ Arreglar despacho dependiendo de inconformidad ▶ Informe final de despacho
OBJETIVO
Entregar el producto terminado y etiquetado al cliente de acuerdo a especificaciones otorgadas por el mismo.

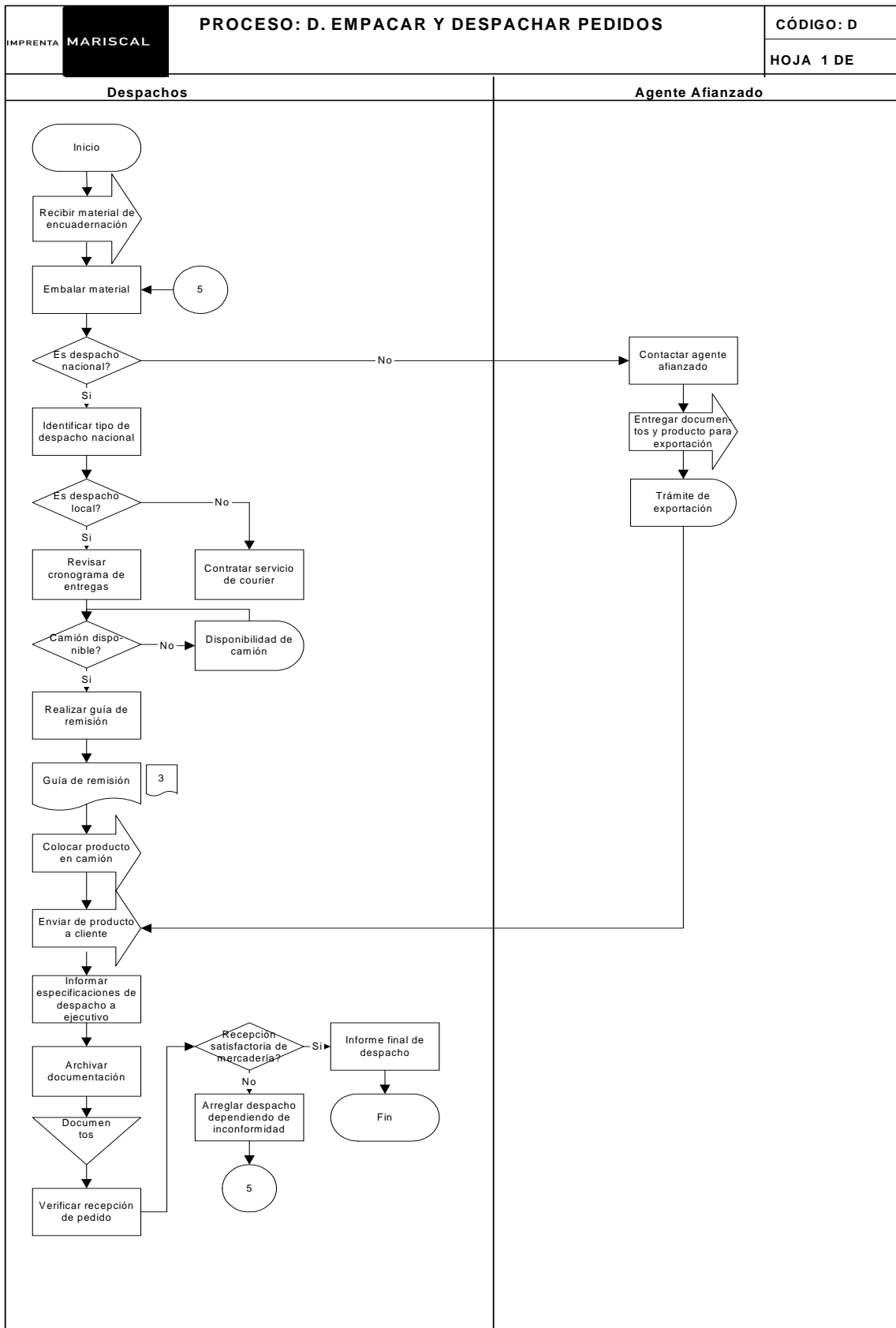
CONTROLES
IT de Carga de camión (seguridad, cargo)


CLIENTES
D A E Cliente

SALIDAS
Registro de despacho Material adecuado para el empaque Producto etiquetado Material embalado Guía de remisión Confirmación de recepción de producto Informe de despachos

REGISTROS/ANEXOS
Lista de transportes aprobadas Orden de ventas Oferta firmada

REVISADO POR




	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: E

PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Convocar a junta directiva	Administración	Convocar a todos los jefes de área para reunión trimestral	Gerente Administrativo
2	Analizar situación actual de la empresa	Administración	Con todos los datos de las entidades de la empresa se realizan los análisis de situación de la misma para poder tomar decisiones.	Miembros de la Junta Directiva
3	Establecer objetivos por departamento	Administración	En base al análisis realizado se formulan objetivos específicos por cada departamento o área	Miembros de la Junta Directiva
4	Elaborar un plan estratégico por cada departamento	Administración	Se establecen estrategias para el cumplimiento de los objetivos determinados por medio de un plan estratégico específico para cada departamento	Miembros de la Junta Directiva
5	Asignar recursos para llevar a cabo las estrategias	Administración	En base a las estrategias se asignan recursos para poder llevar a cabo las mismas.	Miembros de la Junta Directiva
5	Imprimir plan estratégico general	Administración	Se imprime el plan estratégico para que sea difundido en la empresa para su conocimiento y puesta en marcha.	Asistente Administrativo
6	Entregar plan a cada departamento	Administración	El plan estratégico será entregado a cada departamento para su análisis e implementación	Asistente Administrativo
7	Implementar estrategias	Administración	Las estrategias son implementadas de manera inmediata en toda la empresa	Personal en general
8	Controlar el cumplimiento de objetivos	Administración	Se mantiene un control permanente del desempeño individual y global sobre el cumplimiento de los objetivos planteados	Gerente Administrativo
9	Evaluar resultados trimestralmente	Administración	Los resultados se analizan trimestralmente para evaluar el desarrollo de las estrategias. Si los resultados son buenos se mantiene el desempeño, caso contrario se reestructuran las estrategias antes formuladas	Gerente Administrativo
10	Analizar información entregada por departamentos	Administración	Se recibe información de todos los departamentos para ser analizada. Si no se aprueba la información recibida se debe notificar al departamento de origen de la inconsistencia.	Gerente Administrativo
11	Entregar informes aprobados a departamento de origen	Administración	Si se aprueba la información recibida se entregan los documentos recibidos con la firma de aprobación.	Asistente Administrativo
12	Recibir cheques para firmas de Efectuar pagos	Administración	Se reciben los cheques para registrar firma de Gerente para efectuar el pago.	Gerente Administrativo

13	Firmar cheques	Administración	Se firman los cheques para efectuar pagos	Gerente Administrativo
14	Entregar cheques a Efectuar Pagos	Administración	Entregar cheques firmados a Contabilidad para que se realicen los pagos respectivos	Gerente Administrativo
15	Archivar documentación	Administración	Se archivan documentos recibidos de los demás departamentos	Asistente Administrativo

	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: E

PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA

Objetivo: Definir y planificar acciones para cumplir efectivamente los objetivos de la empresa.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
B.1 B.2 B.3	-----	- Reportes de producción	-Analizar reportes	- Plan de producción	B.1 B.2 B.3	-----
A-B-C-D- E-F-G-H-I	-----	-Reportes Generales de áreas	-Analizar el desempeño de cada área	- Reporte de desempeño	A-B-C-D- E-F-G-H-I	
A-B-C-D- E-F-G-H-I	-----	-Reporte de desempeño global	- Elaborar plan estratégico	- Plan estratégico	A-B-C-D- E-F-G-H-I	-----
E	-----	- Reporte de desempeño por área	- Estrategias específicas por departamento	- Implementación de estrategias	A-B-C-D- E-F-G-H-I	-----
A-B-C-D- E-F-G-H-I	-----	- Informes mensuales por área	- Evaluar resultados obtenidos	- Restablecer estrategias o mantener desempeño	A-B-C-D- E-F-G-H-I	-----

RESUMEN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA	CODIFICACION: E	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: GERENTE GENERAL	REQUISITO DE LA NORMA: 5.6.1/5.6.2/5.6.3	FECHA:
ALCANCE: TODA LA EMPRESA		
RECURSOS		
FISICOS: fax, comunicación via microondas, computadora, impresora, celular, instalaciones RRHH: Gerente general, asistente admnistrativo		

PROVEEDORES
A-B-C--D-E-F-G H-I

ENTRADAS
Reportes de producción Reportes Generales de áreas Reporte de desempeño global Informes mensuales por área

INDICADORES
Reportes mensuales por departamento

ELABORADO POR

APROBADO POR

PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Convocar a junta directiva ▶ Analizar situación actual de la empresa ▶ Establecer objetivos por departamento ▶ Elaborar un plan estratégico por cada departamento ▶ Asignar recursos para llevar a cabo las estrategias ▶ Imprimir plan estratégico general ▶ Entregar plan a cada departamento ▶ Implementar estrategias ▶ Controlar el cumplimiento de objetivos ▶ Evaluar resultados trimestralmente ▶ Recibir informes y reportes de todos los ▶ Analizar información entregada por dep. ▶ Notificar a dep. Inconformidad para cambios ▶ Entregar informes aprobados a dep. de origen ▶ Recibir cheques para firmas de Efectuar pagos ▶ Firmar cheques ▶ Entregar cheques a Efectuar Pagos ▶ Archivar documentación
OBJETIVO
Definir y planificar acciones para cumplir efectivamente los objetivos de la empresa.

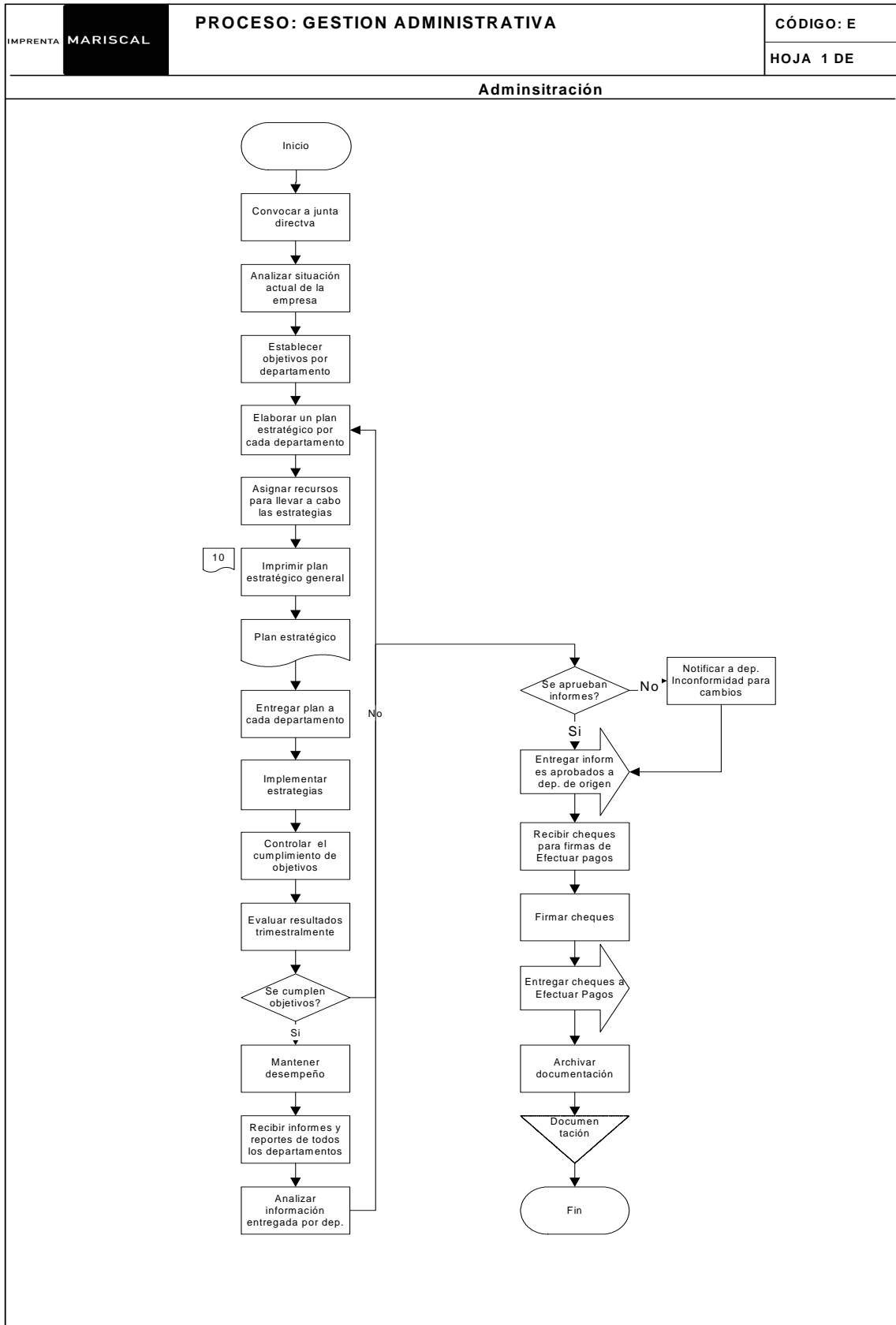
CONTROLES


CLIENTES
A-B-C--D-E-F-G H-I

SALIDAS
Plan de producción Reporte de desempeño Plan estratégico Implementación de estrategias Guía de remisión Reestablecimiento de estrategias o mentener desempeño

REGISTROS/ANEXOS
Informes de auditorias externas Registro de acciones correctivas y preventivas Informe de encuestas de la empresa

REVISADO POR



	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: F

MACROPROCESO: GESTION DE TALENTO HUMANO

PROCESO: F.1 SELECCIONAR AL PERSONAL

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Identificar requerimiento de personal	Todos los Departamentos	De acuerdo a los requerimientos de los departamentos se analiza la necesidad de aumentar puestos de trabajo	Jefe de Personal
2	Esperar envío de requerimientos de personal	Todos los Departamentos	Se espera que los departamentos envíen los requerimientos de personal respectivos	Asistente de Personal
3	Recibir requerimientos de personal	Recursos Humanos	Se reciben los requerimientos de personal de los otros departamentos	Asistente de Personal
4	Establecer presupuesto	Recursos Humanos	De identificarse la necesidad se establece el presupuesto disponible para la contratación de personal	Jefe de Contabilidad Gerente Administrativo Jefe de Personal
5	Establecer perfil del puesto	Recursos Humanos	Dependiendo del requerimiento se establece el perfil del puesto	Jefe de Personal Asistente de Personal
6	Enviar perfil de personal a tercerizadora	Recursos Humanos	Se envía el perfil del puesto a la tercerizadora que nos proveerá de candidatos idóneos para el puesto	Asistente de Personal
7	Recibir información de candidatos pre-seleccionados	Recursos Humanos	Se espera el envío de carpetas de candidatos idóneos por parte de la tercerizadora	Asistente de Personal
8	Entrevistar candidatos seleccionados por la tercerizadora	Recursos Humanos	Se confirman citas con los opcionados para entrevistas personales.	Jefe de Personal
9	Seleccionar candidato idóneo para puesto	Recursos Humanos	Analizando los perfiles de los candidatos se elige al más adecuado para el puesto, en el caso de no tener ningún candidato idóneo se contacta nuevamente a la tercerizadora para un nuevo proceso de selección	Jefe de Personal

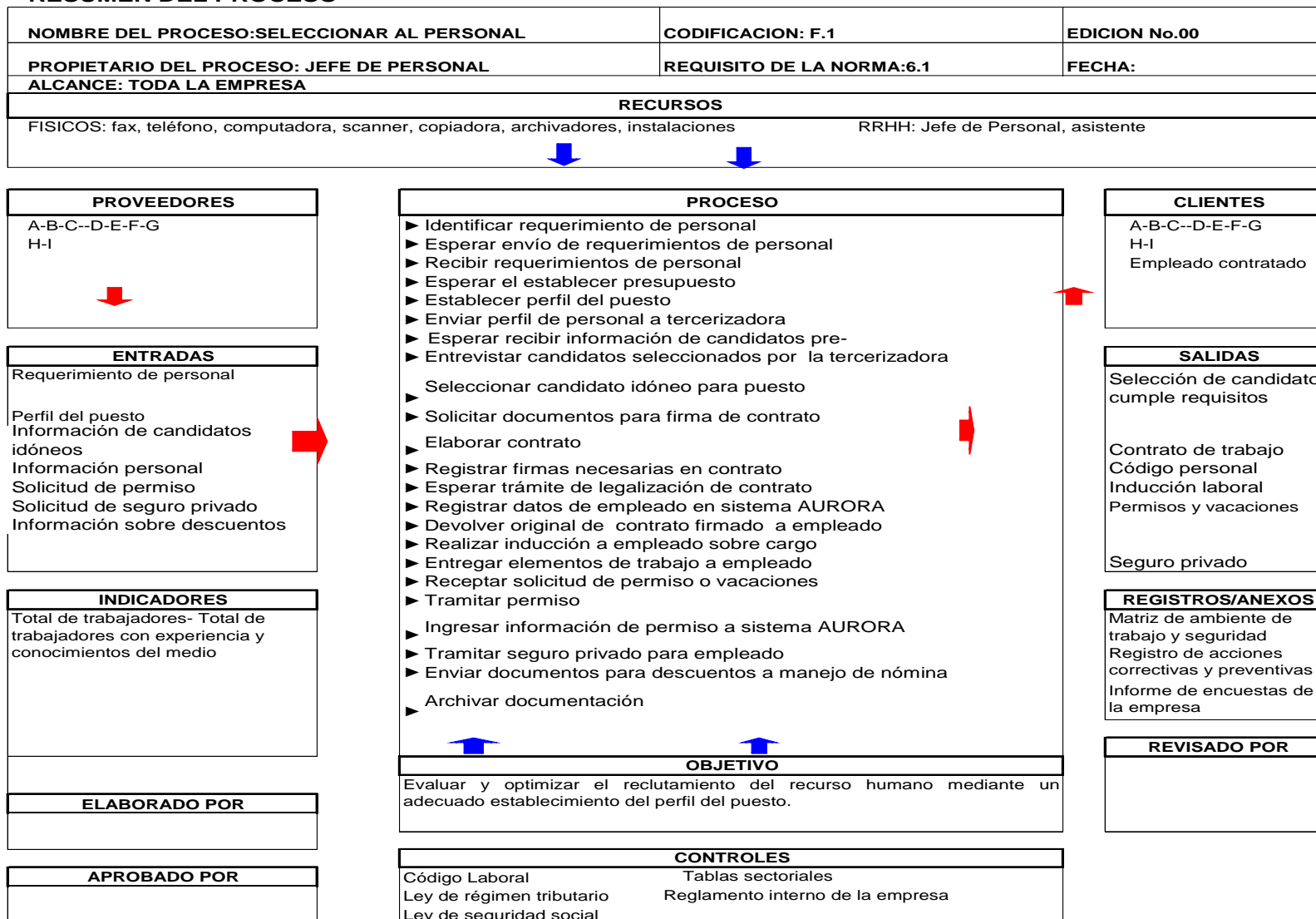
10	Solicitar documentos para firma de contrato	Recursos Humanos	Se solicita a candidato documentación específica para armar carpeta personal	Asistente de Personal
11	Elaborar contrato	Recursos Humanos	Se elabora contrato de trabajo	Jefe de Personal
12	Registrar firmas necesarias en contrato	Recursos Humanos	Se envía el contrato a administración para firma de gerente y luego se lo hace firmar al trabajador	Gerente Administrativo Trabajador
13	Trámite de legalización de contrato	Recursos Humanos	Esperar la legalización del contrato en el Ministerio de Trabajo	Asistente de Personal
14	Registrar datos de empleado en sistema AURORA	Recursos Humanos	Ingresar los datos personales del empleado en sistema para registrarlo como nuevo trabajador	Asistente de Personal
15	Devolver original de contrato firmado a empleado	Recursos Humanos	Entregar al trabajador la copia del contrato legalizado	Asistente de Personal
16	Realizar inducción a empleado sobre cargo	Recursos Humanos	Dotar al trabajador de información sobre el puesto, de sus funciones, reglamento interno, beneficios, derechos y responsabilidades	Jefe de Personal
17	Entregar elementos de trabajo a empleado	Recursos Humanos	Dotar al trabajador de los recursos físicos necesarios para el desempeño de sus funciones	Jefe de Personal
18	Receptar solicitud de permiso o vacaciones	Recursos Humanos	En el caso de que el empleado requiera permiso o vacaciones se recibirá la solicitud explicando el motivo de ausencia del puesto de trabajo	Asistente de Personal
19	Tramitar permiso	Recursos Humanos	Proceder a tramitar el permiso solicitado y su autorización	Jefe de Personal
20	Ingresar información de permiso a sistema AURORA	Recursos Humanos	Proceder a tramitar el permiso solicitado y su autorización	Jefe de Personal
21	Tramitar seguro privado para empleado	Recursos Humanos	Enviar documentación necesaria para obtener seguro privado para trabajador nuevo	Asistente de Personal
22	Enviar documentos para descuentos a manejo de nómina	Recursos Humanos	Documentar descuentos a realizarse en rol a cada empleado y enviar esta información a manejo de nómina	Asistente de Personal
23	Archivar documentación	Recursos Humanos	Archivar la documentación personal de cada trabajador	Asistente de Personal

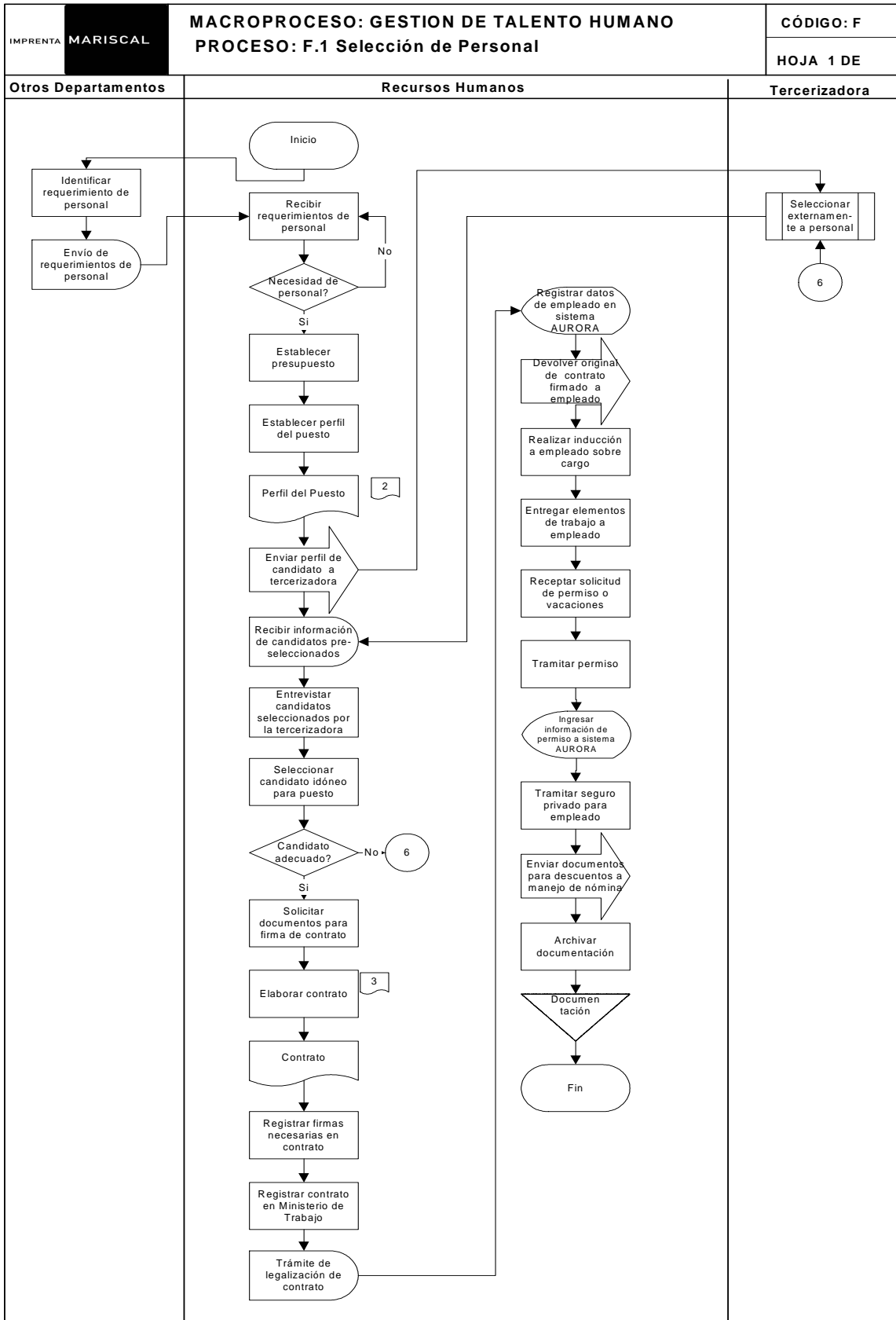
IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL			
	DESCRIPCION DE PROCESOS		Revisión:	Aprobación:
			Versión:	Código: F

PROCESO: GESTION DE TALENTO HUMANO**SUBPROCESO:** F.1 SELECCIONAR AL PERSONAL

Objetivo: Evaluar y optimizar el reclutamiento del recurso humano mediante un adecuado establecimiento del perfil del puesto.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A,B,C,D,E ,F,G,H,I	-----	-Identificar requerimiento de personal	-Análisis de requerimiento y establecer perfil	-Perfil del puesto	F.1	-----
F.1	-----	-Perfil del puesto	- Enviar perfil a tercerizadora para búsqueda de candidato	-Contactar a tercerizadora	F.1	Tercerizadora
-----	Tercerizadora	- Información de candidatos idóneos	- Entrevistar a candidatos	- Selección de candidato cumple requisitos	F.1	-----
-----	Candidato adecuado	- Candidato a contratar	- Elaborar contrato de trabajo	- Contrato de trabajo	Empleado Contratado F.1	Ministerio de Trabajo
Empleado nuevo	-----	- Información personal	- Registrar datos en sistema AURORA	-Código personal	F.1 Área Solicitante personal	-----
F.1	-----	- Información y perfil del puesto	- Realizar inducción a empleado a la empresa y a su puesto de trabajo	-Inducción laboral	Empleado nuevo	-----
Empleado	-----	- Solicitud de permiso	- Tramitar permisos, vacaciones y autorizarlos	- Permisos y vacaciones	Empleado	-----
-----	Seguro privado	- Solicitud de seguro privado	-Tramitar permisos, vacaciones y autorizarlos	- Seguro privado	Empleado	-----
F.1	-----	- Información sobre descuentos	-Enviar documentación para descuentos a manejo de nómina	- Documentación	F.3	-----

RESUMEN DEL PROCESO



IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: F

MACROPROCESO: GESTION DE TALENTO HUMANO**PROCESO: F.2 CAPACITAR AL PERSONAL**

No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Realizar diagnóstico de necesidad de formación	Recursos Humanos	Se analizan los resultados obtenidos	Jefe de Personal Asistente de Personal
2	Evaluar necesidades	Recursos Humanos	Evaluar las necesidades de capacitación por departamentos.	Jefe de Personal Asistente de Personal
3	Realizar informe de necesidades	Recursos Humanos	Elaborar un informe que detalle las necesidades de capacitación encontradas para análisis.	Jefe de Personal Asistente de Personal
4	Elaborar encuestas sobre necesidad de capacitación	Recursos Humanos	Se formula un cuestionario sobre necesidades de capacitación a trabajadores	Jefe de Personal Asistente de Personal
5	Realizar encuestas a trabajadores	Recursos Humanos	Realizar encuestas a trabajadores para conocer sus necesidades	Jefe de Personal Asistente de Personal
6	Esperar entrega de encuestas realizadas	Todos los departamentos	Se espera que el personal entregue las encuestas en recursos humanos	Asistente de Personal
7	Tabular resultados	Recursos Humanos	Con las encuestas realizadas se procede a la tabulación de las mismas para obtener los resultados	Jefe de Personal Asistente de Personal
7	Elaborar informe de encuestas realizadas	Recursos Humanos	Elaborar un informe que detalle las necesidades de capacitación encontradas para análisis.	Jefe de Personal Asistente de Personal
8	Enviar informe para aprobación preliminar	Recursos Humanos	Se envía el informe a Gerencia para su estudio y aprobación o corrección	Asistente de Personal
9	Archivar encuestas	Recursos Humanos	Se mantiene un archivo de estas encuestas como respaldo del plan de capacitación a ser formulado	Asistente de Personal
10	Revisión de informe	Recursos Humanos	Esperar que la gerencia revise el informe de capacitación presentado para su aprobación o reformulación.	Asistente de Personal
11	Solicitar presupuesto a contabilidad	Recursos Humanos	Tramitar con presupuesto la obtención de presupuesto para la realización del plan de capacitación anual	Jefe de Personal

12	Buscar proveedores de capacitación	Recursos Humanos	Aprobado el informe se buscan proveedores de capacitación dependiendo el área que lo requiera para obtener ofertas	Asistente de Personal
13	Recibir presupuesto para capacitación	Recursos Humanos	Se espera que contabilidad entregue presupuesto para realizar capacitación anual	Asistente de Personal
14	Evaluar proyecto de formación	Recursos Humanos	Se evalúa el proyecto de formación a realizarse con el presupuesto establecido	Jefe de Capacitación Asistente de Capacitación
15	Elaborar plan de capacitación	Recursos Humanos	Se elabora el plan de capacitación anual luego de la evaluación del mismo	Jefe de Capacitación Asistente de Capacitación
16	Enviar plan para aprobación o reajuste	Recursos Humanos	Se remite el plan a gerencia para su aprobación o reformulación del mismo	Gerente Administrativo
17	Comunicar a trabajadores plan de capacitación	Recursos Humanos	Informar a trabajadores sobre el cronograma de capacitación y tipo de capacitación a brindar por cada departamento	Jefe de Personal Asistente de Personal
18	Convocar a licitación a proveedores de capacitación	Recursos Humanos	Notificar a proveedores sobre concurso de licitaciones para capacitaciones anuales	Jefe de Personal Asistente de Personal
19	Receptar licitaciones	Recursos Humanos	Esperar que proveedores envíen propuestas sobre capacitación	Jefe de Personal
20	Evaluar alternativas de proveedores	Recursos Humanos	Analizar las propuestas recibidas para elegir las mejores opciones para capacitación	Jefe de Personal Asistente de Personal
21	Elegir proveedor (es) de capacitación	Recursos Humanos	Se elige la(s) mejores propuestas de capacitación para cumplir el plan anual	Jefe de Personal Asistente de Personal
22	Enviar lista de personal a capacitar a proveedor	Recursos Humanos	Enviar listado de trabajadores que recibirán capacitación a empresa prestadora del servicio	Asistente de Personal
23	Solicitar factura para tramitar pago	Recursos Humanos	Pedir a empresa capacitadora factura para realizar pago por capacitación	Asistente de Personal
24	Receptar factura	Recursos Humanos	Esperar que la empresa nos envíe la factura que respalda la prestación del servicio	Asistente de Personal
25	Enviar factura a contabilidad	Recursos Humanos	Una vez recibida la factura se la envía a efectuar pagos para que se apruebe el pago	Asistente de Personal
16	Comunicar a personal de términos de capacitación	Recursos Humanos	Realizar reuniones informativas para que el personal conozca de las fechas y condiciones de la capacitación	Jefe de Personal Asistente de Personal
27	Coordinar pago de capacitación con contabilidad	Recursos Humanos	Se coordina con contabilidad la fecha y monto a ser cancelado por la capacitación	Jefe de Personal Asistente de Personal
28	Realizar evaluación de capacitación	Recursos Humanos	Después de realizada la capacitación se realizan pruebas de evaluación de desempeño para evaluar la capacitación	Jefe de Personal Asistente de Personal

29	Elaborar informe de rendimiento	Recursos Humanos	Se elabora un informe en base a las evaluaciones de capacitación desarrolladas	Jefe de Personal Asistente de Personal
30	Enviar informe a gerencia para revisión	Recursos Humanos	Se remite el informe a gerencia para su revisión	Asistente de Personal
31	Archivar licitaciones y contrato	Recursos Humanos	Archivar la documentación que respalde capacitaciones, evaluaciones, informes, etc	Asistente de Personal

IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: F

PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

SUBPROCESO: F.2 CAPACITAR AL PERSONAL

Objetivo: Proveer al personal de herramientas útiles en el desempeño de sus funciones para así optimizar sus capacidades.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A,B,C,D,E, F,G,H,I	-----	- Encuestas de requerimiento de capacitación	- Realizar encuestas a personal	- Encuestas	F.2	-----
F.2	-----	- Encuestas	- Tabular resultados	- Informe de necesidades	F.2	-----
F.2	-----	-Informe de necesidades	- Enviar informe para revisión y aprobación	- Informe aprobado	F.2	-----
F.2	-----	- Informe aprobado	- Solicitar presupuesto y buscar proveedores	- Lista de proveedores y presupuesto	H.1.2	Proveedores
F.2	-----	- Información de proveedores	-Elaborar plan de capacitación	- Plan de capacitación	F.2	-----
-----	Proveedores	- Licitaciones de proveedores	- Analizar ofertas y seleccionar mejor opción	- Contrato de capacitación	F.2	-----
-----	Proveedor	- Factura para pago a proveedor	- Tramitar pago a proveedor con efectuar pago	- Trámite de pago	H.2.2	-----
F.2	Proveedor	- Materiales de capacitación	- Realizar capacitación	- Capacitación	A,B,C,D, E, F,G,H,I	-----
A,B,C,D,E, F,G,H,I	-----	- Evaluación de capacitación	- Analizar y evaluar capacitación brindada	- Informe de rendimiento	E F.2	-----

RESUMEN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:CAPACITAR AL PERSONAL	CODIFICACION: F.2	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE PERSONAL	REQUISITO DE LA NORMA:6.1	FECHA:
ALCANCE: TODA LA EMPRESA		
RECURSOS		
FISICOS: fax, teléfono, computadora, scanner, copiadora, archivadores, instalaciones		RRHH: Jefe de Personal, asistente

PROVEEDORES
A-B-C--D-E-F-G H-I

ENTRADAS
Encuestas de requerimiento de capacitación Informe de necesidades
Información de proveedores Licitaciones de proveedores
Factura para pago a proveedor Materiales de capacitación Evaluación de capacitación

INDICADORES
Cursos programados/ Cursos dictados

ELABORADO POR

APROBADO POR

PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Realizar diagnóstico de necesidad de formación ▶ Evaluar necesidades ▶ Realizar informe de necesidades ▶ Elaborar encuestas sobre necesidad de capacitación ▶ Realizar encuestas a trabajadores ▶ Esperar entrega de encuestas realizadas ▶ Tabular resultados ▶ Elaborar informe de encuestas realizadas ▶ Enviar informe para aprobación preliminar ▶ Archivar encuestas ▶ Revisión de informe ▶ Solicitar presupuesto a contabilidad ▶ Buscar proveedores de capacitación ▶ Recibir presupuesto para capacitación ▶ Evaluar proyecto de formación ▶ Elaborar plan de capacitación ▶ Enviar plan para aprobación o reajuste ▶ Comunicar a trabajadores plan de capacitación ▶ Convocar a licitación a proveedores de capacitación ▶ Receptar licitaciones ▶ Evaluar alternativas de proveedores ▶ Elegir proveedor (es) de capacitación ▶ Enviar lista de personal a capacitar a proveedor ▶ Solicitar factura para tramitar pago ▶ Receptar factura ▶ Enviar factura a contabilidad ▶ Comunicar a personal términos de capacitación ▶ Coordinar pago de capacitación con contabilidad ▶ Realizar evaluación de capacitación ▶ Elaborar informe de rendimiento ▶ Enviar Informe a gerencia para revisión ▶ Archivar licitaciones y contrato

OBJETIVO
Proveer al personal de herramientas útiles en el desempeño de sus funciones para así optimizar sus capacidades.

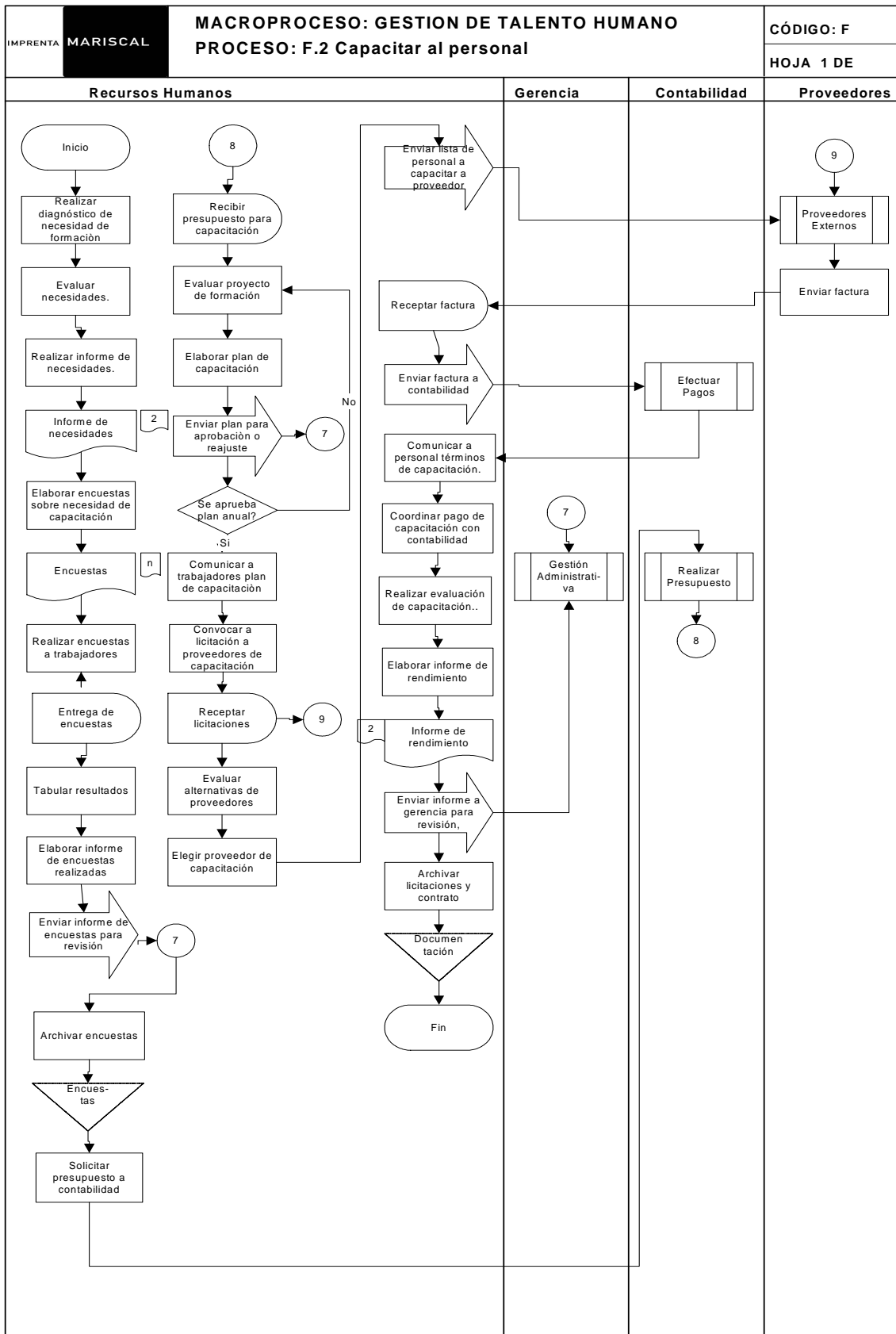
CONTROLES
Código Laboral Reglamento interno de la empresa


CLIENTES
A-B-C--D-E-F-G H-I Empleados

SALIDAS
Informe aprobado Lista de proveedores y presupuesto Plan de capacitación Contrato de capacitación Capacitación
Informe de rendimiento

REGISTROS/ANEXOS
Entrenamientos evaluados Diagnóstico de necesidades de capacitación grupal,individual

REVISADO POR



	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
Versión:		Código: F	


MACROPROCESO: GESTION DE TALENTO HUMANO

PROCESO: F.3 MANEJAR NOMINA

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisar información de empleado	Recursos Humanos	La carpeta personal del empleado debe contener toda la información que certifique su situación actual	Asistente de Nómina
2	Solicitar número de cuenta de ahorros para acreditar sueldo	Recursos Humanos	Se solicita el No. De cuenta del trabajador para registrarlo en el sistema de lo contrario se hace el trámite bancario para la obtención de una cuenta para la acreditación de salario mensual	Asistente de Nómina
3	Asignar código a empleado para registro asistencia	Recursos Humanos	Según el sistema AURORA se le asigna al trabajador un código personal	Asistente de Nómina
4	Programar reloj en sistema AURORA para timbre digital	Recursos Humanos	Con el código obtenido se programa el reloj para el registro de entrada y salida del trabajador a diario	Asistente de Nómina
5	Registrar huella de empleado y configurar	Recursos Humanos	Se registra la huella digital del empleado para registro de asistencia	Asistente de Nómina
6	Tiempo de prueba	Recursos Humanos	Se espera que el empleado supere el tiempo de prueba de 3 meses	Asistente de Nómina
7	Realizar informe de tiempo de prueba	Recursos Humanos	Superados los 3 meses de prueba se realiza un informe de rendimiento tomando como base la evaluación que realiza el jefe inmediato del trabajador	Asistente de Nómina
8	Registrar a empleado como fijo	Recursos Humanos	Se registra en el sistema AURORA que el empleado superó los 3 meses de prueba y accede a derechos empresariales adicionales	Asistente de Nómina
9	Revisar a fin de mes reporte de sistema AURORA	Recursos Humanos	Obtener el reporte mensual del sistema AURORA sobre asistencia de trabajadores	Asistente de Nómina

10	Imprimir reporte de asistencia	Recursos Humanos	Se imprime el reporte del sistema para constancia física en el caso de reclamos	Asistente de Nómina
11	Verificar número de días trabajados y demás datos.	Recursos Humanos	Se contabiliza el número de días trabajados por cada empleado	Asistente de Nómina
12	Calcular beneficios de ley, descuentos respectivos, I.R	Recursos Humanos	En base a los días laborados en el caso de trabajadores por horas se calcula salarios, en todos : beneficios dsctos, I.R	Asistente de Nómina
13	Elaborar rol de pagos	Recursos Humanos	Elaborar el rol de pagos con los valores calculados anteriormente	Asistente de Nómina
14	Enviar doc. a Efectuar asientos contables y balances	Recursos Humanos	Se envía el rol con documentos de sustento a contabilidad para su revisión	Asistente de Nómina
15	Recibir documentos revisados	Recursos Humanos	Luego de la revisión respectiva se espera la recepción del rol aprobado o rol con correcciones para que se vuelva a elaborar el rol de pagos	Asistente de Nómina
16	Imprimir copia de rol para entrega a empleados	Recursos Humanos	Cuando el rol a sido aprobado se imprime otra copia que se entregará a empleados	Asistente de Nómina
17	Ingresar a página IESS para registrar datos de pago	Recursos Humanos	Se registra en la página web del IESS el valor a pagar por imposiciones de trabajadores o préstamos	Asistente de Nómina
18	Imprimir hoja de pago para registro	Recursos Humanos	Se imprime hoja de pago y se envía a mensajero para la realización del pago.	Asistente de Nómina Mensajero
19	Copiar datos de rol de pagos en diskette	Recursos Humanos	Los datos del rol de pagos se guardan en un diskette para ser enviado al banco para la acreditación de sueldos	Asistente de Nómina
20	Enviar diskette al Banco	Recursos Humanos	Se envía diskette al Banco para la acreditación de sueldos en cuentas de cada trabajador	Asistente de Nómina Mensajero
21	Pago de sueldo y pago al IESS	Recursos Humanos	Se registra el pago de IESS y salarios en sistema AURORA	Asistente de Nómina
22	Declarar al SRI	Recursos Humanos	En el caso de que el empleado declare por concepto de I.R se llena formulario correspondiente y se entrega copia de declaración	Asistente de Nómina

23	Entregar copia de rol a empleado para firma	Recursos Humanos	Se entrega la copia del rol de pagos al trabajador previa firma de conformidad para registros	Asistente de Nómina
24	Responder a dudas sobre pago	Recursos Humanos	En el caso de existir inconformidad con el pago se resuelven problemas con el trabajador teniendo como fuente documentos de respaldo	Asistente de Nómina
25	Archivar documentación	Recursos Humanos	Archivar documentación personal del trabajador, roles, documentos de dsc tos, declaraciones a SRI, etc	Asistente de Nómina

	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL			
	DESCRIPCION DE PROCESOS		Revisión:	Aprobación:
			Versión:	Código: F

PROCESO: GESTION DE TALENTO HUMANO

SUBPROCESO: F.3 MANEJAR NOMINA

Objetivo: Elaborar el rol de pagos y proporcionar al personal estabilidad laboral con respecto a prestaciones y salarios.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Empleado	-----	- Solicitar número de cta de ahorros	- Registrar y/o tramitar con banco para pago de sueldo	- Registro	F.3	Banco
F.3	Banco	- Número de cta.	- Registrar datos en sistema AURORA	- Reloj programado para timbrado diario	F.3	Empleado
A,B,C,D,E,F,G,H,I	-----	- Informe de tiempo de prueba	- Registrar informe de tiempo de prueba	- Informe	A,B,C,D,E,F,G,H,I	-----
F.3	-----	- Información de timbrado diario	- Realizar reporte de asistencia	- Reporte de asistencia	F.3	-----
F.3	-----	- Información de día trabajados y/ o dsctos	- Calcular beneficios de ley, dsctos, etc	- Rol de pagos	F.3 H.1.1	-----
F.3 H.1.1	-----	- Rol de pagos aprobado y/ o corregido	- Imprimir copia de rol de pagos	- Copia rol de pagos	F.3 H.1.1	-----
F.3	IESS	- Cálculos IEES e I.R	- Registrar pago de IEES e I.R de empleados	- Imprimir registro de transferencia	F.3	-----
F.3	Banco	- Formato de transferencia de fondos	- Copiar datos en diskette para realizar pago de rol	- Registro de pago de rol	-----	Banco
F.3	S.R.I	- Formulario de declaraciones	- Entregar formulario de declaraciones a empleados	- Archivo de copias	Empleados	-----

RESUMEN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: MANEJAR NOMINA	CODIFICACION: F.3	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE PERSONAL/ ASISTENTE DE NOMINA	REQUISITO DE LA NORMA: 6.1	FECHA:
ALCANCE: TODA LA EMPRESA		
RECURSOS		
FISICOS: fax, teléfono, computadora, scanner, copiadora, archivadores, instalaciones		
RRHH: Jefe de Personal, asistente de nómina		

PROVEEDORES
A-B-C--D-E-F-G H-I Empleado Banco

ENTRADAS
Número de cta. Informe de tiempo de prueba Información de timbrado diario Información de día trabajados y/ o dstcos Rol de pagos aprobado y/ o corregido Cálculos IESS e I.R Formato de transferencia de fondos Formulario de declaraciones

INDICADORES
Total de roles firmados por empleado - roles devueltos por inconformidad

ELABORADO POR

APROBADO POR

PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Revisar información de empleado ▶ Solicitar número de cuenta de ahorros para ▶ Esperar tramite con el banco apertura de ▶ Asignar código a empleado para registro ▶ Programar reloj en sistema AURORA para ▶ Registrar huella de empleado y configurar ▶ Esperar tiempo de prueba ▶ Realizar informe de tiempo de prueba ▶ Registrar a empleado como fijo ▶ Revisar a fin de mes reporte de sistema AURORA ▶ Imprimir reporte de asistencia ▶ Verificar número de días trabajados y demás datos. ▶ Calcular beneficios de ley, descuentos respectivos, I.R ▶ Elaborar rol de pagos ▶ Enviar doc. a Efectuar asientos contables y balances ▶ Esperar recibir documentos revisados ▶ Imprimir copia de rol para entrega a empleados ▶ Ingresar a página IESS para registrar datos de pago ▶ Imprimir hoja de pago para registro ▶ Copiar datos de rol de pagos en diskette ▶ Enviar diskette al Banco ▶ Pago de sueldo y pago al IESS ▶ Declarar al SRI ▶ Entregar copia de rol a empleado para firma ▶ Responder a dudas sobre pago ▶ Archivar documentación ▶ Comunicar a personal términos de capacitación ▶ Coordinar pago de capacitación con contabilidad ▶ Realizar evaluación de capacitación ▶ Elaborar informe de rendimiento ▶ Enviar informe a gerencia para revisión ▶ Archivar licitaciones y contrato

OBJETIVO
Elaborar el rol de pagos y proporcionar al personal estabilidad laboral con respecto a prestaciones y salarios.

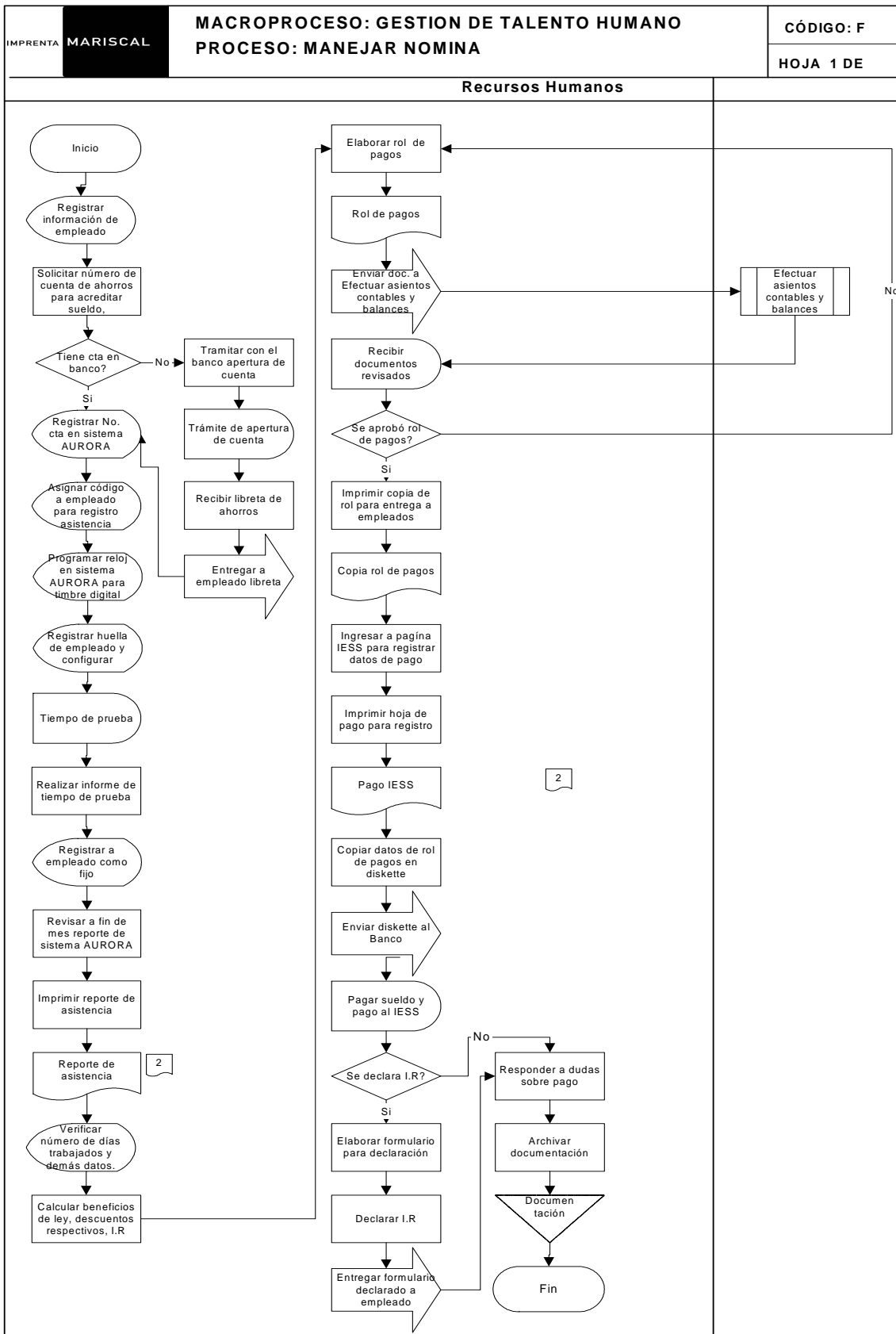
CONTROLES
Código Laboral Ley de régimen tributario Ley de seguridad social

CLIENTES
A-B-C--D-E-F-G H-I Empleado

SALIDAS
Informe Reporte de asistencia Rol de pagos Registro de pago de rol Archivo de copias

REGISTROS/ANEXOS
Planillas IESS Rol de pagos

REVISADO POR




IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
Versión:		Código: G	

PROCESO: ALMACENAR MATERIA PRIMA

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir orden de ingreso de materia prima	Bodega	El proceso inicia con la recepción de una orden de ingreso de materiales que se origina en el área de producción, en pre-prensa que indica la fecha, hora y demás detalles de la entrega de materiales	Jefe de Bodega
2	Llegada de material	Bodega	Esperar a que el material adquirido llegue	Ayudantes de Bodega
3	Verificar producto importado o local	Bodega	Revisar y verificar que el producto adquirido se encuentre en las cantidades y estándares de calidad establecidos, en el caso de que el pedido no cumpla con requisitos se devuelve al proveedor y se notifica al departamento de compras	Jefe de Bodega Ayudantes de Bodega
4	Receptar materia prima	Bodega	Se receipta la materia prima idónea	Ayudantes de Bodega
5	Almacenar materia prima en estanterías	Bodega	Con la codificación correspondiente se colocan los materiales en los lugares establecidos para poder ser identificados con facilidad en el momento que se requieran para el proceso de producción	Ayudantes de Bodega
6	Emitir comprobante de recepción de material	Bodega	Con el registro de los materiales en el sistema se emite el comprobante de ingreso y recepción de materiales a bodega especificando cantidades y codificación pertinente, para que exista constancia del registro de ingreso de material a bodega según orden de pedido correspondiente	Jefe de Bodega
7	Archivar documentos	Bodega	Se archivan documentos referentes a este pedido como: orden de pedido, comprobante de recepción de material, copias de facturas, comprobantes de aduana si son productos importados y demás documentos que respalden el ingreso de insumos	Ayudantes de Bodega
8	Recibir requisiciones de material de producción	Bodega	Se reciben las órdenes de requisición de materiales cuando existe una orden de producción, esta información la proporciona el jefe de producción para que el material se traslade a pre-prensa para realizar impresión de prueba de color	Ayudantes de Bodega
9	Verificar existencia de materiales	Bodega	Antes de trasladar el material al área de impresión se verifica la existencia de materiales y se registra la salida de los insumos para actualizar las existencias. En el caso de no existir el material se notifica a compras	Jefe de Bodega Ayudantes de Bodega

10	Despachar material	Bodega	Si el material solicitado existe en existencias se despacha el material a pre-prensa, de lo contrario se emite un pedido de materiales a Gestión de adquisición de materiales e insumos para que se efectúe la adquisición de los mismos	Ayudantes de Bodega
11	Emitir comprobante de salida de material	Bodega	Al despacho de material se le adjunta el comprobante de salida que documenta la salida de insumos especificando cantidades, tipos.	Jefe de Bodega
12	Enviar material al proceso solicitante	Bodega	Se traslada el material a pre-prensa según orden de producción en el tiempo requerido	Ayudantes de Bodega
13	Registrar salida de materiales en kárdex	Bodega	Se actualizan las existencias con el registro de salida de insumos en kárdex para que se tenga constancia en el sistema	Ayudantes de Bodega
14	Archivar documentos	Bodega	Se archivan documentos para tener constancia de actualización de existencias	Personal de Bodega
15	Realizar reporte de materiales de bodega	Bodega	Mensualmente se elabora un reporte de entradas y salidas de materiales que sirven como punto de referencia para identificar la rotación de inventarios y poder realizar una planificación de requerimiento de insumos.	Jefe de Bodega
16	Enviar informe a contabilidad	Bodega	Se envía el informe de existencias a contabilidad para cuadrar registros en libros	Ayudantes de Bodega
17	Cuadrar información con contabilidad	Bodega	Se comparan valores de kárdex con cantidades físicas en existencias para cuadre de inventarios	Jefe de Bodega Ayudantes de Bodega

	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL			
	DESCRIPCION DE PROCESOS		Revisión:	Aprobación:
			Versión:	Código: G

PROCESO: ALMACENAR MATERIA PRIMA

Objetivo: Embodegar stocks de materia prima e insumos y proveer de éstos a producción para la elaboración de producto terminado.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
C	-----	-Orden de ingreso de materia prima	-Verificar producto recibido	- Recepción de materia prima	G	-----
C	-----	- Materia prima recibida	- Registrar entrada de materia prima en programa	- Actualización de stock de materia prima	G	-----
G	-----	- Materia prima recibida	- Almacenar materia prima en estanterías	- Comprobante de recepción de materia prima	G	-----
B.2	-----	- Requisiciones de material	- Verificar existencia de material	- Despacho de material	B.2	-----
G	-----	- Requisiciones de material	- Emitir comprobante de salida de material	- Comprobante de salida de material	G B.2	-----
G	-----	- Comprobante de salida de material	- Realizar reporte de materiales en bodega	- Reporte de existencias	G E H.1.1	-----

RESUMEN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:ALMACENAR MATERIA PRIMA	CODIFICACION: G	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE BODEGA	REQUISITO DE LA NORMA:7.5.5/7.4.3	FECHA:
ALCANCE: BODEGA DE MATERIA PRIMA		
RECURSOS		
FISICOS: fax, teléfono, computadora, scanner, copiadora, archivadores, instalaciones		RRHH: Jefe de Bodega, ayudantes de bodega

PROVEEDORES
C G B.2 Proveedor externo

ENTRADAS
Orden de ingreso de materia prima Requisiciones de material Comprobante de salida de material

INDICADORES
Cantidad registrada en kàrdex/ cantidad de unidades físicas Cantidad de materia prima registrada en orden de requisición/ cantidad de materia prima despachada

ELABORADO POR

APROBADO POR

PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recibir orden de ingreso de materia prima ▶ Esperar llegada de material ▶ Verificar producto importado o local ▶ Receptar materia prima. ▶ Devolver m.p a proveedor ▶ Registrar entrada de materia prima en programa ▶ Almacenar materia prima en estanterías ▶ Emitir comprobante de recepción de material ▶ Archivar documentos ▶ Recibir requisiciones de material de producción ▶ Verificar existencia de materiales ▶ Notificar inconformidad a Compras e Import. ▶ Despachar material ▶ Emitir comprobante de salida de material ▶ Envíar material al proceso solicitante. ▶ Registrar salida de material en programa ▶ Archivar documentación ▶ Realizar reporte de materiales de bodega ▶ Enviar informe a Contabilidad ▶ Cuadrar información con contabilidad
OBJETIVO
Embodear stocks de materia prima e insumos y proveer de éstos a producción para la elaboración de producto terminado.

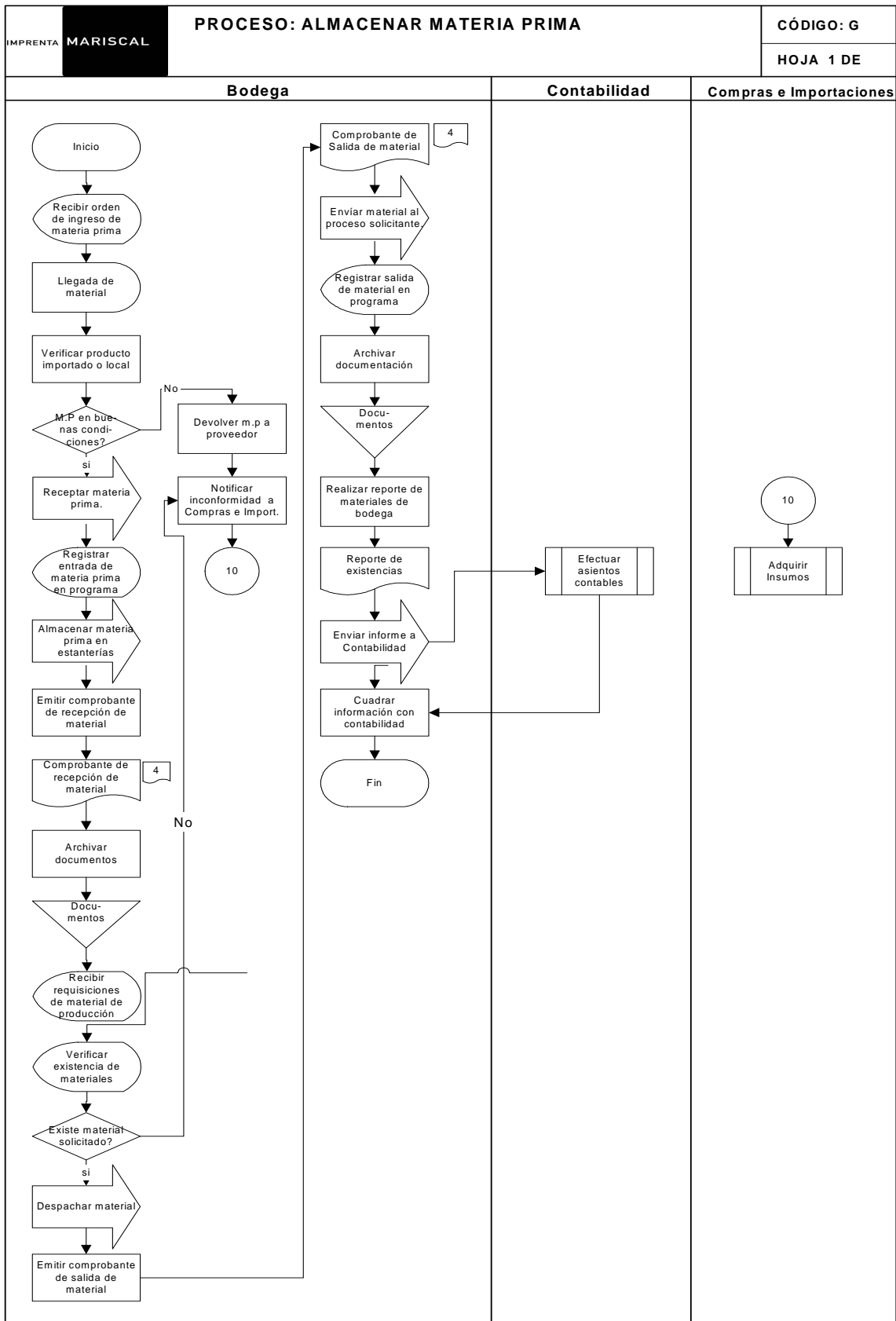
CONTROLES	
Ley del CONSEP Matriz de preservación de materia prima	Matriz de entrega de materia prima, insumos Matriz de verificación de producto comprado


CLIENTES
G B.2 E H.1.1

SALIDAS
Recepción de materia prima Acualización de stock de materia prima Comprobante de recepción de materia Despacho de material Comprobante de salida de material Reporte de existencias

REGISTROS/ANEXOS
Facturas de proveedor Matriz de producto no conforme Matriz de preservación de materia prima SalDOS de inventarios

REVISADO POR



	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: H

MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA**PROCESO: H.1 GESTION DE CONTABILIDAD****SUBPROCESO: H.1.1 EFECTUAR ASIENTOS CONTABLES**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir documentación de departamentos. financieros	Contabilidad	Se recibe la documentación que se necesita para la elaboración de los asientos contables	Contador
2	Revisar documentación	Contabilidad	Después de recibir la documentación se revisa si los documentos están realizados bien caso contrario se los devuelve al área del que provienen los documentos	Contador
3	Revisar datos ingresados a sistema	Contabilidad	Se revisan los datos ingresados al sistema contable con la documentación obtenida. En el caso de que la información esté mal registrada se la corrige y se notifica de los cambios al dep. del cual vinieron los documentos	Contador
4	Procesar datos en programa contable	Contabilidad	Con la información correcta ingresada al sistema se procesan las transacciones	Contador
5	Registrar en diario general	Contabilidad	Se realiza el registro respectivo en el libro diario	Contador
6	Realizar mayorización	Contabilidad	La mayorización se realiza en base a los registros del diario general en el sistema	Contador
7	Emitir reportes por cuenta contable	Contabilidad	Se imprimen reportes por cuenta contable para revisar los registros que se consideren necesarios	Contador
8	Elaborar Balance de Comprobación mensual	Contabilidad	Se elabora en el sistema contable el Balance de comprobación	Contador
9	Verificar información	Contabilidad	Se revisa la información del balance, en el caso de existir diferencias se realizan ajustes para cuadrar cuentas	Contador Asistente Contable
10	Revisar cuentas de impuestos	Contabilidad	Si no existieron diferencias se procede a la revisión de las cuentas de IVA y RF	Contador Asistente Contable
11	Cuadrar cuentas de IVA y R.F con anexo transaccional	Contabilidad	Se concilian estas cuentas de IVA Y RF con el anexo transaccional del programa contable	Contador Asistente Contable
12	Registrar pago por internet y presentar anexo	Contabilidad	Se registra el pago de impuestos por internet, se envía a mensajero a cancelar impuestos y presentación de anexo transaccional	Contador Asistente Contable Mensajero

13	Imprimir comprobante de pago	Contabilidad	Se imprime el comprobante de pago para archivo como respaldo posterior de la cancelación	Asistente Contable
14	Registrar ajuste de impuestos	Contabilidad	Registrar en el programa contable el pago de impuestos del mes	Contador
15	Mayorizar ajuste	Contabilidad	Mayorizar el ajuste por pago de impuestos en el programa contable	Contador
16	Realizar conciliaciones bancarias mensuales	Contabilidad	Al recibir el estado de cuenta del banco, se procede a realizar la conciliación bancaria mensual	Asistente Contable
17	Cuadrar conciliación	Contabilidad	Se cuadra el libro bancos por medio de los ajustes	Asistente Contable
18	Registrar ajuste de conciliación bancaria	Contabilidad	Al cuadrar el libro bancos se registran los ajustes en el programa contable	Contador
19	Mayorizar ajuste	Contabilidad	Mayorizar el ajuste por conciliación bancaria	Contador
20	Elaborar Balance de Comprobación Ajustado	Contabilidad	Se elabora el Balance de comprobación ajustado luego de estas regulaciones mensuales	Contador
21	Revisar cuentas de Balance General	Contabilidad	Verificar la información de las cuentas de balance general y revisar los valores obtenidos	Contador
22	Establecer Estado de Pérdidas y Ganancias	Contabilidad	Elaborar el estado de pérdidas y ganancias mensualmente para control de gastos e ingresos	Contador Asistente Contable
23	Realizar índices financieros	Contabilidad	Elaborar fórmulas de índices financieros para análisis en juntas directivas y de gerencia	Contador
24	Realizar Flujo de Efectivo mensual	Contabilidad	Elaborar el flujo de caja mensual para proyectar gastos e ingresos de la empresa con gráficos comparativos entre meses	Contador
25	Elaborar informe mensual de costos-gastos- ingresos	Contabilidad	En base a informes departamentales se elabora un informe de costos, gastos e ingresos mensuales para uso financiero y administrativo	Contador
26	Enviar informe a Gerencia para revisión	Contabilidad	Para la realización de junta directiva o para revisión de cifras se elabora un informe financiero	Contador
27	Archivar documentación	Contabilidad	Se archiva toda la documentación obtenida en cada actividad del proceso para respaldo	Contador

IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL			
	DESCRIPCION DE PROCESOS		Revisión:	Aprobación:
			Versión:	Código: H

MACROPROCESO: GESTION FINANCIERO**PROCESO:** H.1 GESTION DE CONTABILIDAD**SUBPROCESO:** H.1.1 EFECTUAR ASIENTOS CONTABLES

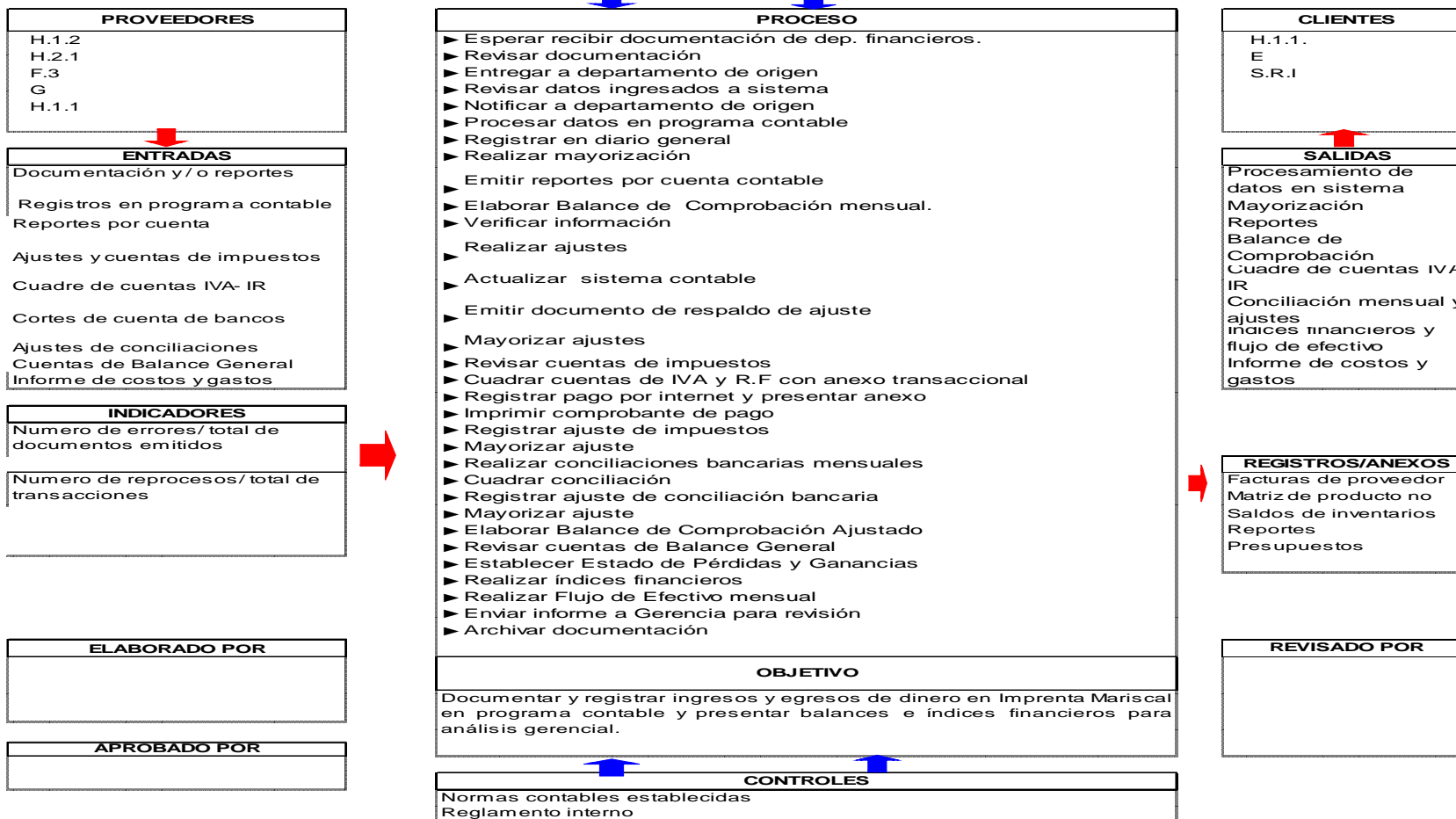
Objetivo: Documentar y registrar ingresos y egresos de dinero en Imprenta Mariscal en programa contable y presentar balances e índices financieros para análisis gerencial.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
H.1.2 H.2.1 H.2.2 F.3 G	-----	- Documentación y / o reportes	- Verificar cumplimiento de requisitos	- Procesamiento de datos en sistema contable	H.1.1	-----
H.1.1	-----	- Procesamiento de datos	- Registrar en diario general	- Mayorización	H.1.1	-----
H.1.1	-----	- Registros en programa contable	- Emitir reportes por cuenta contable	- Reportes	H.1.1	-----
H.1.1	-----	- Reportes por cuenta	- Elaborar Balance de Comprobación mensual	- Balance de Comprobación	H.1.1	-----
H.1.1	-----	- Balance de Comprobación	- Verificar información	- Realizar ajustes	H.1.1	-----
H.1.1	-----	- Ajustes y cuentas de impuestos	- Mayorizar ajustes y ctas de impuestos	- Cuadre de cuentas IVA- IR	H.1.1	-----
H.1.1	-----	- Cuadre de cuentas IVA- IR	- Registrar pago de impuestos	- Pago de impuestos	H.1.1	S.R.I
H.1.1	-----	- Cortes de cuenta de bancos	- Conciliar bancos mensualmente y registrar ajustes	- Conciliación mensual y ajustes	H.1.1	-----
H.1.1	-----	-Ajustes de conciliaciones	- Elaborar Balance de Comprobación ajustado	- Balance de Comprobación ajustado	H.1.1	-----
H.1.1	-----	-Cuentas de Balance General	- Establecer estado de pérdidas y ganancias	- Balance de Comprobación ajustado	H.1.1	-----

H.1.1	-----	- Información general	- Realizar índices financieros y flujo de efectivo	- Índices financieros y flujo de efectivo	H.1.1	-----
H.1.1	-----	- Información general	- Elaborar informe mensual de costos y gastos	-Informe de costos y gastos	H.1.1	-----
H.1.1	-----	-Informe de costos y gastos	- Enviar informe a gerencia para revisión y análisis	-Archivo de documentación	H.1.1 E	-----

RESUMEN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: EFECTUAR ASIENTOS CONTABLES	CODIFICACION: H.1.1	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: CONTADOR GENERAL ALCANCE: CONTABILIDAD, COBRANZAS Y FACTURACION	REQUISITO DE LA NORMA: 7.5.5/7.5.2	FECHA:
RECURSOS		
FISICOS: fax, teléfono, computadora, scanner, copiadora, archivadores, instalaciones		RRHH: Contador, auxiliar contable, asistente de pagos y cobros



PROVEEDORES

H.1.2
H.2.1
F.3
G
H.1.1

ENTRADAS

Documentación y/o reportes
Registros en programa contable
Reportes por cuenta
Ajustes y cuentas de impuestos
Cuadre de cuentas IVA- IR
Cortes de cuenta de bancos
Ajustes de conciliaciones
Cuentas de Balance General
Informe de costos y gastos

INDICADORES

Numero de errores/ total de documentos emitidos

Numero de reprocesos/ total de transacciones

ELABORADO POR

APROBADO POR

PROCESO

- ▶ Esperar recibir documentación de dep. financieros.
- ▶ Revisar documentación
- ▶ Entregar a departamento de origen
- ▶ Revisar datos ingresados a sistema
- ▶ Notificar a departamento de origen
- ▶ Procesar datos en programa contable
- ▶ Registrar en diario general
- ▶ Realizar mayorización
- ▶ Emitir reportes por cuenta contable
- ▶ Elaborar Balance de Comprobación mensual.
- ▶ Verificar información
- ▶ Realizar ajustes
- ▶ Actualizar sistema contable
- ▶ Emitir documento de respaldo de ajuste
- ▶ Mayorizar ajustes
- ▶ Revisar cuentas de impuestos
- ▶ Cuadrar cuentas de IVA y R.F con anexo transaccional
- ▶ Registrar pago por internet y presentar anexo
- ▶ Imprimir comprobante de pago
- ▶ Registrar ajuste de impuestos
- ▶ Mayorizar ajuste
- ▶ Realizar conciliaciones bancarias mensuales
- ▶ Cuadrar conciliación
- ▶ Registrar ajuste de conciliación bancaria
- ▶ Mayorizar ajuste
- ▶ Elaborar Balance de Comprobación Ajustado
- ▶ Revisar cuentas de Balance General
- ▶ Establecer Estado de Pérdidas y Ganancias
- ▶ Realizar índices financieros
- ▶ Realizar Flujo de Efectivo mensual
- ▶ Enviar informe a Gerencia para revisión
- ▶ Archivar documentación

OBJETIVO

Documentar y registrar ingresos y egresos de dinero en Imprenta Mariscal en programa contable y presentar balances e índices financieros para análisis gerencial.

CONTOLES

Normas contables establecidas
Reglamento interno

CLIENTES

H.1.1.
E
S.R.I

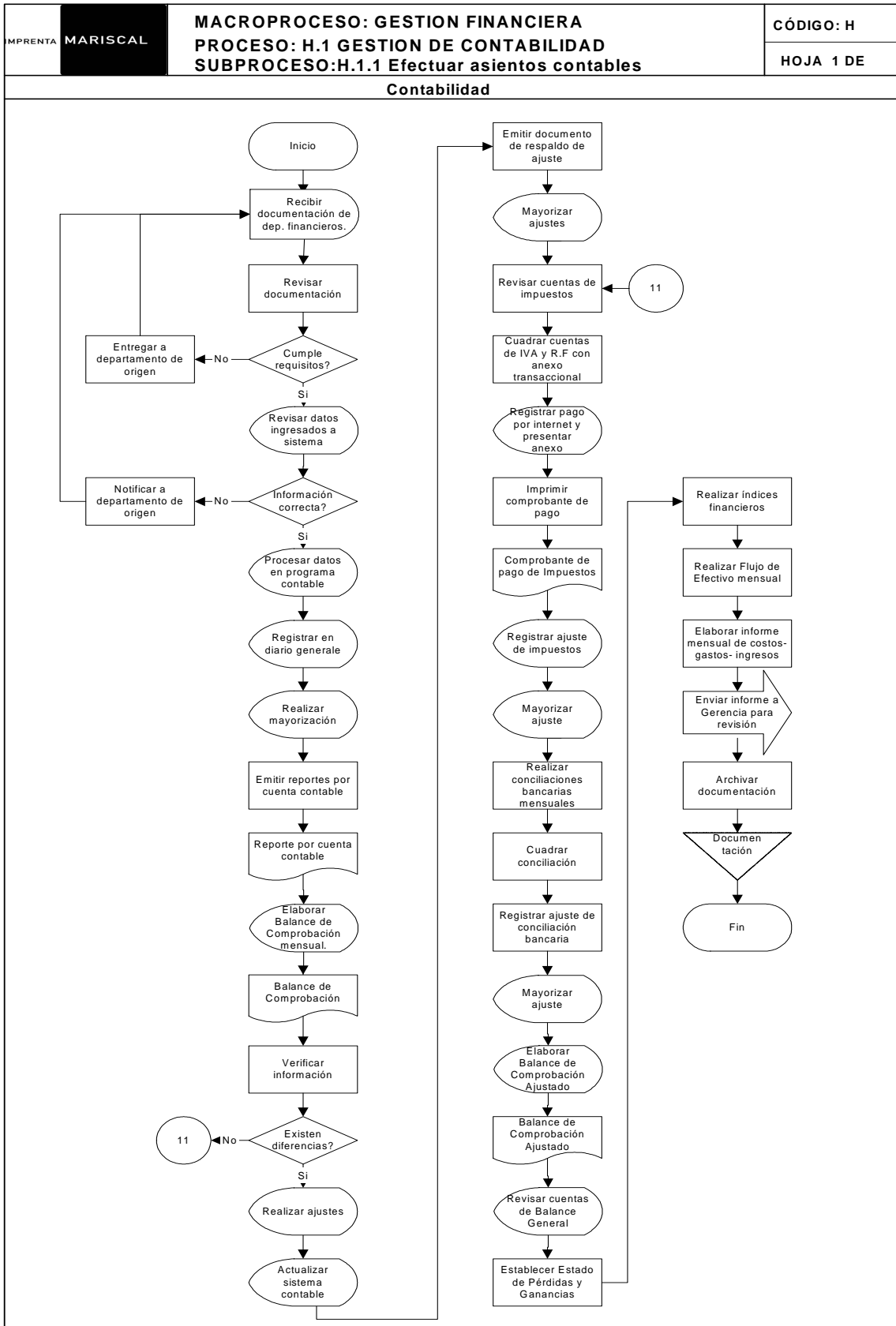
SALIDAS


Procesamiento de datos en sistema
Mayorización
Reportes
Balance de Comprobación
Cuadre de cuentas IVA- IR
Conciliación mensual y ajustes
índices financieros y flujo de efectivo
Informe de costos y gastos

REGISTROS/ANEXOS

Facturas de proveedor
Matriz de producto no
Saldos de inventarios
Reportes
Presupuestos

REVISADO POR



	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
Versión:		Código: H	

MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA**PROCESO: H.1 GESTION DE CONTABILIDAD****SUBPROCESO: H.1.2 REALIZAR PRESUPUESTO**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Solicitar proyecciones mensuales de gastos a dep.	Contabilidad	Para elaboración de presupuesto se solicitan proyecciones a departamentos	Auxiliar Contable
2	Recibir proyecciones de departamentos	Contabilidad	Esperar que los departamentos envíen sus proyecciones de gastos por mes	Auxiliar Contable
3	Realizar proyecciones de ingresos mensuales	Contabilidad	Se realizan una proyección global por mes	Auxiliar Contable
4	Analizar rubros de proyecciones	Contabilidad	Evaluar los rubros de gastos e ingresos proyectados	Auxiliar Contable
5	Relacionar rubros a cuentas contables	Contabilidad	Establecer relación entre rubro de gasto y cuenta contable	Auxiliar Contable
6	Elaborar preliminar de presupuesto anual	Contabilidad	Con esta información se elabora el borrador del presupuesto anual	Auxiliar Contable
7	Enviar preliminar para aprobación a gerencia	Contabilidad	El borrador del presupuesto se lo envía a la gerencia para su revisión y análisis	Auxiliar Contable
8	Revisión de presupuesto preliminar	Contabilidad	Esperar que la gerencia revise el presupuesto preliminar, en el caso de que no se apruebe se reajustan las cuentas del presupuesto	Auxiliar Contable
9	Imprimir presupuesto	Contabilidad	Recibir informe aprobado con firma de autorización	Auxiliar Contable
10	Registrar presupuesto en programa contable	Contabilidad	Se registra en el programa contable las cuentas contables con sus valores presupuestados para control de gasto	Auxiliar Contable
11	Alimentar módulo por cuentas según presupuesto	Contabilidad	Se alimentan cuentas nuevas en el caso de que existan en el presupuesto realizado	Auxiliar Contable
12	Elaborar informe presupuestal mensual departamento	Contabilidad	Elaborar un informe presupuestal por cada departamento con sus respectivas cuentas contables	Auxiliar Contable

13	Notificar presupuesto mensual por departamento	Contabilidad	Elaborar una notificación mensual al jefe de departamento para cumplimiento de presupuesto establecido	Auxiliar Contable
14	Evaluar mensualmente gastos por departamento	Contabilidad	Verificando datos del sistema contable se evalúan los gastos efectuados mensualmente por cada departamento	Auxiliar Contable
15	Evaluar ejecución presupuestal	Contabilidad	Analizando los gastos realizados se evalúa el cumplimiento o no del presupuesto	Auxiliar Contable
16	Elaborar informes de cumplimiento presupuestal	Contabilidad	Se realiza un informe detallando los parámetros del presupuesto cumplido o no	Auxiliar Contable
17	Revisar c/3 meses uso de recursos e ingresos	Contabilidad	Llevar un control de gastos e ingresos trimestralmente	Auxiliar Contable
18	Evaluar resultados con gerencia	Contabilidad	Analizar el informe trimestral con la gerencia para toma de decisiones	Contador Gerencia
19	Elaborar reajustes trimestralmente	Contabilidad	En base al análisis realizado se establecen reajustes presupuestales	Gerencia
20	Archivar documentación	Contabilidad	Se mantiene un registro de la documentación presupuestal	Auxiliar Contable

IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL			
	DESCRIPCION DE PROCESOS		Revisión:	Aprobación:
			Versión:	Código: H

MACROPROCESO: GESTION FINANCIERO

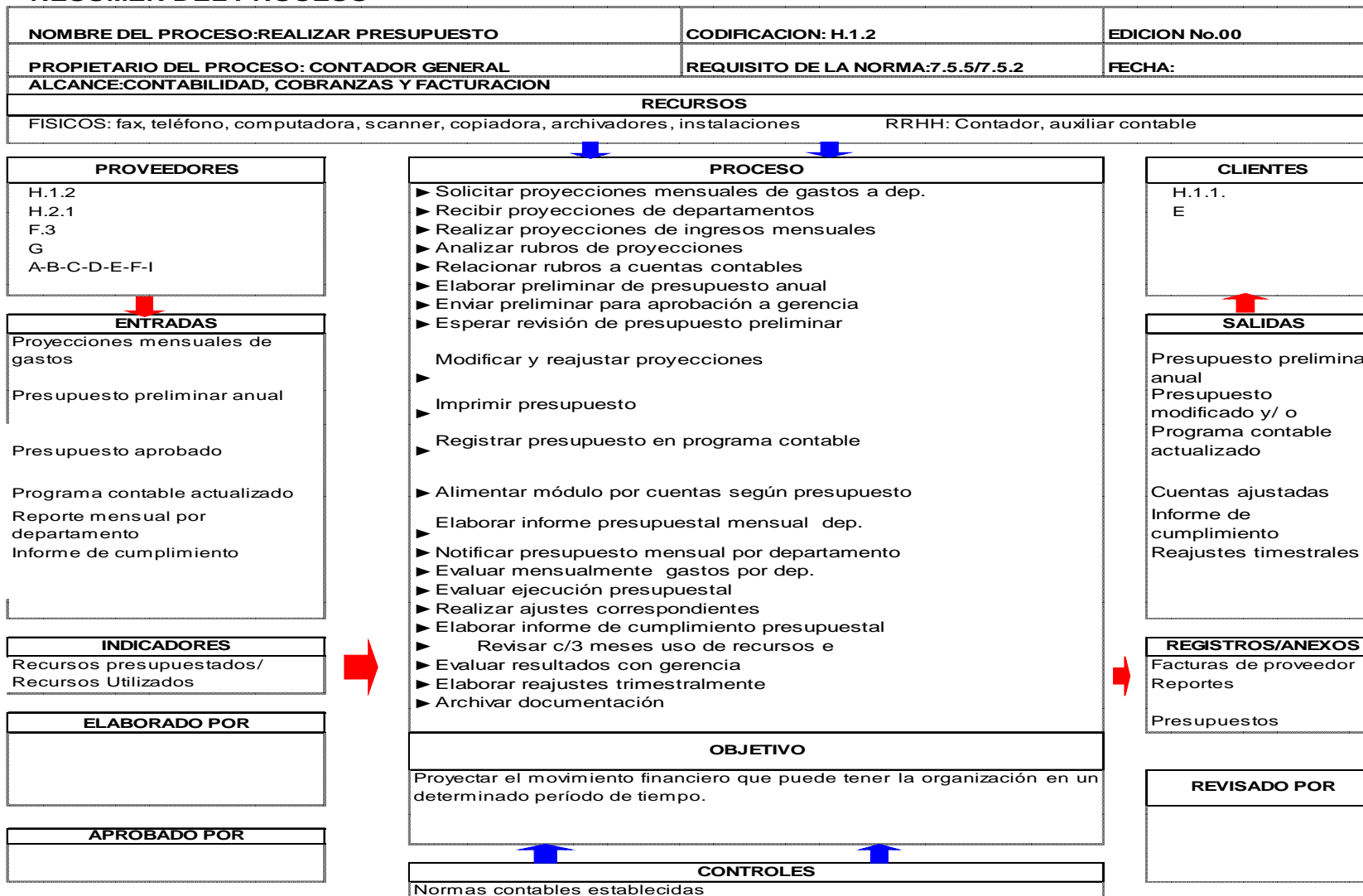
PROCESO: H.1 GESTION DE CONTABILIDAD

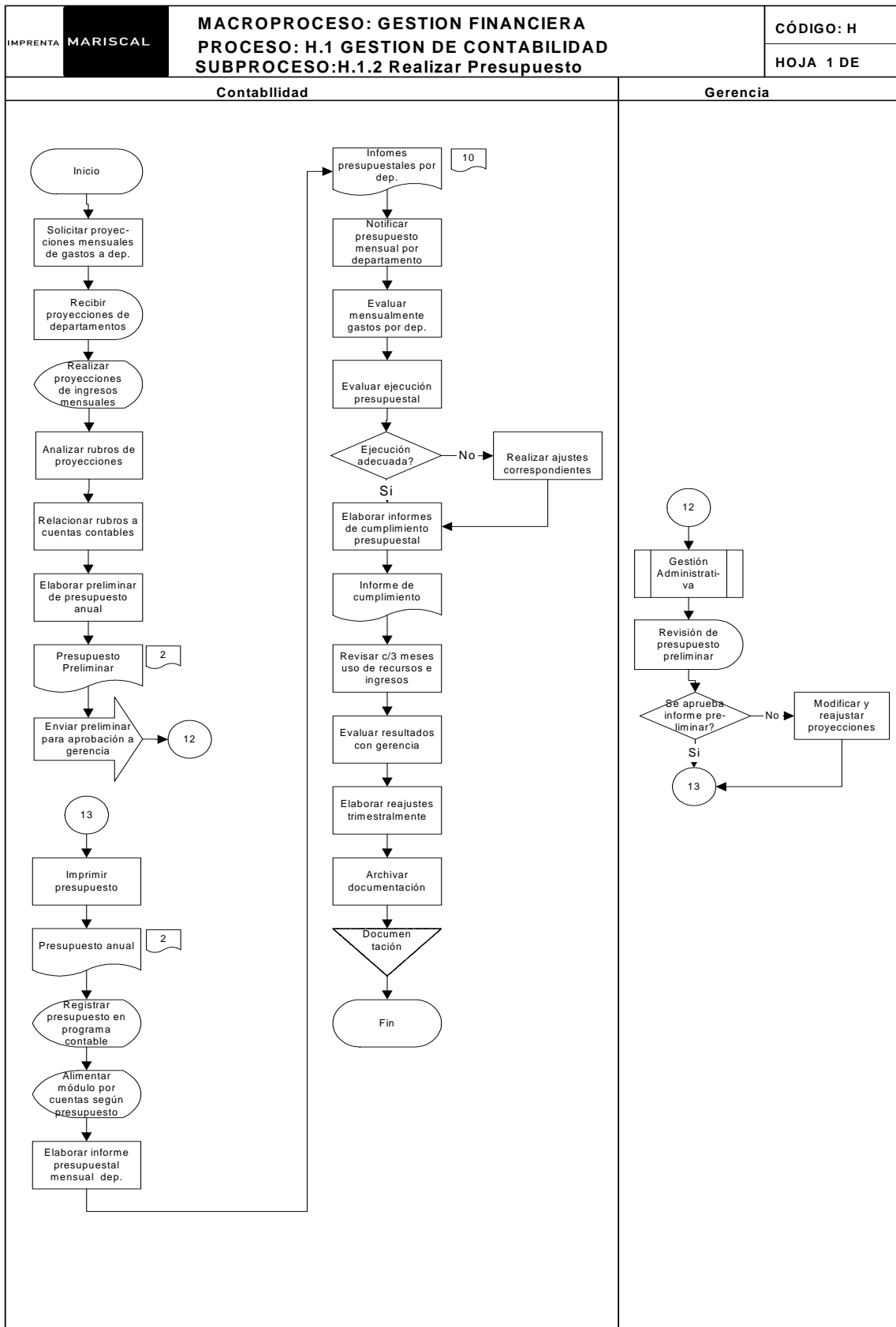
SUBPROCESO: H.1.2 REALIZAR PRESUPUESTO

Objetivo: Proyectar el movimiento financiero que puede tener la organización en un determinado período de tiempo.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
H.1.2 H.2.1 H.2.2 F.3 G	-----	- Proyecciones mensuales de gastos	- Evaluar gastos y analizar ingresos	-Presupuesto preliminar anual	H.1.2	-----
H.1.2	-----	-Presupuesto preliminar anual	- Enviar presupuesto a gerencia para revisión y aprobación	- Presupuesto modificado y/ o corregido	E	-----
H.1.2	-----	- Presupuesto aprobado	- Registrar presupuesto en programa contable	- Programa contable actualizado	H.1.2	-----
H.1.2	-----	- Programa contable actualizado	- Alimentar módulo de cuentas según presupuesto	- Cuentas ajustadas	H.1.2	-----
A,B,C,D,E ,F,G,H,I	-----	- Reporte mensual por departamento	- Analizar cumplimiento de presupuesto	- Informe de cumplimiento	A,B,C,D,E,F ,G,H,I	-----
H.1.2	-----	- Informe de cumplimiento	- Evaluar resultados con gerencia	- Reajustes trimestrales	A,B,C,D,E,F ,G,H,I	-----

RESUMEN DEL PROCESO





IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: H

MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA**PROCESO: H.2 GESTION DE CAJA****SUBPROCESO: H.2.1 EFECTUAR COBROS Y FACTURACION**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir oferta aprobada y orden de ventas	Crédito y Cobranzas	Se recibe de ejecutivo de ventas la oferta aprobada y firmada por el cliente con la orden de venta	Asistente de cobros
2	Revisar en programa tipo de cliente	Crédito y Cobranzas	Verificar en programa el tipo de cliente a facturar	Asistente de cobros
3	Verificar tipo de cobro a aplicar y/o descuento a realizar	Crédito y Cobranzas	Establecer el plazo de pago a otorgar y descuento en el caso de que lo amerite según políticas ya establecidas	Asistente de cobros
4	Registrar y elaborar factura en base de datos	Crédito y Cobranzas	Ingresar datos para factura en base de datos	Asistente de cobros
5	Verificar conformidad de factura	Crédito y Cobranzas	Revisar que la factura tenga toda la información correspondiente a la impresión a realizarse. En el caso de que la factura no cumpla con requisitos se la ingresa de nuevo en base de datos y se anula la anterior	Asistente de cobros
6	Entregar a mensajero para envío a cliente	Crédito y Cobranzas	Se le entrega la factura a mensajero para que sea entregada a cliente, o sea enviada por courier	Asistente de cobros Mensajero
7	Recibir copias firmadas por cliente	Crédito y Cobranzas	Esperar a que el cliente envíe una copia de la factura firmada o que el mensajero entregue la copia firmada	Asistente de cobros Mensajero
8	Enviar una copia a Efectuar asientos contables y balances	Crédito y Cobranzas	La copia firmada por el cliente es enviada a contabilidad para registro	Asistente de cobros
9	Recibir factura revisada	Crédito y Cobranzas	Esperar a que la factura sea devuelta por contabilidad luego de su registro respectivo	Asistente de cobros
10	Archivar factura y documentación	Crédito y Cobranzas	La documentación que respalda la solicitud de impresión se archiva para respaldo posterior	Asistente de cobros
11	Revisar cartera vencida o por vencer	Crédito y Cobranzas	Se revisa la base de datos donde constan lo clientes que tienen cuentas pendientes por cobrar	Asistente de cobros

12	Contactar a cliente para realizar cobro	Crédito y Cobranzas	Si existe una cuenta por cobrar se contacta al cliente para solicitar el pago	Asistente de cobros
13	Contactar a cliente para realizar cobro	Crédito y Cobranzas	Si existe una cuenta por cobrar se contacta al cliente para solicitar el pago las veces que se requiere hasta que se cancele la o las facturas	Asistente de cobros
14	Realizar cobro de factura	Crédito y Cobranzas	Concretado el pago se lo lleva a cabo	Asistente de cobros
15	Actualizar cartera de clientes en base de datos	Crédito y Cobranzas	Se ingresan datos de cobro para actualizar la cartera de cuentas por cobrar	Asistente de cobros
15	Realizar reportes de caja diarios	Crédito y Cobranzas	En el caso de efectuarse cobros se realiza un reporte de caja diario indicando el valor cobrado.	Asistente de cobros
16	Enviar reporte de caja a Efectuar asientos contables	Crédito y Cobranzas	El reporte de caja es enviado a contabilidad para registrar cobros realizados	Asistente de cobros
17	Recibir reporte revisado	Crédito y Cobranzas	Esperar a que contabilidad entregue reporte revisado y/o corregido de ser el caso	Asistente de cobros
18	Realizar depósitos de dinero	Crédito y Cobranzas	Con el reporte de caja revisado se realiza el depósito correspondiente	Asistente de cobros
19	Archivar documentación	Crédito y Cobranzas	Se guardan todos los documentos que respalden las actividades de este procesos	Asistente de cobros

IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: H

MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA

PROCESO: H.2 GESTION DE CAJA








SUBPROCESO: H.2.1 EFECTUAR COBROS Y FACTURACIÓN

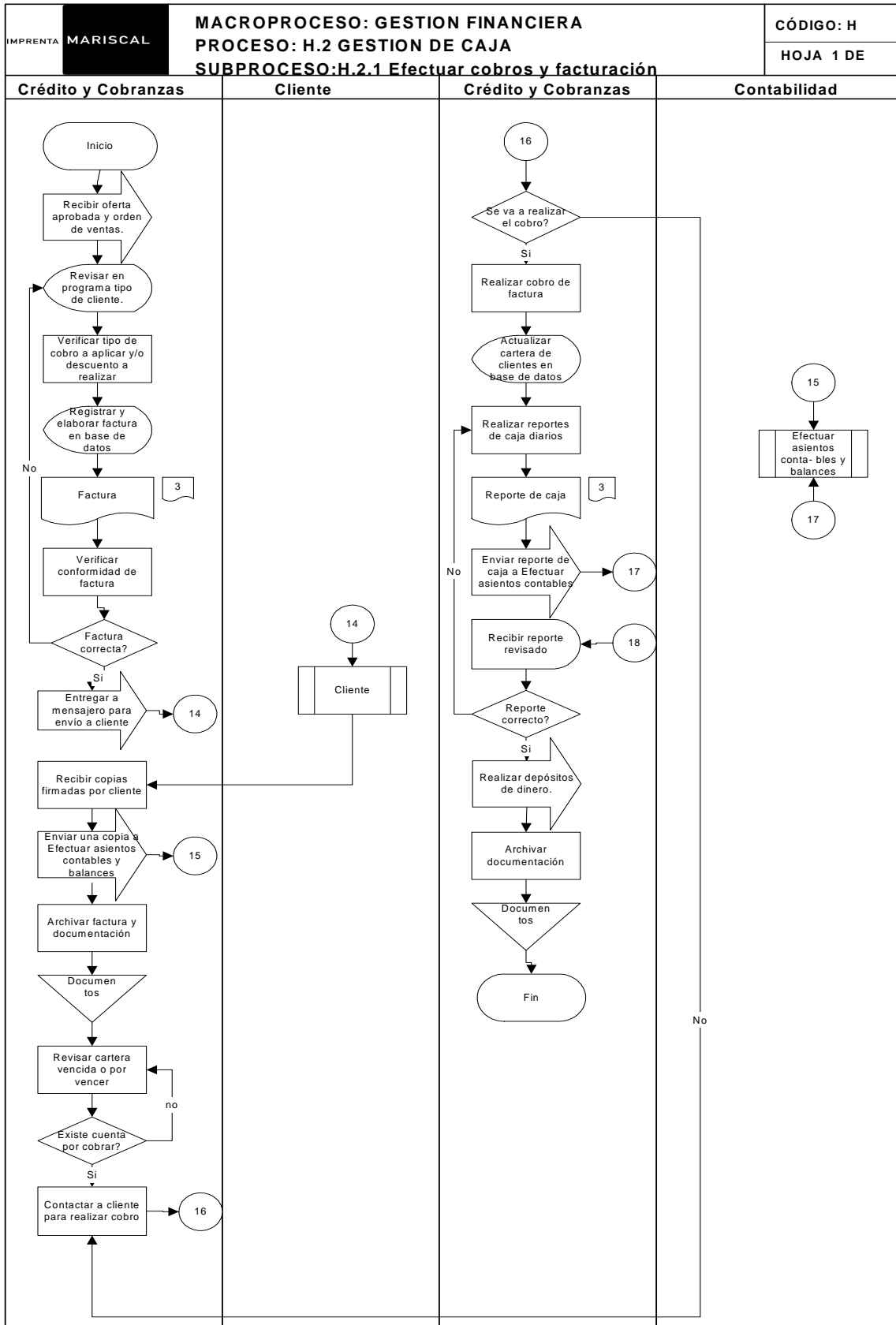
Objetivo: Calificar a clientes nuevos y antiguos para dotar de crédito y realizar cobros de las cuentas pendientes de Imprenta Mariscal.


Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
A	-----	- Oferta aprobada y orden de ventas	-Revisar en programa tipo de cliente	- Registro tipo de cobro y/ o descuento en factura	H.2.1	-----
H.2.1	-----	- Factura	- Verificar conformidad de factura	-Factura revisada y/o corregida	H.2.1	-----
H.2.1	Cliente	-Factura revisada	-Entregar a mensajero para envío a cliente	- Factura enviada a cliente	-----	Cliente
-----	Cliente	- Copia de factura firmada	- Enviar copia a efectuar asientos contables	- Envío de copia de factura	H.1.1	-----
H.1.1	-----	- Factura revisada	- Archivar documentación	- Documentos archivados	H.2.1	-----
H.2.1	-----	-Cartera vencida o por vencer	- Revisar cartera de clientes vencida	- Identificación de clientes por cobrar	H.2.1	-----
H.2.1	-----	- Listado de clientes por cobrar	- Contactar a cliente para realizar cobro	- Cobro de factura (s)	H.2.1	Cliente
H.2.1	-----	- Cobros realizados	-Actualizar cartera por cobrar	- Cartera actualizada	H.2.1	-----
H.2.1	-----	-Ingresos de dinero	-Realizar reportes de caja	- Reporte de Caja	H.2.1	-----
H.2.1	-----	- Reporte de Caja	-Enviar reporte de caja a efectuar asientos contables	- Reporte de Caja enviado	H.1.1	-----
H.1.1	-----	- Reporte de Caja aprobado	- Realizar depósito semanal	- Depósito de dinero	H.2.1	Banco
H.2.1	-----	-Depósito	-Archivar depósitos y documentos	- Documentos archivados	H.2.1	-----

RESUMEN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:EFECTUAR COBROS Y FACTURACION		CODIFICACION: H.2.1	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: CONTADOR GENERAL		REQUISITO DE LA NORMA:7.5.5/7.5.2	FECHA:
ALCANCE:CONTABILIDAD, COBRANZAS Y FACTURACION			
RECURSOS			
FISICOS: fax, teléfono, computadora, scanner, copiadora, archivadores, instalaciones		RRHH: Contador, asistente de cobro	

<table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">PROVEEDORES</td></tr> <tr><td>A H.2.1 H.1.1 Cliente</td></tr> </table> <p style="text-align: center;"></p> <table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">ENTRADAS</td></tr> <tr><td>Oferta aprobada y orden de ventas Factura revisada</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td>Copia de factura firmada</td></tr> <tr><td>Cartera vencida o por vencer</td></tr> <tr><td>Listado de clientes por cobrar</td></tr> <tr><td>Reporte de Caja aprobado</td></tr> </table> <p style="text-align: center;"></p> <table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">INDICADORES</td></tr> <tr><td>Ventas/Cuentas por Cobrar Promedio</td></tr> </table> <p style="text-align: center;"></p> <table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">ELABORADO POR</td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p style="text-align: center;"></p> <table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">APROBADO POR</td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>	PROVEEDORES	A H.2.1 H.1.1 Cliente	ENTRADAS	Oferta aprobada y orden de ventas Factura revisada	 	Copia de factura firmada	Cartera vencida o por vencer	Listado de clientes por cobrar	Reporte de Caja aprobado	INDICADORES	Ventas/Cuentas por Cobrar Promedio	ELABORADO POR		APROBADO POR		<table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">PROCESO</td></tr> <tr><td> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Recibir oferta aprobada y orden de ventas. ▶ Revisar en programa tipo de cliente. ▶ Verificar tipo de cobro a aplicar y/o descuento a realizar ▶ Registrar y elaborar factura en base de datos ▶ Verificar conformidad de factura ▶ Entregar a mensajero para envío a cliente ▶ Esperar recibir copias firmadas por cliente ▶ Enviar una copia a Efectuar asientos contables y balances ▶ Archivar factura y documentación ▶ Revisar cartera vencida o por vencer ▶ Contactar a cliente para realizar cobro ▶ Realizar cobro de factura ▶ Actualizar cartera de clientes en base de datos ▶ Realizar reportes de caja diarios ▶ Enviar reporte de caja a Efectuar asientos contables ▶ Esperar recibir reporte revisado ▶ Realizar depósitos de dinero. ▶ Archivar documentación </td></tr> <tr><td style="text-align: center;">OBJETIVO</td></tr> <tr><td>Calificar a clientes nuevos y antiguos para dotar de crédito y realizar cobros de las cuentas pendientes de Imprenta Mariscal.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">CONTROLES</td></tr> <tr><td>Normas contable establecidas Politicas de credito Reglamento interno</td></tr> </table>	PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recibir oferta aprobada y orden de ventas. ▶ Revisar en programa tipo de cliente. ▶ Verificar tipo de cobro a aplicar y/o descuento a realizar ▶ Registrar y elaborar factura en base de datos ▶ Verificar conformidad de factura ▶ Entregar a mensajero para envío a cliente ▶ Esperar recibir copias firmadas por cliente ▶ Enviar una copia a Efectuar asientos contables y balances ▶ Archivar factura y documentación ▶ Revisar cartera vencida o por vencer ▶ Contactar a cliente para realizar cobro ▶ Realizar cobro de factura ▶ Actualizar cartera de clientes en base de datos ▶ Realizar reportes de caja diarios ▶ Enviar reporte de caja a Efectuar asientos contables ▶ Esperar recibir reporte revisado ▶ Realizar depósitos de dinero. ▶ Archivar documentación 	OBJETIVO	Calificar a clientes nuevos y antiguos para dotar de crédito y realizar cobros de las cuentas pendientes de Imprenta Mariscal.	CONTROLES	Normas contable establecidas Politicas de credito Reglamento interno	<table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">CLIENTES</td></tr> <tr><td>A H.2.1 H.1.1</td></tr> </table> <p style="text-align: center;"></p> <table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">SALIDAS</td></tr> <tr><td>Registro tipo de cobro y/ o descuento en Factura revisada y/o corregida Documentos archivados Identificación de clientes por cobrar Cartera actualizada Reporte de Caja Depósito de dinero</td></tr> </table> <p style="text-align: center;"></p> <table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">REGISTROS/ANEXOS</td></tr> <tr><td>Facturas Informe de pagos Reportes de cartera de clientes por cobrar actualizada</td></tr> </table> <p style="text-align: center;"></p> <table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">REVISADO POR</td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>	CLIENTES	A H.2.1 H.1.1	SALIDAS	Registro tipo de cobro y/ o descuento en Factura revisada y/o corregida Documentos archivados Identificación de clientes por cobrar Cartera actualizada Reporte de Caja Depósito de dinero	REGISTROS/ANEXOS	Facturas Informe de pagos Reportes de cartera de clientes por cobrar actualizada	REVISADO POR	
PROVEEDORES																															
A H.2.1 H.1.1 Cliente																															
ENTRADAS																															
Oferta aprobada y orden de ventas Factura revisada																															
Copia de factura firmada																															
Cartera vencida o por vencer																															
Listado de clientes por cobrar																															
Reporte de Caja aprobado																															
INDICADORES																															
Ventas/Cuentas por Cobrar Promedio																															
ELABORADO POR																															
APROBADO POR																															
PROCESO																															
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recibir oferta aprobada y orden de ventas. ▶ Revisar en programa tipo de cliente. ▶ Verificar tipo de cobro a aplicar y/o descuento a realizar ▶ Registrar y elaborar factura en base de datos ▶ Verificar conformidad de factura ▶ Entregar a mensajero para envío a cliente ▶ Esperar recibir copias firmadas por cliente ▶ Enviar una copia a Efectuar asientos contables y balances ▶ Archivar factura y documentación ▶ Revisar cartera vencida o por vencer ▶ Contactar a cliente para realizar cobro ▶ Realizar cobro de factura ▶ Actualizar cartera de clientes en base de datos ▶ Realizar reportes de caja diarios ▶ Enviar reporte de caja a Efectuar asientos contables ▶ Esperar recibir reporte revisado ▶ Realizar depósitos de dinero. ▶ Archivar documentación 																															
OBJETIVO																															
Calificar a clientes nuevos y antiguos para dotar de crédito y realizar cobros de las cuentas pendientes de Imprenta Mariscal.																															
CONTROLES																															
Normas contable establecidas Politicas de credito Reglamento interno																															
CLIENTES																															
A H.2.1 H.1.1																															
SALIDAS																															
Registro tipo de cobro y/ o descuento en Factura revisada y/o corregida Documentos archivados Identificación de clientes por cobrar Cartera actualizada Reporte de Caja Depósito de dinero																															
REGISTROS/ANEXOS																															
Facturas Informe de pagos Reportes de cartera de clientes por cobrar actualizada																															
REVISADO POR																															



	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: H

MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA

PROCESO: H.2 GESTION DE CAJA

SUBPROCESO: H.2.2 EFECTUAR PAGOS

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir factura de proveedor	Crédito y Cobranzas	Receptar factura de proveedor al realizar una compra	Asistente de pagos
2	Revisar requisitos de factura	Crédito y Cobranzas	Se revisa que la factura cumpla con los requisitos establecidos por la ley de tributación. Si no cumple con los mismos la factura se devuelve a proveedor	Asistente de pagos
3	Registrar en informe Proveedores x Pagar	Crédito y Cobranzas	Se registra en base de datos de proveedores por pagar	Asistente de pagos
4	Registrar en programa contable gasto	Crédito y Cobranzas	Si la factura requiere realizar retención se la hace y luego se registra la factura y/o retención en programa contable	Asistente de pagos
5	Emitir comprobante de egreso	Crédito y Cobranzas	Se imprime el comprobante de egreso que respalda el gasto	Asistente de pagos
6	Adjuntar factura, comprobante de egreso y retención	Crédito y Cobranzas	Se adjuntan los comprobantes que respaldan el gasto y son necesarios para revisión y archivo	Asistente de pagos
7	Enviar documentos para revisión y aprobación de pago	Crédito y Cobranzas	Los documentos que sustentan el gasto son enviados a contabilidad para su revisión	Asistente de pagos
8	Revisión de documentación	Crédito y Cobranzas	Esperar a que contabilidad revise la documentación para que apruebe el pago o determine la fecha de pago correcto	Asistente de pagos
9	Recibir documentación aprobada	Crédito y Cobranzas	Al ser aprobado el pago se recibe la documentación autorizada	Asistente de pagos
10	Enviar documentos a Efectuar asientos contables	Crédito y Cobranzas	Se envían nuevamente los documentos para el registro contable del pago	Contador
11	Registro de asiento contable	Crédito y Cobranzas	Esperar que se realice el registro del asiento contable del pago	Asistente de pagos
12	Recibir documentación	Crédito y Cobranzas	Recibir la documentación registrada en asiento contable	Asistente de pagos

13	Revisar información de pago en sistema	Crédito y Cobranzas	Se verifica que el pago de la factura este registrado en el sistema contable	Asistente de pagos
14	Determinar si es proveedor nacional o internacional	Crédito y Cobranzas	Se confirma si el proveedor es nacional o internacional. En el caso de ser nacional se emite cheque, se lo envía para firmas correspondientes a gerencia y contabilidad. De ser internacional se emite giro o pago en tarjeta de crédito, se adjunta el giro o la documentación que confirme el pago con tarjeta de crédito	Asistente de pagos
15	Enviar documentos a proveedor	Crédito y Cobranzas	Se envían los documentos con los que se efectúa el pago	Asistente de pagos
16	Confirmar recepción de pago	Crédito y Cobranzas	Esperar que el proveedor confirme la realización del pago	Asistente de pagos
17	Actualizar cartera de proveedores	Crédito y Cobranzas	Se actualiza cartera de proveedores por pagar	Asistente de pagos
18	Archivar documentación de compra	Crédito y Cobranzas	Se archiva la documentación que sustente el pago efectuado	Asistente de pagos
19	Elaborar reporte de pagos	Crédito y Cobranzas	Se redacta el informe de pagos efectuados en el mes	Asistente de pagos
20	Enviar reporte a Efectuar asientos contables	Crédito y Cobranzas	El reporte de pagos realizados se lo envía a contabilidad para registro.	Asistente de pagos

IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL			
	DESCRIPCION DE PROCESOS		Revisión:	Aprobación:
			Versión:	Código: H

MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA**PROCESO:** H.2.GESTION DE CAJA**PROCESO:** H.2.2 EFECTUAR PAGOS

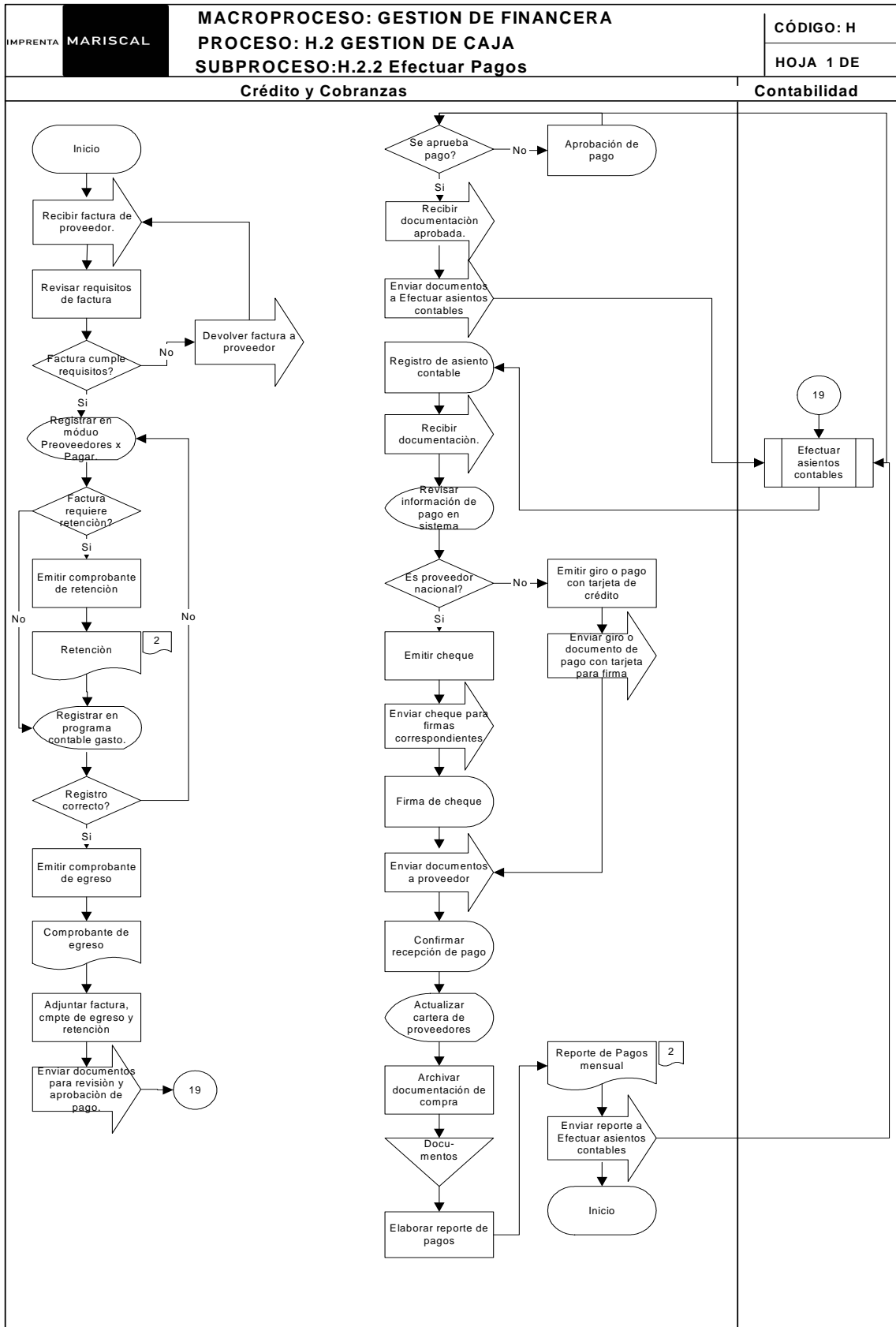
Objetivo: Realizar los pagos a proveedores en el tiempo establecido por los mismos para garantizar la confiabilidad en la empresa y su seriedad.


Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
-----	Proveed or	- Factura	- Recibir y revisar factura de proveedor	- Aceptar o rechazar factura	H.2.2	-----
H.2.2	-----	- Factura aceptada	- Registrar en informe de proveedores por pagar	- Informe de proveedores por pagar	H.2.2	-----
H.2.2	-----	- Factura	- Registrar retención si lo requiere	- Retención	H.2.2	-----
H.2.2	-----	- Factura y retención	- Registrar en programa contable gasto	- Pago procesado	H.2.2	-----
H.2.2	-----	- Pago procesado	- Emitir comprobante de egreso	- Comprobante de egreso	H.2.2	-----
H.2.2	-----	- Factura, retención, comprobante de egreso	- Enviar documentos a efectuar asientos contables	- Documentación aprobado o no	H.1.1	-----
H.1.1	-----	- Documentación aprobada	- Revisar información de pago en sistema y elegir pago	- Pago en cheque, giro o tarjeta de crédito	H.2.2	-----
H.2.2	-----	- Cheque o giro, boucher	- Enviar documento para firma autorizada	- Documento firmado	H.2.2	-----
H.2.2	-----	- Documento firmado	- Enviar documento de pago a proveedor	- Pago enviado	-----	Cliente
-----	Cliente	- Confirmación de recibo de pago	- Recibir y registrar pago efectuado, actualizar cartera de proveedores	- Cartera de proveedores actualizada	H.2.2	-----
H.2.2	-----	- Documentación de compra	- Archivar documentos	- Documentos archivados	H.2.2	-----
H.2.2	-----	- Documentos	- Elaborar reporte de pagos	- Reporte de pagos	H.2.2	-----
H.2.2	-----	- Reporte de pagos	- Enviar reporte de pagos a efectuar asientos contables	- Reporte enviado	H.1.1	-----

RESUMEN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:EFECTUAR PAGOS		CODIFICACION: H.2	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: CONTADOR GENERAL		REQUISITO DE LA NORMA:7.5.5/7.5.2	FECHA:
ALCANCE:CONTABILIDAD, COBRANZAS Y FACTURACION			
RECURSOS			
FISICOS: fax, teléfono, computadora, scanner, copiadora, archivadores, instalaciones		RRHH: Contador, asistente de pagos	

PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Proveedor H.2.2 H.1.1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recibir factura de proveedor ▶ Revisar requisitos de factura ▶ Registrar en informe Proveedores x Pagar ▶ Registrar en programa contable gasto ▶ Emitir comprobante de egreso ▶ Adjuntar factura, cmpte de egreso y retención ▶ Enviar documentos para revisión y aprobación de pago. ▶ Recibir documentación aprobada. ▶ Esperar aprobación de pago ▶ Enviar documentos a Efectuar asientos contables ▶ Esperar registro de asiento contable ▶ Recibir documentación. ▶ Revisar información de pago en sistema ▶ Emitir cheque ▶ Esperar firma de cheque ▶ Emitir giro o pago con tarjeta de crédito ▶ Enviar giro o documento de pago con tarjeta para firma ▶ Enviar documentos a proveedor ▶ Confirmar recepción de pago ▶ Actualizar cartera de proveedores ▶ Archivar documentación de compra ▶ Elaborar reporte de pagos ▶ Enviar reporte a Efectuar asientos contables 	H.2.2 H.1.1 Cliente
ENTRADAS		SALIDAS
Factura y retención Pago procesado Factura, retención, comprobante de egreso Documentación aprobada Cheque o giro, boucher Documento firmado Confirmación de recibo de pago Documentación de compra Reporte de pagos		Informe de proveedores por pagar Retención Comprobante de egreso Pago en cheque, giro o tarjeta de crédito Documento firmado Cartera de proveedores actualizada
INDICADORES		REGISTROS/ANEXOS
Compras/ Cuentas por Pagar Promedio		Reporte de Proveedores Flujo de Cuentas por Pagar
ELABORADO POR	OBJETIVO	REVISADO POR
	Realizar los pagos a proveedores en el tiempo establecido por los mismos para garantizar la confiabilidad en la empresa y su seriedad.	
APROBADO POR	CONTROLES	
	Normas contable establecidas Reglamento interno	



	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: I

PROCESO: GESTION DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS Y SISTEMAS

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elaborar plan de mantenimiento	Mantenimiento	Se elabora el plan de mantenimiento que puede ser de sistemas o de maquinaria	Jefes de Mantenimiento Sistemas y Maquinaria
2	Elaborar plan de mantenimiento de sistemas	Mantenimiento	Se empieza con la consecución de respaldos de información	Jefe de Mantenimiento de Sistemas
3	Conseguir respaldo de información	Mantenimiento	Se respalda la información de los computadores del personal en el caso de daño del disco duro.	Jefe de Mantenimiento de Sistemas
4	Determinar reinstalación de software	Mantenimiento	Si existe daño en el ordenador se debe determinar la posibilidad de reinstalar el software	Jefe de Mantenimiento de Sistemas
5	Probar funcionamiento del S.O	Mantenimiento	Evaluar permanentemente el funcionamiento del sistema operativo de cada ordenador	Jefe de Mantenimiento de Sistemas
6	Revisar vigencia de antivirus	Mantenimiento	Mantener el control de la vigencia de instalación de antivirus en los computadores, actualizarlos oportunamente de requerirlo y llevar registro de fechas	Jefe de Mantenimiento de Sistemas
7	Mantener el inventario de licencias de software	Mantenimiento	Al mantener las licencias de software se mantienen las garantías en el caso de existir daños mayores	Jefe de Mantenimiento de Sistemas
8	Verificar funcionamiento de las redes	Mantenimiento	Controlar y evaluar el correcto funcionamiento de la red local. En el caso de existir problemas se encuentra el daño y se lo repara	Jefe de Mantenimiento de Sistemas
9	Desarrollar y mantener las aplicaciones en base de datos	Mantenimiento	Crear y mantener los programas que contienen información importante para los diferentes departamentos. Monitorear permanentemente el funcionamiento de las aplicaciones	Jefe de Mantenimiento de Sistemas
10	Brindar soporte a usuarios	Mantenimiento	Se brinda soporte permanente a los usuarios de los ordenadores para garantizar un buen uso de los equipos.	Jefe de Mantenimiento de Sistemas
11	Realizar programa de mantenimiento de maquinaria	Mantenimiento	Se elabora el plan anual de mantenimiento con cronogramas de revisiones	Jefe de Mantenimiento de Maquinaria

12	Verificar programas de limpieza y lubricación automáticos	Mantenimiento	Los sistemas de lubricación de las imprentas deben ser revisadas periódicamente para evitar errores en impresión o daño total de la misma	Jefe de Mantenimiento de Maquinaria
13	Encontrar causa de falla	Mantenimiento	Si existen daños se encuentra la falla para determinar si se puede reparar el daño internamente o si se requiere de asistencia externa. Si se va a reparar internamente se emite un orden de trabajo y se repara el daño. De necesitar ayuda externa se contacta a proveedor de maquinaria para que presupueste el valor de arreglo, se contrata el servicio y se supervisa el mismo. Se recibe la factura y se la entrega a contabilidad para efectuar el pago	Jefe de Mantenimiento de Maquinaria
14	Asignar tiempo para mantenimiento preventivo	Mantenimiento	Se determina un tiempo específico para realizar el mantenimiento a la maquinaria.	Jefe de Mantenimiento de Maquinaria
15	Coordinar con producción paradas para mantenimiento	Mantenimiento	Se establecen paradas de mantenimiento con producción para que no interfieran en el proceso productivo.	Jefe de Mantenimiento de Maquinaria
16	Controlar el tiempo asignado a mantenimiento	Mantenimiento	Establecer un tiempo mínimo para mantenimiento de maquinaria en general y hacerlo cumplir	Jefe de Mantenimiento de Maquinaria
17	Instruir a operarios sobre labores de mantenimiento	Mantenimiento	Capacitar a los operarios de la maquinaria para un correcto uso y mantenimiento preventivo	Jefe de Mantenimiento de Maquinaria
18	Supervisar periódicamente a operarios	Mantenimiento	Mantener supervisados a los operarios de la maquinaria para prevenir daños por mal manejo	Jefe de Mantenimiento de Maquinaria
19	Archivar documentos. Etc	Mantenimiento	Mantener archivados los documentos que respalden reparaciones, compras, respaldos	Jefe de Mantenimiento de Maquinaria

IMPRESA MARISCAL	MANUAL DE PROCESOS DE IMPRESA MARISCAL		
	DESCRIPCION DE PROCESOS	Revisión:	Aprobación:
		Versión:	Código: I

PROCESO: GESTION DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y SISTEMAS

Objetivo: Brindar soporte a los usuarios de equipos de cómputo, de software, de comunicaciones, de producción, de la planta de producción y de las oficinas de la empresa.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto (s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
I	-----	- Necesidades y requerimientos de mantenimiento	- Elaborar plan de mantenimiento de maquinaria o sistemas	- Plan de mantenimiento	I	-----
A,B,C,D,E ,F,G,H,I	-----	-Información de computadores	- Sacar respaldos de información	- Respaldos de información	I	-----
I	-----	- Computadores y software	- Instalar y reinstalar equipos	- Equipos instalados	A,B,C,D,E ,F,G,H,I	-----
I	-----	- Actualización de antivirus	- Mantener actualizado programa de antivirus	- Actualización	A,B,C,D,E ,F,G,H,I	-----
I	-----	- Licencias de software	- Mantener inventario de licencias de software	- Inventario actualizado	I	-----
I	-----	- Redes	- Verificar funcionamiento de las redes	-Mantenimiento preventivo de redes	A,B,C,D,E ,F,G,H,I	-----
I	-----	- Bases de datos	- Desarrollar y mantener bases de datos	-Mantenimiento de bases de datos	A,B,C,D,E ,F,G,H,I	-----
-----	Proveedores	- Mantenimiento de garantías externas	- Verificar mantenimiento de garantías	- Control de mantenimiento externo	A,B,C,D,E ,F,G,H,I	-----
I	-----	- Programas de lubricación automáticos	- Verificar programas de limpieza y lubricación de maquinaria	- Control de lubricación y limpieza	B.1 B.2 B.3	-----
I B.1 B.2 B.3	-----	- Mantenimiento de paradas	- Coordinar con producción paradas para mantenimiento	-Mantenimiento de maquinaria	B.1 B.2 B.3	-----
B.1 B.2 B.3	-----	- Maquinaria dañada	- Reparar maquinarias y equipos	- Maquinaria reparada	B.1 B.2 B.3	-----
-----	Proveedores	- Herramientas para reparaciones	- Mantener herramientas necesarias para reparaciones	Herramienta necesaria	I	-----

RESUMEN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: GESTION DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO	CODIFICACION: I	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA/ JEFE DE SISTEMAS	REQUISITO DE LA NORMA: 6.3	FECHA:

RECURSOS	
FISICOS: fax, teléfono, computadora, scanner, copiadora, archivadores, instalaciones TECNICOS: Herramientas, compresores, instrumentos de medición	RRHH: Jefe de Sistemas, Jefe de Mantenimiento, asistentes

PROVEEDORES
A-B-C-D-E-F-G-H-I

ENTRADAS
Necesidades y requerimientos de mantenimiento Información de computadores
Actualización de antivirus Bases de datos Programas de lubricación automáticos
Maquinaria dañada

INDICADORES
Maquinas danadas/ maquinas reparadas
Ordenadores danados/Ordenadores reparados

ELABORADO POR

APROBADO POR

PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaborar plan de mantenimiento para sistemas ▶ Conseguir respaldo de información ▶ Reinstalar software ▶ Probar funcionamiento del S.O ▶ Revisar vigencia de antivirus ▶ Actualizar antivirus ▶ Mantener registro de fecha para actualizado ▶ Mantener el inventario de licencias de software ▶ Verificar funcionamiento de las redes ▶ Monitorear funcionamiento de redes ▶ Revisar red ▶ Encontrar daño de red ▶ Reparar problema ▶ Desarrollar y mantener aplicaciones en base de datos ▶ Brindar soporte a usuarios ▶ Monitorear funcionamiento de aplicaciones ▶ Realizar programa de mantenimiento de maquinaria ▶ Verificar programas de limpieza y lubricación automáticos ▶ Encontrar causa de falla ▶ Emitir orden de trabajo ▶ Reparar daño ▶ Contactar a proveedor de maquinaria ▶ Enviar presupuesto de arreglo ▶ Recibir presupuesto de arreglo de equipos ▶ Contratar servicio externo ▶ Verificar mantenimiento externo correcto ▶ Esperar recibir factura de proveedor ▶ Enviar factura a Efectuar pagos ▶ Esperar recibir notificación de pago ▶ Asignar tiempo para mantenimiento preventivo ▶ Coordinar con producción paradas para mantenimiento ▶ Controlar el tiempo asignado a mantenimiento ▶ Instruir a operarios sobre labores de mantenimiento ▶ Supervisar periódicamente a operarios ▶ Archivar documentos, etc
OBJETIVO
Brindar soporte a los usuarios de equipos de cómputo, de software, de comunicaciones, de producción, de la planta de producción y de las oficinas de la empresa.

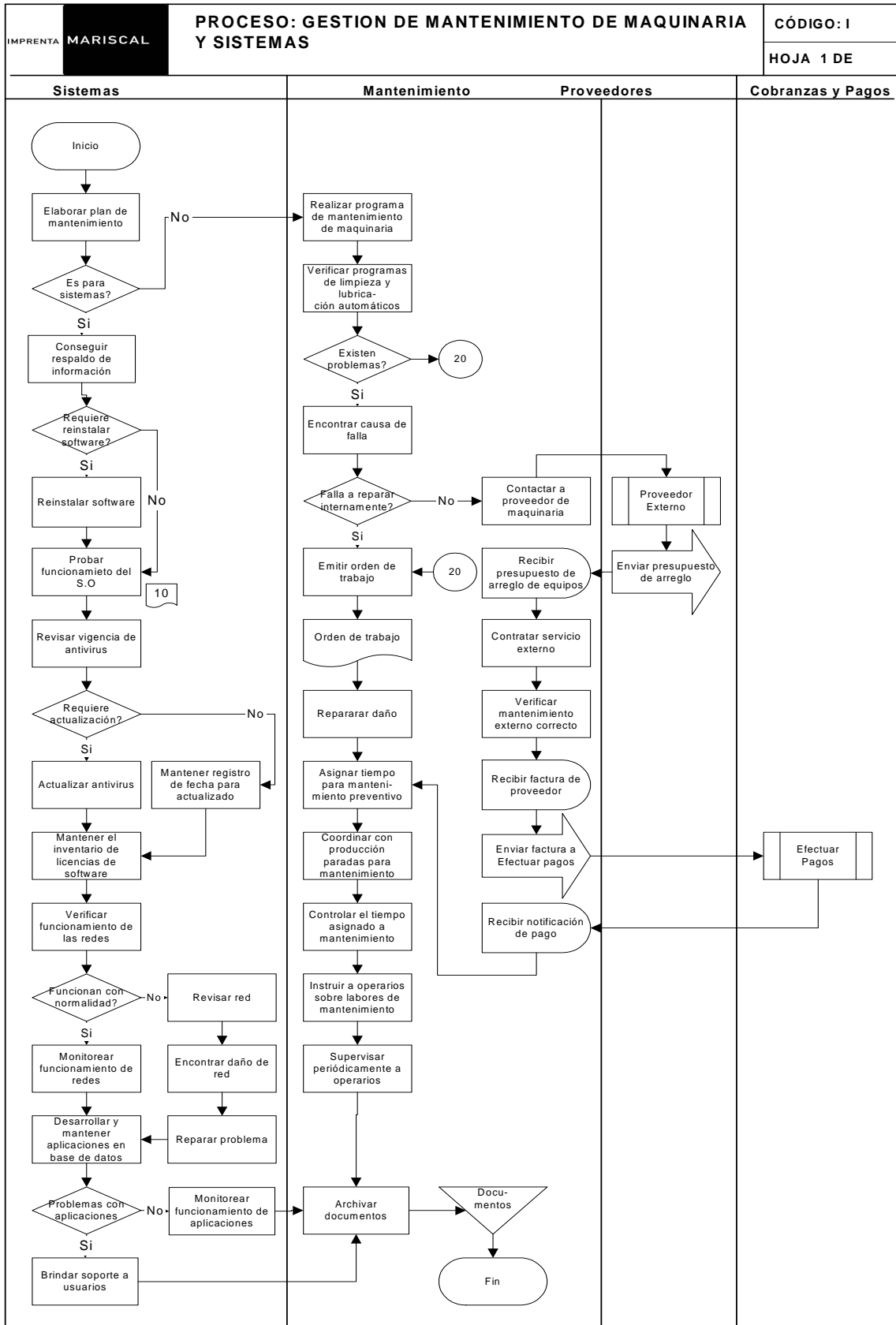
CONTROLES
Catálogos de equipos Manuales de equipos

CLIENTES
A-B-C-D-E-F-G-H-I

SALIDAS
Reportes de fallas Reportes de producción
Listado de máquinas Reporte de calibración Hoja de vida de dispositivos de

REGISTROS/ANEXOS

REVISADO POR



ANEXO 2: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS
PROCESOS DE IMPRENTA MARISCAL

ANALISIS DE PROCESOS VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Unidad: Ventas						Proceso:A. GESTION DE VENTAS						
Elaborado por:						Fecha:		Actualizado por:				
N°	VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen(B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)
	VACI	VA Empresa	Preparado	Espera	Movimiento	Control	Archivo					
1		1						Ubicar al cliente	1	1	60	60*
2		1						Realizar seguimiento a cliente	5	1	60	300*
3		1						Incluir a cliente potencial	5	1	15	75*
4	1							Determinar necesidad del cliente	5	40	90	18000*
5	1							Asesorar al cliente	5	40	90	18000*
6		1						Elaborar oferta	5	40	30	6000*
7	1							Presentar oferta a cliente	5	40	60	12000*
8	1							Negociar términos de trabajo a realizar	5	40	30	6000*
9			1					Coordinar con producción fechas de producción	5	40	30	6000*
10		1						Elaborar contrato	5	40	30	6000*
11					1			Entregar contrato a cliente	5	40	60	12000*
12		1						Elaborar Orden de ventas	5	40	20	4000*
13					1			Entregar copias de orden de ventas a fact. y producc.	5	40	20	4000*
14				1				Esperar recibir arte de cliente	5	40	480	96000*
15					1			Entregar arte a Pre- Prensa	5	40	10	2000*
16				1				Esperar impresión de prueba de color	5	40	480	96000*
17					1			Entregar prueba de color a cliente	5	40	60	12000*
18	1							Validar prueba de color	5	40	180	36000*
19		1						Notificar conformidad a Pre- Prensa	5	40	20	4000*
20						1		Realizar seguimiento de impresión	5	40	300	60000*
21			1					Negociar con cliente nuevo plazo de entrega	5	6	45	1350*
22	1							Informar a cliente detalles del despacho	5	40	30	6000*
23						1		Realizar seguimiento de entrega de trabajo	5	40	120	24000*
24		1						Elaborar reporte de ventas	5	10	60	3000*
25							1	Archivar documentación	5	10	10	500*
	6	8	2	2	4	2	1	TOTAL			2390	433285

*Actividad realizada por todos los ejecutivos.
No. de ejecutivos= 10

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	480	20%
2	Valor agregado a la empresa	295	12%
3	Preparación	75	3%
4	Espera	960	40%
5	Movimiento	150	7%
6	Control	420	18%
7	Archivo	10	0%
8	TOTAL	2390	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	775	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	32%	

ANALISIS DE PROCESOS													
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA													
Unidad: Producción							Proceso: B.1 REALIZAR PRE PRENSA						
Elaborado por:							Fecha:			Actualizado por:			
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
N°	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo						
1		1						Recibir orden de ventas	5	40	15	3000	
2		1						Realizar orden de producción	5	40	120	24000	
3			1					Recibir arte digital entregado por el cliente	5	40	10	2000	
4			1					Revisar especificaciones de arte	5	40	120	24000	
5			1					Escanear originales (transparencias y opacos)	5	40	180	36000	
6			1					Crear imposiciones en Signastation para Printready	5	40	240	48000	
7			1					Imprimir Prueba de Color	5	40	60	12000	
8					1			Entregar prueba de color a ejecutivo	5	40	10	2000	
9				1				Esperar prueba de color revisada por cliente	5	40	240	48000	
10	1							Recibir prueba de color revisada por cliente	5	40	30	6000	
11			1					Elaborar placas de impresión	5	5000	120	3000000	
12					1			Envío de prueba de color, arte y placas a Prensa	5	5030	8	201200	
	1	2	6	1	2	0	0	TOTAL			1153	3406200	

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	30	3%
2	Valor agregado a la empresa	135	12%
3	Preparación	730	63%
4	Espera	240	21%
5	Movimiento	18	1%
6	Control	0	0%
7	Archivo	0	0%
8	TOTAL	1153	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	165	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	14%	

ANALISIS DE PROCESOS														
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA														
Unidad: Producción							Proceso: B.2 REALIZAR PRENSA							
Elaborado por:							Fecha:			Actualizado por:				
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)				ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)			
Nº	VACI	VA Empr esa	Preparación	Espera	Movimiento	Control						Archivo		
1			1					Recibir placas de Pre- Prensa	5	5000	15	375000		
2			1					Determinar turno de impresión	5	40	60	12000		
3		1						Establecer tipo de trabajo a realizar	5	40	15	3000		
				1				Esperar turno de impresión	5	40	120	24000		
4		1						Emitir orden de requisición de materiales	5	40	20	4000		
5					1			Enviar requisición de material a bodega	5	40	5	1000		
6				1				Esperar llegada de material	5	40	60	12000		
7			1					Determinar a que máquina enviar la impresión	5	5	120	3000		
8						1		Revisar sistema de humectación	5	5	30	750		
9						1		Revisar sistema entintador y cuerpo impresor	5	5	30	750		
10			1					Alimentación de papel a la prensa	5	1500000	3	22500000	*	
11			1					Colocar placas	5	5000	45	1125000		
12			1					Ajuste de la primera hoja	5	1500000	3	22500000		
13			1					Impresión de arte final	5	1500000	0,2	1500000		
14				1				Esperar secado de tinta	5	1500000	2	15000000		
15			1					Marcar palets	5	5000	5	125000		
16						1		Verificar errores de impresión en tiraje	5	1500000	2	15000000		
17		1						Registrar datos en hoja de items de defectos	5	45000	3	675000		
18					1			Envío de material impreso a encuadernación	5	1500000	2	15000000		
19							1	Archivar placas	5	5000	5	125000		
	0	3	8	3	2	3	1	TOTAL			545,2	93985500		

* Depende del tiraje

Nº	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	38	2%
3	Preparación	252	12%
4	Espera	1823	83%
5	Movimiento	7	0%
6	Control	62	14%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	2187	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	38	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	2%	

ANÁLISIS DE PROCESOS												
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Unidad: Producción						Proceso: B.3.1 DAR ACABADO EN RUSTICA						
Elaborado por:						Fecha:		Actualizado por:				
VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
Nº	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control						Archivo
1			1					Recibir impresiones de prensa	5	1350000	1	6750000
2					1			Colocar impresiones en dobladora	5	1350000	1	6750000
3			1					Doblar pliegos según especificaciones	5	1350000	0,00032	2160
4			1					Refilar pliegos según tamaño requerido	5	1350000	0,00032	2160
5			1					Determinar si requiere grapado o encolado	5	1350000	5	33750000
6			1					Seleccionar grapadora o coladora	5	4	5	100
7				1				Esperar turno para grapar o encolar	5	1350000	5	33750000
8					1			Colocar impresiones en grapadora o encoladora	5	1350000	1	6750000
9			1					Configurar grapadora o encoladora	5	4	120	2400
10								Realizar grapado	5	540000	0,007	18360
								Realizar encolado	5	810000	0,048	194400
11				1				Esperar secado de pliegos	5	810000	1	4050000
12			1					Determinar si los pliegos requieren troquel	5	27000	1	135000
13				1				Esperar secado de pliegos con troquel	5	270000	2	2700000
14						1		Verificar conformidad de acabado	5	1350000	2	13500000
15		1						Registrar conformidad en formulario de control	5	1350000	1	6750000
16						1		Contabilizar unidades	5	1350000	1	6750000
17					1			Colocar en cajas y etiquetarlas	5	1350000	1	6750000
18		1						Elaborar guía de remisión para despacho y bodega	5	1	20	100
19					1			Enviar cajas a despacho	5	13500	2	135000
20		1						Elaborar reporte mensual	5	1	120	600
21							1	Archivar documentación	5	20	5	500
	0	3	7	3	4	2	1	TOTAL			294,0554	128740780

Nº	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	141	48%
3	Preparación	132	45%
4	Espera	8	2%
5	Movimiento	5	2%
6	Control	3	1%
7	Archivo	5	2%
8	TOTAL=	294	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	141	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	48%	

ANÁLISIS DE PROCESOS												
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Unidad: Producción					Proceso: B.3.2 DAR ACABADO EN TAPA DURA							
Elaborado por:					Fecha:			Actualizado por:				
VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
Nº	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control						Archivo
1			1					Recibir impresiones de Prensa	2	150000	1	300000
2					1			Colocar impresiones en dobladora	2	150000	1	300000
3			1					Doblar pliegos según especificaciones	2	150000	0,00032	96
4			1					Refilar pliegos según tamaño requerido	2	150000	0,00032	96
5			1					Seleccionar máquina cosedora	2	2	5	20
6				1				Esperar turno para coser	2	60	30	3600
7			1					Enviar a cosedora	2	150000	1	300000
8			1					Configurar cosedora	2	1	60	120
9			1					Coser pliegos	2	150000	1	300000
10			1					Seleccionar encoladora	2	2	5	20
11			1					Configurar encoladora	2	2	0,048	0,2
12			1					Encolar pliegos	2	150000	60	1800000
13				1				Esperar secado de pliegos encolados	2	150000	2	600000
14			1					Determinar si los pliegos requieren troquel	2	30000	1	60000
15				1				Esperar secado de pliegos con troquel	2	30000	3	180000
17						1		Verificar conformidad de acabado	2	150000	2	600000
18		1						Registrar conformidad en formulario de control	2	145500	1	291000
19						1		Contabilizar unidades	2	150000	1	300000
					1			Colocar en cajas y etiquetarlas	2	150000	1	300000
20		1						Elaborar guía de remisión para despacho y bodega	2	1	20	40
21					1			Enviar cajas a despacho	2	1500	3	9000
22		1						Elaborar reporte mensual	2	1	120	240
23							1	Archivar documentación	2	20	5	200
	0	3	11	3	3	2	1	TOTAL			323,049	21544432

Nº	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	141	44%
3	Preparación	134	41%
4	Espera	35	11%
5	Movimiento	5	1%
6	Control	3	1%
7	Archivo	5	2%
8	TOTAL	323	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	141	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	44%	

ANÁLISIS DE PROCESOS																		
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA																		
Unidad: Compras e Importaciones							Proceso: C. ADQUIRIR INSUMOS											
Elaborado por:							Fecha:							Actualizado por:				
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)				ACTIVIDADES							Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
N°	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo											
1		1						Establecer cronograma de compras							1	4	60	240
2		1						Analizar datos históricos de uso de insumos							1	4	1440	5760
3		1						Determinar cantidades de materia prima a adquirir							1	4	1220	4880
4			1					Contactar a proveedores solicitando cotizaciones							1	16	30	480
5				1				Esperar envío de cotizaciones							1	16	2400	38400
6			1					Recibir ofertas							1	16	10	160
7			1					Analizar ofertas para realizar compra							1	16	960	15360
8		1						Seleccionar y aprobar oferta							1	4	120	480
9		1						Emitir orden de compra							10	10	30	3000
10					1			Enviar orden de compra a gerencia para aprobación							10	10	5	500
11						1		Revisar orden de compra							10	10	30	3000
12					1			Enviar pedido a proveedor							10	10	1920	192000
13			1					Recibir factura y/o documentos de importación							10	10	1500	150000
14					1			Enviar documentación a gestión de pagos							10	10	10	1000
15			1					Recibir documentación que confirma compra							10	10	480	48000
16		1						Emitir orden de ingreso de materia prima							10	10	120	12000
17					1			Enviar orden de ingreso a bodega							10	10	240	24000
18				1				Esperar llegada de materia prima a bodega							10	10	28800	2880000
19						1		Recibir notificación de bodega							10	10	120	12000
20						1		Contactar a proveedor para solucionar inconfor.							1	1	60	60
21							1	Archivar documentación							10	20	3	600
	0	6	5	2	4	3	1	TOTAL								211	39558	3391320

*Actividad realizada una vez al año, material llega cada 3 meses

**Actividad que no interfiere con las demás actividades

***Actividad que se realiza 1 vez al año en importación y 9 veces en compra nacional

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	2990	8%
3	Preparación	2980	8%
4	Espera	31200	78%
5	Movimiento	2175	5%
6	Control	210	1%
7	Archivo	3	0%
8	TOTAL	39558	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	2990	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	8%	

ANÁLISIS DE PROCESOS												
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Unidad: Despachos						PROCESO: D EMPACAR Y DESPACHAR PEDIDOS						
Elaborado por:						Fecha:		Actualizado por:				
VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
Nº	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control						Archivo
1					1			Recibir material de encuadernación	5	1500000	3	2250000
2			1					Embalar material	5	1500000	2	1500000
3						1		Identificar tipo de despacho nacional	5	10	10	500
4		1						Revisar cronograma de entregas	5	10	15	750
5						1		Verificar disponibilidad del camión	5	20	10	1000
6				1				Esperar disponibilidad del camión	5	5	60	1500
7			1					Contratar servicio de courier o coordinar con transpostista	5	10	15	750
8		1						Realizar guía de remisión	5	10	10	500
9					1			Colocar producto en camión	5	20	15	1500
10		1						Contactar agente afianzado	1	1	60	60
11					1			Entregar documentos y producto para exportación	1	1	120	120
12				1				Esperar trámite de exportación	1	1	2400	2400
13	1							Enviar producto a cliente	5	10	2400	120000
14		1						Informar especificaciones de envío de producto a ejecutivo de ventas	5	10	15	750
15							1	Archivar documentación	5	10	5	250
16						1		Verificar recepción de pedido	5	10	60	3000
17		1						Arreglar despacho dependiendo de inconformidad	5	1	60	300
18		1						Informe final de despacho	5	1	120	600
	1	6	2	2	3	3	1	TOTAL			5380	37633980

* Ocasional

** No interfiere con las demás actividades

Nº	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	2400	45%
2	Valor agregado a la empresa	280	5%
3	Preparación	17	0%
4	Espera	2460	46%
5	Movimiento	138	3%
6	Control	80	1%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	5380	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	2680	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	50%	

ANALISIS DE PROCESOS												
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Unidad: Administración						PROCESO: E. GESTION ADMINISTRATIVA						
Elaborado por:						Fecha:		Actualizado por:				
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)				ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
N°	VACI	VA Empresa	Preparador	Espera	Movimiento	Control						Archivo
1			1					Convocar a junta directiva	1	12	5	60 *
2		1						Analizar situación actual de la empresa	1	12	240	2880 *
3		1						Establecer objetivos por departamento	1	12	240	2880 *
4			1					Elaborar un plan estratégico por cada departamento	1	8	1920	15360 *
5		1						Asignar recursos para llevar a cabo las estrategias	1	8	1920	15360 *
6			1					Imprimir plan estratégico general	1	1	160	160 *
7					1			Entregar plan a cada departamento	1	8	10	80 *
8		1						Implementar estrategias	1	40	4800	192000 *
9						1		Controlar el cumplimiento de objetivos	1	1	9600	9600 *
10						1		Evaluar resultados trimestralmente	1	40	960	38400 *
11		1						Recibir informes y reportes de todos los departamentos	1	8	5	40
12		1						Analizar información entregada por dep.	1	40	120	4800
13		1						Notificar a dep. Inconformidad para cambios	1	5	15	75
14					1			Entregar informes aprobados a dep. de origen	1	16	10	160
15		1						Recibir cheques para firmas de Efectuar pagos	1	50	5	250
16			1					Firmar cheques	1	50	120	6000
17					1			Entregar cheques a Efectuar Pagos	1	50	10	500
							1	Archivar documentación	1	20	5	100
	0	8	4	0	3	2	0	TOTAL			19855	276780

* Actividad realizada cada 3 meses

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	7345	37%
3	Preparación	2205	11%
4	Espera	0	0%
5	Movimiento	30	0%
6	Control	10560	52%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	20145	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	7345	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	36%	

ANÁLISIS DE PROCESOS												
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Unidad: Recursos Humanos						Proceso: F.1 SELECCIONAR AL PERSONAL						
Elaborado por:						Fecha:		Actualizado por:				
VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
Nº	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control						Archivo
1		1						Identificar requerimiento de personal	1	10	60	600 *
2				1				Esperar envío de requerimientos de personal	1	10	4800	48000 **
3					1			Recibir requerimientos de personal	1	10	10	100 *
4		1						Esperar el establecer presupuesto	1	1	960	960 *
5			1					Establecer perfil del puesto	1	3	480	1440 *
6					1			Enviar perfil de personal a tercerizadora	1	3	60	180 *
7		1						Esperar recibir información de candidatos pre-seleccionados	1	18	2400	43200 *
8			1					Entrevistar candidatos seleccionados por la tercerizadora	1	18	30	540 *
9		1						Seleccionar candidato idóneo para puesto	1	3	240	720 *
10			1					Solicitar documentos para firma de contrato	1	15	480	7200 *
11		1						Elaborar contrato	1	3	30	90 *
12			1					Registrar firmas necesarias en contrato	1	3	30	90 *
13				1				Esperar trámite de legalización de contrato	1	3	96	288 *
14		1						Registrar datos de empleado en sistema AURORA	1	3	30	90 *
15					1			Devolver original de contrato firmado a empleado	1	3	10	30
16		1						Realizar inducción a empleado sobre cargo	1	3	480	1440
17			1					Entregar elementos de trabajo a empleado	1	3	30	90
18		1						Receptar solicitud de permiso o vacaciones	1	1	1	1 ***
19			1					Tramitar permiso	1	1	120	120
20		1						Ingresar información de permiso a sistema AURORA	1	1	20	20
21		1						Tramitar seguro privado para empleado	1	1	480	480
22					1			Enviar documentos para descuentos a manejo de nómina	5	20	5	500
23						1		Archivar documentación	5	20	5	500
	0	10	6	2	4	0	1	TOTAL			10857	106679

* No se realiza cada mes necesariamente. Número promedio

**Actividad que no influye con el desarrollo normal de las demás

*** Número promedio

Nº	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	4701	43%
3	Preparación	1170	11%
4	Espera	4896	45%
5	Movimiento	85	1%
6	Control	0	0%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	10857	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	4701	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	43%	

ANÁLISIS DE PROCESOS												
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Unidad: Recursos Humanos						Proceso: F.2 CAPACITAR AL PERSONAL						
Elaborado por:						Fecha:		Actualizado por:				
N°	VA (real)		NVA (sin Valor agregado)				ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control						Activo
1		1					Realizar diagnóstico de necesidad de formación	1	1	120	120	*
2						1	Evaluar necesidades	1	1	60	60	*
3		1					Realizar informe de necesidades	1	1	120	120	*
4			1				Elaborar encuestas sobre necesidad de capacitación	1	120	960	115200	*
5		1					Realizar encuestas a trabajadores	1	120	480	57600	*
6				1			Esperar entrega de encuestas realizadas	1	120	480	57600	*
7			1				Tabular resultados	1	1	2400	2400	*
8			1				Elaborar informe de encuestas realizadas	1	1	1440	1440	*
9					1		Enviar informe para aprobación preliminar	1	1	960	960	*
10						1	Archivar encuestas	1	120	60	7200	*
11			1				Revisión de informe	1	1	240	240	*
12			1				Solicitar presupuesto a contabilidad	1	1	10	10	*
13			1				Buscar proveedores de capacitación	1	10	480	4800	*
14		1					Recibir presupuesto para capacitación	1	1	480	480	*
15						1	Evaluar proyecto de formación	1	1	960	960	*
16		1					Elaborar plan de capacitación	1	1	2400	2400	*
17					1		Enviar plan para aprobación o reajuste	1	1	5	5	*
18		1					Comunicar a trabajadores plan de capacitación	1	1	60	60	*
19			1				Convocar a licitación a proveedores de capacitación	4	10	480	19200	**
20				1			Esperar receptor licitaciones	4	10	2400	96000	**
21						1	Evaluar alternativas de proveedores	4	10	2400	96000	**
22		1					Elegir proveedor (es) de capacitación	4	5	960	19200	**
23					1		Enviar lista de personal a capacitar a proveedor	4	5	60	1200	**
24		1					Solicitar factura para tramitar pago	4	5	10	200	**
25		1					Receptar factura	4	5	960	19200	**
26					1		Enviar factura a contabilidad	4	5	5	100	**
27			1				Comunicar a personal términos de capacitación	4	5	60	1200	**
28		1					Coordinar pago de capacitación con contabilidad	4	1	30	120	**
29						1	Realizar evaluación de capacitación	4	5	960	19200	**
30			1				Elaborar informe de rendimiento	4	5	960	19200	**
31					1		Enviar informe a gerencia para revisión	4	5	5	100	**
32						1	Archivar licitaciones y contrato	4	5	30	600	**
	0	10	9	2	5	4	2	TOTAL		21005	542575	

* Actividad que se realiza una vez al año

** Actividad que se realiza 4 veces al año

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	5620	27%
3	Preparación	7030	33%
4	Espera	2880	14%
5	Movimiento	1035	5%
6	Control	4380	21%
7	Archivo	90	0%
8	TOTAL	21035	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	5620	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	27%	

ANÁLISIS DE PROCESOS												
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Unidad: Recursos Humanos						Proceso: F.3 MANEJAR NOMINA						
Elaborado por:						Fecha:		Actualizado por:				
N°	VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (\$)	Volumen(E)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)
	VACI	VA Empresa	Preparado	Espera	Movimiento	Control	Archivo					
1						1		Revisar información de empleado	5	120	5	3000
2			1					Solicitar número de cuenta de ahorros para acreditar sueldo	1	120	5	600 *
				1				Esperar tramite con el banco apertura de cuenta	1	960	5	4800 *
3		1						Asignar código a empleado para registro asistencia	1	120	10	1200 *
4			1					Programar reloj en sistema AURORA para timbre digital	1	120	20	2400 *
5			1					Registrar huella de empleado y configurar	1	120	10	1200 *
6				1				Esperar tiempo de prueba	1	120	480	57600 **
7		1						Realizar informe de tiempo de prueba	1	120	30	3600 **
8						1		Registrar a empleado como fijo	1	70	15	1050 *
9						1		Revisar a fin de mes reporte de sistema AURORA	1	1	240	240 *
10		1						Imprimir reporte de asistencia	1	1	120	120 *
11						1		Verificar número de días trabajados y demás datos.	1	120	15	1800 ***
12			1					Calcular beneficios de ley, descuentos respectivos, I.R	2	120	30	7200 ***
13		1						Elaborar rol de pagos	1	1	960	960 ***
14					1			Enviar doc. a Efectuar asientos contables y balances	1	1	5	5 ***
15				1				Esperar recibir documentos revisados	1	1	180	180 ***
16			1					Imprimir copia de rol para entrega a empleados	1	120	1	120 ***
17			1					Ingresar a página IESS para registrar datos de pago	1	1	60	60 ***
18		1						Imprimir hoja de pago para registro	1	1	5	5 ***
19			1					Copiar datos de rol de pagos en diskette	1	1	10	10 ***
20					1			Enviar diskette al Banco	1	1	60	60 ***
21					1			Pago de sueldo y pago al IESS	1	1	60	60 ***
22		1						Declarar al SRI	1	1	60	60 ***
23					1			Entregar copia de rol a empleado para firma	1	120	5	600 ***
24		1						Responder a dudas sobre pago	1	70	5	350 ***
25						1		Archivar documentación	1	140	3	420 ***
	0	7	7	3	4	4	1	TOTAL			2399	87700

* Actividad realizada una sola vez al ingreso de personal

** Actividad que no interfiere con el desarrollo de las demás actividades

*** Actividad que se realiza una vez al mes

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	1190	50%
3	Preparación	136	6%
4	Espera	665	28%
5	Movimiento	130	5%
6	Control	275	11%
7	Archivo	3	0%
8	TOTAL	2399	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	1190	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	50%	

ANALISIS DE PROCESOS													
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA													
Unidad: Bodega							Proceso: G. ALMACENAR MATERIA PRIMA						
Elaborado por:							Fecha:						
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
N°	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Activo						
1			1					Recibir orden de ingreso de materia prima	5	13	2	130	
2				1				Esperar llegada de material	5	13	14400	936000	
3						1		Verificar producto importado o local	5	13	240	15600	
4		1						Receptar materia prima.	5	13	240	15600	
5					1			Devolver m.p a proveedor	1	1	2400	2400	
6		1						Registrar entrada de materia prima en programa	5	13	120	7800	
7					1			Almacenar materia prima en estanterías	5	13	480	31200	
8		1						Emitir comprobante de recepción de material	5	13	15	975	
9							1	Archivar documentos	5	13	5	325	
10			1					Recibir requisiciones de material de producción	5	40	5	1000	
11						1		Verificar existencia de materiales	5	40	10	2000	
12		1						Notificar inconformidad a Compras e Import.	0	0	0	0	
13					1			Despachar material	5	40	120	24000	
14		1						Emitir comprobante de salida de material	5	40	15	3000	
15					1			Enviar material al proceso solicitante.	5	40	120	24000	
16		1						Registrar salida de material en programa	5	40	15	3000	
17							1	Archivar documentación	5	40	5	1000	
18		1						Realizar reporte de materiales de bodega	5	1	180	900	
19					1			Enviar informe a Contabilidad	5	1	5	25	
20						1		Cuadrar información con contabilidad	1	1	2400	2400	
	0	7	2	1	5	3	2	TOTAL			20777	1071355	

* Actividad realizada 4 veces al año en compra internacional y 9 la semana en compra nacional
 * Actividad rque no interfiere con las demas actividades

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	585	3%
3	Preparación	7	0%
4	Espera	14400	69%
5	Movimiento	3125	15%
6	Control	2650	13%
7	Archivo	10	0%
8	TOTAL	20777	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	585	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	3%	

ANÁLISIS DE PROCESOS												
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Unidad: Contabilidad						Proceso: H.1.1 EFECTUAR ASIENTOS CONTABLES						
Elaborado por:						Fecha:			Actualizado por:			
VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
N° VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo						
1				1				Esperar recibir documentación de dep. financieros.	5	30	60	9000
2						1		Revisar documentación	5	30	20	3000
3					1			Entregar a departamento de origen	5	30	5	750
4						1		Revisar datos ingresados a sistema	5	30	20	3000
5	1							Notificar a departamento de origen	5	2	5	50
6			1					Procesar datos en programa contable	5	30	30	4500
7			1					Registrar en diario general	5	30	30	4500
8			1					Realizar mayorización	5	30	5	750
9	1							Emitir reportes por cuenta contable	5	15	20	1500
10	1							Elaborar Balance de Comprobación mensual.	1	1	240	240
11						1		Verificar información	1	50	480	24000
12			1					Realizar ajustes	1	20	60	1200
13			1					Actualizar sistema contable	1	20	120	2400
14	1							Emitir documento de respaldo de ajuste	1	20	10	200
15			1					Mayorizar ajustes	1	20	5	100
16						1		Revisar cuentas de impuestos	1	2	480	960
17			1					Cuadrar cuentas de IVA y R.F con anexo transaccional	1	2	240	480
18			1					Registrar pago por internet y presentar anexo	1	1	120	120
19	1							Imprimir comprobante de pago	1	1	20	20
20			1					Registrar ajuste de impuestos	1	2	60	120
21			1					Mayorizar ajuste	1	2	5	10
22	1							Realizar conciliaciones bancarias mensuales	1	3	480	1440
23						1		Cuadrar conciliación	1	3	240	720
24			1					Registrar ajuste de conciliación bancaria	1	1	30	30
25			1					Mayorizar ajuste	1	1	5	5
26	1							Elaborar Balance de Comprobación Ajustado	1	1	240	240
27						1		Revisar cuentas de Balance General	1	1	480	480
28	1							Establecer Estado de Pérdidas y Ganancias	1	1	480	480
29	1							Realizar índices financieros	1	1	40	40
30	1							Realizar Flujo de Efectivo mensual	1	1	40	40
31	1							Elaborar informe mensual de costos- gastos-	1	1	480	480
32						1		Enviar informe a Gerencia para revisión	1	1	5	5
33	0	11	12	1	2	6	1	Archivar documentación	5	30	10	1500
TOTAL											4565	62360

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	2055	45%
3	Preparación	710	16%
4	Espera	60	1%
5	Movimiento	10	0%
6	Control	1720	38%
7	Archivo	10	0%
8	TOTAL	4565	100%
TIEMPO VALOR AGREGADO		2055	
INDICE DE VALOR AGREGADO		45%	

ANALISIS DE PROCESOS													
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA													
Unidad: Contabilidad							Proceso: H.1.2 REALIZAR PRESUPUESTO						
Elaborado por:							Fecha:			Actualizado por:			
N°	VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo						
1		1						Solicitar proyecciones mensuales de gastos a dep.	1	8	5	40	*
2					1			Recibir proyecciones de departamentos	1	8	2400	19200	*
3		1						Realizar proyecciones de ingresos mensuales	1	1	2400	2400	
4						1		Analizar rubros de proyecciones	1	20	30	600	
5						1		Relacionar rubros a cuentas contables	1	20	960	19200	
6			1					Elaborar preliminar de presupuesto anual	1	1	2400	2400	*
7					1			Enviar preliminar para aprobación a gerencia	1	1	10	10	*
8				1				Esperar revisión de presupuesto preliminar	1	1	960	960	*
9		1						Modificar y reajustar proyecciones	1	20	480	9600	*
10			1					Imprimir presupuesto	1	1	20	20	*
11			1					Registrar presupuesto en programa contable	1	50	1440	72000	*
12			1					Alimentar módulo por cuentas según presupuesto	1	50	1440	72000	*
13		1						Elaborar informe presupuestal mensual dep.	1	8	32	256	***
14		1						Notificar presupuesto mensual por departamento	1	8	30	240	***
15						1		Evaluar mensualmente gastos por dep.	1	20	960	19200	***
16						1		Evaluar ejecución presupuestal	1	1	960	960	***
17			1					Realizar ajustes correspondientes	1	20	300	6000	***
18		1						Elaborar informe de cumplimiento presupuestal	1	1	960	960	***
19						1		Revisar c/3 meses uso de recursos e ingresos	1	50	1920	96000	
20						1		Evaluar resultados con gerencia	1	1	960	960	
21			1					Elaborar reajustes trimestralmente	4	20	960	76800	**
22							1	Archivar documentación	1	100	5	500	
0	6	6	1	2	6	1		TOTAL			19632	400306	

* Actividad realizada una vez al año

** Actividad realizada cada tres meses

*** Actividad realizada cada mes

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	3907	20%
3	Preparación	6560	33%
4	Espera	960	5%
5	Movimiento	2410	12%
6	Control	5790	29%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	19632	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	3907	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	20%	

ANALISIS DE PROCESOS													
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA													
Unidad: Crédito y Cobranzas							Proceso: H.2.1 EFECTUAR COBROS Y FACTURACIÓN						
Elaborado por:							Fecha:			Actualizado por:			
VA (real)		NVA (sin Valor agregado)						ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
N°	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo						
1					1			Recibir oferta aprobada y orden de ventas.	5	40	5	1000	
2						1		Revisar en programa tipo de cliente.	5	40	10	2000	
3						1		Verificar tipo de cobro a aplicar y/o descuento a realizar	5	40	10	2000	
4			1					Registrar y elaborar factura en base de datos	5	40	5	1000	
5						1		Verificar conformidad de factura	5	40	5	1000	
6					1			Entregar a mensajero para envío a cliente	5	40	5	1000	
7				1				Esperar recibir copias firmadas por cliente	5	40	480	96000	
8					1			Enviar una copia a Efectuar asientos contables y balances	5	40	5	1000	
9							1	Archivar factura y documentación	5	40	5	1000	
10						1		Revisar cartera vencida o por vencer	5	400	180	360000	
11		1						Contactar a cliente para realizar cobro	5	100	30	15000	
12		1						Realizar cobro de factura	1	140	60	8400	
13		1						Actualizar cartera de clientes en base de datos	1	400	180	72000	
14		1						Realizar reportes de caja diarios	5	1	120	600	
15					1			Enviar reporte de caja a Efectuar asientos contables	5	1	5	25	
16				1				Esperar recibir reporte revisado	5	1	300	1500	
17			1					Realizar depósitos de dinero.	5	1	60	300	
18							1	Archivar documentación	5	10	5	250	
	0	4	2	2	4	4	2	TOTAL			1470	564075	

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	390	39%
3	Preparación	65	7%
4	Espera	300	30%
5	Movimiento	20	2%
6	Control	205	21%
7	Archivo	10	1%
8	TOTAL	990	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	390	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	39%	

ANÁLISIS DE PROCESOS												
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Unidad: Crédito y Cobranzas					Proceso: H.2.2 EFECTUAR PAGOS							
Elaborado por:					Fecha:							
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)				ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total al mes (minutos) (A*B*C)	
Nº	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control						Activo
1			1					Recibir factura de proveedor.	5	10	480	24000 *
2						1		Revisar requisitos de factura	5	10	5	250 *
3			1					Registrar en módulo Proveedores x Pagar.	5	10	10	500 *
4					1			Devolver factura a proveedor	1	1	60	60 *
5			1					Emitir comprobante de retención	5	9	5	225 *
6			1					Registrar en programa contable gasto	5	10	15	750 *
7		1						Emitir comprobante de egreso	5	10	5	250 *
8			1					Adjuntar factura, cmpte de egreso y retención	5	10	5	250 *
9					1			Enviar documentos para revisión y aprobación de pago.	5	10	10	500 *
10				1				Recibir documentación aprobada.	5	10	120	6000 *
11				1				Esperar aprobación de pago	5	10	480	24000 *
12					1			Enviar documentos a Efectuar asientos contables	5	10	15	750 *
13				1				Esperar registro de asiento contable	5	10	160	8000 *
14			1					Recibir documentación.	5	10	5	250 *
15						1		Revisar información de pago en sistema	5	10	20	1000 *
16			1					Emitir cheque	5	8	10	400 *
17					1			Enviar cheque para firmas correspondientes	5	8	10	400 *
18				1				Esperar firma de cheque	5	8	120	4800 *
19			1					Emitir giro o pago con tarjeta de crédito	5	2	10	100 *
20					1			Enviar giro o documento de pago con tarjeta para firma	5	2	30	300 *
21					1			Enviar documentos a proveedor	5	10	480	24000 *
22		1						Confirmar recepción de pago	5	10	480	24000 *
23		1						Actualizar cartera de proveedores	5	40	10	2000 *
24							1	Archivar documentación de compra	1	10	5	50 *
25		1						Elaborar reporte de pagos	1	1	120	120 *
26					1		1	Enviar reporte a Efectuar asientos contables	1	1	5	5 *
	0	4	8	4	7	2	1	TOTAL			2670	122955

*Actividad que se realiza una vez en importación y 9 veces en compra nacional

Nº	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	615	23%
3	Preparación	540	20%
4	Espera	880	33%
5	Movimiento	610	23%
6	Control	25	1%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	2675	100%
	TOTAL	615	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	23%	

ANÁLISIS DE PROCESOS													
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA													
Unidad: Mantenimiento de Maquinaria y Desarrollo de Sistemas						Proceso: I. GESTIÓN DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y SISTEMAS							
Elaborado por:						Fecha:		Actualizado por:					
VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)		
N°	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control						Archivo	
1		1						Elaborar plan de mantenimiento para sistemas	1	1	2400	2400	*
2			1					Conseguir respaldo de información	1	70	60	4200	
3			1					Reinstalar software	1	2	240	480	
4						1		Probar funcionamiento del S.O	5	70	5	1750	
5						1		Revisar vigencia de antivirus	1	70	5	350	
6			1					Actualizar antivirus	1	35	60	2100	
7		1						Mantener registro de fecha para actualizado	1	70	10	700	
8		1						Mantener el inventario de licencias de software	1	70	10	700	
9						1		Verificar funcionamiento de las redes	5	70	5	1750	
10						1		Monitorear funcionamiento de redes	5	70	480	168000	
11						1		Revisar red	5	70	5	1750	
12		1						Encontrar daño de red	1	10	15	150	
13			1					Reparar problema	10	10	480	48000	
14		1						Desarrollar y mantener aplicaciones en base de dato	1	70	60	4200	
15		1						Brindar soporte a usuarios	5	70	480	168000	
16						1		Monitorear funcionamiento de aplicaciones	5	70	480	168000	
17		1						Realizar programa de mantenimiento de maquinaria	1	1	2400	2400	*
18						1		Verificar programas de limpieza y lubricación automáticos	5	10	480	24000	
19						1		Encontrar causa de falla	1	1	60	60	**
20		1						Emitir orden de trabajo	1	1	2	2	
21			1					Reparar daño	1	1	960	960	
22			1					Contactar a proveedor de maquinaria	1	2	60	120	*
23					1			Enviar presupuesto de arreglo	1	2	15	30	*
24				1				Recibir presupuesto de arreglo de equipos	1	2	480	960	*
25			1					Contratar servicio externo	1	2	60	120	*
26						1		Verificar mantenimiento externo correcto	1	2	240	480	
27					1			Esperar recibir factura de proveedor	1	2	480	960	
28					1			Enviar factura a Efectuar pagos	1	2	5	10	
29					1			Esperar recibir notificación de pago	1	2	480	960	
30		1						Asignar tiempo para mantenimiento preventivo	1	20	120	2400	
31		1						Coordinar con producción paradas para mantenimiento	1	20	120	2400	
32						1		Controlar el tiempo asignado a mantenimiento	1	1	10	10	
33		1						Instruir a operarios sobre labores de mantenimiento	1	50	480	24000	*
34						1		Supervisar periódicamente a operarios	5	50	30	7500	
							1	Archivar documentos, etc	1	50	2	100	
0	11	7	3	2	11	1		TOTAL			9312	601182	

*Actividad realizada una vez al año

**Actividad eventual

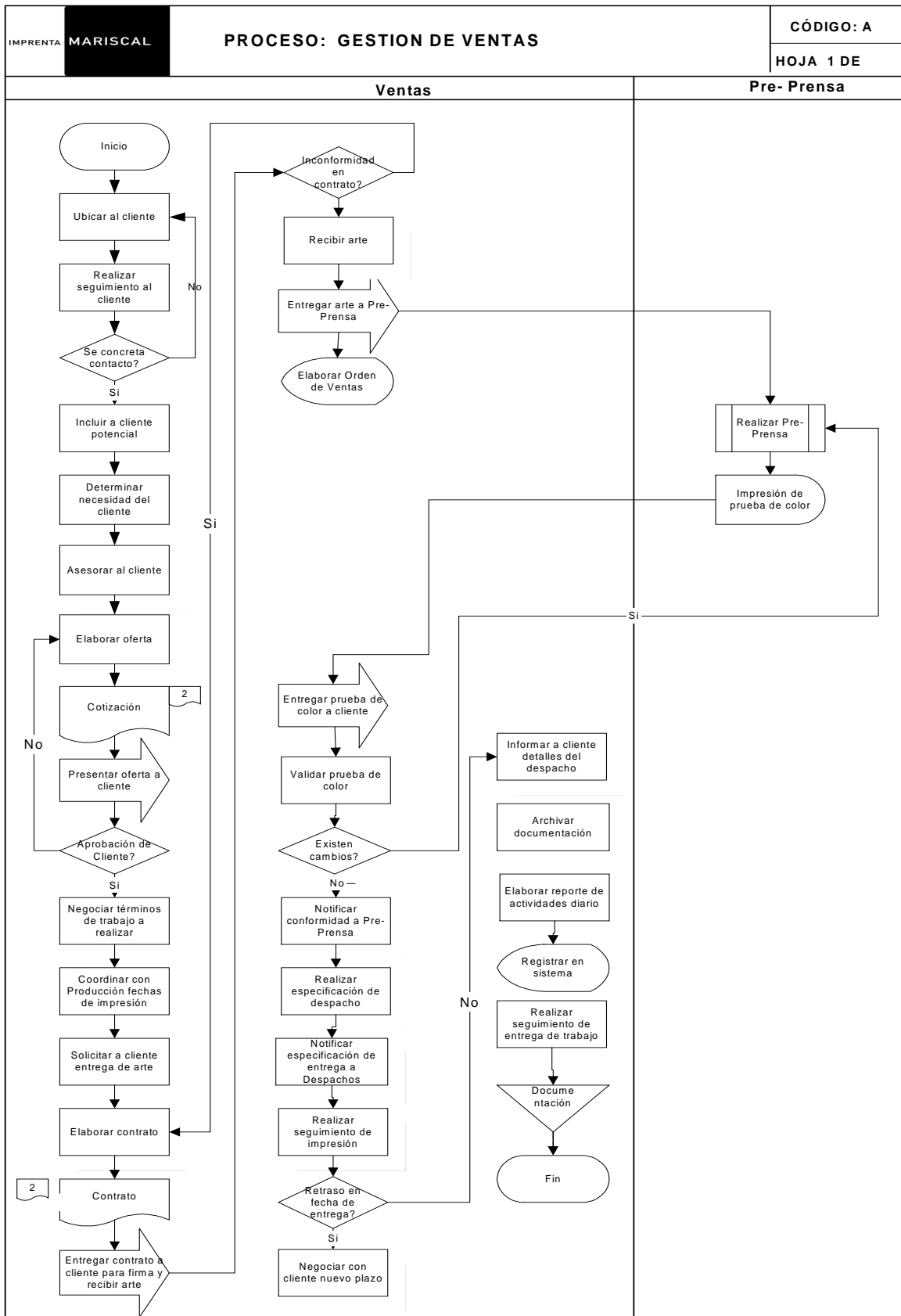
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	en horas	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	6097	54%
3	Preparación	1920	17%
4	Espera	1440	13%
5	Movimiento	20	0%
6	Control	1800	16%
7	Archivo	2	0%
8	TOTAL	11279	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	6097	
	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	54%	

ANEXO 3: PROPUESTA DE MEJORA

FLUJOS MEJORADOS

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE PROCESOS

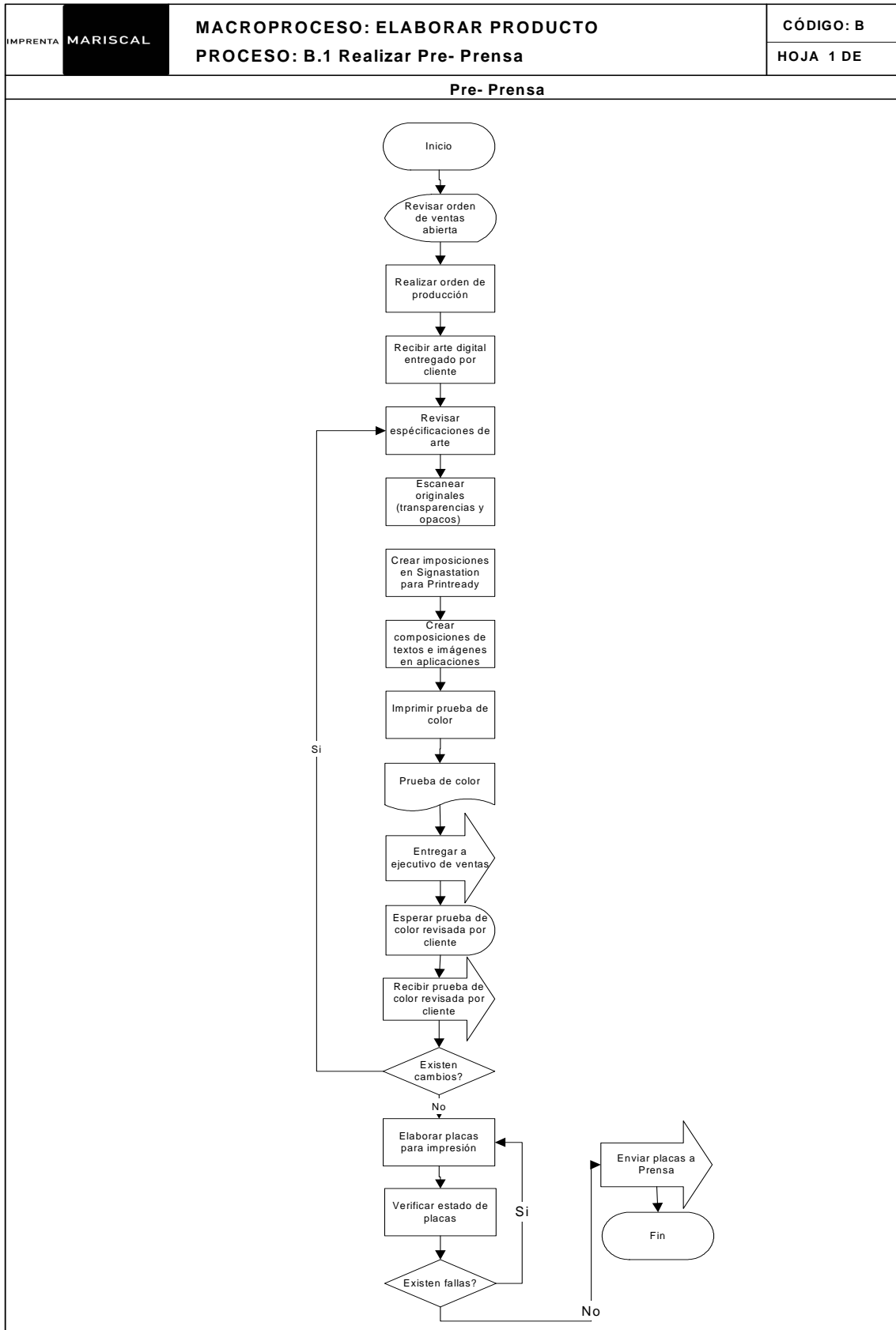
MEJORADOS DE IMPRENTA MARISCAL



ANALISIS DE PROCESOS													
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA													
Unidad: Ventas							Proceso:A. GESTION DE VENTAS						
Elaborado por:							Fecha:		Actualizado por:				
VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)		
Nº	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control						Archivo	
1		1						Ubicar al cliente	1	1	60	60	*
2		1						Realizar seguimiento a cliente	5	1	60	300	*
3		1						Incluir a cliente potencial	5	1	15	75	*
4	1							Determinar necesidad del cliente	5	40	90	18000	*
5	1							Asesorar al cliente	5	40	90	18000	*
6		1						Elaborar oferta	5	40	30	6000	*
7	1							Presentar oferta a cliente	5	40	60	12000	*
8	1							Negociar términos de trabajo a realizar	5	40	30	6000	*
9			1					Coordinar con producción fechas de producción	5	40	30	6000	*
10		1						Solicitar a cliente entrega de arte	5	40	3	600	*
11		1						Elaborar contrato	5	40	30	6000	*
12					1			Entregar contrato a cliente para firma y recibir arte	5	40	60	12000	*
13	1							Recibir arte	5	40	2	400	*
14					1			Entregar arte a Pre- Prensa	5	40	10	2000	*
15		1						Elaborar Orden de ventas en sistema	5	40	20	4000	*
16				1				Esperar impresión de prueba de color	5	40	480	96000	*
17					1			Entregar prueba de color a cliente	5	40	60	12000	*
18	1							Validar prueba de color	5	40	180	36000	*
19		1						Notificar conformidad a Pre- Prensa	5	40	20	4000	*
20						1		Realizar seguimiento de impresión	5	40	300	60000	*
21			1					Negociar con cliente nuevo plazo de entrega	5	6	45	1350	*
22	1							Informar a cliente detalles del despacho	5	40	30	6000	*
23						1		Realizar seguimiento de entrega de trabajo	5	40	120	24000	*
24		1						Elaborar reporte de ventas	5	10	60	3000	*
25							1	Archivar documentación	5	10	10	500	*
	7	9	2	1	3	2	1	TOTAL			1895	334285	

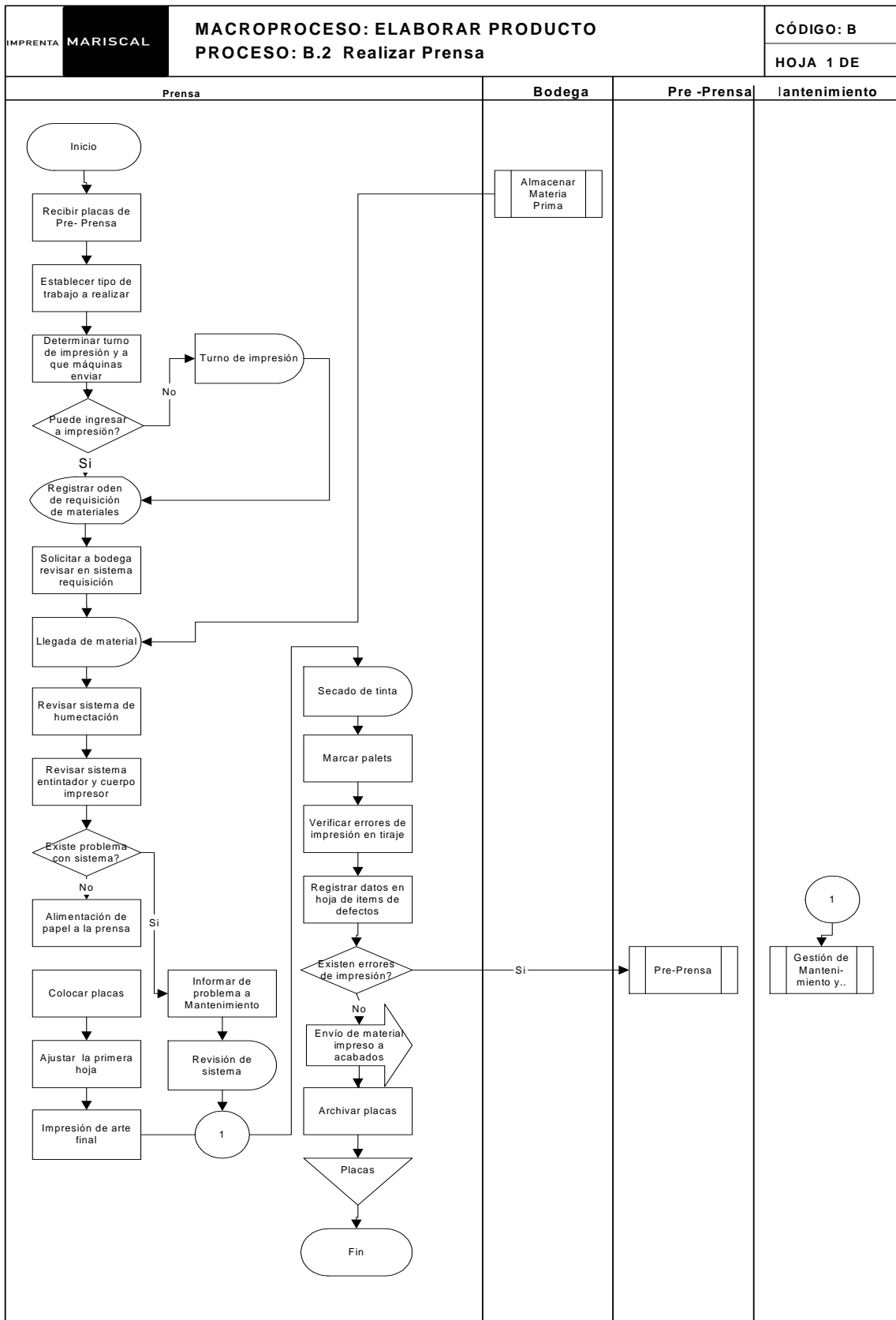
*Actividad realizada por todos los ejecutivos.
No. de ejecutivos= 10

Nº	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	482	25%
2	Valor agregado a la empresa	298	16%
3	Preparación	75	4%
4	Espera	480	25%
5	Movimiento	130	7%
6	Control	420	22%
7	Archivo	10	1%
8	TOTAL	1895	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	780	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	41%	



ANALISIS DE PROCESOS													
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA													
Unidad: Producción							Proceso: B.1 REALIZAR PRE PRENSA						
Elaborado por:							Fecha:				Actualizado por:		
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
N° VACI	VA Empresa		Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo						
1		1						Revisar orden de ventas abierta	5	40	5	1000	
2		1						Realizar orden de producción	5	40	120	24000	
3			1					Recibir arte digital entregado por el cliente	5	40	10	2000	
4			1					Revisar especificaciones de arte	5	40	120	24000	
5			1					Escanear originales (transparencias y opacos)	5	40	180	36000	
6			1					Crear imposiciones en Signastation para Printready	5	40	240	48000	
7			1					Imprimir Prueba de Color	5	40	60	12000	
8					1			Entregar prueba de color a ejecutivo	5	40	10	2000	
9				1				Esperar prueba de color revisada por cliente	5	40	240	48000	
10	1							Recibir prueba de color revisada por cliente	5	40	30	6000	
11			1					Elaborar placas de impresión	5	5000	120	3000000	
		1						Verificar estado de placas	5	5000	10	250000	
12					1			Envío de prueba de color, arte y placas a Prensa	5	5030	8	201200	
	1	3	6	1	2	0	0	TOTAL			1153	3654200	

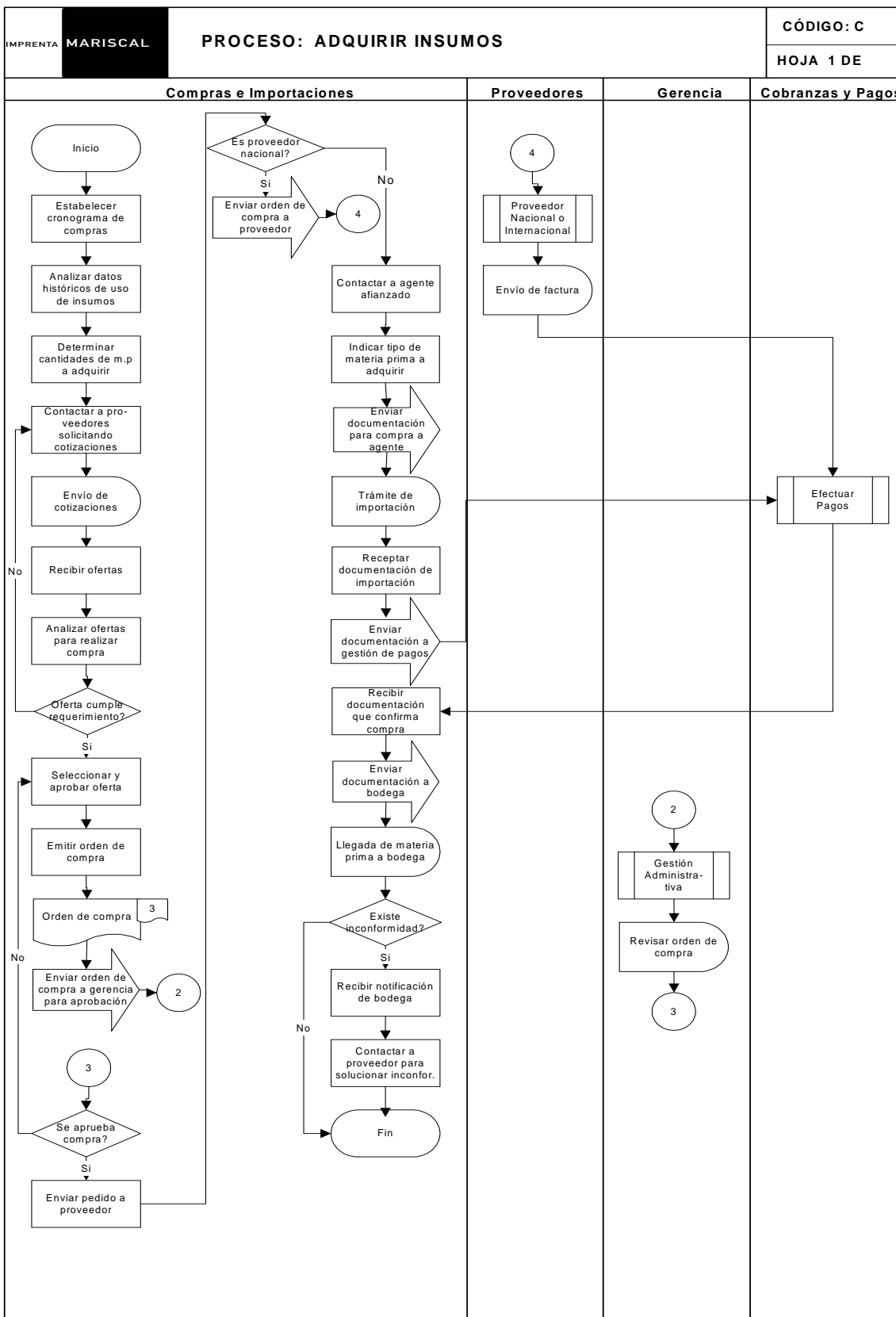
N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	30	3%
2	Valor agregado a la empresa	135	12%
3	Preparación	730	63%
4	Espera	240	21%
5	Movimiento	18	2%
6	Control	10	1%
7	Archivo	0	0%
8	TOTAL	1163	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	165	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	14%	



ANÁLISIS DE PROCESOS												
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Unidad: Producción						Proceso: B.2 REALIZAR PRENSA						
Elaborado por:						Fecha:		Actualizado por:				
VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)	
Nº	VACI	VA Empr esa	Preparador	Espera	Movimiento	Control						Archivo
1			1					Recibir placas de Pre- Prensa	5	5000	15	375000
2		1						Establecer tipo de trabajo a realizar	5	40	15	3000
								Determinar turno de impresión y a que máquinas enviar	5	40	60	12000
				1				Esperar turno de impresión	5	40	60	12000
4		1						Registrar orden de requisición de materiales	5	40	20	4000
5					1			Solicitar a bodega revisar en sistema requisición	5	40	5	1000
6				1				Esperar llegada de material	5	40	60	12000
7			1					Determinar a que máquina enviar la impresión	5	5	120	3000
8						1		Revisar sistema de humectación	5	5	30	750
9						1		Revisar sistema entintador y cuerpo impresor	5	5	30	750
10			1					Alimentación de papel a la prensa	5	1500000	3	22500000
11			1					Colocar placas	5	5000	45	1125000
12			1					Ajuste de la primera hoja	5	1500000	3	22500000
13			1					Impresión de arte final	5	1500000	0,2	1500000
14				1				Esperar secado de tinta	5	1500000	2	15000000
15			1					Marcar palets	5	5000	5	125000
16						1		Verificar errores de impresión en tiraje	5	1500000	1	7500000
17		1						Registrar datos en hoja de items de defectos	5	45000	1	225000
18					1			Envío de material impreso a encuadernación	5	1500000	2	15000000
19							1	Archivar placas	5	5000	5	125000
	0	3	7	3	2	3	1	TOTAL			482,2	86023500

* Depende del tiraje

Nº	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	36	9%
3	Preparación	192	45%
4	Espera	122	29%
5	Movimiento	7	2%
6	Control	61	14%
7	Archivo	5	1%
8	TOTAL	423	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	36	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	9%	



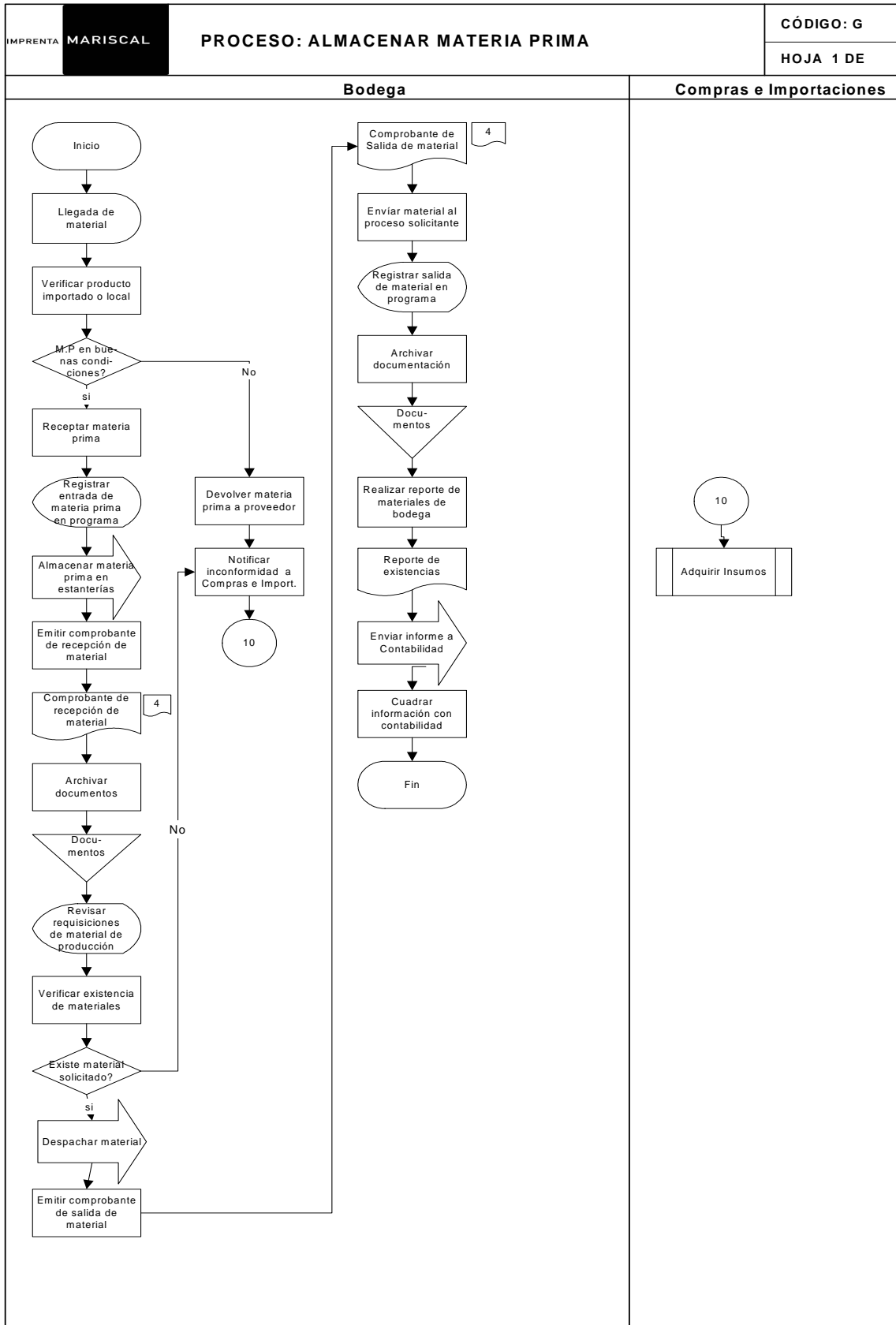
ANÁLISIS DE PROCESOS													
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA													
Unidad: Compras e Importaciones							Proceso: C. ADQUIRIR INSUMOS						
Elaborado por:							Fecha:			Actualizado por:			
VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)		
Nº	VACI	VA Empresa	Preparador	Espera	Movimiento	Control						Archivo	
1		1						Establecer cronograma de compras	1	4	60	240	*
2		1						Analizar datos históricos de uso de insumos	1	4	1440	5760	*
3		1						Determinar cantidades de materia prima a adquirir	1	4	1220	4880	*
4			1					Contactar a proveedores solicitando cotizaciones	1	16	30	480	*
5				1				Esperar envío de cotizaciones	1	16	2400	38400	*
6			1					Recibir ofertas	1	16	10	160	*
7			1					Analizar ofertas para realizar compra	1	16	960	15360	*
8		1						Seleccionar y aprobar oferta	1	4	120	480	***
9		1						Emitir orden de compra	10	10	30	3000	***
10					1			Enviar orden de compra a gerencia para aprobación	10	10	5	500	***
11						1		Revisar orden de compra	10	10	30	3000	***
12					1			Enviar pedido a proveedor	10	10	1920	192000	***
13			1					Recibir factura y/o documentos de importación	10	10	1500	150000	***
14					1			Enviar documentación a gestión de pagos	10	10	10	1000	***
15			1					Recibir documentación que confirma compra	10	10	480	48000	***
				1				Esperar llegada de materia prima a bodega	10	10	7200	720000	***
16					1			Enviar documentación a bodega	10	10	120	12000	***
19						1		Recibir notificación de bodega	10	10	120	12000	***
20						1		Contactar a proveedor para solucionar inconfor.	1	1	60	60	***
21							1	Archivar documentación	10	20	3	600	***
	0	5	5	2	4	3	1	TOTAL		201	17718	1207320	

*Actividad realizada una vez al año, material llega cada 3 meses

**Actividad que no interfiere con las demás actividades(c/4 meses)

***Actividad que se realiza 1 vez al año en importación y 9 veces en compra nacional

Nº	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	2870	16%
3	Preparación	2980	17%
4	Espera	9600	78%
5	Movimiento	2055	12%
6	Control	210	1%
7	Archivo	3	0%
8	TOTAL	17718	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	2870	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	16%	



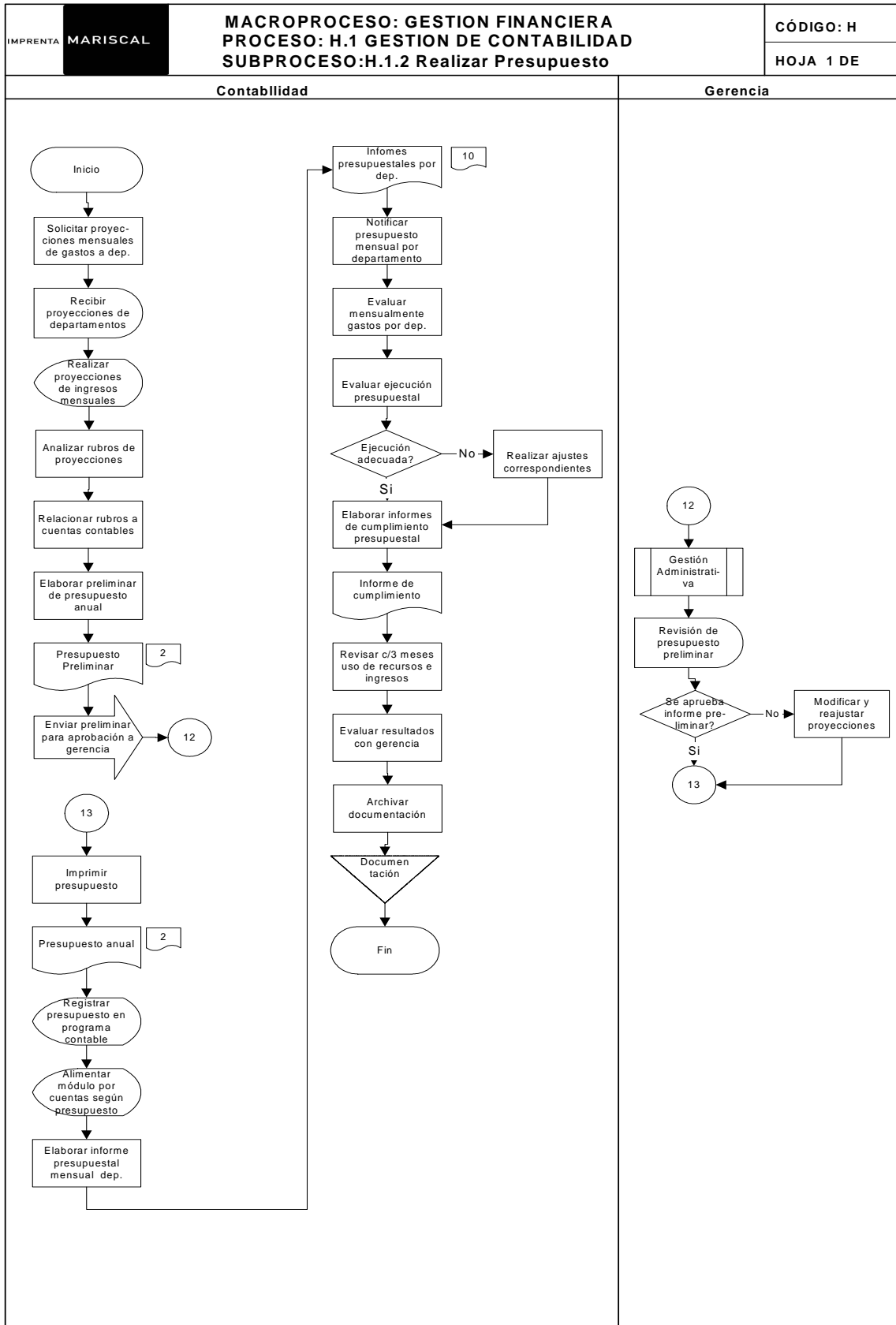
ANALISIS DE PROCESOS													
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA													
Unidad: Bodega							Proceso: G. ALMACENAR MATERIA PRIMA						
Elaborado por:							Fecha:			Actualizado por:			
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)				ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total a la semana (minutos) (A*B*C)		
N°	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control							
1				1				Esperar llegada de material	5	13	7200	468000	**
2						1		Verificar producto importado o local	5	13	240	15600	*
3		1						Receptar materia prima.	5	13	240	15600	*
4					1			Devolver m.p a proveedor	1	1	2400	2400	*
5		1						Registrar entrada de materia prima en programa	5	13	120	7800	*
6					1			Almacenar materia prima en estanterías	5	13	480	31200	*
7		1						Emitir comprobante de recepción de material	5	13	15	975	*
8							1	Archivar documentos	5	13	5	325	
9			1					Revisar requisiciones de material de produccion	5	40	5	1000	
10						1		Verificar existencia de materiales	5	40	10	2000	
11		1						Notificar inconformidad a Compras e Import.	0	0	0	0	
12					1			Despachar material	5	40	120	24000	
13		1						Emitir comprobante de salida de material	5	40	15	3000	
14					1			Enviar material al proceso solicitante.	5	40	120	24000	
15		1						Registrar salida de material en programa	5	40	15	3000	
16							1	Archivar documentación	5	40	5	1000	
17		1						Realizar reporte de materiales de bodega	5	1	180	900	
18					1			Enviar informe a Contabilidad	5	1	5	25	
19						1		Cuadrar información con contabilidad	1	1	2400	2400	
	0	7	1	1	5	3	2	TOTAL			13575	603225	

* Actividad realizada 4 veces al año en compra internacional y 9 la semana en compra nacional

* Actividad rque no interfiere con las demas actividades

N°	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	585	4%
3	Preparación	5	0%
4	Espera	7200	53%
5	Movimiento	3125	23%
6	Control	2650	20%
7	Archivo	10	0%
8	TOTAL	13575	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	585	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	4%	

se puso una espera de 7200 cada 4 meses



ANALISIS DE PROCESOS												
VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Unidad: Contabilidad						Proceso: H.1.2 REALIZAR PRESUPUESTO						
Elaborado por:						Fecha:			Actualizado por:			
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)				ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)		
Nº	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control					Archivo	
1		1						Solicitar proyecciones mensuales de gastos a dep.	1	8		
2					1			Recibir proyecciones de departamentos	1	8	24	
3		1						Realizar proyecciones de ingresos mensuales	1	1	38	
4						1		Analizar rubros de proyecciones	1	20		
5						1		Relacionar rubros a cuentas contables	1	20	9	
6			1					Elaborar preliminar de presupuesto anual	1	1	24	
7					1			Enviar preliminar para aprobación a gerencia	1	1		
8				1				Esperar revisión de presupuesto preliminar	1	1	9	
9		1						Modificar y reajustar proyecciones	1	20	4	
10			1					Imprimir presupuesto	1	1		
11			1					Registrar presupuesto en programa contable	1	50	14	
12			1					Alimentar módulo por cuentas según presupuesto	1	50	14	
13		1						Elaborar informe presupuestal mensual dep.	1	8		
14		1						Notificar presupuesto mensual por departamento	1	8		
15						1		Evaluar mensualmente gastos por dep.	1	20	7	
16						1		Evaluar ejecución presupuestal	1	1	9	
18			1					Elaborar informe de cumplimiento presupuestal	1	1	9	
19						1		Revisar c/3 meses uso de recursos e ingresos	1	50	7	
20						1		Evaluar resultados con gerencia	1	1	7	
22							1	Archivar documentación	1	100		
	0	5	5	1	2	6	1	TOTAL			181	

* Actividad realizada una vez al año

** Actividad realizada cada tres meses

** Actividad realizada cada mes

Nº	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	TIEMPO	%
1	Valor Agregado al cliente	0	0%
2	Valor agregado a la empresa	4387	24%
3	Preparación	6260	35%
4	Espera	960	5%
5	Movimiento	2410	13%
6	Control	4110	23%
7	Archivo	5	0%
8	TOTAL	18132	100%
	TIEMPO VALOR AGREGADO	4387	
	INDICE DE VALOR AGREGADO	24%	