

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA “PROMAP”**

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

ROCIO FERNANDA MULLO MORENO

DIRECTOR ING. VICTOR PUMISACHO MSc.

2008

DECLARACIÓN

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

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

ROCIO FERNANDA MULLO MORENO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. Rocío Fernanda Mullo Moreno, bajo mi supervisión.

ING. VICTOR PUMISACHO, MSc.
DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a Dios por colmarme de bendiciones, por su gracia, por su infinito amor y bondad que se han convertido en la guía y fuerza necesaria para poder alcanzar toda clase de triunfos a lo largo de mi vida.

Al Ing. Víctor Pumisacho Msc. por su apoyo y confianza, en especial por darme la oportunidad de llevar acabo este proyecto bajo su dirección.

A la Sra. Herlinda Flores por su colaboración al permitirme generar este proyecto en su empresa.

A todo el personal de la empresa "PROMAP" por su ayuda, ya que su contribución fue una parte fundamental para el desarrollo del trabajo.

A todas las personas que apoyaron para que la ejecución de este proyecto llegue a feliz término.

Fernanda

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi madre que con su lucha constante, trabajo arduo y su ejemplo de mujer entera, de superación y emprendimiento ha sabido sembrar en mí verdaderos valores. Gracias mamita por su amistad, amor y confianza que han hecho que pueda culminar esta etapa de mi vida tan anhelada por toda la familia. A mis hermanos por su apoyo, por su preocupación y cariño, sigan adelante cosechando triunfos para la felicidad de todos.

Fernanda

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE CUADROS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
PRESENTACIÓN	vi
CAPITULO 1	1
INTRODUCCION.....	1
1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	1
1.2 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA	1
1.3 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	2
1.4 CLIENTES	3
1.5 PROVEEDORES	3
1.6 COMPETENCIA.....	4
1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.8 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	6
1.9 OBJETIVOS.....	7
1.10 HIPÓTESIS	8
CAPITULO 2.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	9
2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	9
2.2.1 ANÁLISIS AMBIENTAL	9
2.2.2 ANÁLISIS FODA	11
2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	11
2.4 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	14
2.4.1 DEFINICIÓN DE PROCESO.....	15
2.4.1.1 Clasificación de procesos	15
2.4.1.2 Componentes de los procesos.....	16
2.4.1.3 Estructura jerárquica de los procesos	17
2.4.2 SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CRITICOS.....	17
2.4.3 MAPA DE PROCESOS	18
2.4.3 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	19
2.4.4 DISEÑO DE LOS PROCESOS	22
2.4.4.1 Diagramas de flujo	22
2.4.5 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO.....	24
2.4.6 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	27
2.4.6.1 Proceso de mejoramiento.....	27
2.4.7 MANUAL DE PROCESOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	29
2.4.7.1 Manual de procesos	30
2.4.7.1.1 Objetivos del manual de procesos	30
2.4.7.1.2 Características del manual de procesos	31
2.4.7.1.3 Contenido del manual de procesos	31

2.4.7.2	Manual de procedimientos.....	32
2.4.7.2.1	Objetivos del manual de procedimientos.....	32
2.4.7.2.2	Contenido del manual de procedimientos	32
2.5	INDICADORES DE GESTIÓN	34
2.5.1	IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	35
2.5.2	COMPONENTES DE UN INDICADOR	35
2.5.3	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	35
	CAPITULO 3	37
	SITUACIÓN ACTUAL Y PROCESOS PRODUCTIVOS	37
3.1	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	37
3.1.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	37
3.1.1.1	Análisis global.....	37
3.1.1.2	Análisis de la competencia	38
3.1.1.3	Análisis de los proveedores	40
3.1.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	40
3.1.3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA.....	42
3.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	45
3.2.1	VISIÓN.....	45
3.2.2	VALORES.....	45
3.2.3	MISIÓN.....	45
3.2.4	OBJETIVOS.....	45
3.2.5	POLÍTICAS GENERALES	46
3.3	MAPA DE PROCESOS	48
3.4	LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.....	49
3.5	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	50
3.5.1	DIAGRAMAS DE PROCESOS	50
3.5.2	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	50
3.6	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.....	51
	CAPITULO 4	53
	MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.....	53
4.1	PROCESOS PRODUCTIVOS MEJORADOS.....	53
4.1.1	GESTIÓN DE COMPRAS (A.).....	53
4.1.1.1	Compras locales (A.1).....	53
4.1.1.1.1	Productos nuevos (A.1.1)	53
4.1.1.1.2	Productos continuos (A.1.2).....	55
4.1.1.1.3	Productos de transformación (A.1.3).....	57
4.1.1.2	Importaciones (A.2).....	59
4.1.1.3	Inventarios (A.3).....	60
4.1.2	TRANSFORMACIÓN (B).....	64
4.1.2.1	Corte y prensado (B.1).....	64
4.1.2.2	Acabados (B.2)	65
4.1.2.3	Mantenimiento y reparación (B.3).....	67
4.1.3	RECEPCION Y ALMACENAJE (C).....	68
4.1.3.1	Ingreso de compras locales e importaciones (C.1).....	68
4.1.3.2	Ingreso devoluciones (C.2).....	70
4.1.4	GESTIÓN DE VENTAS (D)	71
4.1.4.1	Ventas mayoristas (D.1)	71
4.1.4.2	Facturación (D.2).....	73
4.1.4.3	Crédito y cobranza (D.3)	75

4.1.5 ENTREGAS (E)	77
4.1.5.1 Preparación y empaado (E.1).....	77
4.1.5.2 Entrega y distribución (E.2)	80
4.2 MANUAL DE PROCESOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	81
4.3 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO SITUACIÓN MEJORADA.....	82
4.4 INDICADORES DE GESTIÓN.....	83
CAPITULO 5.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1 CONCLUSIONES.....	86
5.2 RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS	91

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1.1 Organigrama “PROMAP” Provedora Mayorista de Papelerías.....	5
FIGURA 1.2 Árbol de problemas “PROMAP”	7
FIGURA 2.1 Jerarquía de procesos	17
FIGURA 2.2 Mapa de procesos.	19
FIGURA 2.3 Simbología de los diagramas de flujos.	23
FIGURA 2.4 Composición del valor agregado	24
FIGURA 2.5 Análisis del valor agregado	25
FIGURA 2.6 Estrategia de mejoramiento de procesos.....	29
FIGURA 3.1 Mapa de procesos “PROMAP”	49

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 2.3 Simbología de análisis de valor agregado.....	26
CUADRO 3.1 Matriz de análisis de factores externos	38
CUADRO 3.2 Matriz de perfil competitivo	39
CUADRO 3.3 Matriz de análisis de proveedores.....	40
CUADRO 3.4 Matriz de análisis de factores internos.....	41
CUADRO 3.5 Matriz de estrategias FODA	44
CUADRO 3.6 Resumen análisis de valor agregado de la situación actual	52
CUADRO 4.1 Indicadores de gestión.....	85

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO N° 1: Formato del levantamiento de los procesos.....	92
ANEXO N° 2: Diagramas de los procesos productivos actuales de “PROMAP”	94
ANEXO N° 3: Analisis del valor agregado de los procesos productivos actuales	114
ANEXO N° 4: Manual de procesos productivos de la empresa “PROMAP”	132
ANEXO N° 5: Manual de procedimientos de la empresa “PROMAP”	208
ANEXO N° 6: Análisis del valor agregado de los procesos productivos mejorados	227

RESUMEN

El presente trabajo de investigación muestra una propuesta de mejoramiento para los procesos productivos de la empresa “PROMAP” Proveedora Mayorista de Papelerías, compañía dedicada a la producción, importación y distribución de productos dentro del área de papelería, útiles escolares y de oficina.

En el capítulo 1 se muestra e identifica a la empresa “PROMAP” y en su conjunto a sus productos y/o servicios, clientes, proveedores, competencia y estructura organizacional. Se describe además la problemática de la empresa y los objetivos que se persiguen en este proyecto.

Se presenta en el capítulo 2 el contenido y la base teórica en la cual se fundamenta el desarrollo del proyecto, esto conlleva dos partes, por un lado la Administración Estratégica y por otro la Administración por Procesos, conceptos de la esencia de este trabajo y contiene: el mapeo de procesos, el levantamiento de la información, el diseño de los procesos, el análisis de valor agregado, el mejoramiento de los procesos, indicadores de gestión y la elaboración de manuales de procesos y procedimientos.

En el capítulo 3 se realiza el diagnóstico de la empresa y su Direccionamiento Estratégico. Se ejecuta el levantamiento de los procesos productivos de la empresa, se elabora el diseño de los procesos mediante su diagramación y se efectúa un análisis de los mismos mediante el análisis de valor agregado.

Se desarrolla en el capítulo 4 la propuesta de mejora a los procesos productivos de la empresa, realizando una comparación entre la situación actual y mejorada y se determina sus indicadores de gestión. Todo ello se documenta mediante la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos.

En el capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones que recopilan los resultados obtenidos en el presente proyecto.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación se ha realizado como una propuesta de cambio en la administración de la empresa “PROMAP” para que se considere trabajar bajo la modalidad de la administración por procesos después de analizar los beneficios que obtendrá con su posterior implantación.

Este proyecto está enfocado a poder determinar las causas y posibles mejoras que se pueden realizar en los diferentes procesos productivos de la empresa.

Para ello se ha ejecutado un análisis de la problemática de la empresa identificando dentro de estos lineamientos a sus procesos productivos. Como base de este proyecto se desarrolla su direccionamiento estratégico mediante el uso de herramientas de análisis, entrevistas y trabajo grupal entre los directivos de la organización. Para el levantamiento de los procesos se define los procesos y subprocesos parte del área productiva, la toma de tiempos y definición de variables del entorno, todo esto se desarrolla mediante entrevistas al personal involucrado en cada proceso. Mediante el uso del análisis de valor agregado se determina aquellas actividades y procesos que generan o no valor real a la empresa.

Se desarrolla las mejoras para cada uno de los procesos productivos radicando su importancia en la consecución de los objetivos de la organización, enfocándola al mejoramiento continuo.

CAPITULO 1

INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCION DE LA EMPRESA

El presente proyecto tiene como finalidad determinar una propuesta que mejore la situación actual de los procesos productivos de la empresa "PROMAP" Proveedora Mayorista de Papelerías.

La importancia de enfocar un mayor esfuerzo al mejoramiento de los procesos en "PROMAP" se ve reflejada en la necesidad de alcance de competitividad, de esta manera la gestión por procesos le permitirá conseguir este fin, mejorar la satisfacción de sus clientes, desarrollar sistemas de control y medición, e involucrar a toda la organización y prepararse de forma pro activa a sus desafíos futuros.

El desarrollo del proyecto se llevará a cabo siguiendo el modelo de la Administración por procesos, es decir se determinará: la identificación y selección de los procesos productivos, el mapa de procesos, el diseño de los procesos productivos, el análisis de valor agregado, los controles e indicadores de gestión adecuados, el manual de procesos y la forma más eficaz de llevar los procesos productivos a cabo para su mejoramiento.

Por lo tanto se busca orientar a "PROMAP" a una gestión por procesos, y más aún si se trata de la ejecución de procesos operativos, cuyos resultados determinan el éxito o fracaso de los más importantes objetivos de la organización.

1.2 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

“PROMAP” Proveedora Mayorista de Papelerías forma parte del Grupo Corporativo EDINUN e inicia sus actividades comerciales y de producción en el año 1991 con el propósito de ofrecer al sistema papelero productos de reconocido prestigio en lo que se refiere a útiles escolares, de oficina y papelería en general.

La empresa ha centrado sus actividades en la producción, importación y distribución de las mejores marcas en su línea.

Cuenta con plantas gráficas propias donde se encarga de producir toda la línea de papel rayado en sus diferentes formas y tamaños, garantizando excelente calidad, servicio ágil y oportuno.

Como importadora directa y proveedora, su comercialización esta centrada en sus clientes mayoristas en todo el país; además esta vinculada de forma directa en las transferencias a sus propias librerías “Comisariatos del Libro” para ventas al por menor, estas están ubicadas en el Norte, Centro, Sur de Quito y en el Valle de los Chillos.

Actualmente se encuentra adoptando una nueva forma de comercialización, mediante convenios con distribuidores en varias zonas a nivel nacional, en especial en la región Costa, promocionándose con sus marcas exclusivas de LION ECUADOR y CLASSE.

1.3 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

“PROMAP” en la actualidad dispone de los siguientes productos:

1. LÍNEA LION ECUADOR

La organización desarrolla sus propios productos y marcas, presentando su línea exclusiva en marcadores, crayones y pinturas; productos escolares de excelente

calidad y de producción única para nuestro país. Además esta trabajando en los productos marca CLASSE.

2. PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN

La diversidad de productos que “PROMAP” importa desde varios países en el mundo como: España, China, Taiwán, México, entre otros, hace que se consolide su gama de productos puestos a disposición para sus clientes mayoristas, esmerándose en seleccionar materiales escolares y de oficina en marcas de reconocido prestigio. Cuenta en su mayoría con productos de proveedores nacionales.

3. LÍNEA DE PRODUCCIÓN

La empresa fabrica en sus propias plantas gráficas toda la línea de rayados con una gran variedad en formas y tamaños, logrando un posicionamiento firme y reconocido prestigio por su calidad, precios, servicio ágil y oportuno.

1.4 CLIENTES

“PROMAP” ha enfocado la gestión de ventas a sus clientes mayoristas: papelerías, bazares, librerías, instituciones públicas y privadas en todo el país, manteniendo su distribución de forma regular a pesar de contar con dos temporadas fuertes en ventas tanto en la Región Sierra como Costa.

Es de importancia mencionar que en su mayoría sus clientes están ubicados en la ciudad de Quito y sus alrededores; siendo sus clientes más reconocidos por monto de compra aquellos ubicados fuera de la Región Sierra, cuenta en todo el país con aproximadamente 800 clientes, entre ellos un 10% entre instituciones privadas o públicas. Cabe manifestar que la empresa mantiene transferencias directas con sus propias librerías “Comisariatos del Libro”.

1.5 PROVEEDORES

“PROMAP” mantiene relación con alrededor de 130 proveedores nacionales de forma continua de acuerdo con la demanda de sus clientes, y se van incrementando en respuesta a su creciente variedad de productos. Entre los cuales se puede mencionar:

- ABRODESIVOS DEL ECUADOR S.A.
- BAZAR Y PAPELERIA JUAN PABLO
- CARVAJAL S.A. ECUADOR
- CERSA CIA LTDA
- EXPOCSA
- LEDAKON
- PAPELERIA CATHY
- PLASTIGOMEZ S.A.
- QUIFATEX S.A.
- VERNAZA GRAFIC
- XIONPC C.A.
- POLYPAPELES CIA. LTDA.

En cuanto a proveedores internacionales la empresa cuenta con:

- KW-TRIO
- PELIKAN (MEXICO)
- PHUI
- LION PENCIL
- INDISTRI
- DOMINGO FERRER
- SADIPAL, ENTRE OTROS.

1.6 COMPETENCIA

La empresa se encuentra en un nivel aceptable de posicionamiento en el mercado, sin embargo su competencia ha crecido de forma acelerada

obstaculizando su expansión; en la Región Sierra como Costa entre sus principales competidores se encuentran:

- **DILIPA:** En toda la línea de producción, importación y compras nacionales.
- **JUAN PABLO:** En productos de importación.
- **PAPELESA:** En la línea de producción.
- **DISTRIBUIDORES VARIOS:** En toda la línea de producción, importación y compras nacionales.

1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de “PROMAP” esta distribuida como se presenta a continuación:

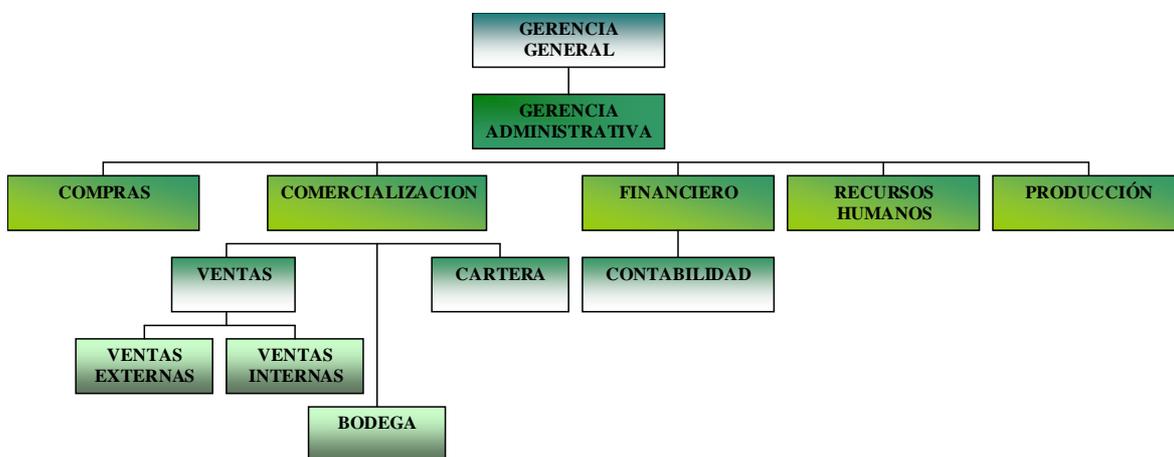


Figura 1.1 Organigrama Proveedor Mayorista de Papelerías.

“PROMAP” presenta una estructura funcional y departamental desde su creación. En la forma como esta ha ido creciendo, los cambios que se han producido ha hecho necesario que se vaya implementando algunos departamentos, sin modificar la forma de administración, la misma que se ha mantenido casi sin variaciones por algunos años.

La empresa no cuenta con una planificación estratégica definida, con un orgánico funcional, manual de funciones, manual de la calidad, manual de procesos, etc., más bien su administración se basa en la experiencia de los dueños-gerentes de la organización.

1.8 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

Después de haber observado de forma directa la planificación, administración, ejecución y control de los procesos que en la organización se desarrollan, se evidencia diversas falencias que involucran a todas las áreas productivas de la empresa como: la falta de claridad y estandarización de las actividades, subutilización de recursos, falta de control e inadecuado manejo de inventarios y recuperación de cartera, bajo índice de satisfacción al cliente, bajo desempeño y poco comprometimiento del recurso humano con la organización, etc.

En resumen, cada área de los procesos productivos se trata de forma aislada, sin controles adecuados, sin orientación al objetivo primordial de la empresa, duplicando actividades y esfuerzos tanto económicos como humanos, que han obstaculizado el manejo de la información y la toma de decisiones, y la mejora de la competitividad en la organización.

Si el manejo de la empresa se sigue dando en forma funcional y paternalista, sin orientación en el largo plazo y con poco o ningún grado de adaptabilidad hacia una nueva forma de administración, la organización no podrá alcanzar sus objetivos, manteniendo un lento crecimiento y falta de competitividad, que podría ocasionarle la reducción de su mercado a nivel nacional o gran dificultad de posicionamiento en nuevos mercados.

Con estos antecedentes es necesario mejorar los procesos productivos de la empresa, cuya implantación le permitirá enfocar la gestión a sus actividades clave, estructurarlas de forma adecuada, establecer parámetros claros y definidos de control, optimizar sus recursos de forma significativa, enfocarse hacia el cliente y mejorar continuamente.

- **ELECCIÓN DE PROCESOS PROBLEMA**

Mediante observación directa y conversaciones mantenidas con el Recurso Humano de la organización, se ha podido determinar el área con mayor problema: el área productiva, definiendo el siguiente árbol de problemas:

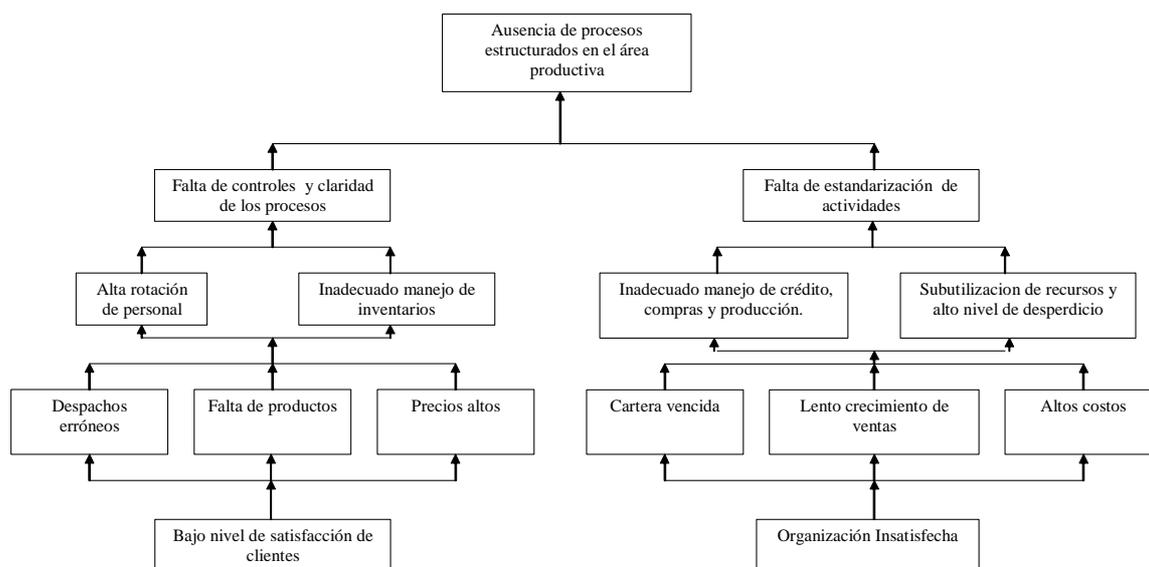


Figura 1.2 Árbol de problemas Proveedora Mayorista de Papelerías.

1.9 OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta de mejoramiento de los procesos productivos de la Empresa “PROMAP” Proveedora Mayorista de Papelerías, que ayude a la organización a renovar su administración actual, enfocar la gestión a sus procesos, orientarse hacia la satisfacción del cliente y a alcanzar ventaja competitiva.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- i. Realizar el diagnóstico de la empresa y desarrollar su direccionamiento estratégico.
- ii. Identificar y definir los procesos productivos de la empresa.
- iii. Analizar y evaluar el desempeño de los procesos productivos de la empresa.
- iv. Elaborar el manual de procesos del área productiva de PROMAP.
- v. Establecer indicadores de gestión para los procesos productivos de la organización.

1.10 HIPÓTESIS

El levantamiento y diseño de los procesos productivos permiten identificar sus interrelaciones, actividades claves, componentes, recursos necesarios para soportarlos, controles estratégicos, su alcance, límites, procesos repetitivos; mostrando de forma clara, simplificada y comprensible el funcionamiento de la empresa.

El análisis de valor agregado de los procesos productivos proporciona a la organización una visión clara de las actividades que aportan o no valor y enfocan su gestión al cliente y/o a las diferentes áreas de la organización.

La definición de indicadores adecuados para los procesos productivos permite medir los estándares de su desempeño, proporcionando información sobre la marcha de los procesos de forma continúa.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La Administración Estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con su medio ambiente, asegurando que esta se ajuste a su entorno competitivo. ³

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es una planeación a largo alcance que se centra en la organización como un todo, es así que para hacer planificación estratégica se considera a la organización como una unidad total y se establece un esquema de lo que esta haciendo la organización, a dónde va a llegar, lo que quiere lograr y cómo lo va a conseguir. ⁴

2.2.1 ANÁLISIS AMBIENTAL

Es el proceso de evaluación o revisión del ambiente en el que se desenvuelve una organización con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.

- **AMBIENTE EXTERNO**

³ CERTO, Samuel, Administración Moderna, Colombia, 8ta edición, Prentice Hall, 2000.

⁴ CERTO, Samuel, Dirección estratégica, Madrid, España, Ediciones Irwin, 1996.

El diagnóstico del medio ambiente externo tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza).

El ambiente externo o competitivo consta de componentes principales como: los clientes, la competencia, los proveedores y los asuntos globales / internacionales.

- **AMBIENTE INTERNO**

Este ambiente comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes de este ambiente se originan dentro de la organización.

Los aspectos del ambiente interno de la organización definen en su conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias esenciales que la empresa puede mejorar y crear.

Fortaleza: Es una posición favorable que posee la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza.

Debilidad: Es una posición desfavorable que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno

Los componentes más importantes dentro del ambiente interno son: organizativo, del personal, comercialización, productivo y financiero.⁵

⁵ CERTO, Samuel, Dirección estratégica, Madrid, España, Ediciones Irwin, 1996.

2.2.2 ANÁLISIS FODA

El objetivo del FODA es entender mejor y dar respuesta a los factores que son de mayor importancia para el desempeño de la empresa, factores que pueden influir en la capacidad de la organización para lograr sus objetivos.

El Análisis FODA pretende evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. Los datos del análisis de FODA del ambiente identifican más bien nuevas tecnologías, tendencias de mercado, nuevos competidores y tendencia de la moral del empleado que requieren interpretaciones y traducción antes de ser etiquetadas como estrategias.⁶

2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En esencia, la visión y la misión de la organización marcan la dirección general de una empresa; por tanto los pasos decisivos para establecer y mantener una dirección estratégica son: concretar una visión del futuro de la organización y convertir esta visión en una misión que defina la finalidad o razón de ser de la organización.

En su conjunto, las declaraciones de visión y misión ofrecen un panorama completo de valores, filosofías y aspiraciones que orientan la acción de la organización. Estas declaraciones tienen el potencial suficiente para motivar, y hasta inspirar, a los miembros actuales y futuros de la organización.⁷

- **VISIÓN**

⁶ CERTO, Samuel, Dirección estratégica, Madrid, España, Ediciones Irwin, 1996.

⁷ CERTO, Samuel, Administración Moderna, Colombia, 8ta edición, Prentice Hall, 2000.

La visión organizativa es una apreciación idealizada de lo que sus miembros desean de ella en el futuro, recoge lo valioso del pasado y prepara la organización para el futuro, presenta los valores, los principios de la institución y sus compromisos.

La declaración de la visión debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora, conocida y compartida por todos los miembros de la organización y también por aquellos que se relacionan con ella.

- **VALORES**

Los valores organizativos se comparten con los valores que respaldan el trabajo y determinan el comportamiento de la organización y las relaciones entre todos los miembros vinculados con la misma. Los valores organizativos determinarán las estrategias y principios operacionales.⁸

Aclarar todos los puntos y llegar a un acuerdo sobre los valores de la organización es muy importante debido a que proporciona una guía para el comportamiento, define la cultura organizacional, etc.

- **MISIÓN**

La misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión da respuesta a la pregunta: “¿cual es su razón de ser?”

El contenido de la misión varía de una organizacional a otra, aunque de forma general contiene la declaración de sus clientes internos y externos, productos o servicios, mercado, objetivos de la organización, filosofía o valores esenciales de la compañía.⁹

8 CERTO, Samuel, Dirección estratégica, Madrid, España, Ediciones Irwin, 1996.

9 SERNA, Humberto, Planeación y gestión estratégica, Bogotá, Colombia, Ediciones Legis, 1994.

La declaración de la misión de una organización debe ser corta y clara, en fondo deberá ser amplia y diferenciadora estableciendo la imagen institucional, etc.

- **OBJETIVOS**

Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que llevan a cabo una organización. Se establecen dos tipos diferentes de objetivos: a corto y largo plazo.¹⁰

Los objetivos a largo plazo han de ser coherentes con la visión y misión organizativa, cuantificables, específicos, flexibles, estimulantes, difundidos, etc. Y fijan metas que puedan alcanzarse en tres a cinco años. Los objetivos a corto plazo se derivan de los objetivos de largo plazo y su finalidad es conducir al logro de los mismos.

Para la redacción de los objetivos se tomará en cuenta: cantidad, tiempo, calidad y recursos.

- **ESTRATEGIAS**

Formular la estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente, es decir el ¿Cómo cumplir el o los objetivos?

La estrategia busca materializar sus sueños respecto al futuro: cómo posicionar sus bienes o servicios frente a los de sus competidores, cómo estrechar sus vínculos con la clientela, cómo prepararse para los cambios ambientales, cómo diversificar su oferta de bienes o servicios, etc.

¹⁰ CERTO, Samuel, Dirección estratégica, Madrid, España, Ediciones Irwin, 1996.

Modelar una estrategia a nivel empresarial equivale a responder a la pregunta ¿cómo vamos a competir en esta rama industrial de tal manera que consigamos una ventaja competitiva sostenible y, por consiguiente, una rentabilidad superior a la media? La clave de la formulación de la estrategia radica en centrarse en las oportunidades y amenazas a través del FODA.

- **POLÍTICAS**

Son las normas o planes vigentes que proporcionan varios parámetros para guiar la toma de decisiones y que rigen el accionar de la organización. Es el conjunto de procedimientos que contestan a las interrogantes ¿Qué hacerse y cómo debe hacerse?

2.4 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

La administración por procesos se instaura bajo la percepción de tener en cuenta y concentrarse en el todo, esto conlleva a unir las tareas o actividades individuales, pensando en equipo y buscando las expectativas del cliente, lo cual necesariamente conduce a un crecimiento. ¹¹

La importancia de enfocar un mayor esfuerzo al mejoramiento de los procesos en las organizaciones se ve reflejada en el alcance de competitividad, de esta manera la gestión por procesos permite conseguir una utilidad impresionante en diversas formas como:

- La orientación de la organización hacia el cliente
- Le permite a la compañía predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles y reducción de sus costos de mala calidad.

¹¹ Harrington, JAMES, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Bogotá. 1994.

- Mantiene a la organización centrada en el proceso, ofreciendo una visión sistémica de las actividades de la organización
- Proporciona una visión de la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Suministra un método para preparar a la organización a fin de cumplir con sus desafíos

El objetivo de la Administración por Procesos es asegurarse que todos los procesos trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional y alcanzar una mayor ventaja competitiva.

2.4.1 DEFINICIÓN DE PROCESO

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente interno o externo, en un determinado tiempo y costo.

Un proceso es efectivo cuando genera un producto o servicio que cumple de forma consistente con los requerimientos del cliente, es decir genera los resultados esperados.

Un proceso es eficiente cuando genera un producto o servicio optimizando los recursos utilizados.

2.4.1.1 Clasificación de procesos

En gestión por procesos suele distinguirse los procesos gobernantes, operativos y de apoyo.

- **Procesos gobernantes o de dirección.-** Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades, son procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.
- **Procesos operativos, de producción o institucionales.-** Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, a partir de estos procesos el cliente percibirá y valorará la calidad. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser.
- **Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa.-** Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos y dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información).

2.4.1.2 Componentes de los procesos

Cualquier proceso involucra cuatro componentes principales: entradas, salidas, recursos y controles.

- **Entrada:** Son todos aquellos insumos, requerimientos, necesidades que respondan al estándar ó criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor interno o externo.
- **Salidas:** Es el producto o servicio, representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- Recursos y estructuras para transformar el insumo de la entrada

- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento

2.4.1.3 Estructura jerárquica de los procesos

La jerarquía de los procesos esta dada en primera instancia por los macro procesos, estos pueden subdividirse en subprocessos que tienen una relación lógica. Todo macro proceso o subprocesso esta compuesto por un determinado número de actividades que contribuyen a la misión del macro proceso

Las actividades son las acciones que se requieren para generar in determinado resultado y constituyen la parte fundamental de los diagramas de flujo. Para mayor comprensión de la jerarquía de los procesos se representa en el siguiente gráfico:

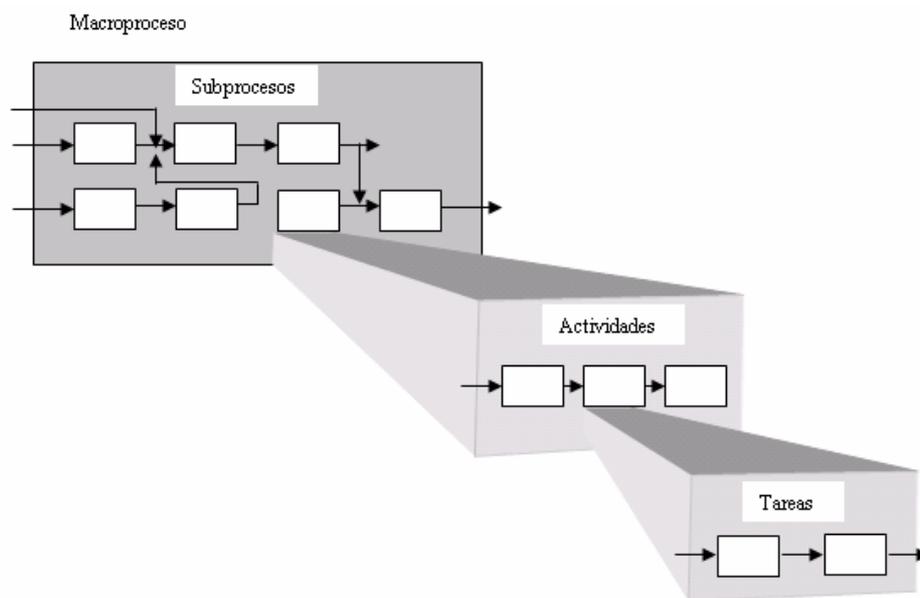


Figura 2.1 Jerarquía de Procesos¹².

2.4.2 SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CRITICOS

¹² Harrington, JAMES, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Bogotá. 1994.

Es importante seleccionar los procesos a mejorar atendiendo a los problemas reales o potenciales evidenciados en la organización. Tomando en consideración los puntos como:

- Problemas y/o quejas de clientes externos.
- Problemas y/o quejas de clientes internos.
- Proceso con alto costo.
- Proceso con tiempos de ciclo prolongado.
- Existencia de una mejor forma conocida de realizar el proceso que se quiere adoptar.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Pérdidas de mercados.
- Existencia de peleas o malas comunicaciones inter funcionales.
- Visualización de mejoras al realizar la representación del proceso.
- No se está cumpliendo con las especificaciones establecidas.

2.4.3 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es definido como una representación gráfica de un grupo de componentes de un sistema funcional o procesos funcionales de un área.¹³

La identificación y desarrollo del mapa de procesos de la organización proporciona la comprensión jerárquica de sus procesos, y ya dentro de los mismos la identificación y desagregación en: macro procesos, procesos, subprocesos, actividades y tareas ligadas al día a día de la empresa, constituyéndose en el paso previo para el levantamiento de la información. A continuación se presenta un ejemplo de un mapa de procesos:

¹³ MARIÑO, Hernando, Gerencia de procesos, Bogotá, Colombia, Ediciones Alfaomega, 2001.

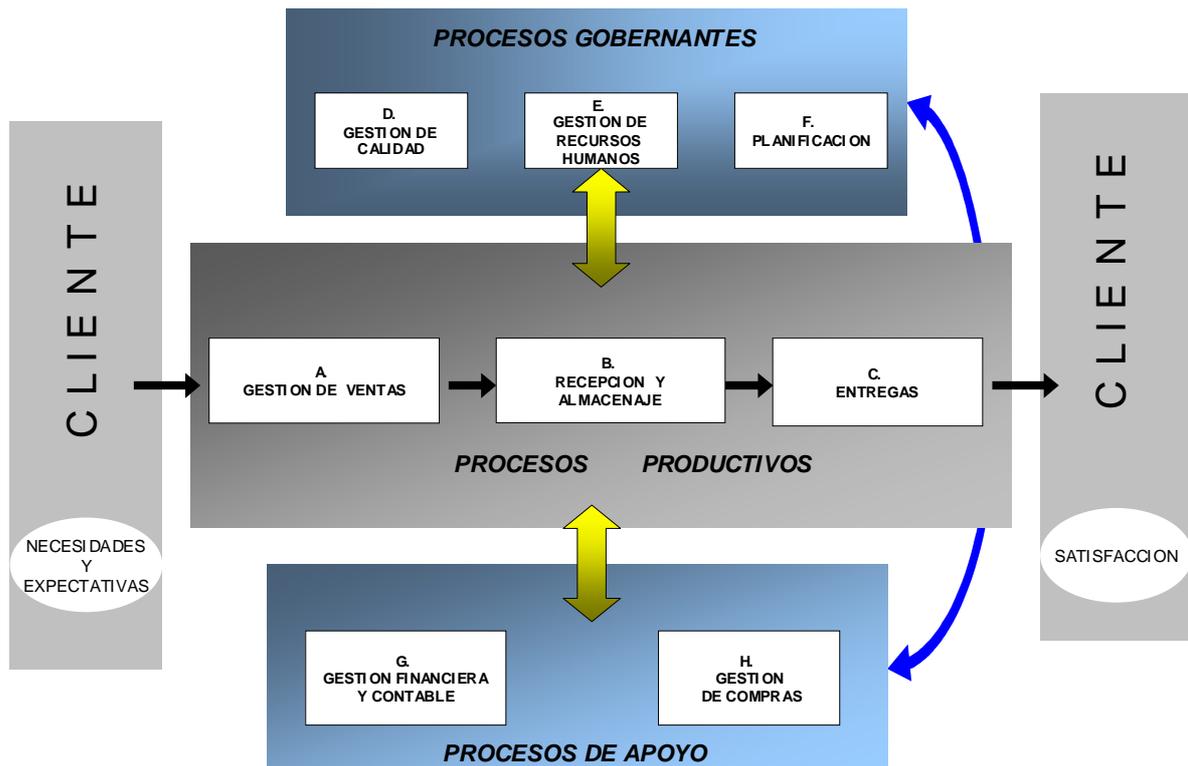


Figura 2.2 Mapa de Procesos.

El propósito del mapa de procesos es entender lo que actualmente ocurre, los roles y responsabilidades de todos los componentes del proceso, ayuda a entender la pertenencia del conjunto de procesos y de los componentes individuales de estos.

2.4.3 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS

El ordenar los procesos en forma secuencial permite comprender su verdadera dimensión. La mejor forma de entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa, identificación de actividades, flujos de información, recursos y áreas involucradas, así como el límite y alcance de los procesos; es mediante su diagramación o flujo grama, constituyéndose éste en un elemento primordial en el mejoramiento de los procesos de la empresa al mostrar claramente las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y productividad, facilitando la comunicación entre éstas áreas problema.

El procedimiento para el levantamiento de los procesos es el siguiente¹⁴:

- **Se define de los límites del proceso** es decir se identifica en dónde comienza y termina el proceso, el inventario de subprocesos que lo componen su secuencia e interconexión.
- **Se realiza la recolección de datos del proceso;** es decir sus actividades, tiempos de ciclo, responsables, área de desarrollo. El listado de actividades deben ser plasmadas en el orden en que ocurren. Este procedimiento se ejecutará en base a entrevistas con cada uno de los encargados de las áreas a estudiar, así como reuniones individuales y grupales para dilucidar la información recopilada obteniendo una mayor exactitud.

Para la ejecución del levantamiento de la información, se considera varios aspectos tanto internos como externos que permitirán obtener con mayor certeza los tiempos de ejecución de cada proceso y la presencia de tiempos fundamentados para el análisis posterior, siendo así necesario aplicar el Método del estudio del Tiempo, ya que aparte de obtener la información en base a las entrevistas personales y reuniones grupales este toma en cuenta algunas variables que influyen en el trabajo desarrollado en cada proceso y más aún cuando se trata de organizaciones cuya demanda se presenta por temporadas¹⁵.

Para la toma de tiempos se considera que el mayor interés de una organización es la eficiencia de sus procesos en las temporadas de alta demanda, por tanto los tiempos recolectados son de este período, considerando mediante el estudio mencionado variables como: el ambiente en el que se desarrolla el proceso y la destreza de los ejecutores. A continuación se definen las variables a utilizarse:

14 Harrington, JAMES, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Bogotá. 1994.

15 CUMMINGS, L, Recursos Humanos Desempeño y Evaluación, Editorial Trilas, México, 1999,

Tiempo selecto para un elemento de trabajo (t).- Este es el lapso de tiempo en llevar a cabo determinada actividad.

Frecuencia (f).- Es la unidad de tiempo (mes, semana, día, etc.) con que presenta una actividad dentro de un ciclo de trabajo.

Factor de clasificación (RF).- Este factor determina el desempeño presentado por el trabajador en cada actividad ejecutada en el proceso, en caso de la empresa en estudio se cuenta con uno o dos trabajadores máximo por área por tanto será necesario establecer un promedio entre estos. Los valores de 0.90 a 1.1, son las calificaciones, donde 1.1 es el valor más alto para aquellos empleados ágiles y para los empleados parsimoniosos el valor más bajo es de 0.9. La calificación de estos dependerá del rendimiento de los empleados.

Tiempo normal (Tn).- Es el resultado de la multiplicación del tiempo selecto para un elemento de trabajo (t) por la frecuencia (f) y por el factor de clasificación (RF).

Tolerancia (A).- La tolerancia se considerada para aquellos factores que pueden ser difíciles de medir (equipos, tecnología, comunicación, lugar de trabajo, ambiente, etc.). Se cuenta con porcentajes entre 0 y 20%, donde los valores cercanos a cero son aplicados a personas que cuentan con los factores mencionados anteriormente y los valores cercanos al 20% son aplicados a personas que no cuentan con todos los factores anteriormente dichos.

Tiempo estándar (Ts).- Es el valor que se obtiene de Tiempo normal (Tn) por la suma de uno más la tolerancia. El resultado de esta operación es un valor de tiempo más real.

Este método será aplicado a todos los procesos productivos incluyendo aquellos de transformación debido a que la producción no es continua o automatizada y trabaja en base a órdenes de producción con un 60% de trabajo manual.

2.4.4 DISEÑO DE LOS PROCESOS

El diseño de los procesos se lleva a cabo con la ayuda de una representación gráfica como son los diagramas de flujo, donde se puede visualizar fácilmente las interrelaciones existentes entre las actividades parte de cada proceso.

2.4.4.1 Diagramas de flujo

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de las secuencias de pasos que integran un proceso. Estos cumplen con un propósito: documentar un proceso con el fin de identificar de forma clara las actividades que lo conforman. La elaboración de los diagramas de flujo son la base para analizar y mejorar los procesos, debido a que muestran las actividades o áreas en las cuales se podría producir cuellos de botella o aquellas que son innecesarias y repetitivas.

La simbología estándar de los diagramas de flujo es la siguiente:

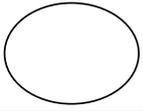
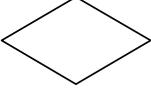
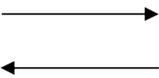
SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	
SIMBOLO	DESCRIPCION
	Límites: indica el principio o el fin del proceso, dentro del símbolo se escribe la palabra inicio o fin.
	Acción: se utiliza para representar una actividad, por ejemplo, recibir, elaborar, verificar, entregar, etc. Se incluye en el rectángulo una descripción de la actividad.
	Inspección: indica que el proceso se ha detenido. Indica una inspección por alguien diferente a quien desarrolla la actividad, este símbolo requiere una firma de aprobación.
	Decisión: plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.
	Documentación: este rectángulo con la parte inferior ondulada significa que se requiere una documentación para desarrollar el proceso, por ejemplo: una autorización, un informe, una orden de compra o una factura.
	Espera: este símbolo también llamado bala se utiliza para indicar espera antes de realizar una actividad.
	Conector: se utiliza para efectuar un enlace de una página a otra donde se continúa el flujograma.
	Conector: círculo pequeño que se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esta parte del diagrama de flujo servirá como input para otro diagrama de flujo.
	Sentido del flujo: la flecha indica la dirección del flujo, puede ser horizontal, ascendente o descendente.
	Transmisión: la flecha quebrada se utiliza para mostrar transmisión de datos por vía telefónica o fax o electrónica.
	Transporte: la flecha ancha significa movimiento del output. Por ejemplo el envío de documentos por correo.

Figura 2.3 Simbología de los Diagramas de flujos.¹⁶

Existen mucho tipos de diagramas de flujo entre ellos el diagrama de flujo ANSI Y funcional.

¹⁶ MEJÍA, Braulio, Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud, Bogotá, Colombia, Ediciones Ecoe, 2000.

Diagrama de flujo ANSI.- Este proporciona una comprensión detallada de un proceso, permite ampliar las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado.

Diagrama de flujo funcional.- Este identifica cómo los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización.

2.4.5 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO

La evaluación del valor agregado es un principio esencial en el proceso de modernización, donde la meta de la organización es asegurarse de que cada actividad aporte valor agregado real hasta donde sea posible, eliminando aquellas que no agreguen valor alguno. De forma matemática el valor agregado es el valor después del procesamiento, menos el valor antes del procesamiento:

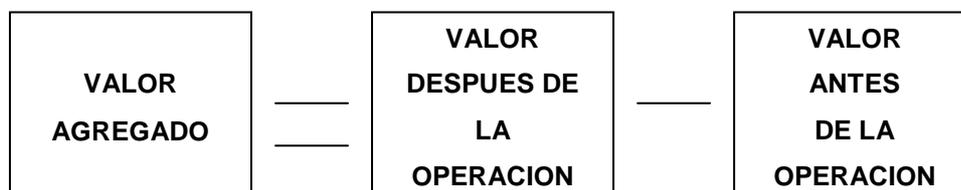


Figura 2.4 Composición del Valor Agregado¹⁷

La evaluación del valor agregado (**EVA**) es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas del cliente final. “Las actividades de valor agregado real (**AVAR**) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (**VAE**). Además existen otras actividades que no agregan valor alguno,

¹⁷ Harrington, JAMES, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Bogotá. 1994.

por ejemplo el almacenamiento, este tipo de actividades se consideran sin valor agregado (SVA).” Existen dos tipos de actividades de **SVA**:

- Aquellas actividades que aparecen por mal diseño del proceso o su mal funcionamiento, como: movimiento, esperas, preparación de la actividad, almacenamiento y repetición del trabajo, actividades que serían innecesarias para generar el output.
- Actividades no requeridas por el cliente, y sin aporte para el proceso que al eliminarse no afecta al output.

Entonces el objetivo del **EVA** es optimizar las actividades de valor agregado para la empresa y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado. Asegurándose que cada actividad dentro del proceso de la empresa aporte valor real a la totalidad del proceso, mediante el análisis de las actividades que aparecen con **VAR, VAE o SVA**. En la tabla 1.3.2 se muestra la evaluación del valor agregado.

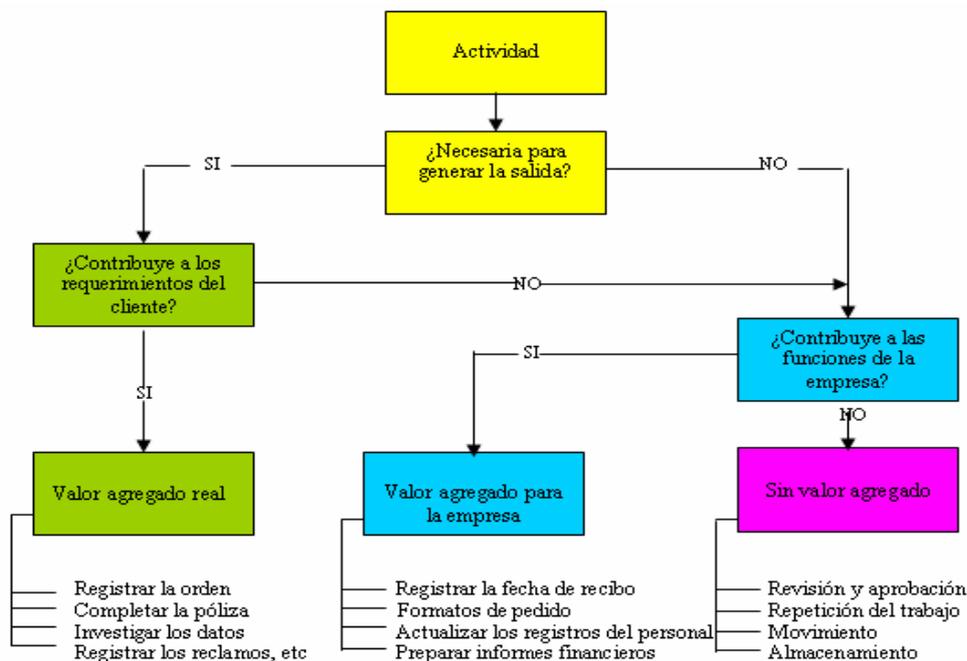


Figura 2.5 Análisis del Valor Agregado¹⁸

¹⁸ Harrington, JAMES, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Bogotá. 1994.

La simbología que se utiliza en el análisis de actividades y de valor agregado se muestra en el siguiente cuadro:

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
VAC	Valor agregado al cliente
VAE	Valor agregado a la empresa
P	Preparación
E	Espera
M	Movimiento
I	Inspección
A	Archivo
TVA	Tiempo de valor agregado
TSVA	Tiempo sin valor agregado
IVA	Índice de valor agregado
RE	Relación de empoderamiento

Cuadro 2.3 Simbología de Análisis de Valor Agregado.

Luego del análisis y evaluación del valor agregado se podrá dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo pueden optimizarse las actividades de valor agregado real?
- ¿Podrá realizarse las actividades de VAR en un menor tiempo?
- ¿Cómo se puede eliminar o minimizarse las actividades sin valor agregado?
- ¿Por qué necesitamos las actividades de VAE? ¿Se puede minimizar su tiempo?¹⁹

¹⁹ Harrington, JAMES, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Bogotá. 1994.

2.4.6 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

El mejoramiento de procesos es un factor de gran importancia para obtener mayores beneficios y poder ser competitivos, garantizando el éxito de una organización a largo plazo.

Son múltiples los beneficios que resultan del mejoramiento de los procesos en una empresa, entre otros tenemos:

- **Ventajas para el cliente.-** Recibe servicios oportunos, eficientes, de calidad, ahorra esfuerzos y dinero, al no tener que repetir pasos y documentación.
- **Ventajas para el personal.-** Reduce el esfuerzo tanto físico como mental, aumenta el grado de satisfacción de sus actividades diarias, reduce las molestias derivadas de las sobrecargas o subcargas de trabajo, mejora el clima organizacional, entienda su iniciativa y creatividad.
- **Ventajas para la empresa.-** Mejora la imagen ante clientes y empleados, brinda un servicio caracterizado por la cordialidad, la tolerancia y la responsabilidad, disminuye la tramitomanía con todas sus consecuencias, controla los procesos y trámites de acuerdo con su objeto social, mejora la utilización de los recursos, las interrelaciones internas y externas, sus procedimientos al mejorar los productos y servicios, disminuye las demoras.

2.4.6.1 Proceso de Mejoramiento

Los criterios de mejoramiento de procesos siguen una secuencia: Planear, controlar y mejorar procesos continuamente, elevar estándares de desempeño del

proceso y optimizarlo de manera gradual; de esta forma se establecen las siguientes etapas²⁰:

Primera etapa.- Se identifica los diferentes procesos que se realizan en la empresa.

Segunda etapa.- Se define cuales son los procesos críticos, los que presentan mayores quejas internas como externas.

Tercera etapa.- En esta etapa se realiza una serie de pasos que se detallan a continuación:

- **Identifica los problemas y oportunidades de mejora** mediante herramientas de modernización, que permitan eliminar actividades sin valor agregado, simplificar el proceso, reducir tiempos, etc. En este proyecto se realiza el Análisis del Valor agregado.
- **Definir las causas fundamentales de las áreas con problemas.**
- **Determinar las mejores alternativas** para eliminar las causas de las áreas problema mediante herramientas de sistemas de sugerencia sencillas como la lluvia de ideas y análisis en trozos informales de papel.
- **Documentar los procesos mejorados.**

La estrategia de mejoramiento de los procesos se resume en forma gráfica de la siguiente manera:

²⁰ JURAN, J. M. y GRAYNA, F., Análisis y Planeación de la Calidad, 3ra.Ed, USA, McGraw Hill, 1995.

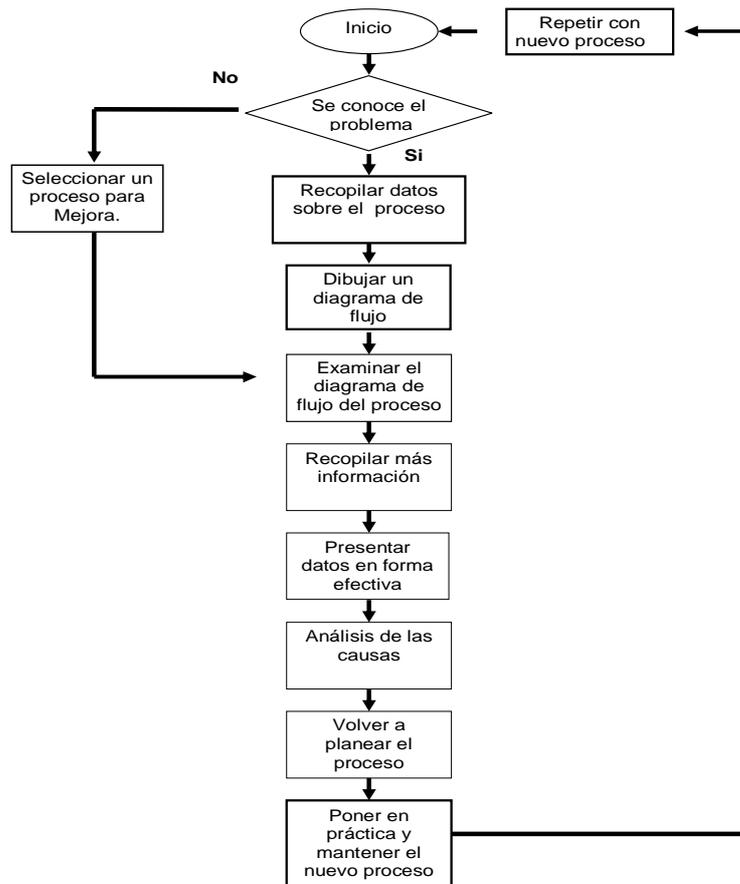


Figura 2.6 Estrategia de mejoramiento de procesos.²¹

2.4.7 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Cualquiera que sea el tamaño de una organización, es de importancia contar con un instrumento que agrupe a los procesos, las normas, descripción de las actividades, los formularios necesarios para el manejo adecuado de una organización.

²¹ Harrington, JAMES, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Bogotá. 1994.
 JURAN, J. M. y GRANA, F., Análisis y Planeación de la Calidad, 3ra. edición, USA, McGraw Hill, 1995.

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de sus clientes requiere identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos convirtiéndose estos en una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales contempladas en el Plan Estratégico.

Así mismo, se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo en las áreas productivas de la empresa y se logre el control interno adecuado.

2.4.7.1 Manual de Procesos

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

2.4.7.1.1 Objetivos del Manual de Procesos

Los objetivos de contar con un manual de procesos dentro de la organización son los siguientes:

- Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades.
- Ayudar a ofrecer productos y servicio más eficientes.
- Gestionar de mejor manera los recursos de una organización
- Estandarizar el trabajo que realizan los diferentes miembros de una organización.
- Ayudar a la orientación del personal nuevo
- Facilita la evaluación de los procesos
- Facilita la atención al cliente interno y externo

- Proporciona información a los directivos de la empresa sobre la marcha de los procesos.

2.4.7.1.2 Características del Manual de Procesos

Las características que presenta un manual de procesos son:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo
- Ser flexible para cubrir diversas situaciones
- Facilita revisión y actualizaciones continuas.

2.4.7.1.3 Contenido del Manual de Procesos

La elaboración de un Manual de Procesos tiene las siguientes partes:

- Hoja inicial de identificación del documento.
- La cabecera: Esta comúnmente contiene el logo de identificación de la institución, nombre del documento, código del documento, fecha de emisión, número de revisión, identificación de la página.
- Objetivo del manual
- Alcance del manual
- Glosario de términos
- Mapa de procesos
- Descripción de los procesos
- Indicadores de Gestión
- Anexos

2.4.7.2 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, que con el manejo conjunto de los trabajadores dentro de las prácticas definidas en la organización se logra afianzar la efectividad de la empresa.

2.4.7.2.1 Objetivos del Manual de Procedimientos

Los objetivos de contar con un manual de procesos dentro de la organización son los siguientes:

- La finalidad de describir procedimientos es el documentar y uniformizar todos los procesos que se realizan en la empresa y orientar a los responsables de su área.
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización, precisando la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente en flujo de las operaciones.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Mejorar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.
- Servir como medio de integración para el personal nuevo, con el fin de facilitar su incorporación a la empresa, etc.

2.4.7.2.2 Contenido del Manual de Procedimientos

Para la elaboración del manual de procedimientos es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Capacitar al personal en el manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de los procesos y en los pasos que se seguirán para preparar el manual.
- El levantamiento de datos que debe enfocarse en el registro de hechos que permita conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, caso contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, que generen retraso y desperdicio de recursos. Para obtener datos sobre los procesos se pueden emplear ciertos tipos de investigación y técnicas de recolección de datos como: Investigación descriptiva, que describe la problemática existente en los procesos; el diseño de investigación, que permite recopilar directamente los datos detallados y exactos en el departamento de la empresa; en este caso se aplica especialmente la observación directa, que se realiza en el lugar natural de acción y permite evidenciar y visualizar de cerca la ejecución y problemática que acarrea cada departamento; la entrevista no estructurada, en donde se llevan a cabo conversaciones abiertas con todo el personal que labora en el departamento.

El manual de procedimientos puede variar de acuerdo al requerimiento de la organización, comúnmente esta estructurado de la siguiente manera:

- Identificación.- Aquí se establece el logotipo de la organización, el nombre oficial de la organización, denominación y extensión, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Contenido.- Se especifica los ítems que contiene el presente manual de procedimientos.
- Objetivo del manual.- Muestra el propósito que se pretende cumplir con la realización del Manual de Procedimientos.
- Alcance del manual.- Se identifica el ámbito de aplicación que cubren los procedimientos.
- Glosario.- Se enlista los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas aplicadas en el Manual de Procedimientos.

- Simbología de la diagramación.- Se detalla los gráficos que se utilizarán en los diagramas de flujo del manual de procedimientos.
- Responsables y autoridad.- Se determina las unidades o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases, detallando las actividades que desarrollan cada uno de los colaboradores parte del área estudiada.
- Descripción de las actividades.- Permite conocer el detalle de cada una de las actividades involucradas en los procesos, la entidad en la que se lleva a cabo y la responsabilidad en la misma.
- Diagramas de flujo.- Se realiza la representación gráfica de las actividades que conforman los procesos.
- Anexos.- Se adjunta los formularios, formatos, etc. utilizados por la empresa en las diferentes actividades.

2.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de procesos deben establecerse de tal forma que mediante ellos se pueda verificar el cumplimiento de los parámetros de eficacia con el fin de realizar un seguimiento de objetivos, de esta manera se localiza los puntos susceptibles de mejora.²²

Para fijar los indicadores es necesario basarse en información directa del trabajo diario para obtener un punto de vista lo más real posible. Una vez logrado esto hay que establecer los límites a partir de los cuáles se considera los resultados como anomalías y se define unas pautas de responsabilidad, precisión, simplicidad, etc., para dejar los indicadores bien establecidos.

Un conjunto balanceado de indicadores puede ser diseñado utilizando medidas de costo, calidad y tiempo, dependiendo de las herramientas que se definan para el establecimiento de indicadores y su forma de estructuración se podrá medir: La

²² www.regionjunin.gob.pe

utilización de los recursos humanos, físicos y financieros, el tiempo, el cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias, el rendimiento físico promedio, etc.

2.5.1 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores deben ser importantes para la organización, una de las formas para asegurar su relevancia es relacionando estos con el desempeño de las metas y objetivos estratégicos de la organización o del área específica. Permiten a la organización:

- Medir el avance hacia el logro de objetivo y metas organizacionales.
- Promover la confiabilidad de los servicios prestados y su efectividad.
- Comparar el desempeño para identificar oportunidades de mejora.

2.5.2 COMPONENTES DE UN INDICADOR

Entre los componentes o elementos de un indicador constan:

Nombre o descriptor.- Expresión verbal del patrón de evaluación.

Definición.- Calidad del indicador.

Unidad de medida: Define el porcentaje

Unidad operacional: Definición de la fórmula matemática

2.5.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Las características que deben presentar los indicadores son:

Definición clara.- Un indicador debe tener una definición clara y ser entendible para asegurar una colección consistente y una comparación adecuada.

Fácil de entender y usar.- Es importante que los indicadores estén planteados de tal forma que el usuario lo entienda, deben evitarse términos técnicos, abstractos, etc.

Comparable.- Deberán estar establecidos sobre bases consistentes, es decir que sean validos entre organizaciones y a través del tiempo.

Verificable.- Un indicador debe ser reunido y calculado de tal forma que la información pueda ser verificada.

No ser ambiguo.- Debe quedar claro si un hay incremento en el indicador, una mejora o un deterioro del servicio.

Sensible.- Un indicador debe ser sensible y oportuno a los cambios.

Estadísticamente válido.- El indicador debe establecerse adecuadamente para medir el desarrollo del desempeño, en períodos de tiempo.

Establecer una cartera de indicadores de gestión es una parte clave para un buen sistema de medición de desempeño. Se debe asegurar el buen funcionamiento de ellos de tal forma que estos se conviertan en base para el mejoramiento continuo de la organización.

CAPITULO 3

SITUACIÓN ACTUAL Y PROCESOS PRODUCTIVOS

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El desarrollo del diagnóstico de la empresa se inicia con un análisis ambiental, en el que se identifica los diferentes factores claves que influyen a la actividad de la organización, tanto de forma externa como de forma interna, estableciendo para ello su ponderación y clasificación de acuerdo a la importancia y su representación para la empresa.

El análisis del entorno externo e interno de la organización tiene como finalidad establecer un diagnóstico previo al levantamiento de la información para enfocarse luego a la gestión de “PROMAP” a sus procesos.

Se utiliza como herramienta base para el análisis del FODA, determinando así las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de “PROMAP”.

3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Este análisis brinda una visión de las implicaciones específicas e inmediatas del medio externo hacia la empresa. Los principales componentes de este análisis son: análisis global, de la competencia y proveedores.

3.1.1.1 Análisis global

Mediante este análisis se determina los factores que pueden estar influenciando significativamente a las operaciones de la organización, en especial aquellas que

facilitan o dificultan las importaciones, producción y distribución, considerando varios componentes como: económico, social, legal, político y tecnológico.

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN		EMPRESA PROMAP	
	VALOR	%	CLASIF	TOTAL
IMPORTACIONES				
Aranceles de importación	4	0,0784	2	0,16
Costos de importación	6	0,1176	2	0,24
Economía del país de origen	4	0,0784	3	0,24
Economía del país de destino	1	0,0196	2	0,04
Volumen de importación	2	0,0392	3	0,12
PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN				
Variación de precios materia prima	8	0,1569	1	0,16
Legislación Tributaria	3	0,0588	2	0,12
Competencia	7	0,1373	1	0,14
Cultura de adquisición de productos	9	0,1765	2	0,35
Políticas de Gobierno	5	0,098	1	0,10
Tecnología para producción	2	0,0392	1	0,04
TOTALES	51	1		1,69

Escala de calificación:

- 1: Amenaza importante
- 2: Amenaza menor
- 3: Oportunidad menor
- 4: Oportunidad Importante

Cuadro 3.1 Matriz de Análisis de Factores Externos.

Considerando una valoración aceptable de 2.5 (media valorada entre 4 como máximo y 1 como mínimo), la organización se ubica bajo la media establecida, por tanto se determina que los factores claves externos están más tendientes a convertirse a largo plazo en obstáculos para el nivel competitivo de la organización, es decir en amenazas.

Las amenazas más fuertes son el de la cultura de adquisición de los productos que generan el negocio de la empresa y los costos en que incurre como importadora.

3.1.1.2 Análisis de la competencia

Mediante la elaboración de la matriz de perfil competitivo se determina como se encuentra la empresa en relación a sus competidores, los factores que la hacen competitiva y aquellos en los que hay que mejorar.

La ponderación se ha realizado en respuesta a las exigencias y factores determinados por los clientes externos, en una calificación del 1 al 10 de acuerdo con la importancia de satisfacción al cliente.

Como factores claves de esta matriz lo constituyen las preferencias, exigencias y necesidades de los clientes.

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN		EMPRESA		COMPETENCIA					
	VALOR	%	PROMAP		DILIPA		JUAN PABLO		DIST.VARIOS	
			CLASIF	TOTAL	CLASIF	TOTAL	CLASIF	TOTAL	CLASIF	TOTAL
Precio	8	0,22	2	0,444	4	0,889	4	0,889	2	0,444
Calidad de productos	4	0,11	4	0,444	4	0,444	4	0,444	2	0,222
Variedad de productos	6	0,17	3	0,5	4	0,667	3	0,5	2	0,333
Plazo de crédito	2	0,06	3	0,167	3	0,167	3	0,167	2	0,111
Servicio al cliente	5	0,14	4	0,556	1	0,139	3	0,417	2	0,278
Instalaciones	3	0,08	3	0,25	3	0,25	1	0,083	2	0,167
Distribución	1	0,03	3	0,083	1	0,028	2	0,056	2	0,056
Disponibilidad de productos	7	0,19	1	0,194	2	0,389	4	0,778	4	0,778
TOTALES	36	1,00		2,64		2,97		3,33		2,39

Escala de calificación:

- 4: Fortaleza importante
- 3: Fortaleza menor
- 2: Debilidad menor
- 1: Debilidad importante

Cuadro 3.2 Matriz de Perfil competitivo.

La empresa se encuentra sobre la media de 2.5, lo que quiere decir que tiene ventajas competitivas que lo mantienen en el mercado, siendo su mayor fortaleza el servicio al cliente y su mayor debilidad la disponibilidad de productos.

En relación a sus competidores se observa que se encuentra bajo el puntaje de Juan Pablo uno de sus más fuertes competidores, cabe establecer que los Distribuidores Varios no son una amenaza fuerte para "PROMAP".

3.1.1.3 Análisis de los proveedores

Para este análisis se determina los factores claves establecidos para la evaluación de los mismos por la Gerencia Administrativa, encargada de las negociaciones con los proveedores.

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN		EMPRESA PROMAP	
	VALOR	%	CLASIF	TOTAL
Cantidad de proveedores	6	0,11	4	0,43
Calidad de productos	4	0,07	4	0,29
Precios	10	0,18	3	0,54
Fiabilidad de sus entregas	9	0,16	3	0,48
Condiciones de pago y crediticias	7	0,13	4	0,50
Potencial para establecer vínculos estratégicos	5	0,09	3	0,27
Calidad del servicio	8	0,14	3	0,43
Tiempo de entrega	7	0,13	3	0,38
TOTALES	56	1,00		3,30

Escala de calificación:

- 4: Oportunidad Importante
- 3: Oportunidad menor
- 2: Amenaza menor
- 1: Amenaza importante

Cuadro 3.3 Matriz de Análisis de Proveedores.

La empresa se encuentra sobre la media de 2.5 lo que significa que en cuanto a proveedores se refiere cuenta con excelentes oportunidades de negociación, estas son una fuerza importante de la organización.

3.1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Para el análisis de la realidad de la organización se desarrolla la Matriz de factores internos de PROMAP, determinando su clasificación y ponderación de acuerdo a entrevistas mantenidas con los directivos de la empresa.

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN		EMPRESA	
	VALOR	%	PROMAP	
			CLASIF	TOTAL
COMPONENTE ORGANIZATIVO				
Instalaciones Propias	9	0,03	4	0,14
Estructura organizativa	8	0,03	3	0,09
Ambiente organizacional	9	0,03	3	0,10
Direccionamiento Estratégico	7	0,03	1	0,03
Planificaciones periódicas	8	0,03	1	0,03
Comunicación Fluida	9	0,03	2	0,07
Claridad en los procesos	10	0,04	1	0,04
Capacidad del equipo de dirección	10	0,04	1	0,04
COMPONENTE DE COMERCIALIZACION				
Permanencia en el mercado	10	0,04	3	0,12
Segmentación del mercado	8	0,03	3	0,09
Variedad y disponibilidad de productos	8	0,03	2	0,06
Manejo de precios competitivos	10	0,04	2	0,08
Publicidad y promoción	8	0,03	2	0,06
Formas de distribución	7	0,03	2	0,05
COMPONENTE PERSONAL				
Procedimientos de reclutamiento	7	0,03	2	0,05
Programas de capacitación	6	0,02	1	0,02
Sistema de valoración del rendimiento	8	0,03	1	0,03
Sistema de incentivos	8	0,03	1	0,03
Giro de personal y absentismo	7	0,03	1	0,03
Personal capacitado	9	0,03	2	0,07
COMPONENTE PRODUCTIVO				
Instalaciones de la planta	9	0,03	4	0,14
Investigación y desarrollo	9	0,03	2	0,07
Uso de tecnología	9	0,03	3	0,10
Adquisición de materias primas	8	0,03	1	0,03
Control de existencias	10	0,04	1	0,04
COMPONENTE FINANCIERO				
Liquidez	10	0,04	4	0,16
Rentabilidad	10	0,04	1	0,04
Actividad Oportunidad de inversión	7	0,03	4	0,11
Rotación de Inventarios	10	0,04	2	0,08
Rotación de Cartera	10	0,04	4	0,16
TOTALES	258	1		2,16
Escala de calificación:				
4: Fortaleza importante				
3: Fortaleza menor				
2: Debilidad menor				
1: Debilidad importante				

Cuadro 3.4 Matriz de Análisis de Factores Internos.

Para el análisis interno se ha calificado varios componentes como; organizativo, comercialización, personal, productivo y financiero con la finalidad de conseguir un resultado global de la situación interna actual de la empresa.

La empresa se encuentra bajo la media establecida, mostrando que su desarrollo interno no representa una fortaleza, convirtiéndose el componente del personal y de comercialización en sus mayores debilidades.

3.1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA

El análisis FODA permitirá evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la organización y su ambiente externo, y establecer la siguiente Matriz de Estrategias:

	FORTALEZAS -F-	DEBILIDADES -D-
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ha permanecido durante muchos años en el mercado manteniendo actividades como distribuidora, importadora directa y empresa productora. 2. Posee gran capacidad de liquidez y rotación de cartera. 3. Dispone de instalaciones propias, amplias y adecuadas a su razón de ser. 4. Los productos que ofrece son de gran calidad. 5. Maneja un buen ambiente organizacional, así como una buena relación con clientes a nivel nacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Administración tradicional 2. Falta de gestión de recursos humanos y de una clara definición de los cargos y funciones. 3. Falta de direccionamiento estratégico en ventas y comercialización. 4. Falta de definición y estandarización de procesos. 5. Manejo de precios poco competitivos en relación al nivel de crecimiento que ha alcanzado la empresa. 6. Falta de disponibilidad de: stock en algunos productos, variedad, falta de control en inventarios.
OPOZRTUNIDADES -O-	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es favorable la inversión especialmente por su capacidad de adquisición y expansión de su línea de productos. 2. La relación comercial con proveedores en precios, entregas y condiciones de pago es una gran ventaja para la empresa. 3. Respaldo de Instituciones Financieras. 4. Posibilidad de integración vertical así como potencial para establecer vínculos estratégicos y expansión a nuevos segmentos de mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O1-F1 Estrategia publicitaria que permita a la empresa darse a conocer como gran mayorista e importadora directa. 2. O2-F3 Incrementar tecnología para la producción aprovechando la capacidad en instalaciones y relación comercial con sus proveedores. 3. O4-F5 Extenderse a nuevos segmentos de mercado a nivel nacional con distribuidores en cada provincia tomando a consideración a los clientes AAA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O2-D4 Definir procesos que permitan el seguimiento y control en pisos y techo de stock de los productos de mayor rotación buscando su abastecimiento con negociaciones exclusivas. 2. O2-D5 Planificar las cantidades de adquisición de acuerdo a pronósticos de venta y disminución de costos que permitan reducir el precio final y evitar falta de stock. 3. O2-D6 Incrementar la variedad de productos mediante el análisis de requerimientos continuos de clientes. 4. O1-D3 Definir estrategias de comercialización y ventas incrementando nuevas líneas de productos al segmento de mercado de posicionamiento.

AMENAZAS -A-	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. El establecimiento de aranceles de importación.</p> <p>2. Variación de precios de materia prima para la producción (productos estrella).</p> <p>3. La tendencia progresiva de crecimiento de la competencia.</p> <p>4. Precios bajos de la competencia en las mismas condiciones de productos y servicio.</p>	<p>1. A1-F1 Establecer negociaciones de congelación de precios con proveedores en el exterior que contrarresten parte de nuevas políticas de gobierno al incrementar aranceles para la importación.</p> <p>2. A4-F4 Mantener la calidad de su portafolio de productos tratando de que sus precios estén en concordancia a los establecidos por la competencia.</p> <p>3. A3-F4 La adquisición de mayores montos de compra permitirán que se reduzcan los costos, y enfocar este incremento a nuevos segmentos de mercado.</p> <p>4. A3-F1 Incrementar de forma progresiva los productos con marcas propias y a precios competitivos, aumentando sus productos estrella.</p>	<p>1. A1-D5 Establecer estrategias de comercialización en base a planificaciones de adquisición especialmente de importaciones y pronósticos de ventas de tal forma que se reduzcan costos y estos se reflejen en la disminución de precios al cliente final.</p> <p>2. A2-D5 Mantener negociaciones con proveedores de materia prima en fijación de precios congelados que eviten el incremento de los mismos.</p> <p>3. A3-D1 El cambio de los requerimientos del mercado, exigencia de clientes, incremento de la competencia hace necesario que la empresa realice una innovación en su Gestión Administración en la búsqueda de la calidad y el mejoramiento continuo.</p> <p>4. A4-D4 La Gestión por procesos permite que se estandarice y clarifique los procesos desarrollados en la organización, de tal forma que se elimine actividades SVA y que se reduzca tiempos y costos que repercutirán en la disminución del precio final.</p>

Cuadro 3.5 Matriz de Estrategias FODA.

Después de evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa se ha determinado varias estrategias claves que permitirán ir plasmando el camino pro activo ante su medio externo con herramientas que posee o que puede ir desarrollando para lograr sus objetivos.

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico de la empresa “PROMAP” estará definido por su misión, visión, valores, objetivos, y políticas.

3.2.1 MISIÓN

La misión de la empresa “PROMAP” como organización industrial y comercial, parte del Grupo Corporativo EDINUN, es el priorizar el servicio al cliente en todo el país, ofreciendo productos escolares, de oficina y papelería de excelente calidad, persiguiendo siempre la excelencia empresarial e innovación, manteniendo como objetivo primordial el pensar primero en nuestro cliente mayorista, buscando lograr con la ayuda de nuestra gente ventajas competitivas para maximizar las utilidades, porque sabemos que el futuro del país en un mundo globalizado está en entregar de nosotros lo mejor, porque somos y nos sentimos ecuatorianos de corazón.

3.2.2 VISIÓN

La visión de la empresa “PROMAP” Proveedora mayorista de papelerías esta orientada a consolidar su imagen como empresa y su posicionamiento de liderazgo con sus marcas propias, convirtiéndose hasta el 2010 en una gran empresa importadora, productora y proveedora con segmentos de mercado en todas las provincias del país, ubicándose entre una de las más reconocidas empresas en distribución de productos escolares, de oficina y papelería en general, preferida en el mercado por su profesionalismo, excelencia en el servicio y contribución a mejorar la calidad de vida, la economía y el desarrollo de la educación.

3.2.3 OBJETIVOS

Los objetivos que se ha establecido “PROMAP” tanto de forma general como específica se mencionan a continuación:

Objetivo General

“PROMAP” tiene como objetivo general el convertirse en una gran empresa importadora para el año 2010, liderando el mercado nacional con sus marcas y producción propia.

Objetivos Específicos

- i. Incrementar sus ventas en un 20% tanto para la Región Sierra como para la Costa en el año 2007 y 2008 en relación al año anterior correspondiente.
- ii. Posicionarse con sus marcas propias en el mercado nacional, buscando el crecimiento en la variedad de sus productos.
- iii. Mejorar el manejo de la cartera, llegando a un giro de 15 días de vencimiento y reduciendo de forma considerable el índice de cuentas incobrables para la Temporada 2007.

3.2.4 POLÍTICAS GENERALES

Como políticas generales en el accionar de la empresa, tomando en consideración de forma primordial la parte administrativa se cuenta con las siguientes:

- i. “PROMAP” planifica, organiza, controla y evalúa los inventarios de forma continua tanto en su bodega mayorista como en sus locales minoristas.
- ii. El manejo financiero de los “Comisariatos del Libro” se llevará a cabo a través de la Administración de “PROMAP”.

- iii. La organización, control y todo lo relacionado a recursos humanos lo maneja la Gerencia Administrativa o Gerencia General en su ausencia.
- iv. El uso de uniforme para el personal de “PROMAP” será obligatorio y asignado por Gerencia General cada año.
- v. Cualquier actividad fuera de la operativa normal de las funciones de cada área deberá ser comunicada y autorizada por la Gerencia Administrativa.
- vi. “PROMAP” será encargado de proveer a sus locales minoristas “Comisariatos del Libro” previa solicitud de Jefes de Almacén.
- vii. Se realizarán evaluaciones periódicas de los movimientos de cartera, facturación, flujos de fondos, etc.

3.2.5 VALORES

“PROMAP” define como sus principales valores organizativos a los siguientes:

- **Honestidad.-** Para la empresa es fundamental mantener una imagen limpia y transparente frente a todas las personas involucradas de forma directa e indirecta con la organización.
- **Trabajo en equipo.** El apoyo mutuo entre los colaboradores de la organización es uno de sus valores fundamentales
- **Seguridad.-** Promover a todo nivel de la organización el manejo confiable y seguro de la información, operación y servicio al cliente.
- **Comunicación abierta y franca.**

- **Excelencia en servicio.**- El pensar en los clientes mayoristas, cumplir con sus exigencias y mejorar día a día es un valor latente en la organización.

Después de haber analizado a la organización y su entorno, y definir su direccionamiento estratégico, se plantea el mejoramiento de sus procesos para la consecución de sus objetivos con un enfoque en la Administración por Procesos.

3.3 MAPA DE PROCESOS

Se presenta a continuación el desarrollo del mapa de procesos de “PROMAP”, contiene los procesos productivos con los que cuenta la organización para llevar a cabo su actividad, los procesos que apoyan su gestión y los procesos gobernantes; identificados y establecidos de forma jerárquica.

De esta manera el mapa de procesos se convierte en un paso previo y esencial para el levantamiento de la información:

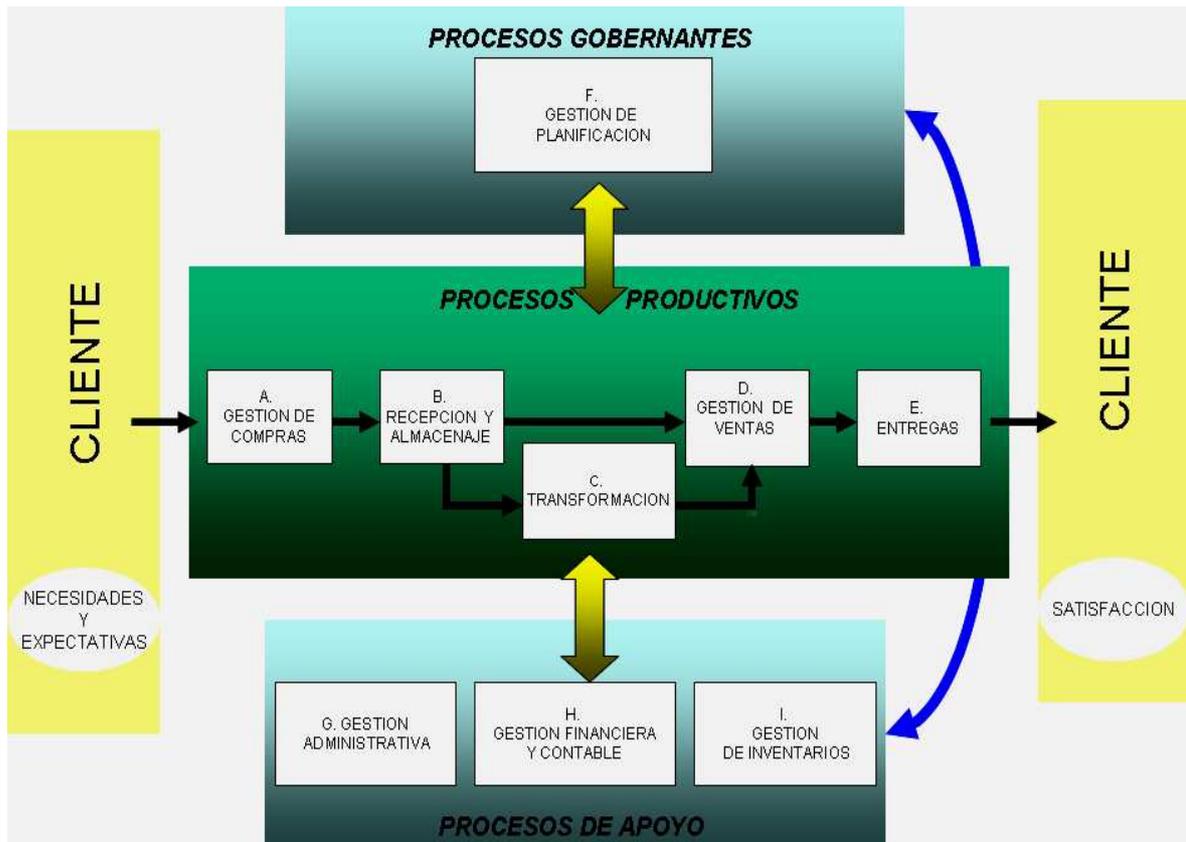


Figura 3.1 Mapa de Procesos "PROMAP".

3.4 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

Después de observar los procesos que en la organización se desarrollan, se evidencia diversas falencias que involucran a todas las áreas productivas de la misma, un trabajo que se ejecuta de forma aislada, falta de controles adecuados u orientación al objetivo primordial de la empresa, son algunos de los hechos que obstaculizan el manejo adecuado de la información, la toma de decisiones y la mejora de la competitividad en la organización. Es así que se ve la necesidad de enfocar la gestión a sus procesos productivos.

Para el levantamiento de la información se toma en consideración la base metodológica expuesta en el capítulo 2 considerándola adecuada de acuerdo a las características que presenta la empresa como son: su razón de ser, la

capacidad de producción de sus trabajadores, el ambiente de trabajo en el que se desarrollan en especial al tomar en cuenta que la empresa se maneja en relación a la demanda por temporada, la tecnología, etc. Cabe recalcar que el levantamiento de los datos se lo llevó a cabo en la temporada alta, época de interés para los directivos de la organización. El levantamiento de la información de cada uno de los procesos se realizó de acuerdo al formato que puede observarse en el Anexo No 1.

3.5 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

La información que se obtuvo del levantamiento de los procesos de la empresa “PROMAP” permitió describir los procesos a través de los diagramas de procesos considerando a esta descripción como paso primordial en la búsqueda del mejoramiento de los procesos.

3.5.1 DIAGRAMAS DE PROCESO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE “PROMAP”

Para la elaboración de los diagramas de procesos se utilizó el programa Office Visio, consiguiendo plasmar de forma gráfica las interrelaciones y movimiento secuencial de las actividades que conforman cada proceso. Los diagramas de flujo de la situación actual de la empresa “PROMAP” se presentan en el Anexo No 2.

3.5.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE “PROMAP”

Las fichas de caracterización de cada uno de los procesos productivos de la empresa se pueden observar en Anexo N° 4 el manual de procesos productivos de “PROMAP”.

3.6 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

El objetivo de este análisis es identificar y evaluar cada una de las actividades que componen a los procesos productivos, determinando si estas añaden o no valor agregado real al cliente final o a su vez a la empresa, de tal forma que en el análisis se visualice los porcentajes de valor que cada actividad aporta para la satisfacción de los requerimientos del cliente o para la funcionalidad óptima de los procesos dentro de la empresa, así como dar a conocer las pautas de un mal diseño de procesos, existencia de actividades que han generado excesivos controles o su ausencia, actividades que podrían eliminarse sin afectar el output, etc.

Para el análisis de los procesos se sigue lo señalado en el numeral 2.4.5 del capítulo 2. El resultado de este análisis se encamina a un incremento en la proporción de actividades con valor agregado real. El análisis de valor agregado (AVA) de cada uno de los procesos productivos se presenta en el Anexo No 3.

A continuación se muestra de forma resumida los porcentajes de valor agregado real (VAR) y los porcentajes sin valor agregado (SVA) de los procesos:

MACRO-PROCESOS	SUBPROCESOS	VALOR AGREGADO CLIENTE	VALOR AGREGADO EMPRESA	SIN VALOR AGREGADO	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO
A. GESTIÓN DE COMPRAS					
A.1 Compras locales	A.1.1 Productos nuevos	0,00%	66,80%	33,20%	66,80%
	A.1.2 Productos continuos	0,00%	4,66%	95,34%	4,66%
	A.1.3 Productos de transformación	0,00%	71,01%	28,99%	71,01%
A.2 Importaciones		0,00%	35,77%	64,23%	35,77%
A.3 Inventarios		0,00%	7,68%	92,32%	7,68%
B. TRANSFORMACIÓN					
B.1 Corte y prensado		0,00%	27,68%	72,32%	27,68%
B.2 Acabados		0,00%	8,11%	91,89%	8,11%
B.3 Mantenimiento y reparación		0,00%	33,99%	66,01%	33,99%
C. RECEPCIÓN Y ALMACENAJE					
C.1 Ingreso de compras locales e importaciones		0,00%	36,65%	63,35%	36,65%
C.2 Ingreso devoluciones		0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
D. GESTIÓN DE VENTAS					
D.1 Ventas Mayoristas		18,40%	61,02%	20,58%	79,42%
D.2 Facturación		6,01%	14,90%	79,09%	20,91%
D.3 Crédito y Cobranza		1,46%	60,30%	38,24%	61,76%
E. ENTREGAS					
E.1 Preparación y empaçado		3,80%	73,43%	22,77%	77,23%
E.2 Entrega y distribución		20,10%	23,29%	56,60%	43,40%
PORCENTAJE GENERAL		3,32%	35,02%	61,66%	38,34%

Cuadro 3.6 Resumen Análisis de Valor Agregado de la situación actual de los procesos productivos de “PROMAP”.

CAPITULO 4

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

4.1 PROCESOS PRODUCTIVOS MEJORADOS

Tomando como base el análisis del valor agregado presentado en el capítulo anterior se elabora un esquema de mejoramiento de los procesos a fin de, que su gestión se encamine a la satisfacción de sus clientes, considerando que la empresa presenta un porcentaje menor en el valor agregado cliente (VAC).

A continuación se presenta claramente por proceso, y con una secuencia de pasos identificados para el mejoramiento de los mismos, *la identificación de problemas y oportunidades de mejora* en las áreas en las cuales los procesos son confusos, interrumpen la calidad y productividad, dificultan la comunicación, no existe agilidad y control o que su output no satisface los requerimientos que generen un valor agregado real, aplicándose para esta fase el análisis de valor agregado, *definición de las causas fundamentales de estos problemas y la determinación de las mejores alternativas de solución* para mejorar los procesos:

4.1.1 GESTIÓN DE COMPRAS (A.)

4.1.1.1. Compras locales (A.1)

4.1.1.1.1 Productos nuevos (A.1.1)

Este subproceso presenta el 67% de Valor Agregado para la Empresa (VAE), el 33.2% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 0% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

1. En el análisis de muestras para la compra de productos nuevos no existe un proceso definido o estandarizado al igual que la forma de atención a proveedores de dichos productos.
2. Comunicaciones repetitivas y duplicidad para coordinar visitas de proveedores.
3. La creación de códigos de barra para productos que no lo disponen hace que sea necesario la ejecución de actividades que consumen tiempo y esfuerzo y que no generan ningún valor agregado.
4. Los productos a consignación requieren del doble de actividades, tiempo y esfuerzo para su registro, venta y liquidación, a comparación de una compra directa. Si bien es cierto permiten manejar un stock más controlado también generan mayor trabajo.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

1. El proceso actual y el poco empoderamiento del área de compras ocasiona que se produzca un considerable tiempo de espera y movimiento para dar respuesta a los proveedores en: realizar la devolución de muestras y tomar la decisión de compra o no de nuevos productos.
2. Las causas de comunicaciones repetitivas se dan debido a la intervención del personal de tres áreas (gerencia, secretaría y compras) siendo necesario únicamente involucrar a dos áreas para el contacto con el proveedor. Este hecho se refleja en la demora para conseguir el objetivo final.
3. La falta de una política que exija al proveedor que sus productos cuenten con el código de barras como parámetro necesario para la compra, hace que se

incremente el uso del tiempo sin valor agregado para gestionar la obtención de códigos de barras.

4. El proceso para la compra a consignación conlleva la realización de un mayor número de actividades. A pesar de esto este tipo de compra no se puede eliminar si se requiere productos nuevos y que no exista certeza de aceptación por el consumidor.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

1. El área de compras que trabaja únicamente la parte operativa de este proceso debe recibir la visita de proveedores, filtrar las muestras y listas de precios a entregar a Gerencia y su revisión conjunta, confirmar la fecha definitiva de negociación con el proveedor o comunicar que no existe interés de compra, eliminándose el preestablecer citas y solicitar su confirmación, es decir este trabajo pasa del área de secretaría a compras.
2. Como parte de la negociación con el proveedor se incluirá el coordinar las fechas de recepción de la mercadería haciendo que esta actividad se suprima en el área de compras. De esta manera se agiliza el proceso de compras y se reduce el tiempo de movimiento y espera.
3. El establecer una política que exija que el proveedor entregue sus productos con el código de barra respectivo, eliminará la revisión del código, el enviar la solicitud de códigos, su recepción, el diseño y la impresión de los mismos.
4. Para las compras a consignación es necesario analizar que producto en realidad necesita manejarse con este tipo de compra, de tal forma que se evite generar duplicación de trabajo en un producto de muy baja rotación.

4.1.1.1.2 Productos continuos (A.1.2)

Este subproceso presenta el 4.7% de Valor Agregado para la Empresa (VAE), el 95.3% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 0% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

1. En este proceso se identifica un alto porcentaje de tiempo en espera (44%) generado en actividades como: el solicitar cotizaciones a proveedores y la recepción de facturas de compra.
2. Existe un lapso considerable de tiempo en espera y movimiento para la recepción de la información de stock y especificaciones de la nota de pedido para la compra, estos retrasos ocasionan que no se disponga de algunos productos para la venta.
3. Se detecta actividades que pueden ser unificadas sin generar mayor trabajo y reduciendo su tiempo sin valor agregado. Actividades como el incluir el tema de la coordinación de fechas de entrega en la negociación con el proveedor.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

1. Una de las causas fundamentales que generan el tiempo de espera es la falta de pronta respuesta por parte del proveedor en caso de cotizaciones y entrega de facturas.
2. El tiempo que se genera al no recibir con rapidez respuesta de ¿qué? productos no hay o están bajos en stock por parte de facturación impide que se agilite la compra de los mismos, de igual manera la demora en la entrega de la nota de pedido con especificaciones de compra por parte de Gerencia.

3. La causa de que se deslinde actividades en cuanto a entrega u otros parámetros y no se especifiquen de una sola vez en la negociación de la compra hace que se genere tiempo SVA.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

1. Si las solicitudes de los precios y especificaciones necesarias para la compra se dan vía telefónica y se presentan de forma inmediata a gerencia se elimina tiempos de espera y se consigue una mayor agilidad en la compra reduciendo el tiempo a 15 minutos, unificando el pedido de la solicitud y la obtención de la información.
2. Para evitar los tiempos de movimiento generados en cuanto al requerimiento de stock es necesario que este control y revisión sean realizados por el área de compra de forma directa. Siendo imprescindible y de gran utilidad el manejo de pronósticos de ventas y seguimiento de mínimos y máximos de stock de mercadería que permitan visualizar y controlar los excesos o déficit de la misma mediante alarmas en el sistema que permitan coordinar la oportuna y ágil compra. Este mejoramiento agiliza y convierte a este proceso en un respaldo para la gestión en ventas.
3. La actividad de coordinación de fechas de entrega se eliminan incluyendo este tema en la negociación con el proveedor debido a que existe ya un control que supervisará la correcta facturación.
4. El estableciendo de políticas que exijan al proveedor que la mercadería sea entregada en máximo dos días laborables luego de emitida la orden de compra reducirá sustancialmente el tiempo de espera agilizando la recepción de productos y su gestión para la venta.

4.1.1.1.3 Productos de transformación (A.1.3)

Este subproceso presenta el 71% de Valor Agregado para la Empresa (VAE), el 29% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 0% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

En este proceso se identifica un gran problema reflejado en el alto porcentaje (24%) de tiempos generados en actividades de preparación como: enviar la orden de producción y contratar los servicios de impresión fuera de la imprenta local. Este último mencionado produce además tiempos sin valor agregado en movimiento, espera y archivo.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

El tiempo sin valor agregado en: solicitar, elaborar, presentar y aprobar las órdenes de producción se da debido a la falta de manejo de planificaciones de producción que permitan que esta área trabaje continuamente y responda de forma efectiva a las temporadas de demanda altas.

Otra causante es que no existe un pronóstico de ventas y su enlace con la capacidad de producción para evitar que se genere la necesidad de negociar, contratar, coordinar entregas y pagos con imprentas externas.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

1. La mejor alternativa es el consolidar información entre pronósticos de demanda y capacidad de producción que permitan establecer una planificación que se ajuste a las temporadas altas y bajas. De esta manera se evita el exceso o falta de productos en bodega y se elimina actividades como el realizar órdenes de producción.

2. A corto plazo la planificación para una producción continua incluso en meses ociosos, considerando que: la materia prima suele mantener su precio durante todo el año, la infraestructura con que cuenta la empresa permite el almacenamiento, la mitad del año es temporada alta, se puede evitar la falta de stock y sobre todo que la empresa incurra en costos mucho más altos al contratar servicios externos y se evite el generar mayores tiempos en movimientos, espera y preparación. El incremento de la capacidad de talleres gráficos es una solución a largo plazo que permita cubrir la creciente demanda, considerando que esta área genera los productos estrella de la organización.

4.1.1.2 Importaciones (A.2)

Este subproceso presenta el 36% de Valor Agregado para la Empresa (VAE), el 64% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 0% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

Las actividades de movimiento, preparación y espera en esta área implican un alto porcentaje de tiempo sin valor agregado, que retrasan la obtención pronta y planificada de los productos de importación.

Se identifica un lapso de tiempo demasiado largo de espera para el trámite de certificación.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

Debido a que los trámites para una importación dependen en gran porcentaje de la agilidad de factores y entidades externas, estos se han convertido en la causa fundamental de la generación de tiempos sin valor agregado en este proceso.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

Es claro que este proceso está influenciado por la eficiencia o deficiencia de las entidades externas y ligado a trámites y tiempos obligatorios que cumplir, por tanto las recomendaciones que se emiten únicamente ayudarán a que no se extienda aún más el tiempo para que se culmine la importación:

1. Es indispensable llenar absolutamente toda la información necesaria del proveedor en el DUI para que no sea la falta de estos datos motivo de alargamiento en el tiempo para llevar a cabo la inspección, dado que este paso es el que genera el mayor tiempo de espera en el proceso.
2. El que no llegue la mercadería en el tiempo adecuado ocasiona que la empresa corra el riesgo de quedarse con la mercadería embodegada además de otros factores como el perder prestigio ante los clientes, descontento en el área de ventas, etc., por lo cual es necesario que se planifique con mucha cautela las fechas en que se deberá realizar los trámites incluyendo las posibles demoras.
3. Al tomar en consideración las cantidades de importación, variedad, colores, etc., adecuadas y convenientes para la importación, mediante el análisis de pronósticos de ventas, se evitará el realizar nuevas importaciones que aunque incrementen el valor por pagar y la disminución de días de crédito, eliminará tiempos sin valor agregado, duplicación de esfuerzo y primordialmente se reducirá el precio por economías de escala, recalcando que no se puede actuar de forma aislada al ambiente externo del cual la empresa es dependiente.

4.1.1.3 Inventarios (A.3)

Este subproceso presenta el 8% de Valor Agregado para la Empresa (VAE), el 92% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un

0% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

1. La actividad de conteo físico abarca el mayor tiempo de este proceso y a pesar de realizarse en beneficio de la organización, es una actividad de preparación para el control de mercaderías es decir no agrega valor alguno. Se identifica también la inadecuada forma de llevarlo a cabo reflejada en la cantidad de inventarios necesarios (bimestrales) para mantener un control de mercadería.
2. Las actividades de re conteo generan un ciclo de tiempo demasiado alto y SVA en preparación, espera y movimiento, al igual que la revisión de transferencias realizadas a los locales minoristas por variaciones altas.
3. Se considera además que hay falta de claridad en la ejecución del proceso completo de inventarios y de controles en el proceso de envíos a locales (transferencias) genera tiempos sin valor agregado.
4. Se visualiza que el manejo tanto del almacén como de la bodega se da de forma global, ejecutándose un solo inventario para las dos áreas, es decir no existe diferenciación física, hecho que causa falta de involucramiento y responsabilidad adecuada de la administración de la mercadería, o en la resolución de sus inconvenientes como el caso de pérdidas, división de stock de productos, etc.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

1. El excesivo trabajo para realizar el proceso de inventarios crea desmotivación en el personal y genera poca conciencia de la importancia de este proceso, sin considerar su incidencia en el resto de procesos de

comercialización y por ende la necesidad de la toma de datos correcta y responsable.

2. La falta de controles en el cumplimiento de políticas establecidas para los locales minoristas en relación a las transferencias de mercadería y su aceptación en el sistema en máximo 24 horas.
3. Otra causante es la falta de un proceso claro y estandarizado para la ejecución de inventario, el excesivo trabajo manual, la falta de automatización y tecnología.
4. La existencia de códigos alternos de productos hace que se genere tiempos SVA en la realización de ajustes de un producto a otro, así como la confusión del personal en la toma de datos.
5. Hace varios años la empresa únicamente se enfocaba a los clientes mayoristas utilizando como áreas de despacho tanto el almacén como la bodega, manteniendo un solo inventario. Actualmente el almacén ha adoptado una nueva forma de comercialización en la que atienden también al cliente minorista, convirtiéndose este en el de mayor afluencia, dado este hecho es necesario manejarlos de forma separada para establecer un mayor control de la mercadería.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

1. Si se incluye en el proceso E.1 (Preparación y empacado) el control de revisión de aceptación o elaboración de ajustes inmediatos en cuanto a las transferencias y revisiones periódicas (mensual o trimestral), no será necesario ejecutar actividades como revisión de transferencias enviadas, coordinación y realización de ajustes de transferencias, así como la impresión de estos documentos.

2. Se considera además que el realizar inventarios bimestrales hace que se genere falta de interés en realizar los mismos. Considerando que por el tipo de productos manejado por la empresa esta tiene dos temporadas altas y con la implementación de controles en las áreas mencionadas será necesario realizar únicamente dos inventarios anuales: al final del año y uno antes de la temporada Sierra.
3. La tecnología juega un papel importante a la hora de automatizar el proceso de inventarios y conseguir su eficiencia con la reducción de errores que se generan en la ejecución de forma manual. El incrementar un sistema de inventario que incluya el manejo tecnológico y aprovechando que la empresa se maneja mediante códigos de barras se propone el establecimiento de un sistema SYMBOL, cuya terminal de radiofrecuencia computarizada se adapte al sistema integrado de comunicación utilizado por la empresa y capture por medio de su láser códigos de barras para la recopilación de la información de existencias, transporte estos datos al sistema y se obtenga con mayor agilidad, menor esfuerzo y de forma efectiva la información física para el control de inventarios. Con la utilización de este método la toma de datos y su transmisión directa al sistema reducen el tiempo de conteo, la toma de datos por departamentos, el ingreso de datos al sistema y la ejecución de muestreos. Será necesario incrementar la capacitación del personal para el uso de esta tecnología y la correcta ejecución de inventarios. Con este mejoramiento se conseguirá generar un proceso eficiente, ágil y óptimo.
4. La separación física del manejo de almacén con bodega no se puede llevar a cabo debido a la infraestructura en la que se desarrolla, sin embargo de forma tecnológica en el sistema ERP se los puede manejar de forma separada consiguiendo que el área de almacén trabaje con registros de entrega de mercadería por parte de bodega. La bodega trabajará únicamente con su stock de bodega para despachos, sin tomar productos del almacén mayorista, de esta manera se controlará la disponibilidad de productos de cada una de estas dos áreas.

4.1.2 TRANSFORMACIÓN (B)

4.1.2.1 Corte y prensado (B.1)

Este subproceso presenta el 28% de Valor Agregado para la Empresa (VAE) y el 72% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 0% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

1. Para la obtención de los productos de transformación se detecta que el mayor tiempo utilizado a pesar de ser tiempo de valor agregado está en la impresión del papel, siendo su capacidad actual insuficiente para cubrir la demanda. Esta es un área vulnerable debido a que su buen funcionamiento permitirá generar valor agregado a la empresa, de la misma forma puede convertirse en un cuello de botella al existir un daño en la maquinaria de impresión, como ocurre en las temporadas altas tanto sierra como costa.
2. Se identifica que la adecuación, colocación y alineación de las placas para el cambio de rayados para la impresión de guías está generando un tiempo demasiado alto en preparación.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

1. La obsolescencia de la maquinaria offset hace que no se pueda incrementar la producción al nivel de la demanda actual.
2. Debido a que la producción es continua y que cada área añade trabajo al producto semielaborado entregado por un área anterior el que ocurra un daño en las máquinas offset ocasiona que la producción total se detenga, por tanto incluso el tiempo de cambio de placas y su alineación son tiempos generados debido a que los talleres gráficos en esta área no

disponen de la tecnología adecuada y su capacidad no tiene concordancia con la demanda creciente.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

1. La adquisición de maquinaria automatizada para toda la producción en especial para el área de impresión es una solución factible para evitar desfases en la misma, incrementar la producción al doble de la actual, asegurando que en temporadas altas se pueda cubrir la demanda.
2. Se propone eliminar la producción de cuadernos debido a que los talleres gráficos no poseen la tecnología adecuada para la fabricación de este tipo de productos, disminuyendo así el tiempo que se genera sin valor agregado en el cambio y alineación de placas y de esta manera la producción de rayados no se para, permitiendo incrementar la cantidad de productos terminados.

4.1.2.2 Acabados (B.2)

Este subproceso presenta el 8% de Valor Agregado para la Empresa (VAE), el 92% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 0% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

1. Las actividades en el área de acabados que generan un alto porcentaje de tiempo sin valor agregado se detectan en la elaboración de cuadernos o guías, que a pesar de generarse únicamente en ciertas etapas hacen que sea necesario dejar de lado la producción de hojas y formatos para elaborar dichos productos.

2. Se identifica lapsos de tiempo altos por movimiento y preparación en todas las áreas de acabados, ocasionando un mayor tiempo para que se obtenga el producto final deseado.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

1. La identificación de tiempo sin valor agregado en la producción de cuadernos se da debido a que la empresa no cuenta con la suficiente automatización para generar dos productos tan diferentes como las hojas y cuadernos o guías a la vez.
2. Debido a que la producción depende en gran parte del trabajo manual, es decir no cuenta con la tecnología adecuada, y cada área: contadora, guillotina, perforadora, enfundada, sellada, trabaja con el producto entregado por un área anterior, el retraso en alguna de estas ocasiona que se pare la producción.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

1. En cuanto a la producción de cuadernos o guías a pesar de ser mínima su cantidad de producción debe eliminarse, esta decisión evitara que se entregue la producción de hojas y formatos a imprentas externas ya que este proceso se acopla más a la tecnología de talleres gráficos que aunque no cuenta en la actualidad con la suficiente automatización para producir con calidad y disminuir actividades sin valor agregado es necesario que el producto estrella se quede como producción en la empresa de tal forma que se evite el cambio de calidad, colores, tamaño o tipo de impresión estándar.
2. Es necesario unificar actividades que al incrementar la tecnología aseguren que no se detenga la producción y no dependan de la agilidad del trabajo manual como por ejemplo: la enfundada y la sellada con la adquisición de

una maquinaria automática que permita disminuir este tiempo en movimiento y manipulación manual.

3. Incrementar la compra de una máquina perforadora automática en la que abarque un mayor volumen de hojas a razón de 5 veces de la carga actual, evitándose el generar tiempo en preparación al adaptar la maquina, cambios de broca (se rompe al colocar exceso de hojas para perforar). Consiguiendo un proceso más ágil, en menor tiempo y con mayor calidad.

4.1.2.3 Mantenimiento y reparación (B.3)

Este subproceso presenta el 34% de Valor Agregado para la Empresa (VAE) y el 66% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 0% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

1. Las actividades concernientes a la adecuación de placas para impresión requieren de un trabajo de preparación con tiempos altos y sin valor agregado, en especial la espera para receptar las placas originales en caso de ya no haber en stock.
2. Al incrementarse el volumen de producción la maquinaria tiende a presentar averías, para su reparación se produce un alto porcentaje de tiempo en espera tanto para la compra de las piezas de repuesto como para la llegada del técnico.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

1. La obsolescencia de la maquinaria y la baja calidad de estas hace que en temporadas altas requieran el cambio de piezas y la asistencia del técnico.

2. La poca automatización que se presenta en la maquinaria de impresión hace que se genere un proceso más largo para la preparación y adecuación de placas.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

1. La adquisición de nueva maquinaria automatizada de impresión que mejore la calidad, incremente la producción y reduzca en gran cantidad el tiempo de reparación, costos en compra de repuestos y asistencia técnica. Es necesario considerar además que la maquinaria se ha mantenido desde la creación de la empresa y que no ha sido tecnológicamente adaptada a la capacidad de producción actual, esta se va convirtiendo en obsoleta y generando cada vez más gastos en concepto de mantenimiento y reparación más altos.
2. La capacitación al personal encargado para el arreglo de la maquinaria reducirá el tiempo de espera de la llegada del técnico y por ende dará paso con mayor rapidez a generar la impresión y no detener la producción por tanto tiempo, a corto plazo el proceso mejorará por la eliminación del tiempo en espera y tiempo que lleva a cabo contactar al técnico y se convertirá en un valor agregado para la empresa al no incurrir en gastos por reparación.
3. Es necesario realizar el seguimiento de stock de placas para que sean solicitadas con anticipación de tal forma que el tiempo de espera no implique detener la producción, por tanto no incurre este tiempo sin valor agregado en el proceso y únicamente se genera 10 minutos en la recepción.

4.1.3 RECEPCION Y ALMACENAJE (C)

4.1.3.1 Ingreso de compras locales e importaciones (C.1)

Este subproceso presenta el 37% de Valor Agregado para la Empresa (VAE), el 63.35% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 0% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

El proceso de recepción y almacenaje presenta un porcentaje considerable en valor agregado para la empresa, debido a que existen los controles adecuados y una buena organización en esta área.

Debido a que el movimiento de la mercadería lo realizan mediante montacargas y su dimensión le permite ingresar hasta las entradas de cada sección, se ha identificado que existen 3 actividades que se generan para llegar al lugar cercano para el descargue, tiempos de movimiento sin valor agregado que ocasionan además estancamiento en el ingreso de la bodega que hacen que les sea necesario realizar varios movimientos de otra mercadería para colocar la nueva.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

La falta de análisis de los procesos que se llevan a cabo en toda la organización de forma profunda ocasiona que en muchas áreas se ejecuten actividades repetitivas que generan mayor trabajo y tiempo.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

La ubicación del montacargas desde el momento de verificación del ingreso correcto por bultos de la mercadería, esta debe ser ubicada cerca de su lugar de almacenamiento para evitar tiempos en movimientos y eliminar el esfuerzo del personal en adecuar el espacio para el ingreso de nueva mercadería.

Con este mejoramiento el proceso se realizará con mayor agilidad, menor esfuerzo e incluso con mayor seguridad respecto al resguardo de la mercadería en caso de confusión con paquetes de envío a clientes.

4.1.3.2 Ingreso devoluciones (C.2)

Este subproceso presenta el 0% de Valor Agregado para la Empresa (VAE) y el 100% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 0% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

El ingreso por devoluciones no genera ningún valor agregado a la empresa por lo tanto toda actividad relacionada con este proceso ocasionan tiempos sin valor agregado, identificándose el mayor tiempo en la revisión y almacenamiento de la misma.

El mejoramiento de este proceso estará enfocado a la disminución del volumen de devoluciones de mercadería en especial al detectar que los ingresos por devoluciones más frecuencias los registran los locales minoristas.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

Para agilizar el envío de transacción se redondea los valores solicitados de la mercadería por los locales minoristas (Comisariatos del Libro), considerando que el mayor problema es que no se utilizan herramientas de análisis de valoración de necesidad de stock que permitan que no se generen sobre pedidos que al final representen tiempos sin valor agregado para el local minorista en preparación y para la empresa en ingreso por devoluciones.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

Para aplicar un mayor control de las devoluciones el área de bodega receptorá la mercadería con la autorización de aceptación de la devolución por Gerencia Administrativa así como la notificación del porqué de la misma. Se eliminará el comunicar verbalmente la razón de la devolución a facturación y el tiempo de espera en mantener la mercadería en bodega hasta que se de la orden para ingresarla o devolverla. Este mejoramiento permitirá que el proceso se lleve a cabo con un mayor control y aunque no agregará valor real al proceso si disminuirá el tiempo sin valor agregado.

En cuanto a la cantidad de devoluciones que se generan en ventas a los clientes se van disminuyendo con una buena asesoría en cantidades de compra por los ejecutivos de venta, un control de créditos minucioso y una asignación eficiente de montos. Para las devoluciones de locales minoristas es necesario el manejo de control de stock acorde a los pronósticos de ventas de tal forma que estos soliciten sus transferencia redondeadas pero con una base referencial que eviten que se genere altas devoluciones, saturación en sus bodegas, altos tiempos sin valor agregado en revisión, almacenaje de mercadería, etc.

Con el control y cambios en el proceso se reducirá sustancialmente la cantidad de ingresos de devoluciones por mercadería ocasionando que ese tiempo permita mantener un control mejor de almacenamiento, adecuación de la bodega, etc.

4.1.4 GESTIÓN DE VENTAS (D)

4.1.4.1 Ventas mayoristas (D.1)

Este subproceso presenta el 61% de Valor Agregado para la Empresa (VAE), el 21% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 18% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

1. Considerando el bajo porcentaje en la generación de valor agregado para el cliente se identifica la falta de capacitación en ventas y atención al cliente necesarios para mejorar la satisfacción del mismo, así como el uso de herramientas para cubrir las expectativas no solo básicas sino aquellas que el cliente no espera (WOW),
2. Las actividades de solicitud y recepción de información de stock de inventarios representan tiempo sin valor agregado, siendo importante para ventas estos datos es necesario eliminar estas actividades e incrementarlas como parte del proceso de gestión de compras en inventarios.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

1. La falta de una gestión de ventas enfocada a la satisfacción del cliente, el definir planificaciones, pronósticos de ventas, herramientas de promoción, etc. hacen que esta área no este enfocada a dar el mejor y más selecto servicio a sus clientes y que genere el crecimiento del segmento de mercado al que llega.
2. La causa de generar tiempos de espera para obtener el inventario actual de productos se produce debido a que no existe una política que se ejecute en compras la cual proporcione esta información de forma oportuna y precisa.
3. La gestión de ventas esta vinculada directamente con la efectividad de los procesos productivos de la organización, es decir si se muestra deficiencia en compras, facturación, preparación y despacho, producción, etc., se verán reflejados en el grado de satisfacción del cliente.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

1. La entrega constante del stock de productos actualizados se convierten en una fuente valiosa para la generación de ventas por tanto esta deberá ser otorgada a los ejecutivos de venta, así como los cambios de precios, el incremento de nueva mercadería al portafolio, etc. Esta actividad generará directamente el área de compras.
2. Se requiere capacitaciones, material de apoyo, una verdadera gestión de ventas que involucre el cumplimiento de los objetivos de la empresa al incrementarse las ventas y la justa remuneración para el vendedor. El cambio de administración más dinámica, descentralizada, y renovada, al igual que la eficiencia de los procesos productivos permitirán que no se estancuen las ventas y que además se vea reflejado en un mejor manejo en la cobranza y en un mayor grado de satisfacción del cliente.

4.1.4.2 Facturación (D.2)

Este subproceso presenta el 15% de Valor Agregado para la Empresa (VAE) y el 79% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 6% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

1. Las actividades de revisión de stock en cada factura para seleccionar los productos que serán despachados o no antes de elaborar el documento genera un tiempo sin valor agregado muy grande.
2. La falta de stock repercute en la generación de varias actividades sin valor agregado como la anulación de facturas o la generación de un nuevo documento (Nota de Crédito).

3. Se considera necesario el control de las facturas luego del despacho para evaluar la entrega oportuna de la mercadería a clientes, sin embargo la verificación en caso de error ocasionado por bodega o facturación requiere de un tiempo de movimiento considerable y muchas veces no existe los respaldos adecuados para dar solución al inconveniente.
4. Las actividades de revisión de stock se duplican tanto en compras como en facturación.
5. La actividad de generación de aplicaciones por cada nota de crédito ocasiona que se realice doble trabajo al realizar este tipo de documentos.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

1. El que haya variación entre la mercadería física y la información del sistema ocasiona que se facture productos que no dispone la empresa.
2. El que no exista un riguroso control de inventarios, planificación de stock de compras y la entrega de su informe a vendedores hace que se genere una serie de problemas tanto para ventas como para la atención al cliente el cual confía en el despacho de la mercadería que necesita.
3. La falta de realización oportuna e inmediata de notas de crédito al momento de identificado el error por: falta de mercadería, de facturación, precios, etc. hace que posteriormente genere problemas de saldos y tiempo en búsqueda de documentos de respaldo y sondeo para resolución del problema.
4. No existe una comunicación oportuna y ágil entre facturación y ventas para coordinar el aviso de falta de productos y planificación de despacho de las reposiciones a los clientes.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

1. El manejo de stock de mercadería y un buen control en inventarios permitirá que se elimine actividades como la elaboración de notas de crédito o anulación de facturas, en caso de ser necesario no se realizará la eliminación de la factura sino su ajuste por nota de crédito. Las actividades de realización y entrega de listado de productos con bajo stock, al igual que la revisión de pedidos para ver la disponibilidad del producto en el momento de cada facturación se eliminan con la centralización de este control en el área de compras.
2. Será necesario implementar un control que genere que se cumpla las políticas de tiempos en despacho de tal forma que la salida de la mercadería y la entrega a su destino se realice en máximo 48 horas.
3. La comunicación de falta de stock la realizará el vendedor a sus clientes en la visita de seguimiento evitando así que el área de facturación llame a informar a cada uno de estos los faltantes de su pedido. De la misma manera el vendedor coordinará las fechas de reposición de los faltantes entregando un nuevo pedido que seguirá el mismo proceso tal cual hubiese ingresado por primera vez.
4. El implementar una opción en el sistema que cree un crédito aplicado para el caso de devoluciones de mercadería evitará el generar por separado los documentos: Nota de crédito y aplicación eliminando así una actividad que no agrega valor alguno.
5. Si por desfases en inventario es necesario seguir realizando las N/C es indispensable efectuarlas en el mismo tiempo en que se realiza la facturación, cualquier faltante se recibirá como un nuevo pedido.

4.1.4.3 Crédito y Cobranza (D.3)

Este subproceso presenta el 60.30% de Valor Agregado para la Empresa (VAE) y el 38.24% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 1.46% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

1. En cuanto a las actividades que se generan directamente en esta área se ha identificado que gran parte del tiempo sin valor agregado por preparación esta ocasionado por la revisión de saldos con problemas, vencidos, o recién facturados.
2. Las actividades de solicitud y recepción de confirmación de referencias generan un tiempo de movimiento sin valor agregado.
3. Existe un alto porcentaje de cuentas incobrables, además de generarse tiempos de preparación al tratar de recuperar saldos vencidos con antigüedad mayor a 360 días.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

1. La falta de políticas establecidas en cuanto al crédito hacen que se otorgue el mismo a clientes de baja confiabilidad que ocasionan extensiones de plazo para cobros mayores a las establecidas de forma regular.
2. Considerando que la claridad de saldos de clientes depende también del funcionamiento de procesos de facturación y de la atención dada al cliente vinculado con el proceso de compras y gestión de ventas, la falta de eficiencia de estos se convierten en causas que repercuten en el incremento de tiempo para el arreglo, seguimiento y confirmación de saldos de clientes, y en el incremento de tiempo para recepción de las cobranzas.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

1. El establecimiento y cumplimiento de políticas de créditos y calificaciones adecuadas de montos harán que se disminuya el tiempo de cobro y cuentas incobrables, siendo este un cambio administrativo.
2. Las actividades paralelas e iguales que requerirán ser unificadas y realizadas únicamente dos veces a la semana con la coordinación de los vendedores y establecimiento de fechas de cobro.
3. La confirmación de referencias la realizará la misma área de crédito y cobranza de tal forma que se elimine actividades de movimiento.
4. El manejo de crédito y cobranza requiere controles tanto internos como externos que respalden el buen funcionamiento del ingreso de cobros a la empresa. La necesidad del uso de herramientas que permitan un buen análisis de crédito, políticas de establecimiento de montos, tipo de calificación de cliente reflejarán una disminución de cuentas incobrables, generando una mejora en el proceso sin olvidar que este es dependiente del resto de procesos productivos y su eficiencia dependerá en gran parte de estos.

4.1.5 ENTREGAS (E)

4.1.5.1 Preparación y empaçado (E.1)

Este subproceso presenta el 73% de Valor Agregado para la Empresa (VAE) y el 23% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 4% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

1. Las actividades de preparación de mercadería destinada a locales minoristas generan tiempos sin valor agregado, trabajo que implican una buena coordinación de inventarios de cada uno de los almacenes y que por ausencia de este se generan actividades extras como control, revisión de pedidos, cambios en los pedidos, etc.
2. El tiempo de registro de productos que no existen físicamente pero que si constan como existencia en el sistema no genera ningún valor agregado y duplica el trabajo para el área de inventarios al tener que registrar ajustes de transferencias y para facturación el realizar notas de crédito por los faltantes en caso de clientes.
3. En este proceso constan actividades de entrega directa a clientes por parte de talleres gráficos, trabajo correspondiente a Bodega.
4. Se ha identificado errores de despacho de mercadería preparada de talleres gráficos, que aunque menor al año anterior siguen ocurriendo.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

1. No existe políticas de stock de inventarios y supervisión, análisis de demanda de temporada para la solicitud de pedidos.
2. La falta de control de la salida de la mercadería a permitido que esta no este a cargo únicamente del área de entregas.
3. No existe una revisión por encargado de talleres gráficos luego de la preparación de la mercadería.
4. Ya existe un control en cuanto a la preparación para despacho de la mercadería y su revisión, aún así se ha detectado la existencia de errores en el despacho.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

1. La coordinación y revisión de la cantidad a solicitar a la empresa por sus locales minoristas debe ser coordinada de forma individual y mediante parámetros de stock, tomando en cuenta variables como: el pedido debe ser en su mayoría por cajas selladas, la capacidad de almacenamiento que disponen y la demanda obteniendo así un proceso más ágil al preparar la transferencia.
2. Las actividades destinadas al despacho directo de talleres gráficos se eliminarán permitiendo el control tanto de documentos de salida como de mercadería y eliminando actividades que no son propias de esa área.
3. En cuanto a los ajustes o revisión de faltantes de existencias se eliminará con un buen manejo de inventarios que permita que se refleje de forma real las existencias físicas con la disponible en el sistema.
4. Es necesario que se maneje una revisión de la mercadería preparada antes de su empaque en el área de talleres gráficos, que con la firma de responsabilidad en el documento de preparación y revisión se asegure el despacho correcto.
5. A pesar de las continuas revisiones de la mercadería a despachar incluyendo al momento de entrega al cliente no se ha logrado la eliminación de errores, es necesario implementar un registro electrónico mediante SYMBOL que con la lectura de los códigos de barra o el ingreso manual de aquellos productos que no lo posean se identifique las cantidades y se verifique electrónicamente obteniendo una señal de concordancia o error entre la factura o transferencia y la mercadería preparada, emitiendo una constancia que asegure el envío de la mercadería plasmada en los documentos de salida, respaldando así el despacho correcto tanto para seguridad de la empresa como para el cliente final. Este proceso mejorado significará la reducción del tiempo sin valor

agregado en revisión de saldos, elaboración de Notas de crédito por despacho erróneo, revisión de la mercadería en el lugar de distribución y evitando problemas por faltantes o provocando la inseguridad de salida de la mercadería, etc.

4.1.5.2 Entrega y distribución (E.2)

Este subproceso presenta el 23% de Valor Agregado para la Empresa (VAE), el 57% de este lo componen actividades sin valor agregado (SVA), generando un 20% de valor agregado al cliente (VAC), de forma específica se identifica estas actividades y su mejora en los siguientes puntos:

Paso 1. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

1. El respaldo de entrega de la mercadería preparada por talleres gráficos a bodega es inconsistente por el uso informal de papeles con la firma de recepción por bultos o cartones.
2. El tiempo de entrega en la distribución abarca tiempos en movimiento y espera al no encontrar la dirección del cliente para el despacho.

Paso 2. Definición de las causas fundamentales

1. La falta de organización en la entrega de mercadería de talleres gráficos a bodega hace que no se maneje un sistema adecuado de registro del movimiento de la misma, así como la falta de documentos que garanticen la entrega.
2. El ingreso incompleto de datos para clientes nuevos o des actualización de clientes antiguos ocasiona que se pierda tiempo en la búsqueda del lugar de despacho.

Paso 3. Determinación de las mejores alternativas

1. El registro de entrega de la mercadería de talleres gráficos debe ser manejado con guías de remisión internas de tal forma que estos documentos respalden la entrega de la mercadería de forma ejecutiva, firmada tanto por la persona que emite como por la persona que recibe.
2. El correcto y completo ingreso de datos de nuevos clientes se convierte en una herramienta esencial al momento de la distribución, por tanto será imprescindible que el sistema no permita que se genere el ingreso si no constan todos los datos necesarios y si se incrementa en el seguimiento de clientes realizados por los vendedores la actualización de datos se mejorará el proceso significativamente al reducir tiempos sin valor agregado en la distribución.

4.2 MANUAL DE PROCESOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente permitiéndole a la organización un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado un manual de procesos y un manual de procedimientos, en los cuales se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro del área productiva de la empresa "PROMAP", soportando cada uno de los procesos productivos, como son: Gestión de Compras, Transformación, Recepción y Almacenaje, Gestión de Ventas y Entregas. Ver el Anexo No 4 y No 5 respectivamente, en los cuales se consideraron las mejoras potenciales que ayudarán, al ser implantadas, a mejorar la tasa de valor agregado para el cliente.

4.3 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS MEJORADOS

El análisis de valor agregado realizado a los procesos productivos de la empresa, con las mejoras propuestas presenta un incremento potencial del 15.2% del índice de valor agregado. Se observa un porcentaje de incremento en el valor agregado al cliente del 1.52% y del 14% en el valor agregado a la empresa.

El mejoramiento propuesto a cada uno de los procesos productivos incrementaría su índice de valor agregado así:

- En el subproceso de compras de productos nuevos (A.1.1) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 12.6%.
- En el subproceso de compras de productos continuos (A.1.2) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 20.1%.
- En el subproceso de productos de transformación (A.1.3) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 19.5%.
- En el proceso de inventarios (A.3) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 21.4%.
- En el subproceso de corte y prensado (B.1) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 15.3%.
- En el subproceso de acabados (B.2) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 26.7%.
- En el subproceso de mantenimiento y reparación (B.3) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 46.8%.
- En el subproceso de ingreso de compras locales e importaciones (C.1) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 0.25%.
- En el subproceso de ventas mayoristas (D.1) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 1.74%.
- En el subproceso de facturación (D.2) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 17.44%.

- En el subproceso de crédito y cobranza (D.3) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 33.1%.
- En el subproceso de preparación y empaçado (E.1) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 7.4%.
- En el subproceso de entregas y distribución (E.2) el incremento potencial del índice de valor agregado es del 5.48%.
- En el proceso de importaciones no se ha planteado cambios de mejoramiento pero si recomendaciones debido a que este proceso es dependiente de entidades externas, de igual manera ocurre con el proceso de ingreso devoluciones, debido a que este siempre acarrea duplicidad de actividades y la solución esta en reducirlo al máximo.

El análisis de valor agregado de cada uno de los procesos productivos mejorados se presenta en el Anexo No 6.

4.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión que se determinaron para que se pueda realizar un seguimiento del cumplimiento y avance de los objetivos y metas establecidas y oportunidades de mejora para la organización "PROMAP" se presentan a continuación:

No	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN	META %	MINIMO %	FRECUENCIA
1	Productos nuevos	Índice de consumo productos nuevos	% de productos vendidos de la compra	%	CPN = # productos vendidos /# productos nuevos	100%	60%	semestral
2	Productos continuos	Índice de consumo productos contin.	% de productos vendidos de la compra	%	CPC = # productos vendidos /# productos continuos	100%	80%	semestral
3	Productos de transformación	Índice de producción	% de cumplimiento de la producción en relación a la planificación	%	IP = # productos terminados / # productos planificados	100%	95%	mensual
4	Importaciones	Índice de Consumo	% de productos vendidos de la importación	%	CI = # productos vendidos /# productos importados	100%	75%	semestral
5		Índice de tiempo de ejecución de Imp.	Relación porcentual de cumplimiento entre el tiempo planificado y el ejecutado de importación	%	TI = # días planificados /# días de ejecución de importación	100%	80%	semestral
6	Inventarios	Índice de variación de inventarios	Valor monetario entre las existencias de inventarios físicas y la plasmada en el sistema	%	VI = valor de egreso ajustes - valor de ingreso ajustes	0,01% exist	0,02% exist	semestral
7		Ajustes realizados	Valor de ajustes realizados en inventario	#	AI = sumatoria de ajustes realizados por revisión	0,00% exist	0,01% exist	semestral
8	Corte y prensado	Indice de transformación	Relación porcentual entre el producto semielaborado y la materia prima ingresada	%	PS = # de producto semielaborado entregado / # de productos calculados	100%	98%	mensual
9	Acabados	Análisis de calidad	% de hojas mal impresas o manchadas	%	AC = # hojas defectuosas / # hojas producidas	0,01%	0,02%	mensual
10	Mantenimiento y reparación	Averías o daños	Número de averías presentadas en las máquinarias	#	MA = # de averías o daños presentados en la maquinaria	1	2	mensual
11	Ingreso de compras locales e importaciones	Índice de Ingresos planificados	% de ingresos reales vs. los planificados	%	PI = # ingresos a bodega / # ingresos planificados	100%	90%	semanal
12	Ingreso devoluciones	Valor de devoluciones	% de devoluciones frente a las entregas	%	VD = valor de devolución recibida/valor de ventas realizadas	0%	0,10%	trimestral
13		Índice de devoluciones	Número de devoluciones registradas	#	ID = # de devoluciones registradas	20	40	semestral

No	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN	META %	MINIMO %	FRECUENCIA
14	Ventas mayoristas	Desarrollo de capacitaciones	% de cumplimiento de capacitaciones de vtas	%	CC =# de cursos ejecutados / # cursos programados	100%	75%	mensual
		Índice de ventas	Relación porcentual entre las ventas del período anterior y período actual	%	IV = Ventas netas período actual / Ventas netas período anterior	120%	100%	semestral
15	Facturación	Índice de tiempo de facturación	% de pedidos facturados dentro de límite de 1 día	%	TF = (1/(fecha de emisión de factura-fecha de emisión del pedido)) x 100	100%	50%	mensual
16		Índice de emisión de facturas	Relación porcentual entre las notas de pedido recibidas y el total de facturas emitidas	%	EF = # facturas emitidas / # total de pedidos recibidos	100%	95%	mensual
17		Índice de notas de crédito realizadas	Relación porcentual entre las notas de crédito y facturas emitidas	%	N/C = # notas de crédito realizadas / # facturas emitidas	0,05%	0,10%	mensual
18	Crédito y cobranza	Índice de cobrabilidad	% de cobros realizados de facturas vencidas	%	IC = Valor total cobrado / Valor total de C x C vencidas	100%	80%	mensual
19		Índice de antigüedad	Número de días de vencimiento de factura	%	IA = # de días de vencimiento de la factura	15	30	mensual
20		Cuentas incobrables	Relación porcentual de ctas. incobrables	%	CI = Valor cuentas incobrables / Ventas Netas Totales	0,01%	0,20%	anual
21	Preparación y empacado	Índice de preparación óptima	% de errores en preparación	%	IP = # de errores de preparación / # de pedidos preparados	0%	0,10%	mensual
22	Entrega y distribución	Índice de tiempo de entrega	Número de días para la entrega de pedido desde la emisión de la factura.	días	TF= promedio (fecha de guía de entrega - fecha de emisión de factura)	2	4	-

Cuadro 4.1 Indicadores de Gestión para los procesos productivos de la empresa “PROMAP”.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) La decisión de realizar el levantamiento, diseño y análisis de los procesos nace de la iniciativa de buscar soluciones a problemas presentados en distintas áreas de la empresa que ocasionan un servicio de baja calidad para el cliente externo y poca rentabilidad para la organización.
- 2) Los cambios en la administración actual de la empresa sin duda son necesarios para mantenerse en el mercado debido a la creciente competencia.
- 3) El levantamiento, diagramación y análisis de los procesos permite identificar las oportunidades de mejora, corregir los procesos ejecutados de forma errónea y encaminar actividades que se realizaban fuera del límite del proceso al cual pertenecen.
- 4) El análisis de valor agregado de los procesos actuales muestra en su mayoría el bajo porcentaje de valor agregado a la empresa y más aún el dirigido al cliente, dejando visualizar un gran número de actividades innecesarias u ocasionadas por falta de controles y automatización.
- 5) Con la mejora de los procesos y subprocesos de la empresa "PROMAP" se disminuye los tiempos de ciclo en los mismos y por ende se mejora la fluidez y complejidad del proceso.
- 6) La documentación de los procesos mediante la elaboración del manual de Procesos y Procedimientos se convierten para la empresa en una guía,

elemento de consulta, herramienta para el control interno y paso primordial para el mejoramiento continuo.

- 7) Para la empresa "PROMAP" es factible y aplicable el adoptar una Administración por procesos considerando que la mayoría de los procesos del área productiva mostraron una posible mejora, dando muestras de un impacto positivo para los clientes internos como externos.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Se debe tomar en consideración implantar la propuesta establecida en este proyecto, debido a que se ha podido determinar que con el manejo de la empresa "PROMAP" bajo la Administración por procesos genera mejoras en los procesos productivos de la organización.
- 2) Los cambios en la administración, en la estructura y en las estrategias adoptadas se las debe realizar gradualmente para que se vayan convirtiendo en una cultura organizativa y no en decisiones impuestas.
- 3) Es necesario dar un mayor énfasis al área de fabricación de la empresa implementando los cambios tecnológicos necesarios para que la producción se ajuste a la demanda creciente de los productos que ya se han posicionado en el mercado o que son identificados por su marca.
- 4) El cambio de modalidad para la ejecución de inventarios mediante la automatización y adaptación tecnológica al sistema integrado usado se considera necesario debido a la gran cantidad de tiempo que requiere el realizarlos de la forma actual.

- 5) Las responsabilidades de las actividades, su correcta ejecución y controles establecidos no se encontraban bien definidos por tanto es de vital importancia dar a conocer el Manual de Procedimientos.

- 6) Es necesario mantener planificaciones y mediciones periódicas en conjunto con el personal involucrado en cuanto al manejo de sus procesos, identificando los objetivos generales y específicos de cada área y de la organización y su cumplimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS CONSULTADOS

- 1) CERTO, Samuel, Dirección estratégica, Madrid, España, Ediciones Irwin, 1996.
- 2) EVERETT, Adam, Administración de la producción y las operaciones, México, México, Ediciones Prentice-Hall, 1981.
- 3) GIBSON, James, Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos, Santiago de Chile, Chile, Ediciones McGraw-Hill Interamericana, 2001.
- 4) GÓMEZ, Juan, Sistemas administrativos: estructuras y procesos, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1999.
- 5) HARRINGTON, James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá, Colombia, Ediciones, McGraw-Hill, 1993.
- 6) MARIÑO, Hernando, Gerencia de procesos, Bogotá, Colombia, Ediciones Alfaomega, 2001.
- 7) MARIÑO, Hernando, Planeación estratégica de la calidad total, Bogotá, Colombia, Ediciones TM Editores, 1993.
- 8) MEJÍA, Braulio, Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud, Bogotá, Colombia, Ediciones Ecoe, 2000.
- 9) PORTER, Michael, Ventaja Competitiva, México, México, Compañía Editorial Continental. 1996.

- 10) SENGE, Peter, La Quinta Disciplina, Barcelona, España, Ediciones Granica, 1996.
- 11) SERNA, Humberto, Planeación y gestión estratégica, Bogotá, Colombia, Ediciones Legis, 1994.
- 12) TRISCHLER, William, Mejorar el valor añadido en los procesos, Barcelona España, Ediciones Gestión 2000, 1998.
- 13) CUMMINGS, L, Recursos Humanos Desempeño y Evaluación, Editorial Trilas, México, 1999.
- 14) JURAN, J. M. y GRZYNA, F., Análisis y Planeación de la Calidad, 3ra.Edición, USA, Editorial McGraw Hill, 1995.

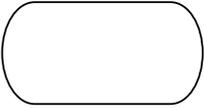
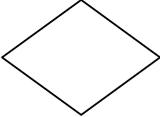
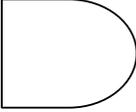
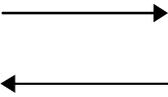
SITIOS WEB

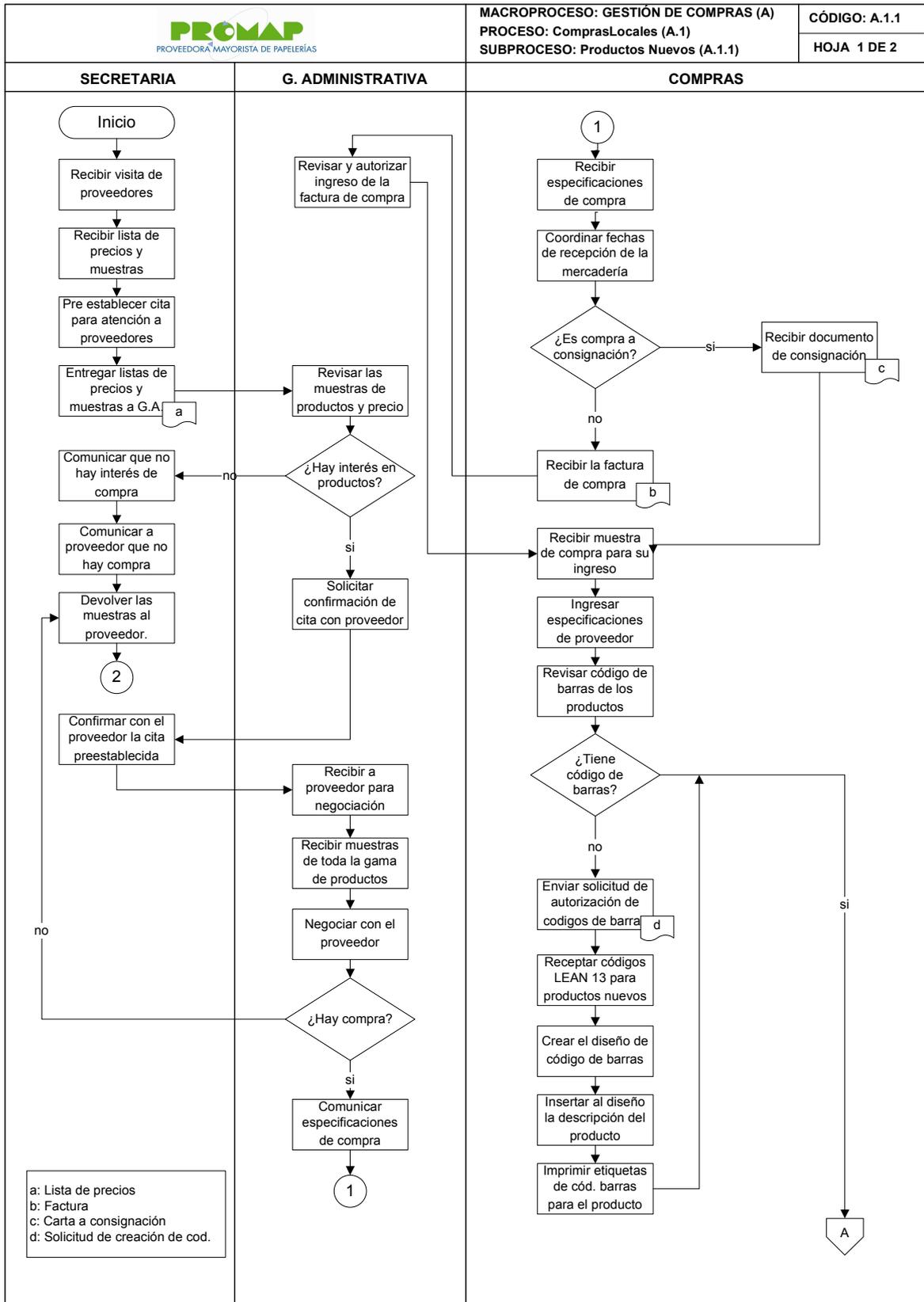
- 1) <http://members.tripod.co>
- 2) <http://web.jet.es>
- 3) <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>
- 4) <http://www.obarros.cl/cap2.htm>
- 5) <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
- 6) <http://www.ues.edu.sv/facult/ing/metodo.html>
- 7) <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/Gmerc073.htm>

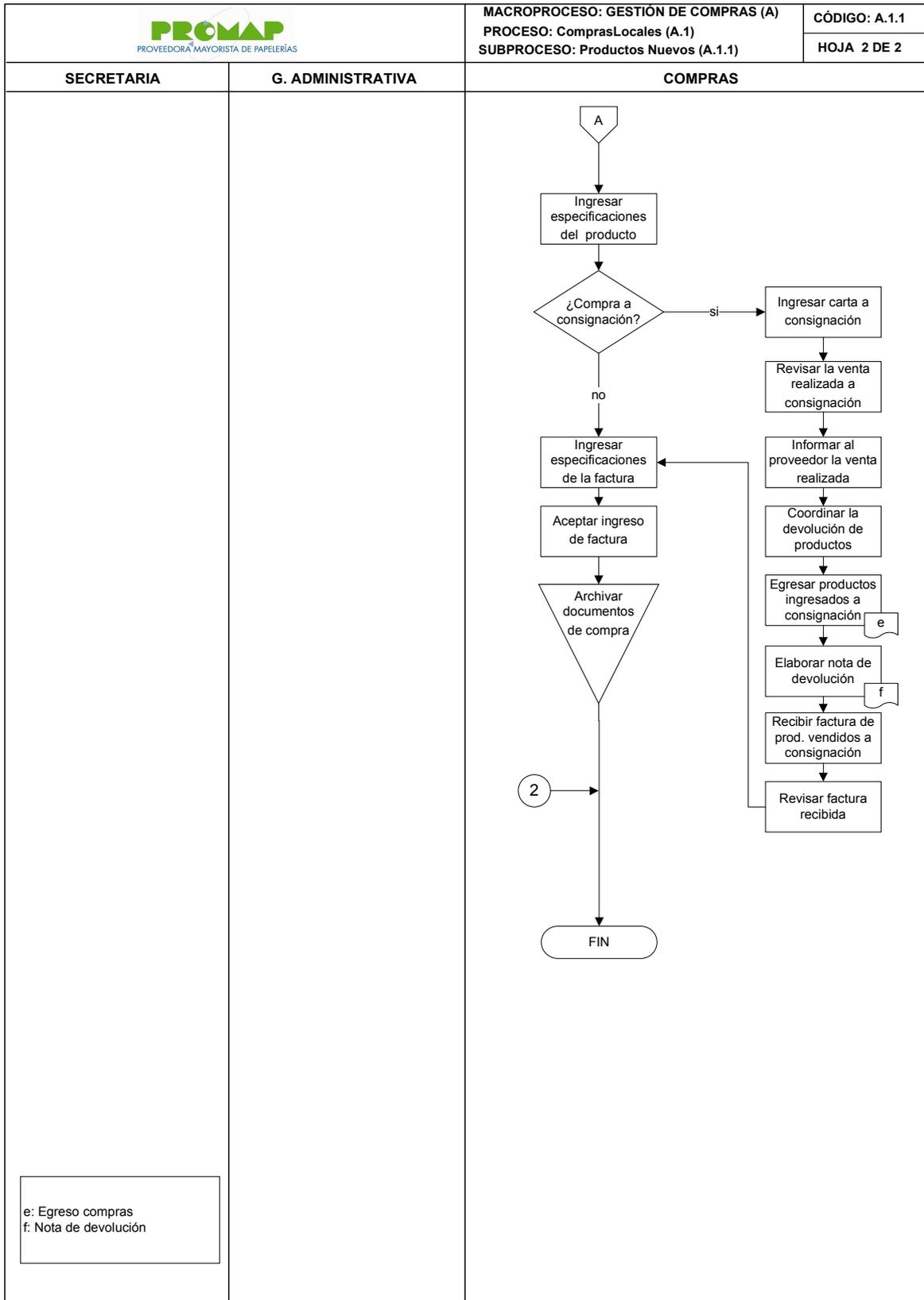
ANEXOS

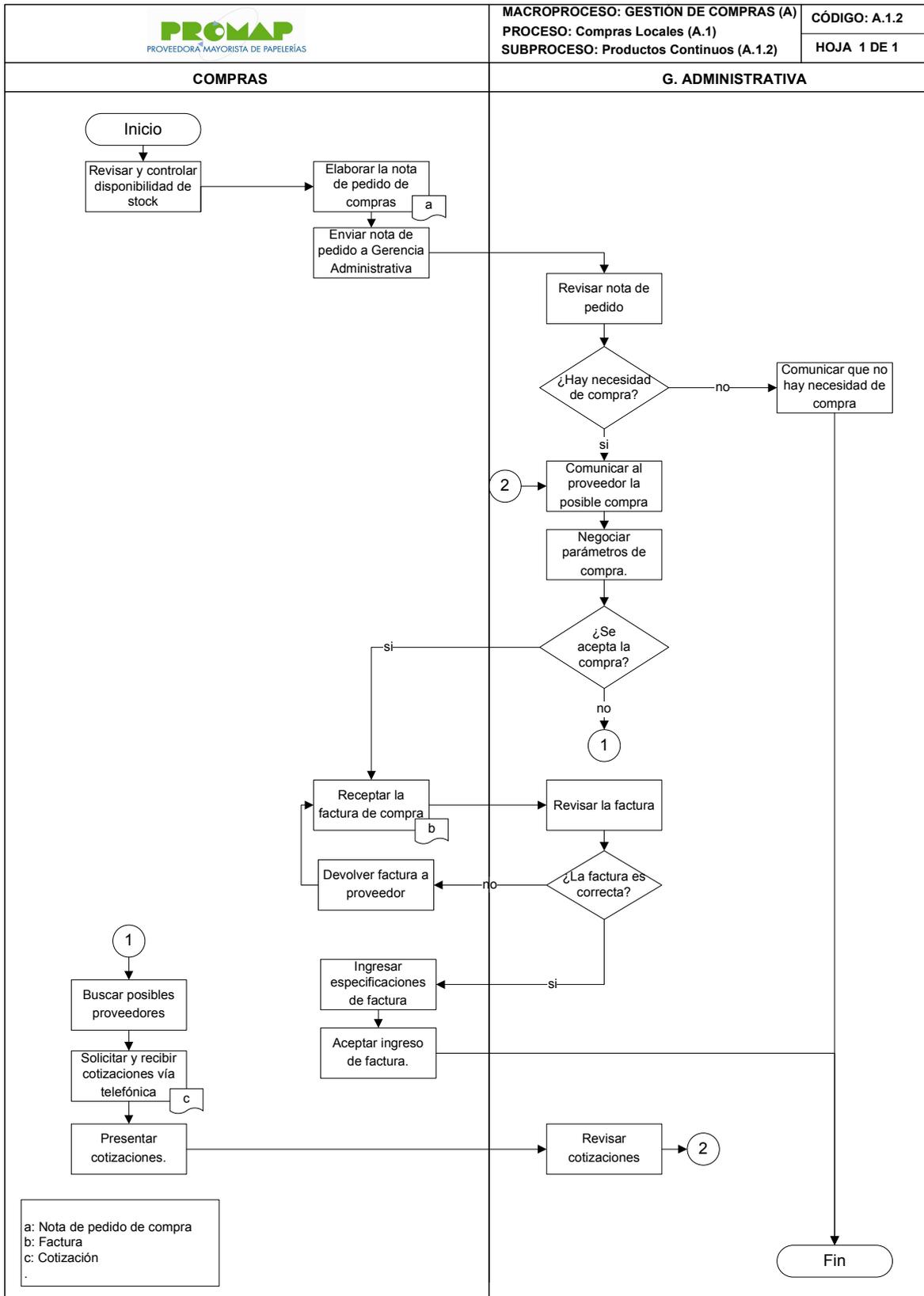
ANEXO No 1
FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS
PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA “PROMAP”

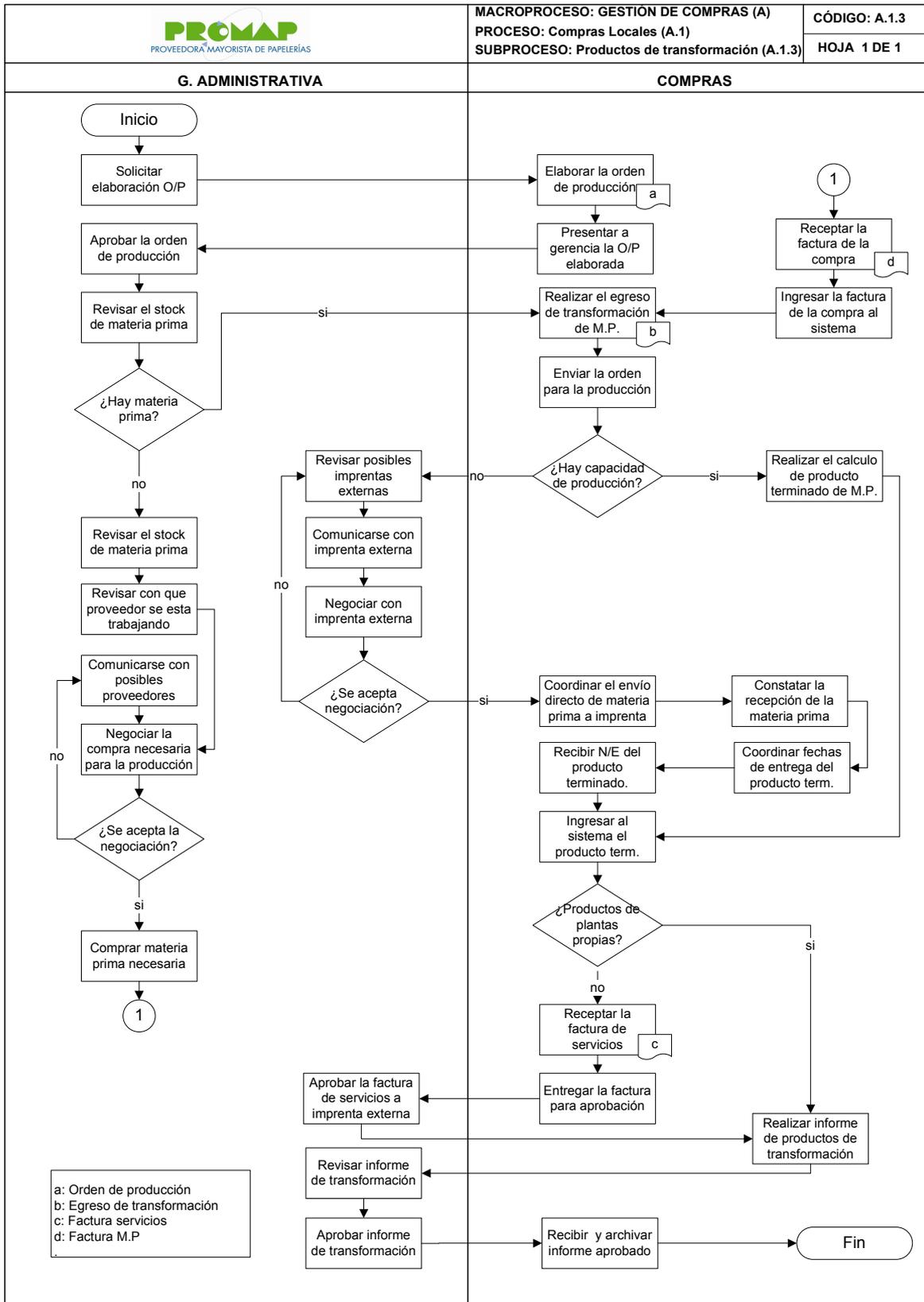
ANEXO No 2
DIAGRAMAS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ACTUALES DE
LA EMPRESA "PROMAP"

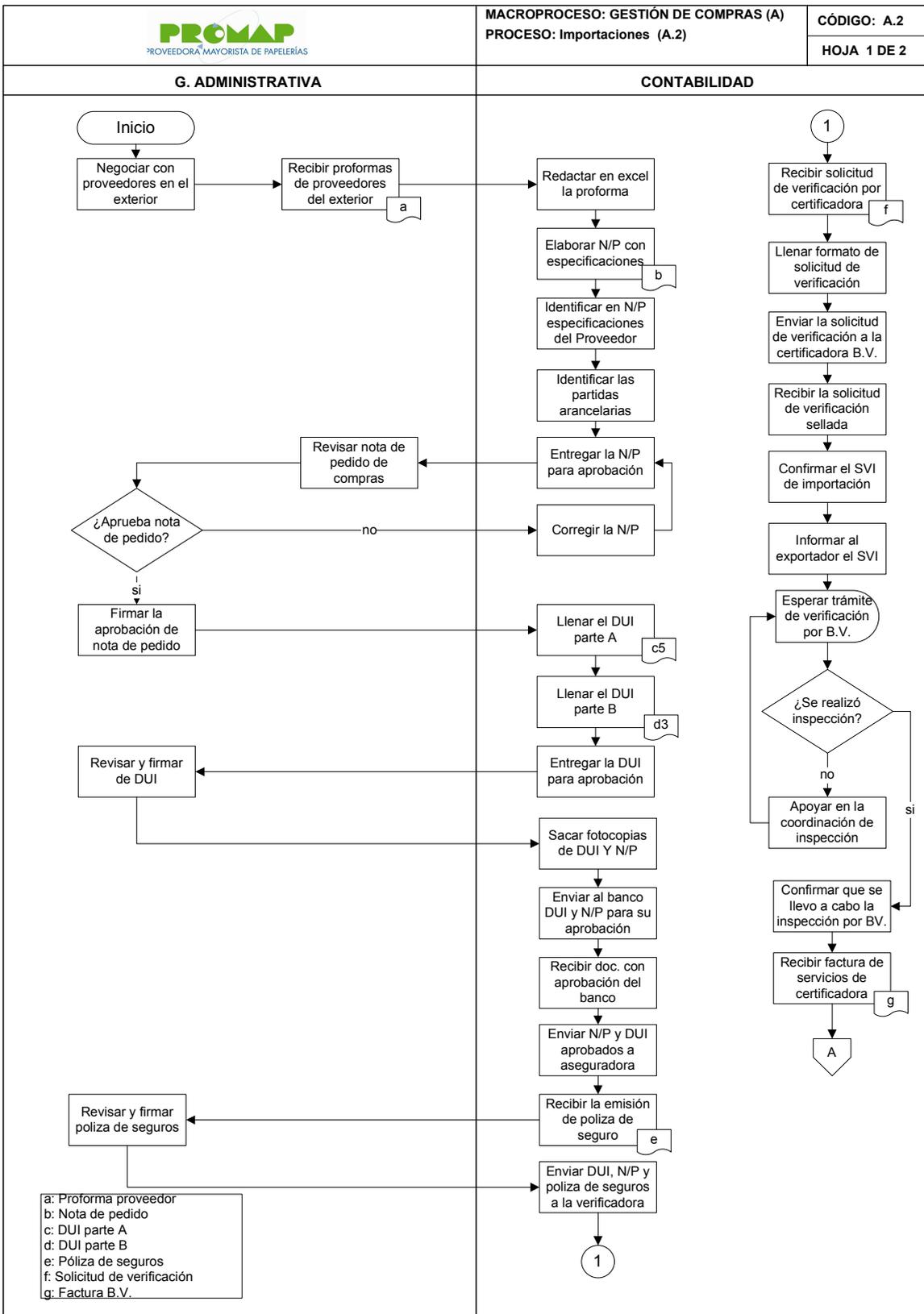
SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE PROCESOS UTILIZADA	
SIMBOLO	DESCRIPCION
	Límites: indica el principio o el fin del proceso, dentro del símbolo se escribe la palabra inicio o fin.
	Acción: se utiliza para representar una actividad, por ejemplo, recibir, elaborar, verificar, entregar, etc. Se incluye en el rectángulo una descripción de la actividad.
	Decisión: plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.
	Documentación: este rectángulo con la parte inferior ondulada significa que se requiere una documentación para desarrollar el proceso, por ejemplo: una autorización, un informe, una orden de compra o una factura.
	Espera: este símbolo también llamado bala se utiliza para indicar espera antes de realizar una actividad.
	Conector: se utiliza para efectuar un enlace de una página a otra donde se continúa el flujograma.
	Conector: círculo pequeño que se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada digrama de flujo para indicar que el output de esta parte del diagrama de flujo servirá como input para otro diagrama de flujo.
	Sentido del flujo: la flecha indica la dirección del flujo, puede ser horizontal, ascendente o descendente.

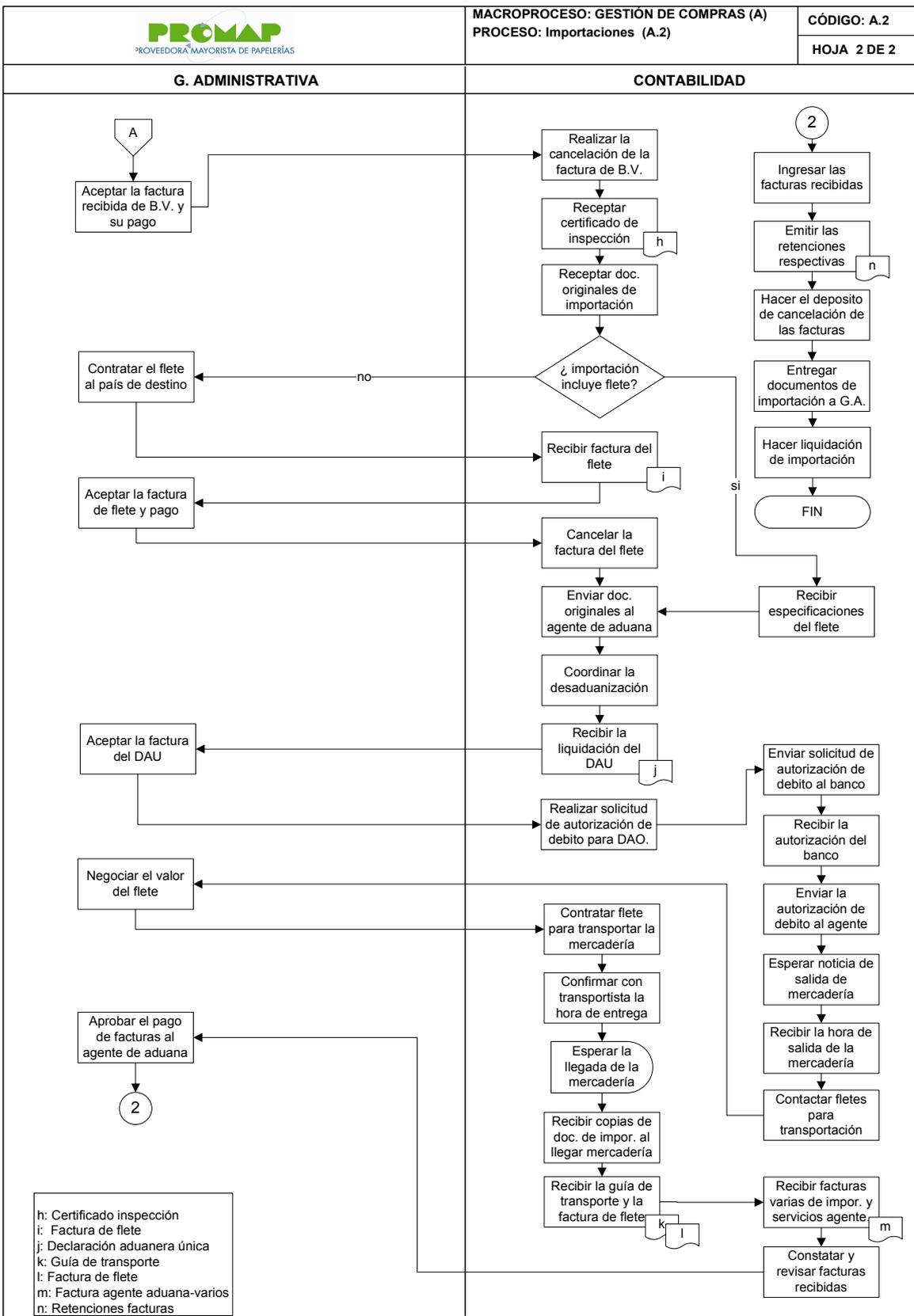


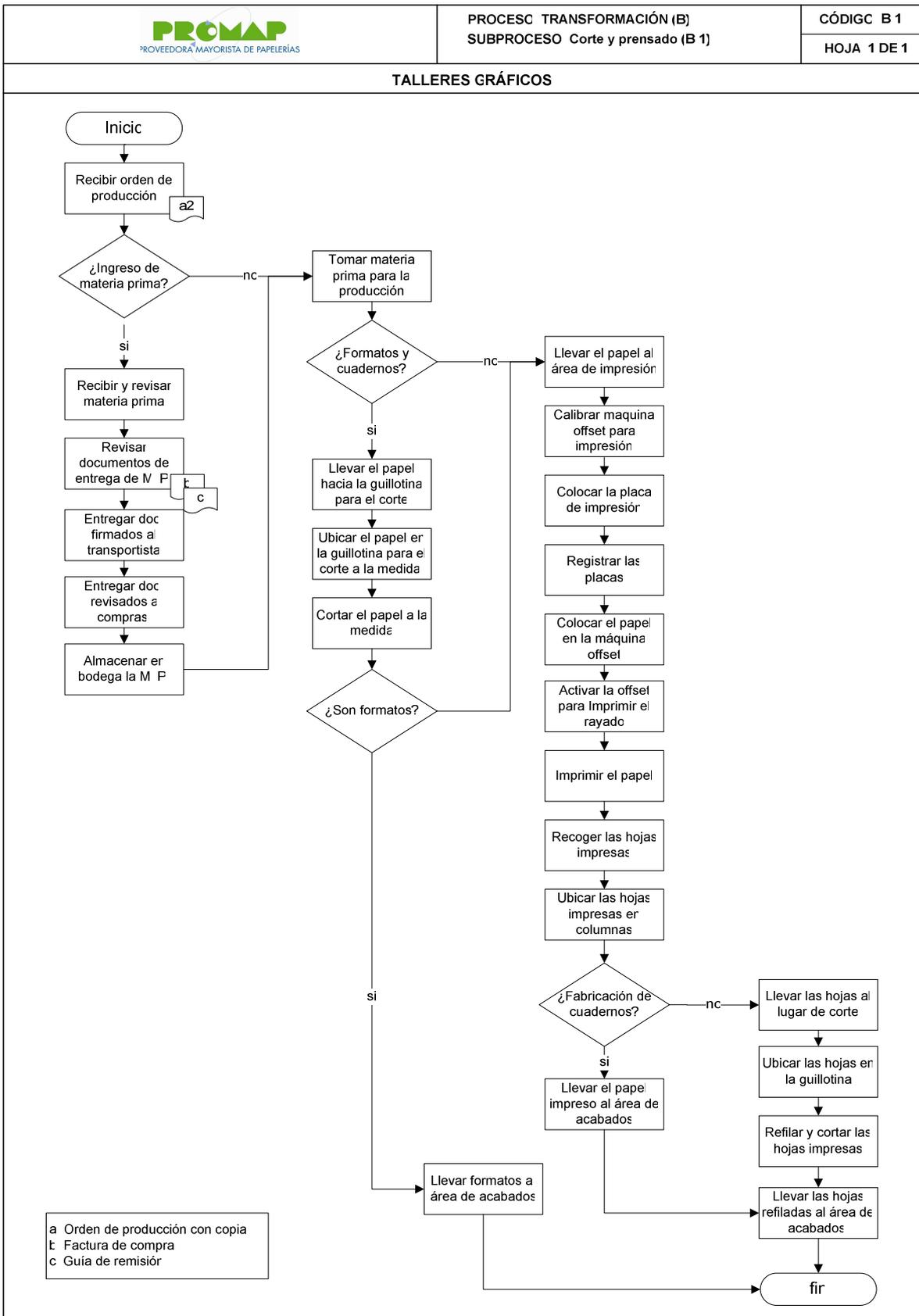




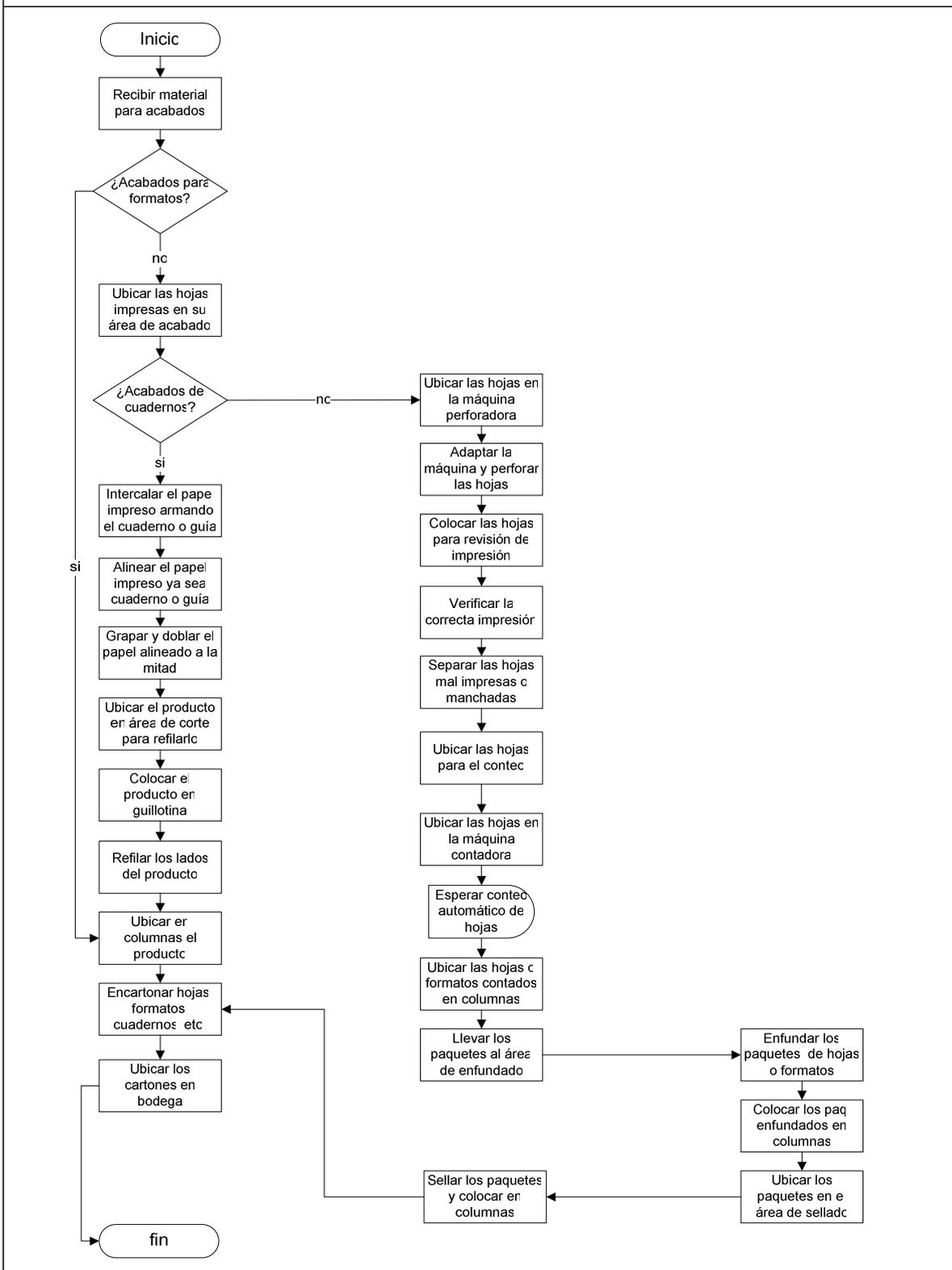




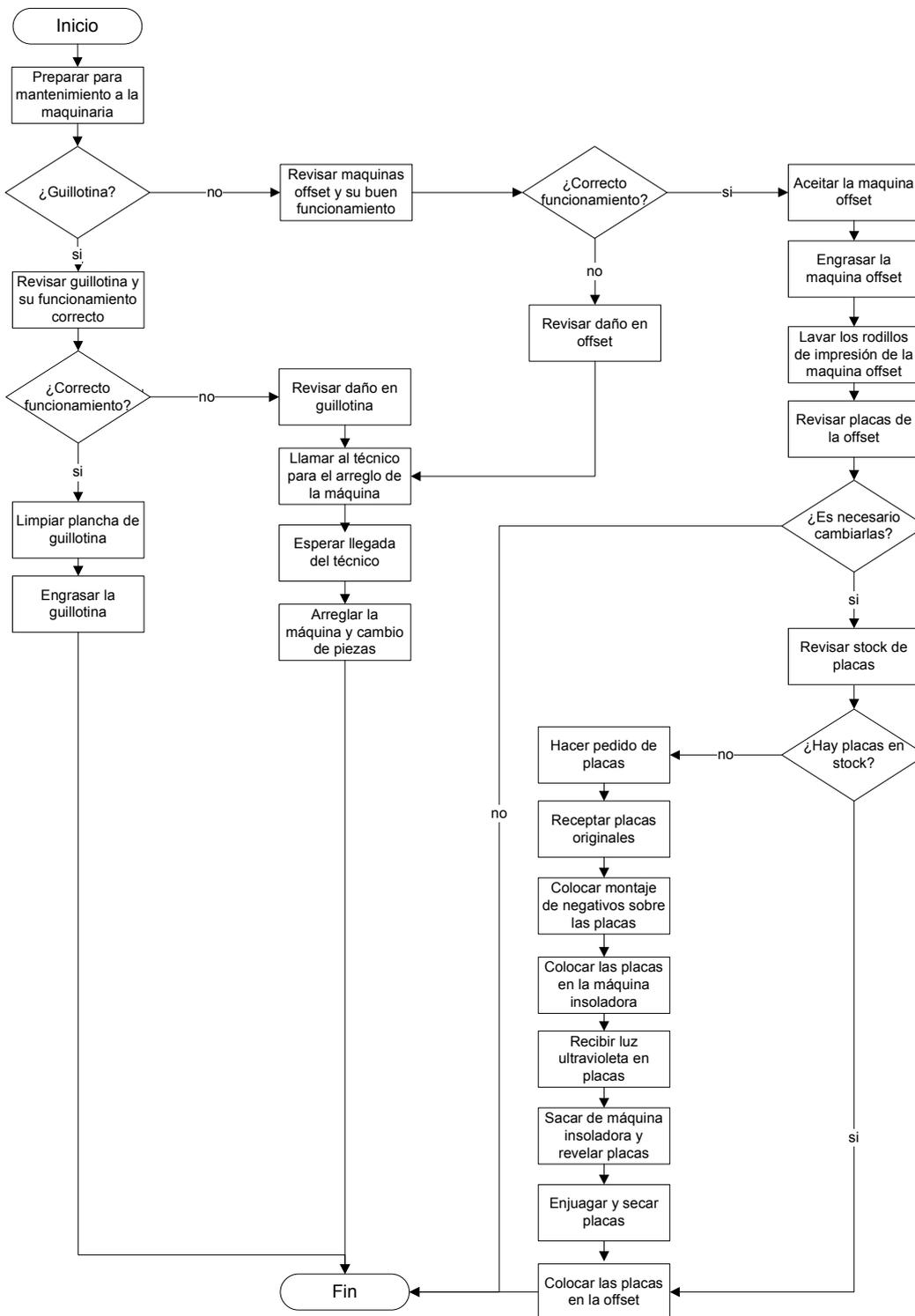


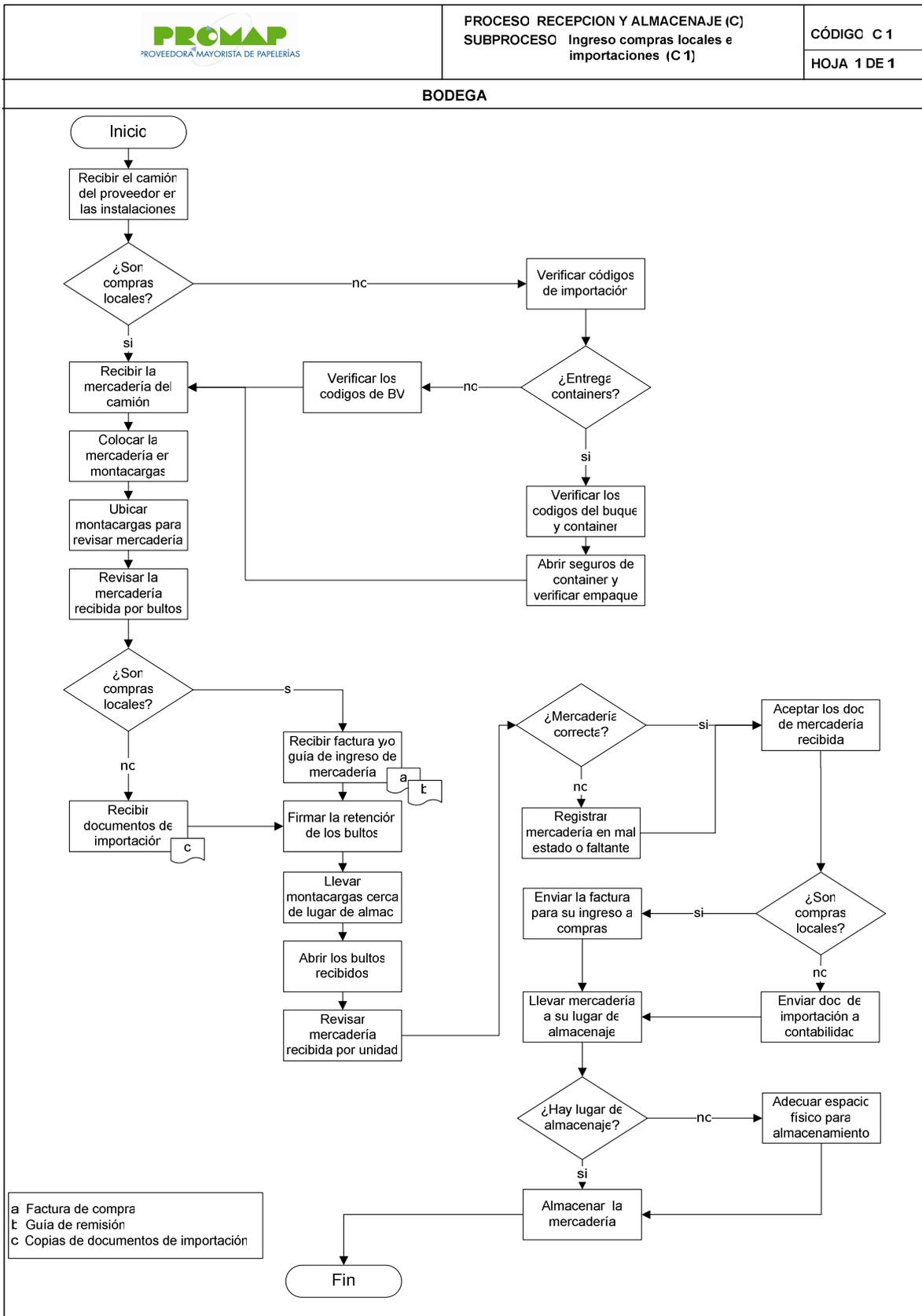


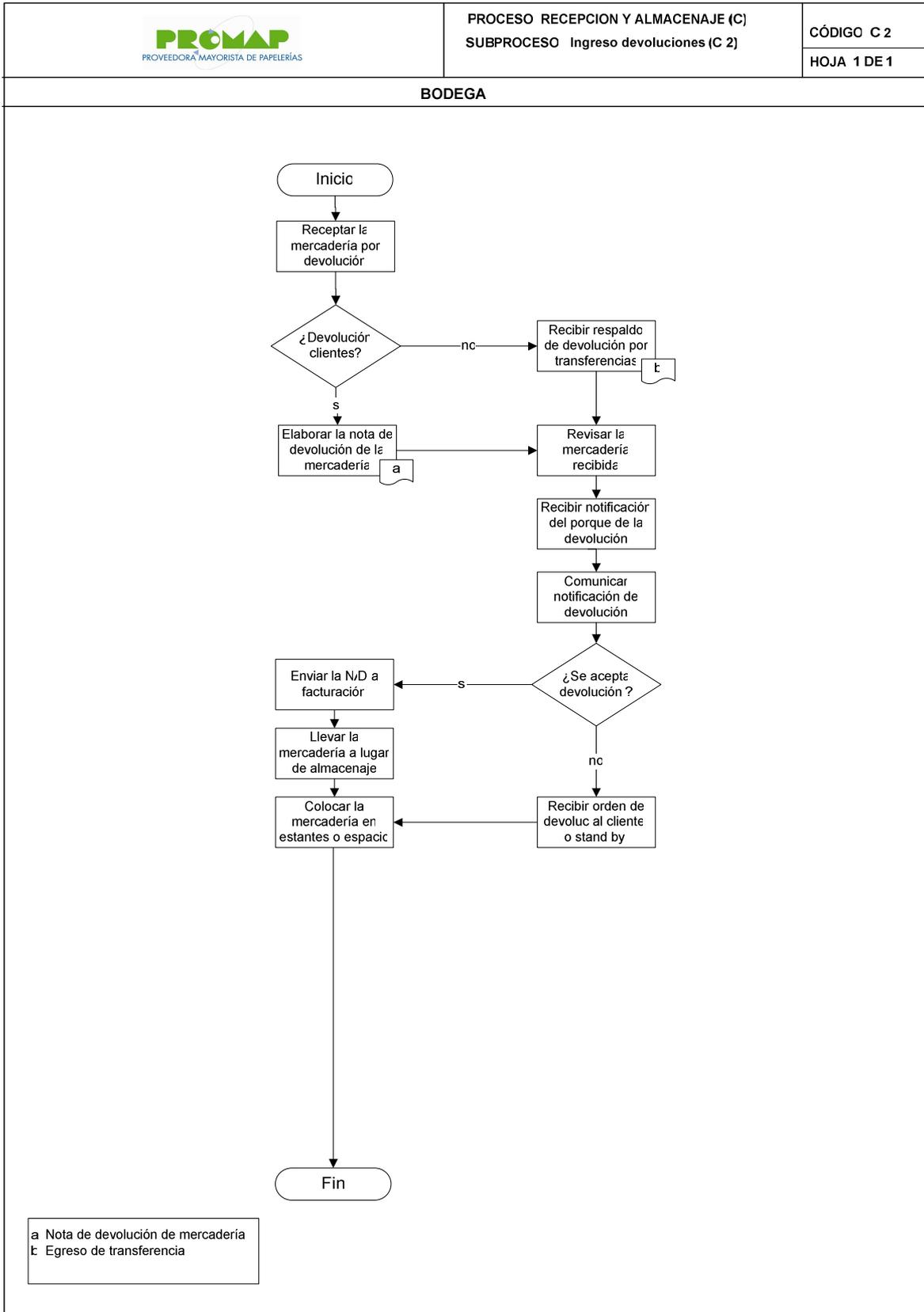
TALLERES GRÁFICOS

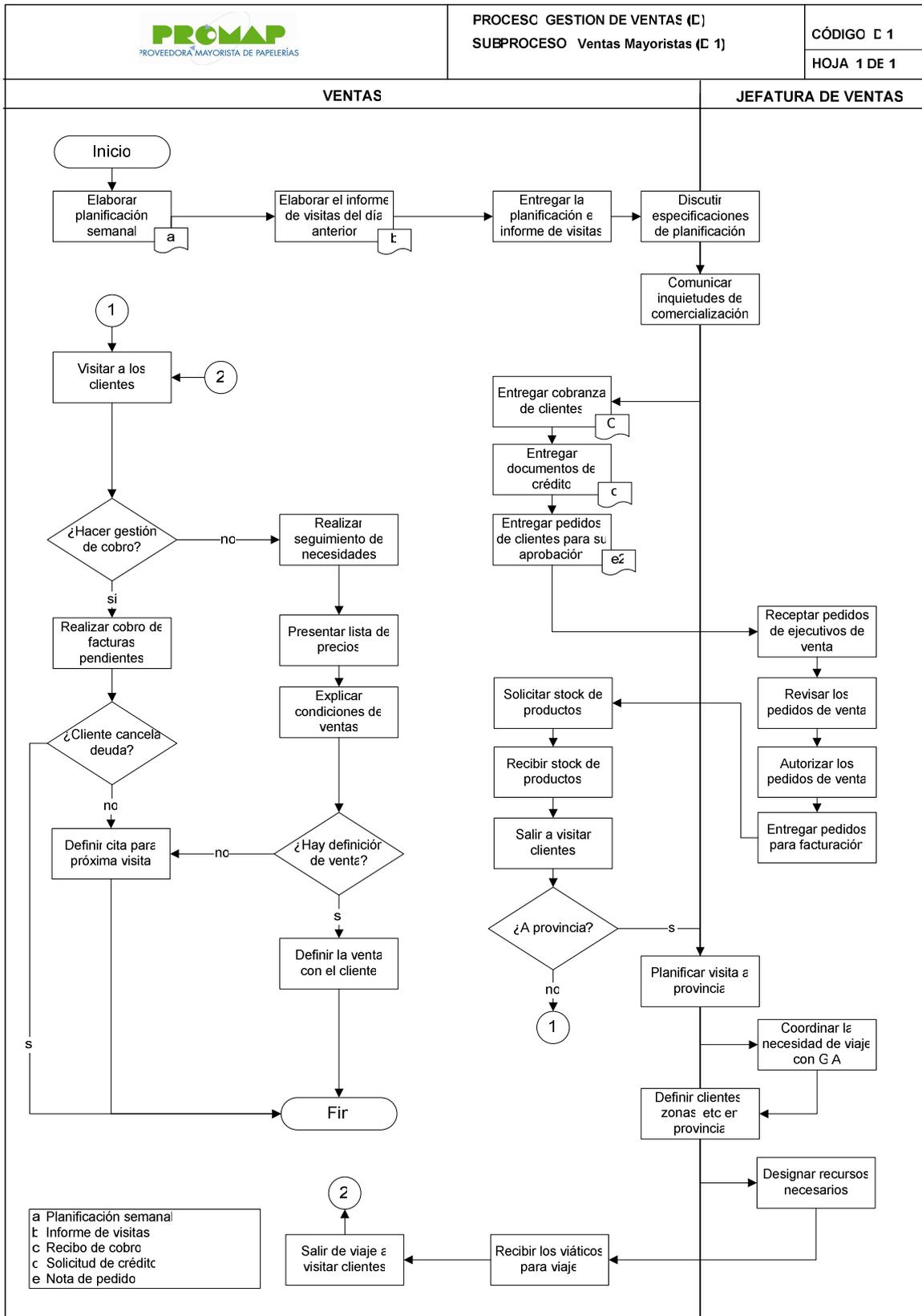


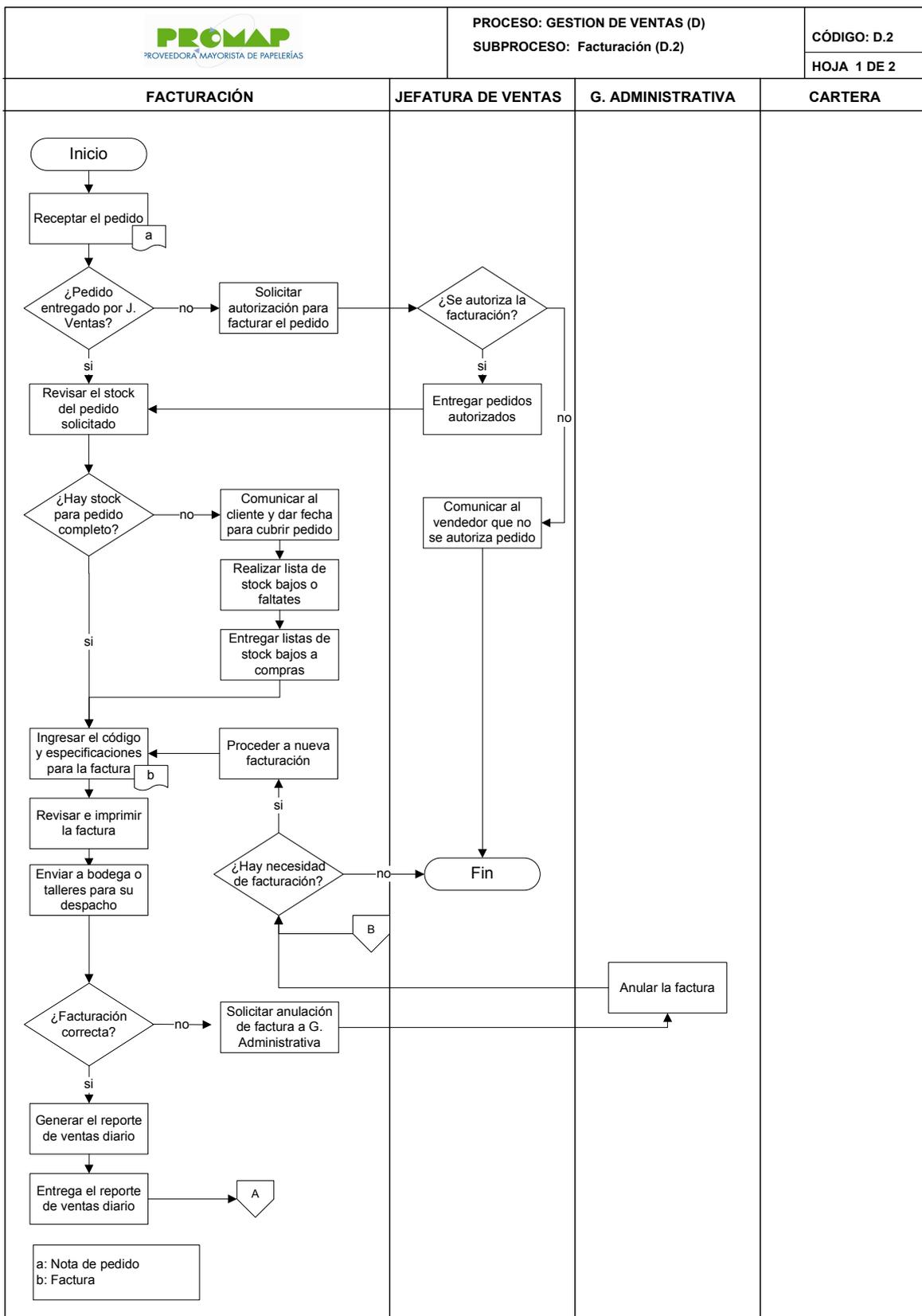
TALLERES GRÁFICOS

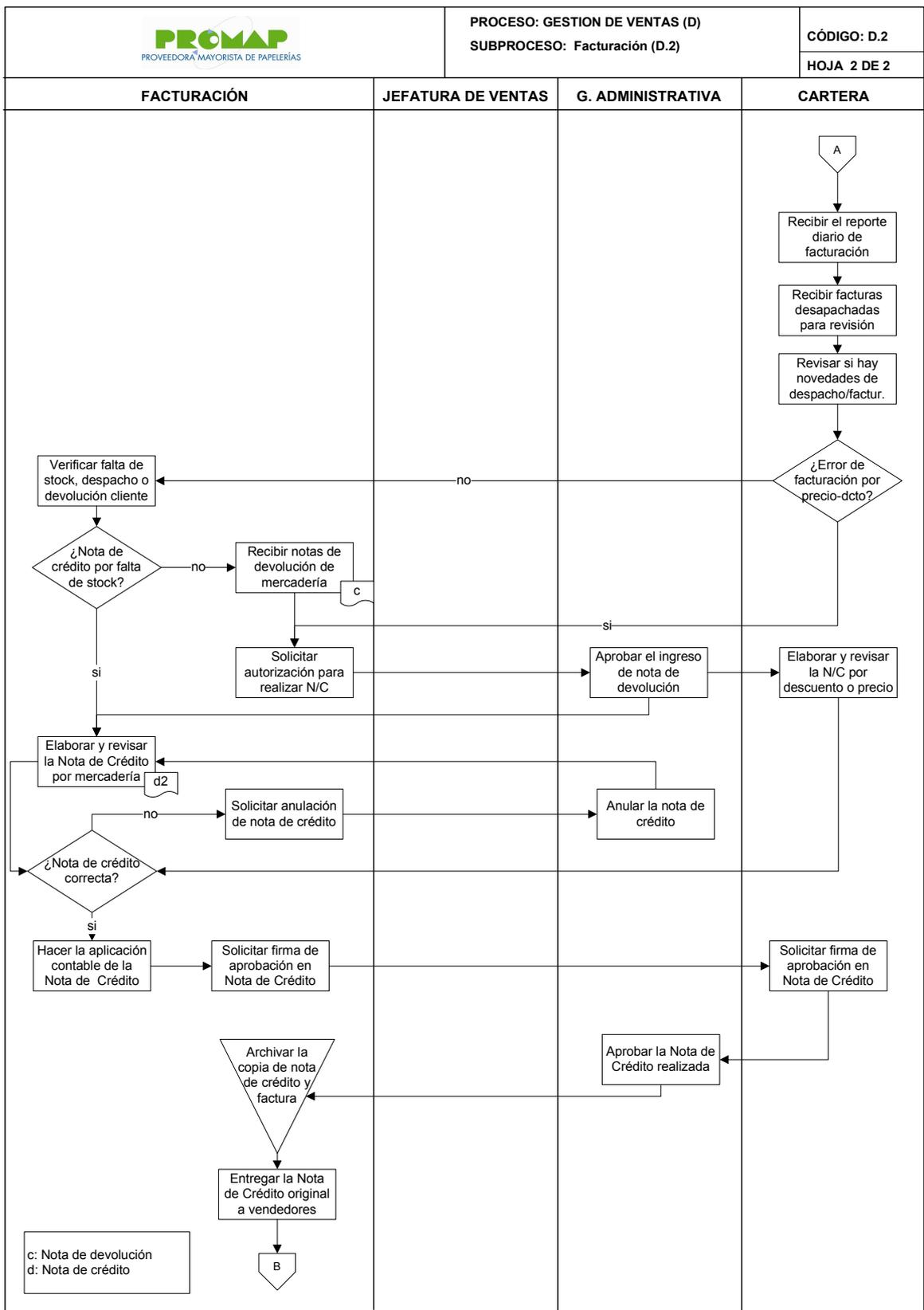


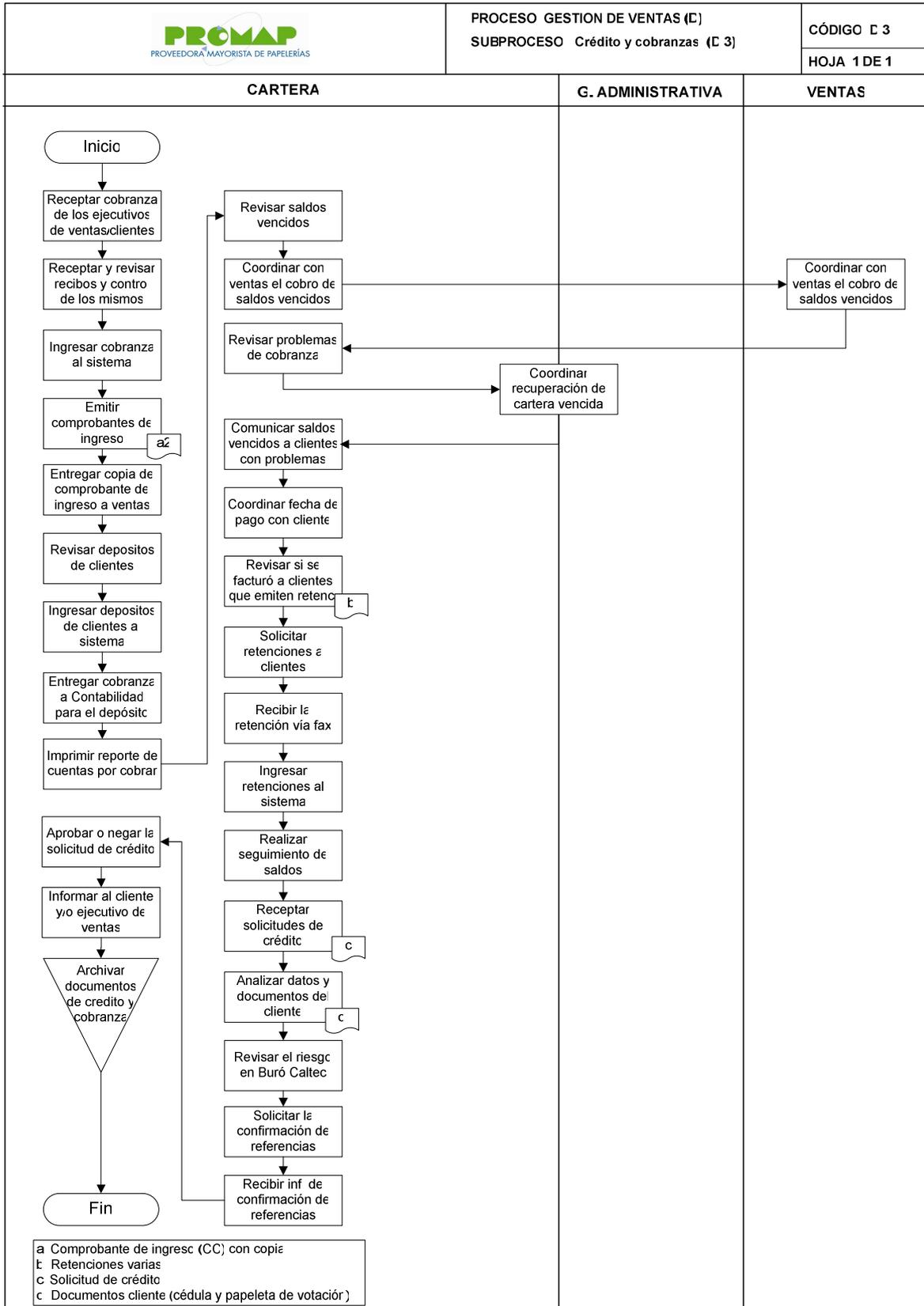


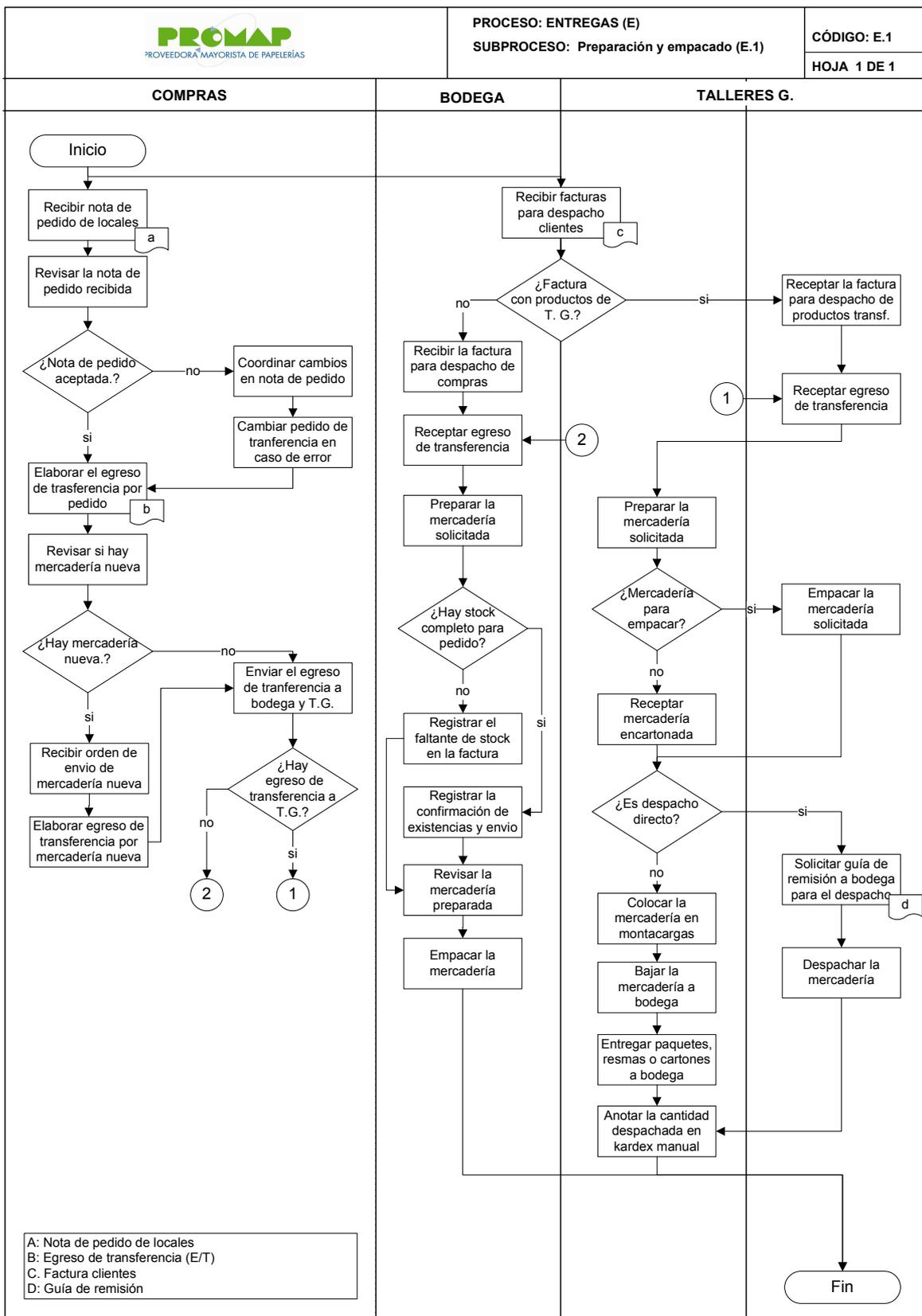


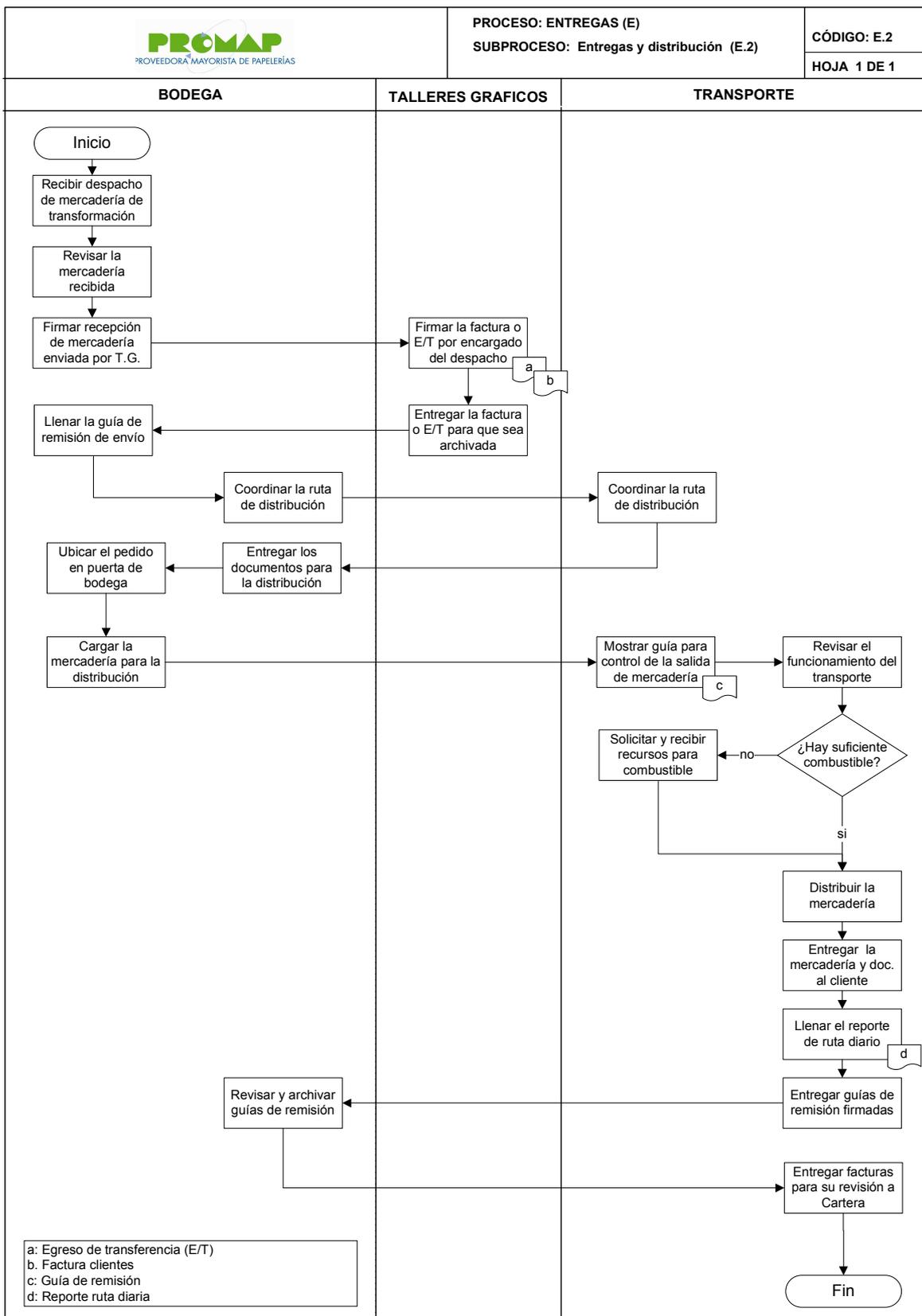












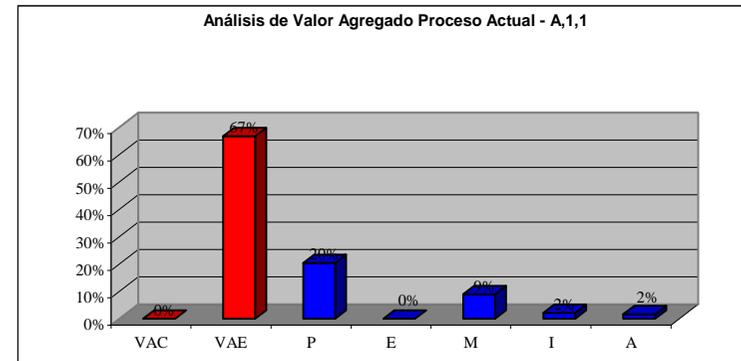
ANEXO No 3
ANALISIS DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS
PRODUCTIVOS ACTUALES DE LA EMPRESA “PROMAP”

ANALISIS DE VALOR									
				MACROPROCESO: A. Gestión de compras PROCESO: A.1 Compras locales SUB PROCESO: A.1.1 Productos nuevos PRODUCTO: Factura de compra de mercadería nueva			Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
				VAR (real)		NVA (sin valor agregado)			
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1		1						Recibir visita de proveedores para ofertar productos nuevos.	145
2		1						Recibir lista de precios y muestras de los productos ofertados.	150
3			1					Pre establecer cita para atención a los proveedores.	150
4					1			Entregar listas de precios y muestras de los productos para que Gerencia Administrativa las analice.	89,8
5		1						Revisar las muestras de productos y listas de precios recibidos.	520
6					1			Comunicar a secretaría que no hay interés de compra.	4,6
7			1					Solicitar a secretaría que se confirme cita con el proveedor.	4,6
8					1			Comunicar al proveedor que no hay interes de compra ya sea por precios elevados o no se necesite el producto.	42,6
9					1			Devolver las muestras al proveedor.	12,8
10			1					Confirmar con el proveedor la cita pre establecida con Gerencia Administrativa.	60
11		1						Recibir al proveedor para concretar una posible negociación de compra.	285
12		1						Recibir muestras de toda la gama de productos ofrecidos por el proveedor.	67,3
13		1						Negociar con el proveedor los parámetros de la compra como: precios, crédito, cantidad de productos, etc.	67,3
14			1					Comunicar especificaciones de compra acordadas con el proveedor a compras.	26
15			1					Recibir especificaciones de compra acordadas con el proveedor enviadas por Gerencia Administrativa.	21,2
16			1					Coordinar fechas de recepción de la mercadería.	63,7
17			1					Recibir documento de consignación de los productos nuevos.	14,6
18			1					Recibir la factura de compra de productos nuevos.	38,9
19		1						Revisar la factura de compra, determinar los precios y autorizar su ingreso.	23,1
20		1						Recibir una muestra del producto de compra para revisión de código e ingreso de especificaciones del producto.	46,2
21		1						Ingresar especificaciones de proveedor.	119
22						1		Revisar código de barras de los productos de la compra.	16,1
23					1			Enviar solicitud de autorización de codigos de barras.	15,9
24			1					Receptar códigos LEAN 13 para productos nuevos.	15,9
25			1					Crear el diseño de código de barras en LEAN 13 y adecuarlo a la medida de la etiqueta para impresión.	5,04
26			1					Insertar al diseño la descripción del producto y cantidad.	2,02
27			1					Imprimir etiquetas de códigos de barras para el producto.	5,31
28		1						Ingresar especificaciones de producto.	27,5
29		1						Ingresar especificaciones de factura.	30,2
30			1					Aceptar ingreso de factura.	23,1

ANALISIS DE VALOR									
				MACROPROCESO: A. Gestión de compras PROCESO: A.1 Compras locales SUB PROCESO: A.1.1 Productos nuevos PRODUCTO: Factura de compra de mercadería nueva			Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VAR (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
31		1						Ingresar especificaciones de carta a consignación.	29
32						1		Revisar la venta realizada de productos a consignación en el sistema ERP, verificando el stock.	20
33					1			Informar al proveedor la venta realizada de productos a consignación.	10
34					1			Coordinar la devolución de productos no vendidos de locales y matriz.	30
35			1					Egresar la totalidad de los productos ingresados a consignación.	20
36			1					Elaborar nota de devolución de productos no vendidos para entregar como constancia al proveedor.	10
37			1					Recibir factura de compra de los productos ya vendidos y especificados al proveedor.	10
38						1		Revisar factura recibida.	14
39		1						Ingresar factura recibida.	30
40							1	Archivar documentos de compras.	39
0		13	16	0	7	3	1		
TIEMPOS TOTALES									2304,77

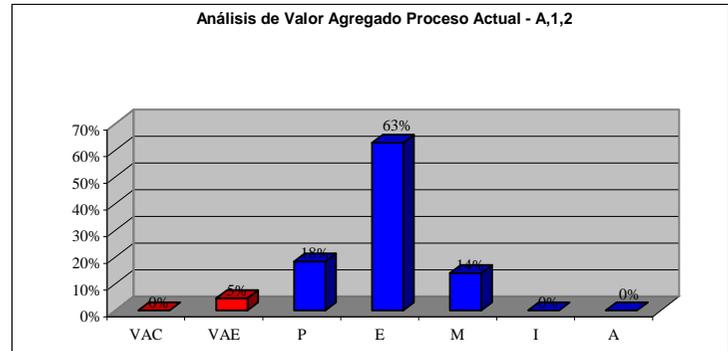
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	13	1539,6	67%
P	PREPARACION	16	470,37	20%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	7	205,7	9%
I	INSPECCION	3	50,1	2%
A	ARCHIVO	1	39	2%
TT	TOTAL	40	2304,77	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		1539,6	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		66,80%	

TIEMPO TOTAL EN DIAS 4,80



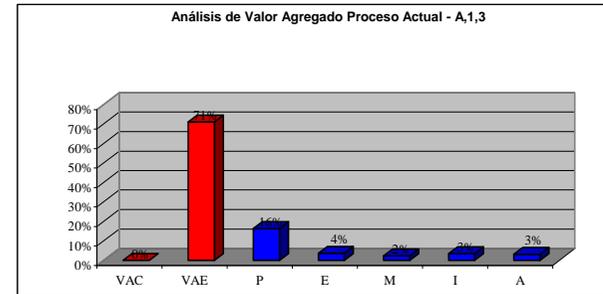
ANALISIS DE VALOR									
				MACROPROCESO: A. Gestión de Compras PROCESO: A.1 Compras locales SUB PROCESO: A.1.2 Productos continuos PRODUCTO: Mercadería continua			Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1					1			Recibir información de stock cero o faltantes.	11
2			1					Elaborar la nota de pedido de compras especificando el producto a solicitar y la cantidad de la que se dispone.	16
3					1			Enviar nota de pedido a Gerencia Administrativa para su evaluación.	5,6
4			1					Revisar nota de pedido y su necesidad de compra.	22
5			1					Comunicar que no hay necesidad de compra, porque ya no se venderá el producto o que se comprará después.	11
6		1						Comunicar al proveedor la posible compra.	22
7		1						Negociar parámetros de compra con el proveedor regular.	16
8			1					Buscar posibles proveedores en caso de que el proveedor continuo cambie sus precios, calidad u oferta.	22
9			1					Solicitar cotizaciones a varios proveedores.	72
10				1				Recibir cotizaciones para evaluar la posible compra.	1037
11		1						Presentar cotizaciones.	11
12		1						Revisar cotizaciones en cuanto a precio, calidad, crédito y disponibilidad de entrega.	18
13					1			Recibir nota de pedido con especificaciones de compra como proveedor, costos, fletes, etc.	484
14			1					Coordinar la compra con el proveedor en cuanto a la entrega.	511
15				1				Receptar la factura de compra para su revisión luego de una semana desde la coordinación de fecha de entrega.	1210
16		1						Revisar y autorizar el ingreso de la factura con los parámetros de compra de la negociación.	31
17					1			Devolver factura a proveedor en caso de no estar conforme a la negociación.	1,4
18		1						Ingresar especificaciones de factura al sistema.	65
19		1						Aceptar ingreso de factura.	3,2
0		7	6	2	4	0	0		
TIEMPOS TOTALES									3569,2
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación Actual						
			No.	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE		0	0	0%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		7	166,2	5%				
P	PREPARACION		6	654	18%				
E	ESPERA		2	2247	63%				
M	MOVIMIENTO		4	502	14%				
I	INSPECCION		0	0	0%				
A	ARCHIVO		0	0	0%				
TT	TOTAL		19	3569,2	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO			166,2					
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			4,66%					

TIEMPO TOTAL EN DIAS 7,4



ANÁLISIS DE VALOR											
			MACROPROCESO: A. Gestión de Compras PROCESO: A.1 Compras locales SUB PROCESO: A.1.3 Productos de transformación PRODUCTO: Informe de productos de transformación							Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo	
			VA (real)		NVA (sin valor agregado)						
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos		
1		1						Solicitar la elaboración de la orden de producción por bajo stock.	11		
2		1						Elaborar la orden de producción determinando sus especificaciones.	11		
3		1						Presentar a gerencia la O/P elaborada para su aprobación.	3,4		
4	1							Aprobar la orden de producción.	5,6		
5	1							Revisar el stock de materia prima.	5,3		
6	1							Realizar el egreso de transformación de materia prima si la producción se hace en plantas propias.	11		
7					1			Enviar la orden para la producción en plantas propias.	5,6		
8		1						Revisar con que proveedor se esta trabajando para adquirir M. P. en caso de no haber existencias.	11		
9		1						Comunicarse con posibles proveedores para negociar la compra.	3,6		
10	1							Negociar la compra necesaria para la producción.	5,9		
11	1							Comprar materia prima necesaria para la producción.	6,1		
12				1				Receptar la factura de la compra de la materia prima.	11		
13	1							Ingresar la factura de la compra al sistema.	65		
14		1						Revisar posibles imprentas externas en caso de no haber capacidad en plantas propias.	1,9		
15		1						Comunicarse con imprenta externa para negociar la producción.	0,9		
16	1							Negociar con imprenta externa los parámetros del servicio.	0,9		
17		1						Coordinar el envío directo de la materia prima a imprenta contratada.	1,8		
18						1		Constatar la recepción de materia prima en las instalaciones de la imprenta contratada.	1,9		
19		1						Coordinar fechas de entrega del producto terminado con imprenta contratada.	5,4		
20				1				Recibir nota de entrega del producto terminado por la imprenta contratada.	1,8		
21		1						Realizar el cálculo de producto transformado con la materia prima.	11		
22	1							Ingresar al sistema el producto terminado.	11		
23				1				Receptar la factura de servicio por parte de la imprenta contratada.	0,6		
24					1			Entregar la factura para aprobación por G. Administrativa.	3,2		
25						1		Aprobar la factura de servicios a imprenta externa.	11		
26	1							Realizar informe de productos de transformación.	121		
27	1							Revisar informe de transformación.	16		
28	1							Aprobar informe de transformación.	17		
29							1	Recibir y archivar informe aprobado.	12		
TIEMPOS TOTALES									372,9		
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual									
		No.	Tiempo	%							
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%							
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	11	264,8	71%							
P	PREPARACION	10	61	16%							
E	ESPERA	3	13,4	4%							
M	MOVIMIENTO	2	8,8	2%							
I	INSPECCION	2	12,9	3%							
A	ARCHIVO	1	12	3%							
TT	TOTAL	29	372,9	100,00%							
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		264,8								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		71,01%								

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,78

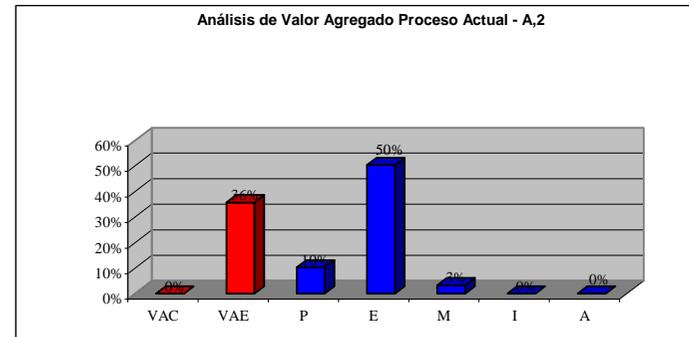


ANÁLISIS DE VALOR									
				MACROPROCESO: A. Gestión de Compras PROCESO: A.2 Importaciones PRODUCTO: Mercadería importada			Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
				VA (real)		NVA (sin valor agregado)			
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1		1						Negociar con proveedores en el exterior.	2640
2		1						Recibir proformas de proveedores del exterior vía mail.	528
3		1						Redactar en excel la proforma para presentarla a G. Administrativa para elección del pedido.	66
4		1						Elaborar la nota de pedido con las especificaciones que determina la G. Administrativa.	264
5		1						Identificar la nota de pedido y especificaciones del proveedor.	62,7
6		1						Identificar las partidas arancelarias necesarias de los productos que constan en la N/P.	251
7					1			Entregar la N/P para aprobación por G. Administrativa.	5,5
8						1		Revisar de N/P por G. Administrativa.	12,1
9		1						Firmar la aprobación de nota de pedido.	6,05
10				1				Corregir la N/P.	5,5
11		1						Llenar el DUI parte A con las especificaciones de la N/P.	269
12		1						Llenar el DUI parte B con las especificaciones de la N/P.	269
13			1					Entregar DUI para aprobación por G. Administrativa.	5,6
14		1						Revisar y firmar de DUI.	11,2
15			1					Sacar fotocopias de DUI Y N/P.	11,2
16					1			Enviar al banco del Importador DUI y N/P para su respectiva aprobación.	135
17		1						Recibir documentos con firma y sello de aprobación por el banco.	16,8
18					1			Enviar nota de pedido y DUI a aseguradora para el respectivo trámite para conseguir la póliza.	135
19				1				Recibir la emisión de la póliza de seguros emitida por la aseguradora.	17,7
20		1						Revisar y firmar la póliza de seguros aceptando las cláusulas emitidas en el mismo.	17,7
21					1			Enviar DUI, N/P y póliza de seguros a la verificadora BV.	135
22				1				Recibir formato de solicitud de verificación emitida por a certificadora BV.	33,6
23			1					Llenar formato de solicitud de verificación enviado por certificadora.	33,6
24					1			Enviar la solicitud de verificación a la certificadora BV para su aprobación.	31,9
25		1						Recibir la solicitud de verificación sellada por la certificadora BV.	127
26			1					Confirmar el SVI (numeración del trámite dada por la certificadora) de importación.	202
27			1					Informar al exportador la numeración SVI de documentos.	31,9
28				1				Esperar la ejecución del trámite de verificación a llevarse a cabo por la certificadora BV.	7776
29			1					Apoyar en la coordinación de inspección por BV en caso de que no haya rápida comunicación con el proveedor.	510
30		1						Confirmar que se llevó a cabo la inspección por BV.	31,9
31			1					Recibir la factura de servicios prestados por la verificadora B.V.	528
32			1					Aceptar la factura recibida por certificadora B.V y su pago.	16,5
33			1					Realizar la cancelación de la factura por servicios prestados de certificadora.	33
34		1						Receptar el certificado de inspección emitido por B.V.	502
35		1						Receptar documentos originales de la importación entregados por B.V.	502
36			1					Contratar el flete al país de destino en caso de no haber sido incluida por el proveedor en la importación.	31,4
37			1					Recibir especificaciones del flete por el proveedor en caso de que este se incluyó en la importación.	31,9
38			1					Recibir factura del flete en caso de que se haya contratado por el importador.	128
39			1					Aceptar la factura de flete y pago de la misma.	16,8
40			1					Cancelar la factura del flete.	33,6
41					1			Enviar los documentos originales al agente de aduana para iniciar la desaduanización.	128
42		1						Coordinar la desaduanización con el agente de aduana.	255
43				1				Recibir la liquidación del DAU emitido por la aduana.	31,9
44			1					Aceptar la factura del DAU.	16,8

ANALISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS			MACROPROCESO: A. Gestión de Compras PROCESO: A.2 Importaciones PRODUCTO: Mercadería importada				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)			NVA (sin valor agregado)						
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
45			1					Realizar carta de solicitud de autorización de débito de cuenta para la cancelación del DAU.	10,6
46			1					Enviar la carta de solicitud de autorización de débito de cuenta al banco para la cancelación del DAU.	3,19
47			1					Recibir la autorización del banco aprobando el débito.	30,2
48			1					Enviar por fax la autorización de debito al agente de aduana.	5,32
49				1				Esperar la noticia de salida de la mercadería de la aduana.	63,7
50				1				Recibir la hora de salida de la mercadería de aduana por parte de la agente de aduana.	5,04
51			1					Contactar fletes para transportación dentro del país.	31,9
52		1						Negociar el valor del flete para la transportación desde el puerto de destino a las bodegas de la empresa.	11,2
53			1					Contratar flete para transportar la mercadería.	11,2
54			1					Confirmar con el transportista la hora en que entregan la mercadería a las bodegas de la empresa.	5,61
55				1				Esperar la llegada de la mercadería.	807
56		1						Recibir las copias de todos los documentos de importación por bodega al llegar la mercadería.	20,9
57		1						Recibir la guía de transporte y la factura de flete.	16
58		1						Recibir las facturas canceladas de varios de importación en la aduana y servicios prestados de agente de aduana.	160
59		1						Constatar y revisar facturas recibidas.	16,8
60			1					Aprobar el pago de facturas al agente de aduana.	67,2
61		1						Ingresar las facturas recibidas.	37
62		1						Emitir las retenciones respectivas a las facturas recibidas.	18,5
63		1						Hacer el depósito de cancelación de las facturas.	67,2
64						1		Entregar documentos de importación a G. Adminsitrativa.	16,8
65		1						Hacer liquidación de la importación.	33,6
TIEMPOS TOTALES									17335,81
									36,1
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación Actual						
			No.	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE		0	0	0%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		26	6200,55	36%				
P	PREPARACION		23	1795,52	10%				
E	ESPERA		8	8740,44	50%				
M	MOVIMIENTO		7	587,2	3%				
I	INSPECCION		1	12,1	0%				
A	ARCHIVO		0	0	0%				
TT	TOTAL		65	17335,81	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		6200,55						
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		35,77%						

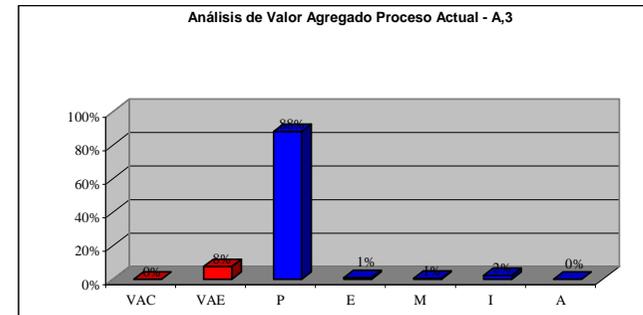
TIEMPO TOTAL EN DIAS

36,1



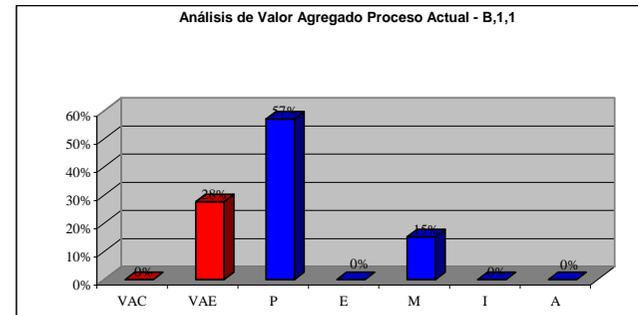
ANÁLISIS DE VALOR										
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS				MACROPROCESO: A. Gestión de Compras PROCESO: A.3 Inventarios PRODUCTO: Producción planificada				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)								
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		Tiempo en minutos
1		1							Elaborar calendario de fechas de inventario por G. Administrativa.	134
2			1						Designar personas para el recuento físico.	33,6
3			1						Comunicar que se va a realizar inventario.	5,6
4			1						Imprimir el material necesario para el conteo del inventario.	191
5					1				Enviar el material para conteo al lugar designado para inventario.	59,4
6			1						Ejecutar el conteo físico.	9367
7			1						Anotar las cantidades contadas en etiquetas en el lugar de ubicación de cada producto.	142
8			1						Levantar los datos de las etiquetas de conteo anotando las cantidades en las hojas entregadas para el conteo.	566
9		1							Verificar o recontar el físico de inventario tomando muestras de 3 productos por cada 5 hojas de conteo.	566
10			1						Ingresar los datos de conteo al sistema.	283
11		1							Revisar los datos del conteo vs los del sistema.	212
12			1						Solicitar recuento de datos con grandes alteraciones.	202
13				1					Recontar datos con grandes alteraciones observadas en el sistema.	142
14			1						Elaborar el informe de diferencias de inventarios luego de las verificaciones respectivas.	5,32
15					1				Entregar el informe de diferencias para su revisión a G. Administrativa.	5,32
16						1			Revisar el reporte de diferencias inventarios.	255
17						1			Revisar transferencias enviadas a local designado.	21,3
18			1						Coordinar ajustes de tranferencias.	63,8
19			1						Imprimir reporte de transferencias enviadas.	21,3
20			1						Realizar el ajuste de variaciones de tranferencias.	63,8
21		1							Aprobar la realización de ajustes de diferencias en inventarios.	67,2
22			1						Realizar los ajustes de inventarios en el sistema.	33,6
23			1						Elaborar el reporte de ajustes.	269
24					1				Entregar reporte de ajustes.	22,4
25						1			Revisar el reporte de ajustes.	22,4
		0	4	14	1	3	3	0		
TIEMPOS TOTALES										12754,04
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación Actual							
			No.	Tiempo	%					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE		0	0	0%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		4	979,2	8%					
P	PREPARACION		14	11247,02	88%					
E	ESPERA		1	142	1%					
M	MOVIMIENTO		3	87,12	1%					
I	INSPECCION		3	298,7	2%					
A	ARCHIVO		0	0	0%					
TT	TOTAL		25	12754,04	100,00%					
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		979,2							
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		7,68%							

TIEMPO TOTAL EN DIAS 26,57



ANÁLISIS DE VALOR										
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS				PROCESO: B. Transformación SUB PROCESO: B.1 Corte y prensado PRODUCTO: Producto semielaborado				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)								
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		Tiempo en minutos
1			1						Recibir la orden de producción enviada por compras.	11
2		1							Recibir y revisar materia prima cuando se compra por bajo stock.	18
3		1							Revisar documentos de entrega de la materia prima.	3
4			1						Entregar documentos firmados al transportista.	3
5		1							Entregar documentos revisados para ingreso por compras.	6
6					1				Almacenar en bodega la materia prima recibida para luego utilizarla para la producción.	18
7			1						Tomar materia prima para la producción.	10
8					1				Llevar el papel hacia la guillotina para el corte a la dimensión.	10
9					1				Ubicar el papel en la guillotina para el corte a la medida.	10
10			1						Cortar el papel a la medida o tamaño requerido.	42
11					1				Llevar el papel al área de impresión.	10
12			1						Calibrar la máquina offset para impresión de la guía o cuaderno.	74
13			1						Colocar la placa de impresión para cambio de cuadernos o guías.	4
14			1						Registrar las placas es decir nivelarlas al tamaño de la hoja para impresión del cuaderno o guía.	37
15			1						Colocar el papel en la offset para la impresión respectiva.	18
16			1						Activar la offset para imprimir el rayado.	74
17		1							Imprimir el papel.	115
18			1						Recoger las hojas impresas de la bandeja de salida de la offset.	11
19					1				Ubicar las hojas impresas en columnas.	11
20					1				Llevar las hojas al lugar de corte para la división en dos partes y refilado cuando son paquetes.	17
21			1						Ubicar las hojas en la guillotina.	17
22		1							Refilar y cortar las hojas impresas.	4
23					1				Llevar las hojas refiladas al área de acabados en caso de hojas por paquetes.	4
24					1				Llevar formatos al área de acabados.	0,2
25					1				Llevar el papel impreso al área de acabados en caso de cuadernos o guías.	0,2
	0	5	11	0	9	0	0			
TIEMPOS TOTALES										527,4
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación Actual							
			No.	Tiempo	%					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	146	28%						
P	PREPARACION	11	301	57%						
E	ESPERA	0	0	0%						
M	MOVIMIENTO	9	80,4	15%						
I	INSPECCION	0	0	0%						
A	ARCHIVO	0	0	0%						
TT	TOTAL	25	527,4	100,00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	146								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	27,68%								

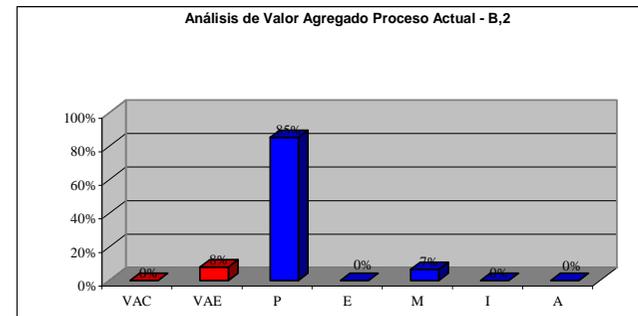
TIEMPO TOTAL EN DIAS 1,10



ANALISIS DE VALOR									
				PROCESO: B. Transformación SUBPROCESO: B.2 Acabados PRODUCTO: Hojas, formatos, cuadernos o guías			Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1			1					Recibir el material para acabados.	2,2
2					1			Ubicar las hojas impresas en su área de acabado.	1
3			1					Intercalar el papel impreso, es decir armar el cuaderno o guía.	143
4			1					Alinear el papel impreso ya sea cuaderno o guía.	14
5			1					Grapar y doblar el papel alineado a la mitad.	14
6					1			Ubicar el producto semi elaborado en el área de corte para refilarlo.	0,2
7			1					Colocar el producto en guillotina.	6
8			1					Refilar los lados del producto al tamaño requerido.	14
9					1			Ubicar en columnas el producto terminado listo para encartonar.	7
10					1			Ubicar las hojas en la máquina perforadora.	2
11			1					Adaptar la máquina lubricandola y perforar las hojas.	7
12			1					Colocar las hojas en mesa para la revisión de impresión.	1
13	1							Verificar la correcta impresión.	2
14					1			Separar las hojas mal impresas o manchadas.	3
15					1			Ubicar las hojas para el conteo en paquetes de 50 o 500 dependiendo del rayado.	1
16			1					Ubicar las hojas en la máquina para el conteo automático en paquetes de 50.	6
17	1							Esperar conteo automático de hojas.	1
18					1			Ubicar las hojas en columnas en paquetes de 50 de forma intercalada o formatos.	1
19					1			Llevar los paquetes al área de enfundado.	0,11
20	1							Enfundar los paquetes de hojas o formatos de forma manual.	14
21			1					Colocar los paquetes enfundados en columnas para luego llevarlos al área de sellado.	3
22					1			Ubicar los paquetes en el área de sellado.	1
23	1							Sellar los paquetes y colocar en columnas para luego encartonarlos.	2
24	1							Encartonar los paquetes de hojas, formatos, cuadernos o guías.	1
25					1			Ubicar los cartones en bodega.	0,1
0		5	10	0	10	0	0		
TIEMPOS TOTALES									246,61

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	20	8%
P	PREPARACION	10	210,2	85%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	10	16,41	7%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	25	246,61	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	20		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	8,11%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,51



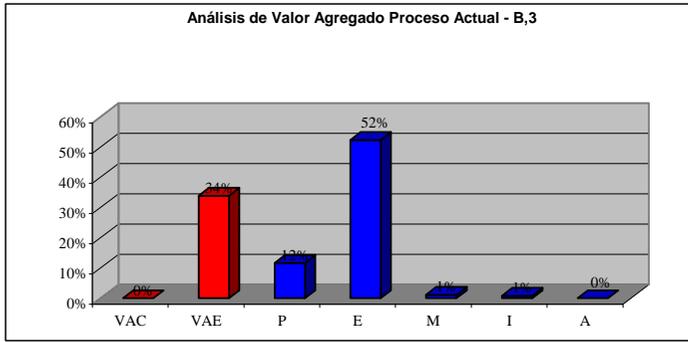
ANALISIS DE VALOR

	PROCESO: B. Transformación SUBPROCESO: B.3 Mantenimiento y reparación PRODUCTO: Maquinaria y equipo en mantenimiento y reparación	Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo
	VA (real) NVA (sin valor agregado)	

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1		1						Preparar para mantenimiento a la maquinaria de talleres gráficos.	98
2	1							Revisar la máquina guillotina y su funcionamiento correcto.	32
3	1							Limpiar plancha de guillotina por la pelusa del papel.	189
4	1							Engrasar la guillotina.	6
5	1							Revisar maquinas offset y su buen funcionamiento.	34
6	1							Aceitar la maquina offset.	270
7	1							Engrasar la maquina offset.	270
8	1							Lavar los rodillos de impresión de la maquina offset.	270
9						1		Revisar las placas de la offset.	22
11					1			Hacer pedido de placas en caso de terminarse las existencias.	3
12			1					Receptar placas originales.	81
13			1					Colocar montaje de negativos sobre las placas.	14
14			1					Colocar las placas en la máquina insoladora para compactar el negativo.	14
15				1				Recibir luz ultravioleta en placas.	14
16			1					Sacar de la máquina insoladora y revelar placas.	9
17			1					Enjuagar y secar placas.	24
18			1					Colocar las placas en la offset.	14
19						1		Revisar la máquina guillotina u offset en caso de daño.	6
20					1			Llamar al técnico para el arreglo de la máquina.	32
21				1				Esperar llegada del técnico.	1555
22		1						Arreglar la máquina y cambio de piezas en caso de ser necesario.	194
TIEMPOS TOTALES									3151

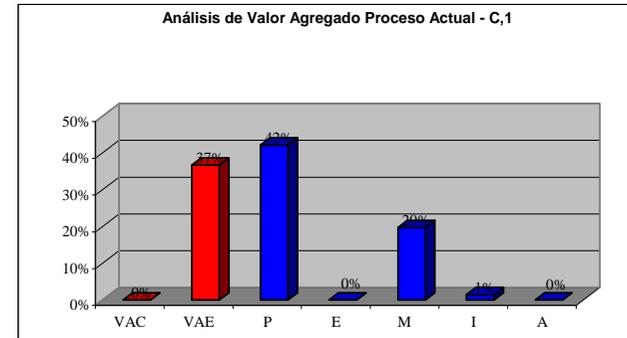
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	1071	34%
P	PREPARACION	7	367	12%
E	ESPERA	3	1650	52%
M	MOVIMIENTO	2	35	1%
I	INSPECCION	2	28	1%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	21	3151	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1071		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	33,99%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS 6,56



ANALISIS DE VALOR										
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS				PROCESO: C. Recepción y Almacenaje SUB PROCESO: C.1 Ingreso de compras locales e importaciones PRODUCTO: Mercadería embodegada				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)								
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos	
1			1					Recibir el camión del proveedor en las instalaciones.	7,8	
2		1						Recibir la mercadería de compras locales o importaciones del camión.	34	
3		1						Colocar la mercadería en montacargas.	11	
4					1			Ubicar montacargas en lugar específico para revisar la mercadería.	11	
5		1						Revisar la mercadería recibida por bultos.	3,4	
6						1		Verificar los codigos de importacion.	12	
7						1		Verificar los codigos del buque y container en ingreso por importaciones.	5,9	
8						1		Verificar los codigos de BV.	5,9	
9			1					Abrir los seguros del container y verificar el empaque de la mercadería en caso de importaciones.	35	
10			1					Recibir factura y/o guía de ingreso de mercadería por bultos.	601	
11			1					Recibir documentos de importación.	12	
12			1					Firmar la retención de los bultos.	1,2	
13					1			Llevar montacargas cerca del lugar de almacenamiento de la mercadería.	5,6	
14			1					Abrir los bultos recibidos.	17	
15		1						Revisar la mercadería recibida por unidades o empaques.	264	
16		1						Registrar en la factura la mercadería en mal estado o faltantes si hubiere.	6,6	
17		1						Aceptar los documentos de la mercadería recibida.	12	
18					1			Enviar la factura para su ingreso a compras.	292	
19					1			Enviar documentos de importación a contabilidad.	5,6	
20					1			Llevar la mercadería a su lugar de almacenaje.	5,6	
21			1					Adecuar espacio físico para almacenar la mercadería.	11	
22		1						Almacenar la mercadería en estantes o espacio físico.	264	
TIEMPOS TOTALES										1623,6
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	595	37%						
P	PREPARACION	7	685	42%						
E	ESPERA	0	0	0%						
M	MOVIMIENTO	5	319,8	20%						
I	INSPECCION	3	23,8	1%						
A	ARCHIVO	0	0	0%						
TT	TOTAL	22	1623,6	100,00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	595								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	36,65%								

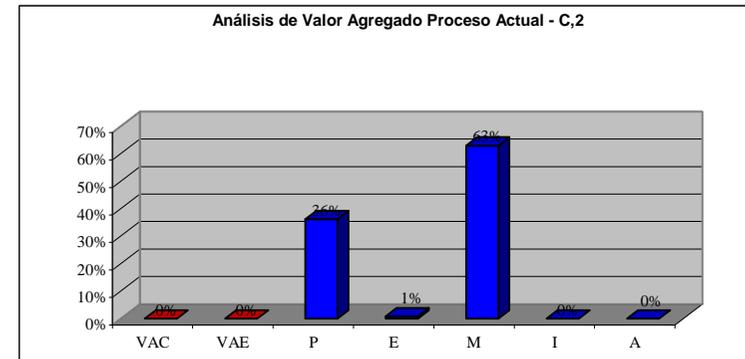
TIEMPO TOTAL EN DIAS 3,4



ANALISIS DE VALOR													
 <small>PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS</small>				PROCESO: C. Recepción y almacenaje SUB PROCESO: C.2 Ingreso devoluciones PRODUCTO: Mercadería devuelta			Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo						
VA (real)		NVA (sin valor agregado)											
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos				
1					1			Receptar la mercadería por devolución.	37				
2					1			Recibir respaldo de devolución por transferencias.	1,1				
3			1					Elaborar la nota de devolución de la mercadería.	12				
4			1					Revisar la mercadería recibida.	147				
5					1			Recibir notificación del porqué de la devolución de la mercadería.	6				
6					1			Comunicar a facturación el motivo de devolución: por mal estado o inconvenientes con la mercadería.	3,6				
7					1			Enviar la nota de devolución a facturación.	3,6				
8				1				Recibir orden de aceptación o no de la devolución.	3,6				
9					1			Llevar la mercadería a su lugar de almacenaje.	217				
10					1			Colocar la mercadería en estantes o espacio físico correspondiente.	8,4				
0		0		2		1		7		0		0	
TIEMPOS TOTALES									439,3				

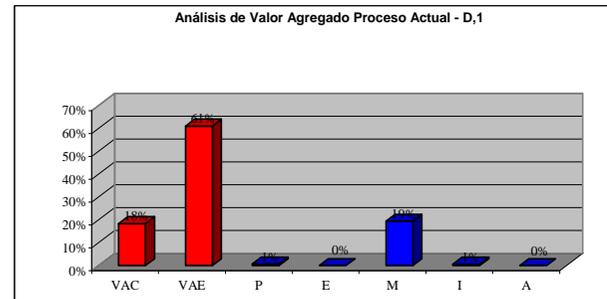
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACION	2	159	36%
E	ESPERA	1	3,6	1%
M	MOVIMIENTO	7	276,7	63%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	10	439,3	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	0		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	0,00%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,9



ANALISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS			PROCESO: D. Gestión de ventas SUB PROCESO: D.1 Ventas mayoristas PRODUCTO: Pedidos de clientes				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1		1						Elaborar la planificación semanal de visitas a clientes.	11
2		1						Elaborar el informe de visitas del día anterior.	17
3							1	Entregar la planificación e informe de visitas a Jefatura de ventas.	2,3
4		1						Discutir especificaciones de planificación e informes de visitas.	8,8
5		1						Comunicar inquietudes de comercialización.	17
6		1						Entregar cobranza de clientes.	1,16
7		1						Entregar documentos de crédito.	5,8
8		1						Entregar pedidos de clientes para su aprobación.	5,8
9		1						Receptar pedidos de ejecutivos de venta.	12
10		1						Revisar los pedidos de venta.	6
11		1						Autorizar los pedidos de venta.	1,2
12			1					Entregar pedidos para facturación.	1,2
13					1			Solicitar stock de productos.	0,51
14		1						Recibir stock de productos.	6,09
15					1			Salir a visitar clientes.	74,3
16		1						Visitar a los clientes.	23,1
17	1							Realizar seguimiento de las necesidades del cliente.	23
18	1							Presentar lista de precios.	23
19	1							Explicar condiciones de ventas.	25
20		1						Definir la venta con el cliente.	72
21			1					Definir cita para la próxima visita.	12
22		1						Realizar cobro de facturas pendientes.	36
23		1						Planificar visita a provincia.	0,17
24			1					Coordinar la necesidad de viaje con G.A.	0,35
25		1						Definir clientes, zonas, etc en provincia.	0,35
26			1					Designar recursos necesarios.	0,35
27			1					Recibir los viaticos para viaje.	0,26
28				1				Salir de viaje a visitar clientes.	0,16
		3	16	6	0	2	1	0	
TIEMPOS TOTALES									
385,9									
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual							
		No.	Tiempo	%					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	71	18%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	16	235,47	61%					
P	PREPARACION	6	2,32	1%					
E	ESPERA	0	0	0%					
M	MOVIMIENTO	2	74,81	19%					
I	INSPECCION	1	2,3	1%					
A	ARCHIVO	0	0	0%					
TT	TOTAL	28	385,9	100,00%					
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		306,47						
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		79,42%						

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,80



ANALISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS			PROCESO: D. Gestión de Ventas SUB PROCESO: D.2 Facturación PRODUCTO: Facturas emitidas				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mulo		
			VA (real)		NVA (sin valor agregado)				
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1		1						Receptar el pedido por Jefatura de ventas, via personal y telefónica.	11,3
2					1			Solicitar autorización para facturar el pedido.	3,47
3		1						Entregar pedidos autorizados para facturación.	3,53
4					1			Comunicar al vendedor que no se autoriza el pedido.	0,2
5			1					Revisar el stock del pedido solicitado en el sistema ERP en el momento de cada facturación.	28
6					1			Comunicar stock cero al cliente en algunos de los productos de su pedido y fecha para cubrir el pedido.	3,36
7			1					Realizar lista de stock bajos o faltantes.	23,6
8					1			Entregar listas de stock bajos a compras.	0,84
9			1					Ingresar el código y especificaciones para la factura.	11,2
10						1		Revisar e imprimir la factura.	6,72
11					1			Enviar a bodega o talleres para su despacho.	6,72
12			1					Proceder a una nueva facturación.	1,01
13					1			Solicitar anulación de factura a G. Administrativa.	0,2
14			1					Anular la factura.	0,19
15		1						Generar el reporte de ventas diario.	3,36
16					1			Entrega el reporte de ventas diario.	2,24
17		1						Recibir el reporte diario de facturación.	1,12
18						1		Recibir facturas despachadas para revisión.	3,36
19	1							Revisar si hay novedades de despacho o facturación.	8,26
20	1							Verificar falta de stock, error de despacho, mercadería en mal estado o devolución por inconformidad del cliente.	2,53
21				1				Recibir notas de devolución de mercadería.	0,8
22					1			Solicitar autorización para realizar nota de crédito por descuento y mercadería.	0,48
23				1				Aprobar el ingreso de la nota de devolución.	0,48
24			1					Elaborar y revisar la nota de crédito por descuento y diferencia de precios.	2,4
25			1					Elaborar y revisar la nota de crédito por mercadería.	0,3
26			1					Hacer la aplicación contable de la nota de crédito realizada.	23,5
27					1			Solicitar firma de aprobación de nota de crédito.	22,3
28		1						Aprobar la nota de crédito realizada.	7,45
29					1			Solicitar anulación de nota de crédito.	0,19
30			1					Anular la nota de crédito.	0,19
31					1			Entregar la nota de crédito original a vendedores.	0,16
32							1	Archivar la copia de nota de crédito y facturas emitidas diariamente.	0,15
	2	5	9	2	11	2	1		
TIEMPOS TOTALES									179,61

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	10,79	6%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	26,76	15%
P	PREPARACION	9	90,39	50%
E	ESPERA	2	1,28	1%
M	MOVIMIENTO	11	40,16	22%
I	INSPECCION	2	10,08	6%
A	ARCHIVO	1	0,15	0%
TT	TOTAL	32	179,61	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	37,55		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	20,91%		

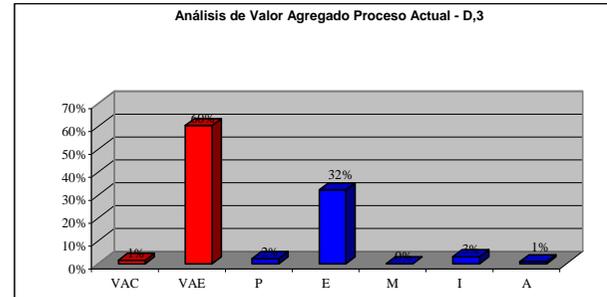
TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,37

Análisis de Valor Agregado Proceso Actual - D,2

Activity	Percentage
VAC	6%
VAE	15%
P	50%
E	1%
M	22%
I	6%
A	0%

ANÁLISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS			PROCESO: D. Gestión de Ventas SUB PROCESO: D.3 Crédito y cobranzas PRODUCTO: Cobro de clientes				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1			1					Receptar cobranzas de: ejecutivos de ventas, clientes de forma personal o mensajero en cobros.	2,24
2		1						Revisar y controlar recibos de cobro, firmando la constancia de recepción de cobranza a Ventas.	5,5
3		1						Ingresar cobranza al sistema.	2,16
4		1						Emitir comprobantes de ingreso original para secuencial y copia para el ejecutivo de ventas.	1,12
5		1						Entregar copia de comprobante de ingreso a ejecutivos de ventas.	0,56
6		1						Revisar depositos de clientes.	3,36
7		1						Ingresar depositos de clientes al sistema.	3,36
8		1						Entregar cobranza a Contabilidad para que se haga el respectivo depósito.	3,36
9			1					Imprimir reporte de cuentas por cobrar.	4,8
10		1						Revisar saldos vencidos.	14,4
11		1						Coordinar con vendedores fechas de cobro de saldos vencidos.	4,8
12						1		Revisar problemas de cobranza.	17,7
13		1						Coordinar recuperación de cartera con problemas.	70,8
14		1						Comunicar saldos vencidos a clientes con problemas de pago.	212
15	1							Coordinar fechas de pago con clientes en saldos vencidos.	4,8
16		1						Revisar si se facturó a clientes que emiten retenciones.	1,12
17	1							Solicitar retenciones a clientes que las emiten.	0,35
18				1				Recibir la retención vía fax hasta la recepción de la original.	0,57
19		1						Ingresar retenciones al sistema.	0,04
20		1						Realizar seguimiento de confirmación de saldos.	8,96
21			1					Receptar solicitudes de crédito.	5,6
22		1						Analizar datos y documentos del cliente.	6,72
23		1						Revisar el riesgo en Buró Caltec.	6,72
24				1				Solicitar confirmación de referencias.	5,6
25				1				Recibir información de confirmación de referencias.	181
26		1						Aprobar o negar la solicitud de crédito.	5,6
27	1							Informar al cliente y/o ejecutivo de ventas.	3,36
28							1	Archivar documentos de crédito y cobranza.	4,8
	3	17	3	3	0	1	1		
TIEMPOS TOTALES									581,4
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual							
		No.	Tiempo	%					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	8,51	1%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	17	350,58	60%					
P	PREPARACION	3	12,64	2%					
E	ESPERA	3	187,17	32%					
M	MOVIMIENTO	0	0	0%					
I	INSPECCION	1	17,7	3%					
A	ARCHIVO	1	4,8	1%					
TT	TOTAL	28	581,4	100,00%					
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		359,09						
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		61,76%						

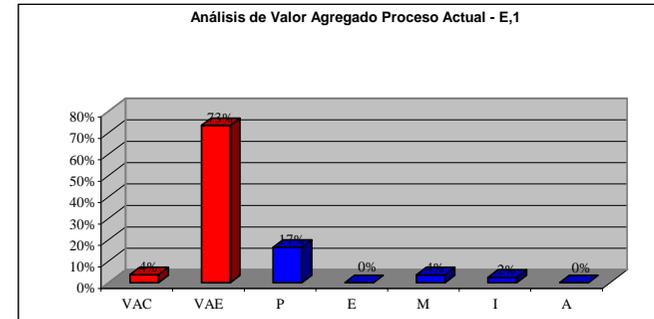
TIEMPO TOTAL EN DIAS 1,21



ANÁLISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS				PROCESO: E. Entregas SUB PROCESO: E.1 Preparación y empaçado PRODUCTO: Pedidos preparados			Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1			1					Recibir nota de pedido de locales de Comisariato del Libro.	11,8
2		1						Revisar la nota de pedido recibida.	17,7
3					1			Coordinar cambios en nota de pedido.	4,204
4			1					Cambiar pedido de transferencia en caso de error.	2,8
5			1					Elaborar el egreso de tranferencia por pedido.	16,82
6						1		Revisar si hay mercadería nueva.	16,8
7					1			Recibir orden de envio de mercadería nueva.	11,2
8			1					Elaborar el egreso de tranferencia por mercadería nueva.	16,8
9					1			Enviar el egreso de tranferencia a bodega o talleres gráficos.	5,6
10					1			Recibir factura para despacho clientes mayoristas.	2,28
11			1					Receptar egreso de transferencia.	2,41
12			1					Recibir la factura para despacho de compras a Bodega o de productos de transformación a Talleres Gráficos.	47,12
13		1						Preparar la mercadería solicitada en la factura de compras o productos de transformación.	462,7
14			1					Registrar el faltante de stock en la factura de despacho o transferencia.	6,12
15		1						Registrar la confirmación de existencias y despacho en factura y/o tranferencia.	5,712
16		1						Revisar la mercadería preparada de acuerdo a la factura emitida.	9,139
17	1							Empacar la mercadería solicitada.	25,7
18			1					Receptar mercadería almacenada para pedidos de bodega de Talleres Gráficos.	3,427
19			1					Colocar la mercadería en montacargas para bajar a bodega de la empresa.	2,24
20					1			Bajar la mercadería a bodega.	1,12
21			1					Entregar paquetes, resmas o cartones a bodega para el despacho.	1,12
22					1			Solicitar guía de remisión a bodega para el despacho mayorista.	0,56
23			1					Despachar la mercadería en caso de unicamente constar productos de talleres gráficos directamente al cliente.	1,4
24		1						Anotar la cantidad despachada en kardex manual para el control con el sistema.	0,784
	1	5	11	0	6	1	0		
TIEMPOS TOTALES									675,556

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	25,7	4%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	496,035	73%
P	PREPARACION	11	112,057	17%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	6	24,964	4%
I	INSPECCION	1	16,8	2%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	24	675,556	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	521,735		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	77,23%		

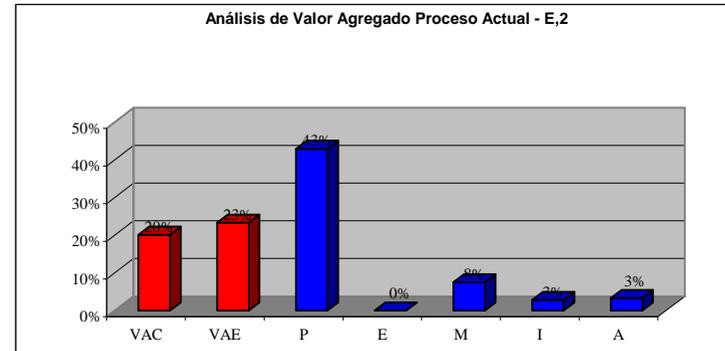
TIEMPO TOTAL EN DIAS 1,41



ANÁLISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS			PROCESO: E. Entregas SUB PROCESO: E.2 Entrega y distribución PRODUCTO: Pedidos despachados				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1			1					Recibir despacho de mercadería de transformación enviado por talleres gráficos.	1,142
2		1						Revisar la mercadería recibida por bultos o cajas y preparada para despacho por talleres gráficos.	5,712
3							1	Firmar recepción de mercadería enviada por Talleres gráficos.	1,142
4						1		Firmar la factura o transferencia por la persona encargada del despacho como constancia.	0,114
5		1						Llenar la guía de remisión de envío por cajas, lios, o bultos de la mercadería solicitado en factura o E/T.	3,427
6					1			Entregar la factura o E/T para que sea archivada por facturación o compras.	0,571
7		1						Coordinar la ruta de distribución.	11,03
8			1					Entregar los documentos para la distribución.	5,508
9					1			Ubicar el pedido en puerta de bodega para embarque.	17,07
10		1						Cargar la mercadería para la distribución.	16,52
11						1		Mostrar guía para el control de la salida de mercadería por el personal de seguridad.	5,712
12		1						Revisar el buen funcionamiento del transporte antes de salir a la distribución.	5,508
13					1			Solicitar y recibir recursos para abastecer de combustible al transporte.	1,259
14			1					Distribuir la mercadería.	100,8
15	1							Entregar la mercadería y documentos al cliente o local, retirando la factura o E/T firmada.	50,4
16		1						Llenar el reporte de ruta diario.	16,2
17			1					Entregar guías de remisión firmadas.	0,168
18							1	Revisar y archivar guías de remisión.	3,366
19							1	Entregar facturas para su revisión a cartera y transferencias para compras.	5,04
TIEMPOS TOTALES									250,689
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación Actual						
			No.	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE		1	50,4	20%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		6	58,397	23%				
P	PREPARACION		4	107,618	43%				
E	ESPERA		0	0	0%				
M	MOVIMIENTO		3	18,9	8%				
I	INSPECCION		3	6,968	3%				
A	ARCHIVO		2	8,406	3%				
TT	TOTAL		19	250,689	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		108,797						
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		43,40%						

TIEMPO TOTAL EN DIAS

0,52



ANEXO No 4
MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA
“PROMAP”

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 1 de 75

MANUAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS DE "PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS

NOVIEMBRE DEL 2007

Elaborado por: Rocío Fernanda Mullo M. Fecha: xx de noviembre 2007	Revisado por: Ing. Víctor Pumisacho MSc. Fecha: xx de noviembre 2007	Aprobado por: Fecha: xx de noviembre 2007
--	--	--

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 2 de 75

CONTENIDO

- 1- Objetivos
- 2- Alcance
- 3- Glosario
- 4- Mapa de procesos
- 5- Descripción de los Procesos
 - 5.1 GESTIÓN DE COMPRAS (A)
 - 5.1.1 Compras locales (A.1)
 - 5.1.1.1 Productos nuevos (A.1.1)
 - 5.1.1.2 Productos continuos (A.1.2)
 - 5.1.1.3 Productos de transformación (A.1.3)
 - 5.1.2 Importaciones (A.2)
 - 5.1.3 Inventarios (A.3)
 - 5.2 TRANSFORMACIÓN (B)
 - 5.2.1 Corte y prensado (B.1)
 - 5.2.2 Acabados (B.2)
 - 5.2.3 Mantenimiento y reparación (B.3)
 - 5.3 RECEPCIÓN Y ALMACENAJE (C)
 - 5.3.1 Ingreso de compras locales e importaciones (C.1)
 - 5.3.2 Ingreso devoluciones (C.2)
 - 5.4. GESTIÓN DE VENTAS (D)

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 3 de 75

5.4.1 Ventas mayoristas (D.1)

5.4.2 Facturación (D.2)

5.4.3 Crédito y cobranzas (D.3)

5.5 ENTREGAS (E)

5.5.1 Preparación y empacado (E.1)

5.5.2 Entregas y distribución E.2

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 4 de 75

1- OBJETIVOS

El presente manual tiene los siguientes objetivos:

- Facilitar a la empresa toda la información sobre el funcionamiento de sus procesos productivos, las actividades que se ejecutan en cada uno de ellos, los documentos y formularios que los respaldan y los recursos utilizados, permitiendo su estandarización.
- Servir de guía para identificar claramente la mejor forma de mejorar el funcionamiento de los procesos productivos de "PROMAP" para ofrecer productos y servicios de calidad al cliente externo y gestionar eficientemente el uso de los recursos físicos, humanos y financieros.
- Facilitar la supervisión, sirviendo como base para las actividades de control interno y auditorías externas.
- Ser un elemento de consulta que oriente a los involucrados en cada uno de los procesos productivos de "PROMAP" a evitar controversias sobre normas, actividades o funciones.
- Orientar, mejorar el desarrollo y adaptación del personal nuevo y el conocimiento por los altos directivos para la toma de decisiones.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 5 de 75

2- ALCANCE

El Manual de Procesos incluye el mapa de procesos, la descripción de las actividades desarrolladas en las áreas productivas de la empresa "PROMAP" Proveedora Mayorista de Papelerías constituidas por los procesos de: Gestión de Compras, Transformación, Recepción y Almacenaje, Gestión de Ventas y Entregas, exponiendo de forma gráfica mediante diagramas de flujo en una secuencia ordenada sus principales operaciones y actividades, su caracterización especificando sus: componentes, recursos, clientes internos, externos, controles, mecanismos, entradas y salidas, su conducta y funcionamiento.

Este documento es una primera versión de manual de procesos para la empresa "PROMAP" y estará sujeta a ser mejorada.

3- GLOSARIO

Actividad.- Suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.

Calidad.- Conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto. La calidad también consiste en no tener deficiencias.

Cliente externo.- Clientes que reciben el producto o servicio final.

Cliente interno.- Personas involucradas dentro del proceso en la organización.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 6 de 75

Competitividad.- Capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a estas, cada vez a mayor velocidad.

Costo.- Gastos correspondientes a la totalidad del proceso.

Diagrama de flujo.- Representación gráfica de las actividades que conforman un proceso.

Eficacia.- Mide el grado en que los elementos planificados se traducen en resultados satisfactorios, de acuerdo a unas acciones intencionales y específicas.

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

Efectividad.- Grado hasta el cual las salidas del proceso o subprocesos satisfacen las necesidades del cliente.

Entrada.- Material o información consumida o transformada por una actividad para producir salidas.

Gestión.- Acciones que se llevan a cabo para administrar o diligenciar para conseguir algo.

Indicador.- Representación cuantificada de una información.

Mapeo de procesos.- Comprensión de la jerarquía de un proceso.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 7 de 75

Mecanismos.- Recursos necesarios para ejecutar un proceso.

Proceso.- Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definidos.

Proceso de Producción.- Cualquier proceso que entre en contacto físico con el hardware o software que se entregará a un cliente externo hasta aquel punto en el cual el producto se empaca. Esto incluye los procesos de embarque y distribución.

Productividad.- Grado en el cual el uso de los recursos se minimiza y se eliminan los desperdicios en la búsqueda de la calidad.

Recursos.- Medios que el capital pone a disposición de la empresa para la realización de sus actividades.

Salidas.- Objetos producidos por la actividad o proceso, asociadas al lado derecho de la actividad.

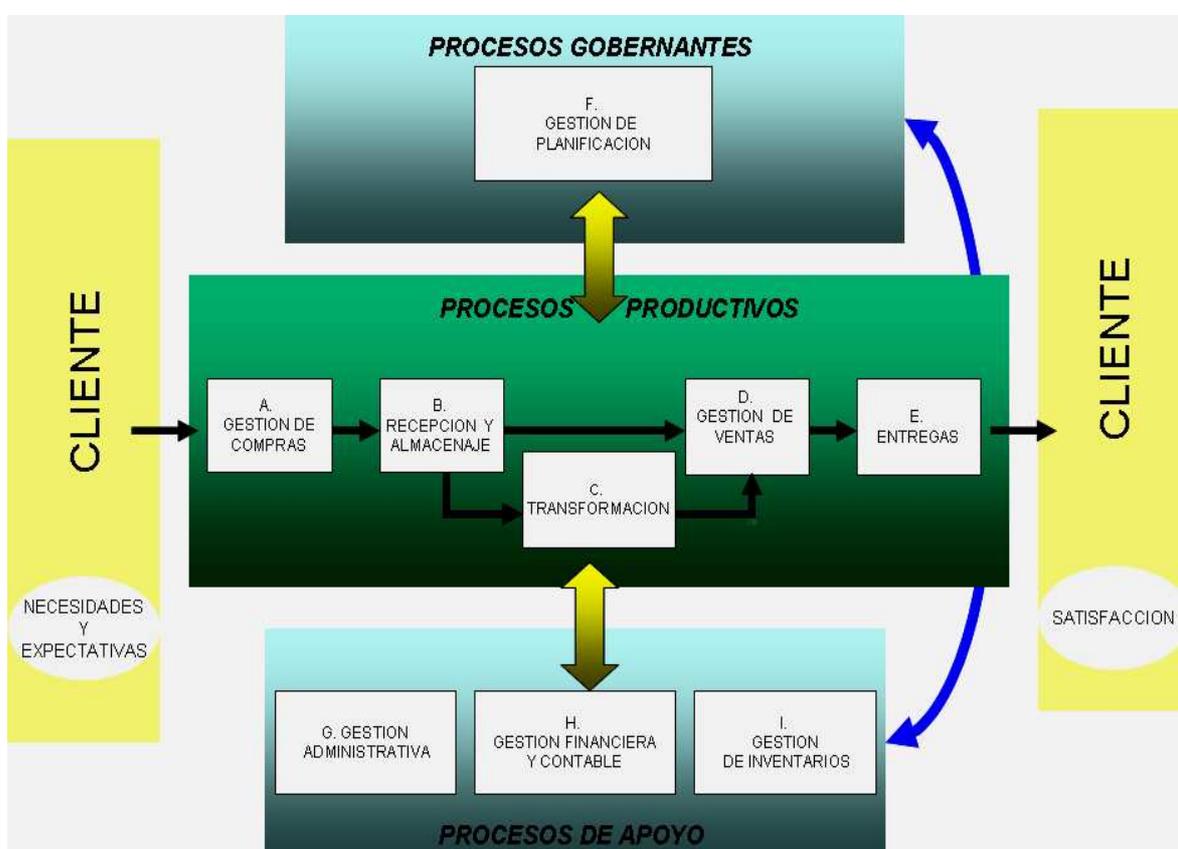
Subprocesos.- Actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macro proceso.

Valor Agregado.- Resultado de aquellas operaciones que la organización debe realizar para satisfacer solo los requerimientos del cliente.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 8 de 75

4- MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos de la empresa "PROMAP" Proveedora Mayorista de Papelerías distingue sus procesos gobernantes, productivos y de apoyo:



5- DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

A continuación se presenta la caracterización, descripción y diagrama de procesos de cada uno de los procesos y subprocesos que componen el área productiva de la empresa "PROMAP":

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 9 de 75

5.1 GESTIÓN DE COMPRAS (A)

Se considera a la Gestión de Compras como un macro proceso y una de las partes fundamentales de la empresa. Los procesos que lo conforman son: Compras Locales, Importaciones e Inventarios como se muestra en la figura a continuación:

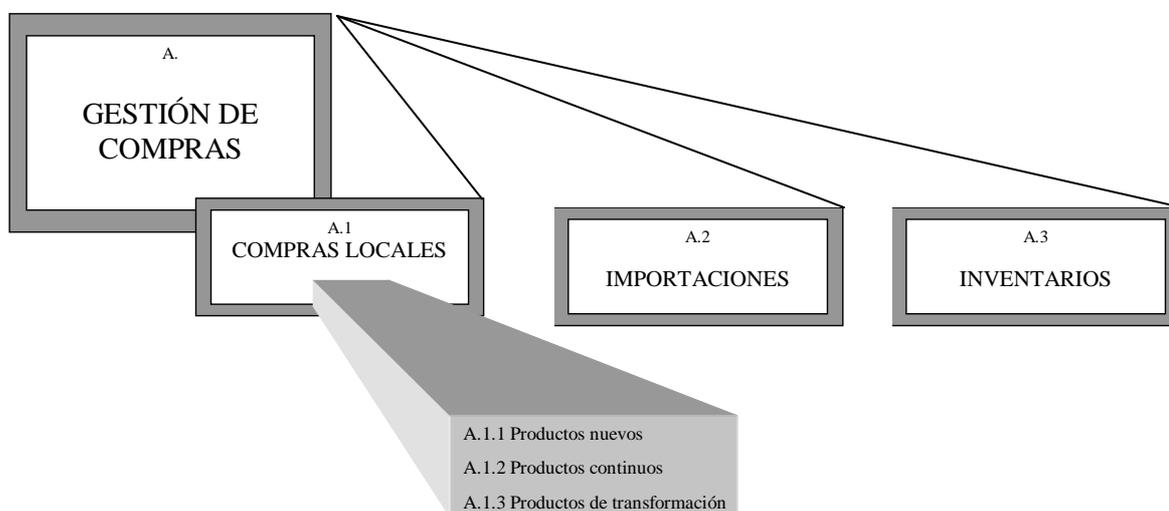


Figura 5.1 Estructura Jerárquica del Macro proceso de Gestión de Compras de la empresa "PROMAP".

5.1.1 Compras locales (A.1)

Las compras locales representan aproximadamente el 60% de las adquisiciones que realiza la empresa para cubrir su demanda. Existen varios subprocesos que componen las compras locales y son: Compra productos nuevos, Compra productos continuos, Productos de transformación.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PRODUCTOS NUEVOS	Pág. 10 de 75

5.1.1.1 Productos nuevos (A.1.1)

Este proceso abarca una parte significativa de las adquisiciones al considerar que los productos de innovación y con valor agregado están en constante demanda en el mercado, esta compra no representa mayor dificultad debido a que el proveedor llega frecuentemente a ofrecer este tipo de mercadería. A continuación se presenta su caracterización:

- **Alcance:**

Este proceso comprende la recepción del proveedor, revisión, negociación, cierre, control de compras de productos nuevos e ingreso.

- **Responsables:**

El manejo y la responsabilidad total de este proceso se encuentran centralizados en la Gerencia Administrativa.

- **Entradas:**

Este proceso presenta como entradas las listas de precios y muestras de productos nuevos entregados por el proveedor.

- **Salidas:**

Las salidas o resultados de la ejecución de este proceso son la factura de compra de productos nuevos y documentos de compra a consignación.

- **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PRODUCTOS NUEVOS	Pág. 11 de 75

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las oficinas de Gerencia Administrativa, Compras y Recepción, muebles en general y suministros de oficina.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por la Gerente Administrativa y Asistente de Compras.

Recursos Técnicos: Lo componen los equipos de computación, sistema integrado ERP y equipos de comunicaciones como: teléfono, fax, mail, Internet, etc.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

- **Controles:**

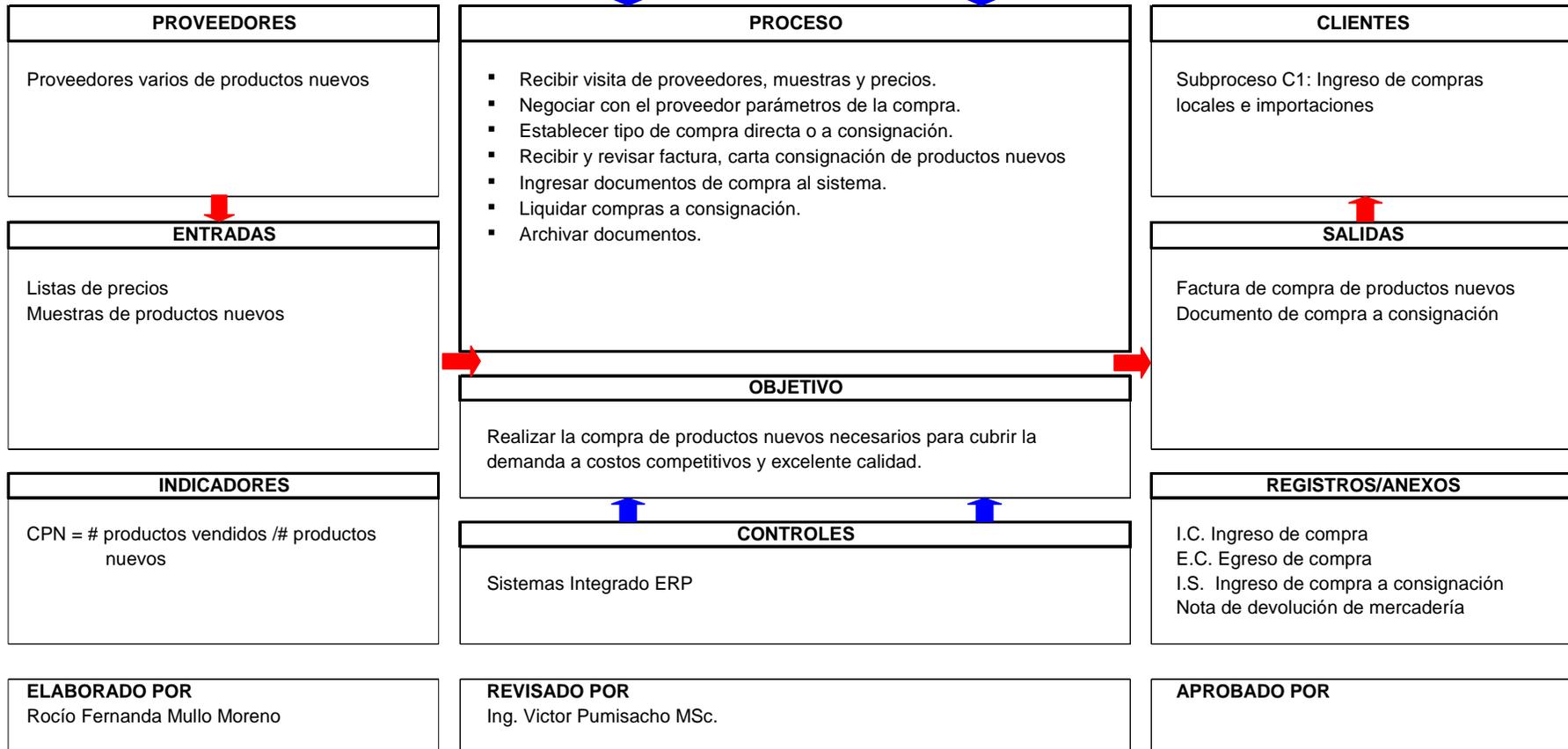
Los controles para la ejecución, consultas y reportes de compras, ventas, existencias y movimientos de la mercadería se ejecutan mediante el Sistema Integrado ERP cuyas opciones son de exclusividad del área encargada. Para activación de las mismas se requiere la autorización de Gerencia Administrativa.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

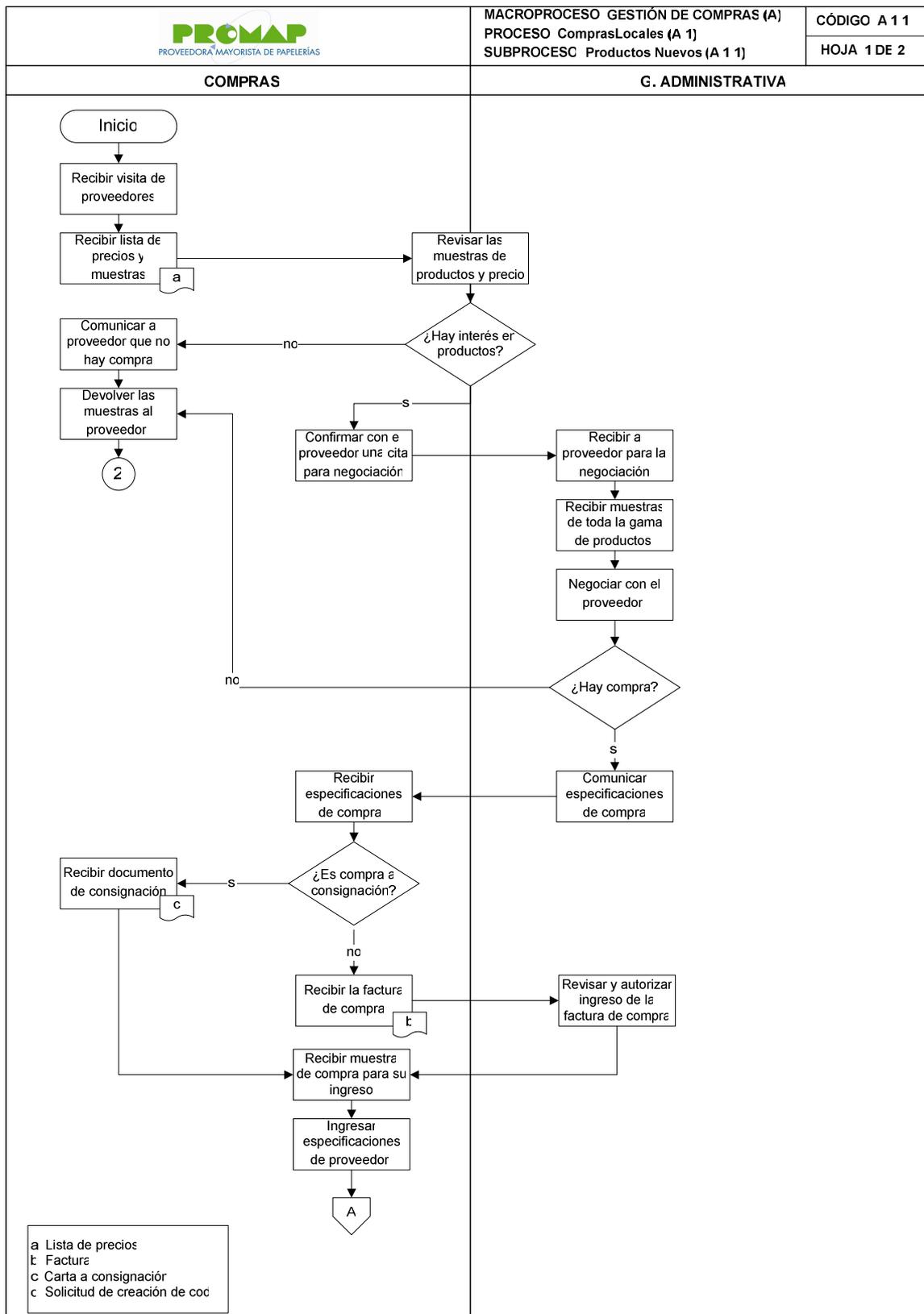
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL MACROPROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS (A.)	CODIFICACION A.1.1	EDICION No. 1
NOMBRE DEL PROCESO: COMPRAS LOCALES (A.1)		
NOMBRE DEL SUB PROCESO: PRODUCTOS NUEVOS (A.1.1)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Sra. Herlinda Flores		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Negociación y compra de productos nuevos.		

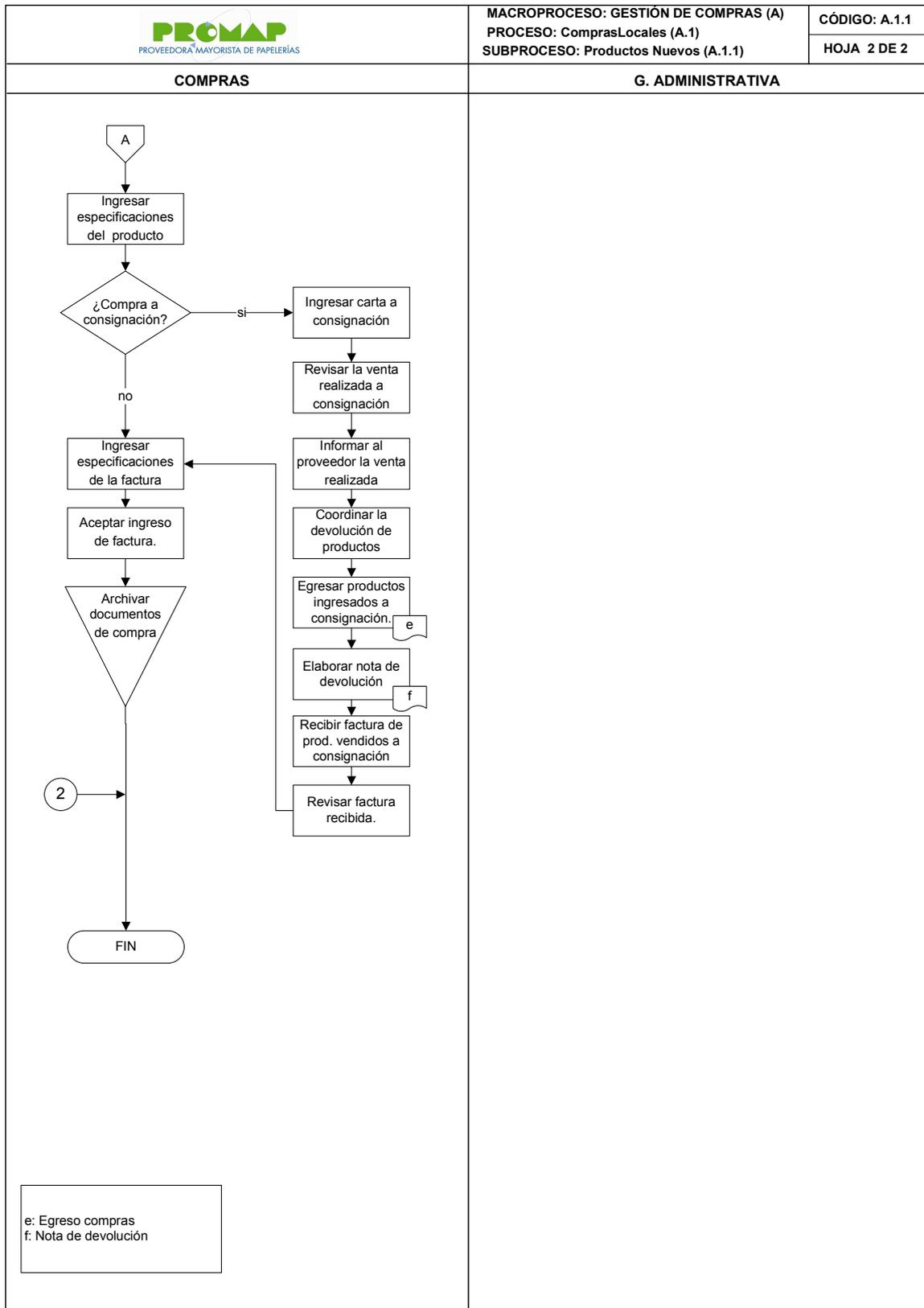
RECURSOS	
FISICOS: Oficinas área de gerencia, compras, recepción, muebles y suministros.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso.
TECNICOS: Sistema ERP, equipos de comunicación, computadoras.	RRHH: Gerente Administrativa, Asistente de compras.



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PRODUCTOS NUEVOS	Pág. 13 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PRODUCTOS NUEVOS	Pág. 14 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PRODUCTOS CONTINUOS	Pág. 15 de 75

5.1.1.2 Productos continuos (A.1.2)

Para la adquisición de productos de compra frecuente la negociación se realiza de una manera más sencilla, ya que el proveedor es parte de la cadena de distribución. Existen casos donde a pesar de esto, el cambio de precios, calidad, falta de stock, aparecimiento de nuevas ofertas, etc. llevan a la empresa a buscar nuevos proveedores que cumplan las necesidades requeridas, pero de productos de continua rotación. A continuación se presenta su caracterización:

- **Alcance:**

Para la compra en el caso de productos continuos inicia en la negociación con los proveedores, desarrollándose con la toma del pedido, coordinación de parámetros de entrega, control de compra e ingreso de factura.

- **Responsables:**

El manejo y la responsabilidad total de este proceso se encuentran centralizados en la Gerencia Administrativa.

- **Entradas:**

Como entradas de este proceso se definen las pro formas de precio y productos provenientes de proveedores, también la nota de pedido resultado de la revisión de stock de existencias otorgada por el (la) asistente de compras.

- **Salidas:**

Como resultado de este proceso se consigue la factura de compra de este tipo de productos.

- **Recursos:**

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PRODUCTOS CONTINUOS	Pág. 16 de 75

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las oficinas de Gerencia Administrativa, Compras y Recepción, muebles en general y suministros de oficina.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por la Gerente Administrativa y Asistente de Compras.

Recursos Técnicos: Lo componen los equipos de computación, sistema integrado ERP y equipos de comunicaciones como: teléfono, fax, mail, Internet, etc.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

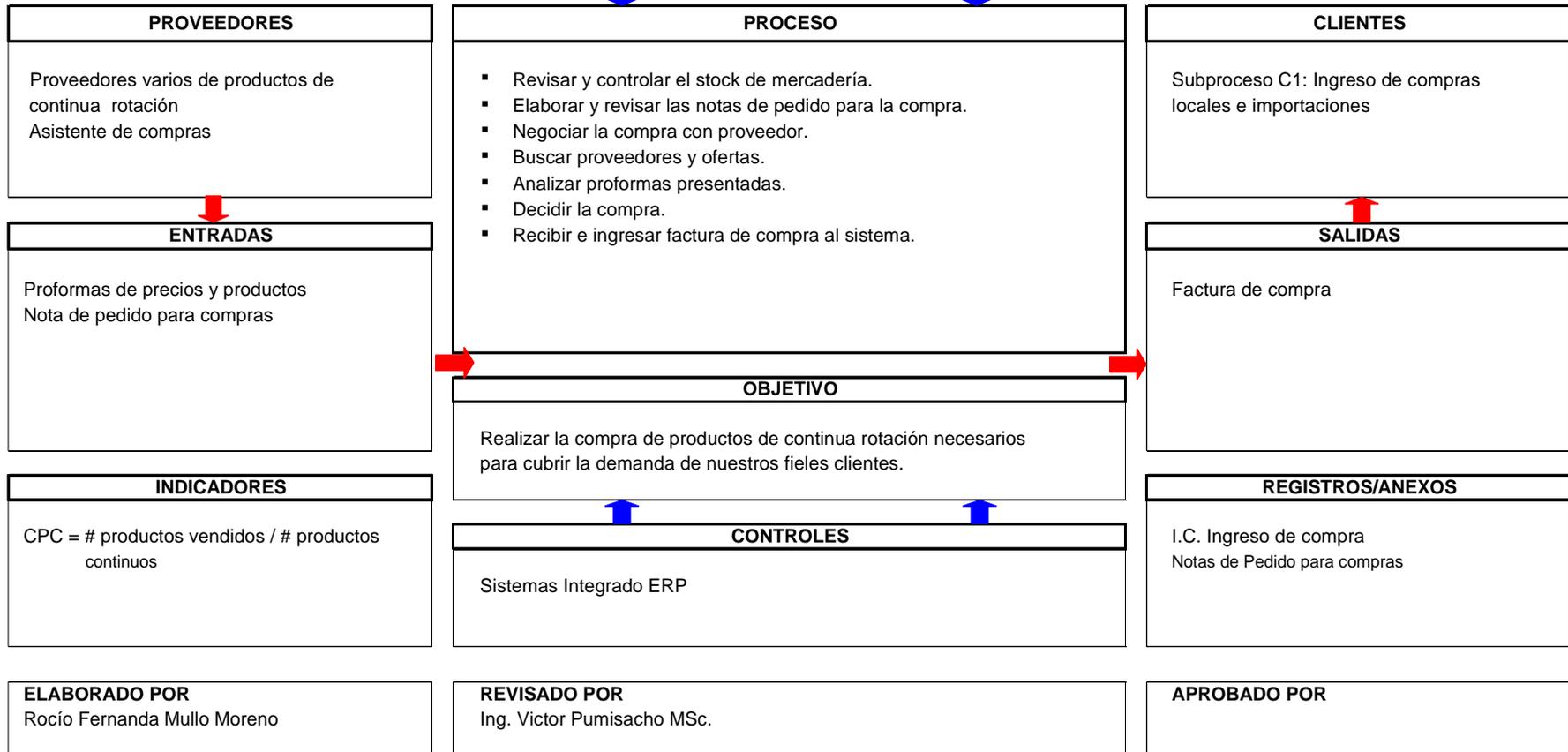
Los controles para la ejecución, consultas y reportes de compras, ventas, existencias y movimientos de la mercadería se ejecutan mediante el Sistema Integrado ERP cuyas opciones son de exclusividad del área encargada. Para activación de las mismas se requiere la autorización de Gerencia Administrativa.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

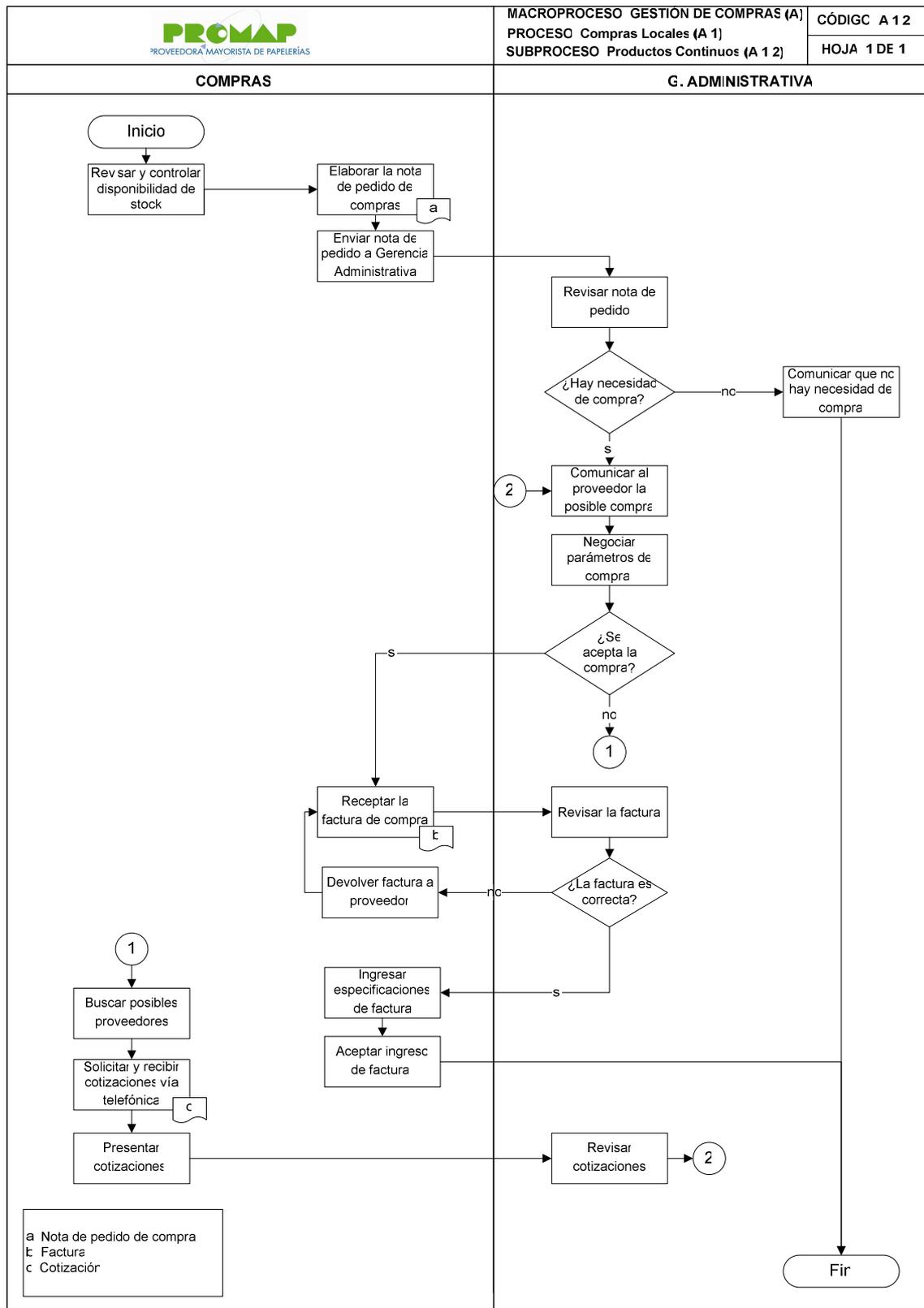
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL MACROPROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS (A.)	CODIFICACION A.1.2	EDICION No. 1
NOMBRE DEL PROCESO: COMPRAS LOCALES (A.1)		
NOMBRE DEL SUB PROCESO: PRODUCTOS CONTINUOS (A.1.2)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Sra. Herlinda Flores		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Negociación y compra de productos de continua rotación.		

RECURSOS	
FISICOS: Oficinas área de gerencia, compras, recepción, muebles y suministros.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso.
TECNICOS: Sistema ERP, equipos de comunicación y computación.	RRHH: Gerente Administrativa, Asistente de compras.



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PRODUCTOS CONTINUOS	Pág. 18 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PROD. TRANSFORMACIÓN	Pág. 19 de 75

5.1.1.3 Productos de transformación (A.1.3)

El ingreso de productos parte de la producción propia de la empresa demanda un mayor énfasis para las áreas vinculadas en el manejo de stock de producción para evitar desfases o acumulación en inventarios hace que sea mayor la búsqueda de la optimización de tiempo y costos que se acoplen a la demanda en determinadas épocas del año. A continuación se presenta su caracterización:

- **Alcance:**

Este proceso comprende desde la revisión y compra de materia prima necesaria para la producción hasta la planificación y seguimiento de los tipos de productos de transformación en talleres gráficos.

- **Responsables:**

El manejo y la responsabilidad de este proceso se encuentran centralizados en la Gerencia Administrativa, con el apoyo de la asistencia en compras.

- **Entradas:**

Las entradas de este proceso son los informes de productos terminados, stock de materia, e información necesaria para su adquisición.

- **Salidas:**

Como resultado de este proceso se obtiene la planificación y orden de producción y la factura de compra de materia prima necesaria para cumplir con la producción.

- **Recursos:**

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PROD. TRANSFORMACIÓN	Pág. 20 de 75

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las oficinas de Gerencia Administrativa, Compras, muebles en general y suministros de oficina.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por la Gerente Administrativa y Asistente de Compras.

Recursos Técnicos: Lo componen los equipos de computación, sistema integrado ERP y equipos de comunicaciones como: teléfono, fax, mail, Internet, etc.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

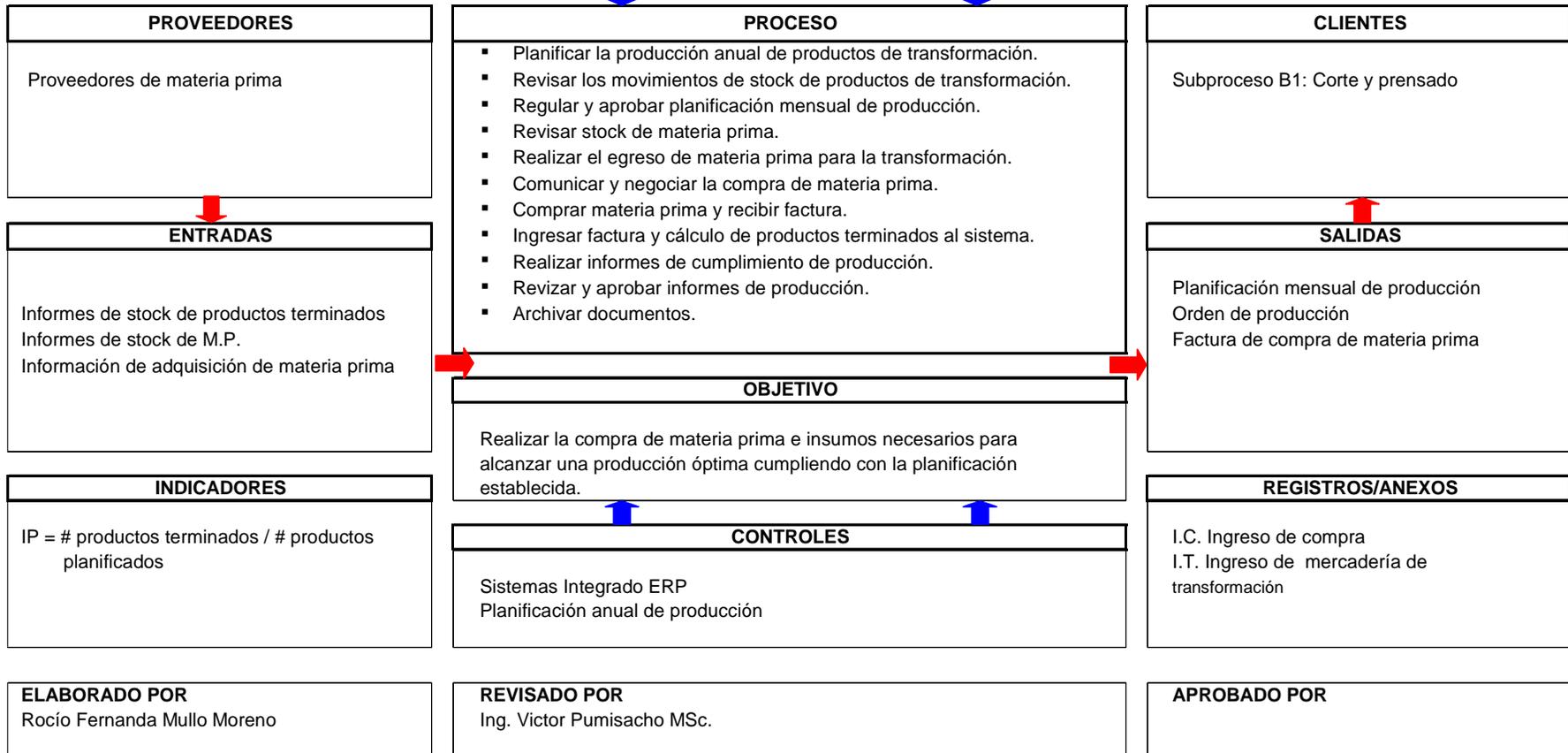
Los controles de seguimiento y revisión de la situación de los productos de transformación se los realiza mediante los módulos del sistema ERP, y su cumplimiento en base a la planificación anual y mensual de producción.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

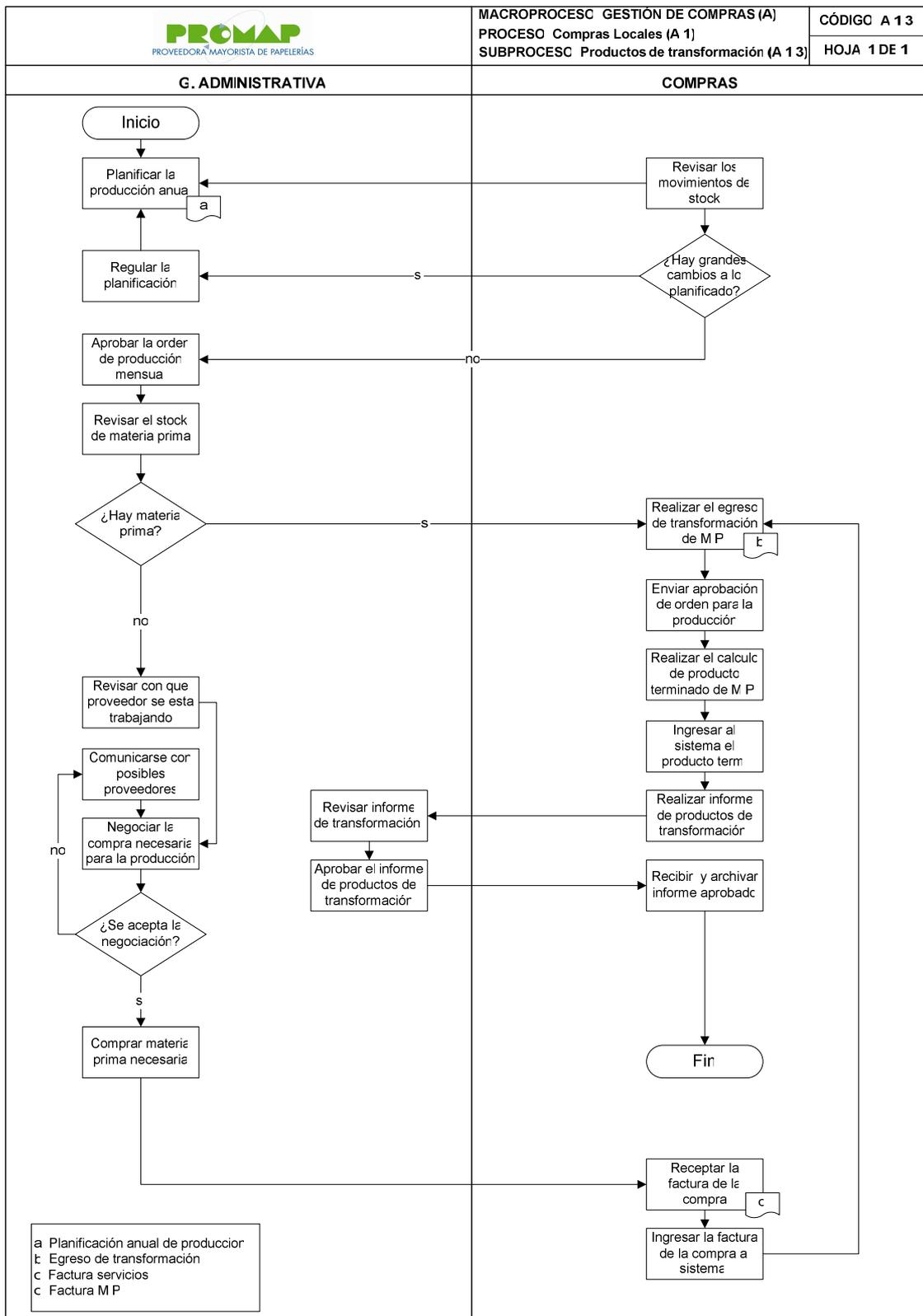
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL MACROPROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS (A.)	CODIFICACION A.1.3	EDICION No. 1
NOMBRE DEL PROCESO: COMPRAS LOCALES (A.1)		
NOMBRE DEL SUB PROCESO: PRODUCTOS DE TRANSFORMACIÓN (A.1.3)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Sra. Herlinda Flores		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Planificar, revisar y definir la cantidad de materia prima necesaria y tipo de productos de transformación a producir.		

RECURSOS	
FISICOS: Oficinas área de gerencia, compras, recepción, muebles y suministros.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso.
TECNICOS: Sistema ERP, equipos de comunicación y computación.	RRHH: Gerente Administrativa, Asistente de compras.



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PROD. TRANSFORMACIÓN	Pág. 22 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: IMPORTACIÓN	Pág. 23 de 75

5.1.2 Importaciones (A.2)

Cada año se da con mayor frecuencia este tipo de transacciones internacionales y las actividades a ejecutarse necesarias para que se culmine la importación generándose cada vez con mayor habilidad así como la negociación con el proveedor en el exterior. Actualmente se realizan alrededor de 10 importaciones anuales. Cabe mencionar que este proceso es dependiente a factores y entidades externas. A continuación se presenta su caracterización:

- **Alcance:**

Este proceso parte con la negociación de la compra, abarca toda su tramitación y la ejecución misma de la importación.

- **Responsables:**

El proceso esta coordinado por Gerencia Administrativa y se lleva a cabo con el trabajo operativo del área contable encargada, además de un agente de aduanas.

- **Entradas:**

Las entradas de este proceso son las pro formas, listas de precios y documentos varios necesarios para la ejecución de la importación.

- **Salidas:**

Las salidas de este proceso son las facturas generadas de la importación, pólizas de seguros, certificado de verificación de importación y documentos de trámites aduaneros.

- **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: IMPORTACIÓN	Pág. 24 de 75

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las oficinas de Gerencia Administrativa, Contabilidad, muebles en general y suministros de oficina.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por la Gerente Administrativa, Asistente de Contabilidad y apoyo del agente de aduanas.

Recursos Técnicos: Lo componen los equipos de computación, sistema integrado ERP y manejo de sistema bancario, equipos de comunicaciones como: teléfono, fax, mail, Internet, etc.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

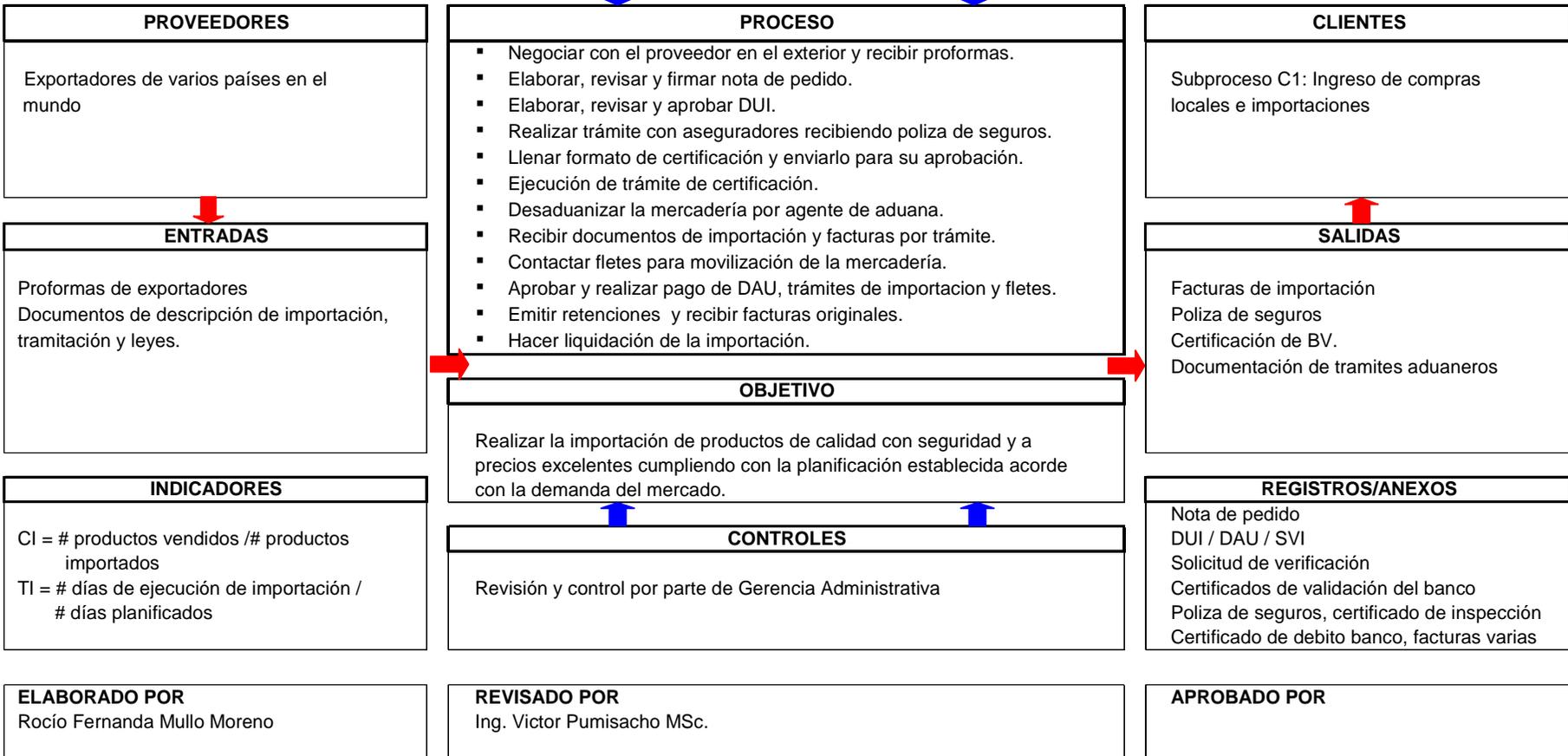
Los controles de seguimiento, ejecución, aceptación y aprobación de la importación lo realiza la Gerencia Administrativa.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

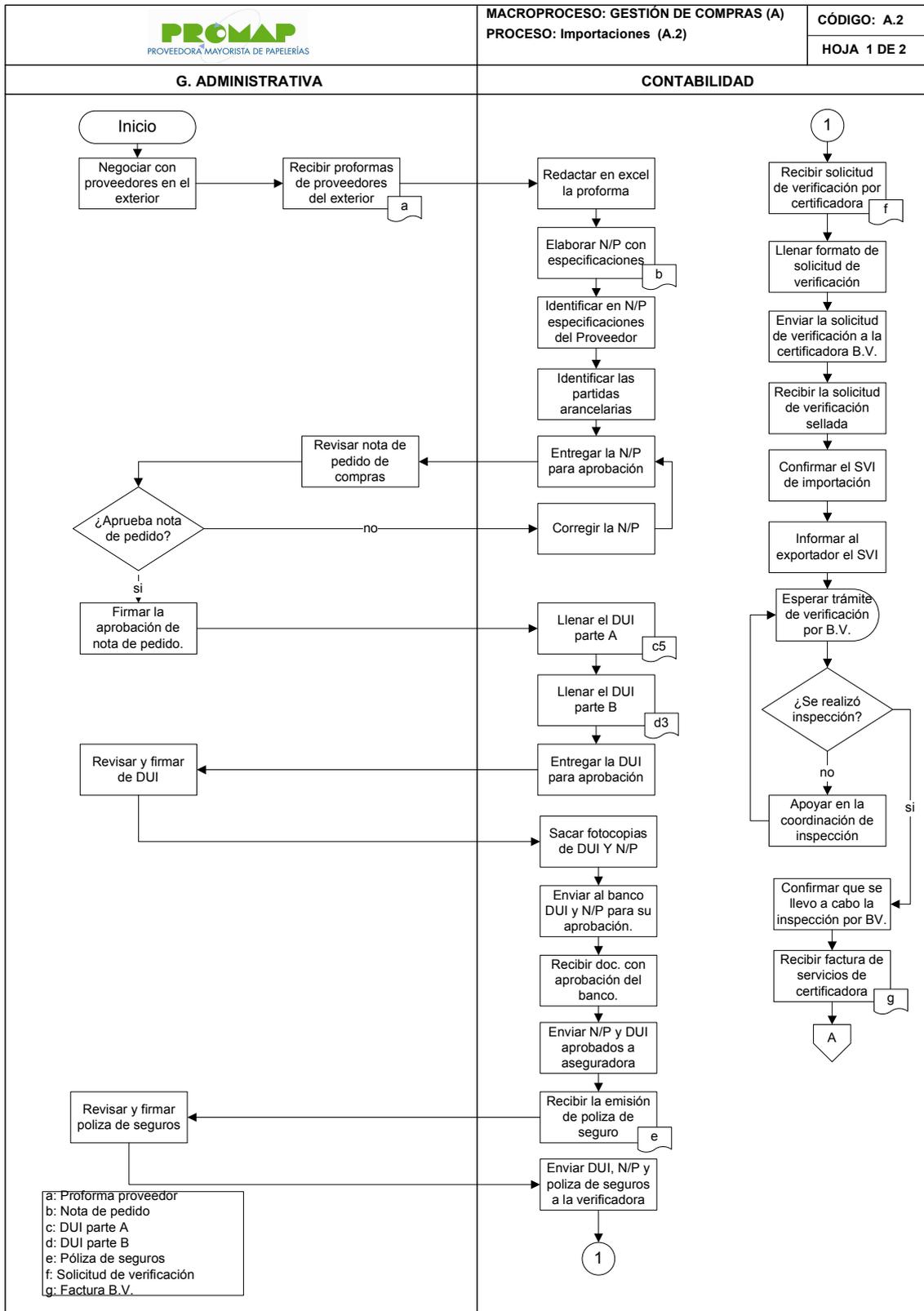
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL MACROPROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS (A.)	CODIFICACION A.2	EDICION No. 1
NOMBRE DEL PROCESO: IMPORTACIONES (A.2)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Sra. Herlinda Flores		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Negociar, tramitar y ejecutar la importación de mercadería.		

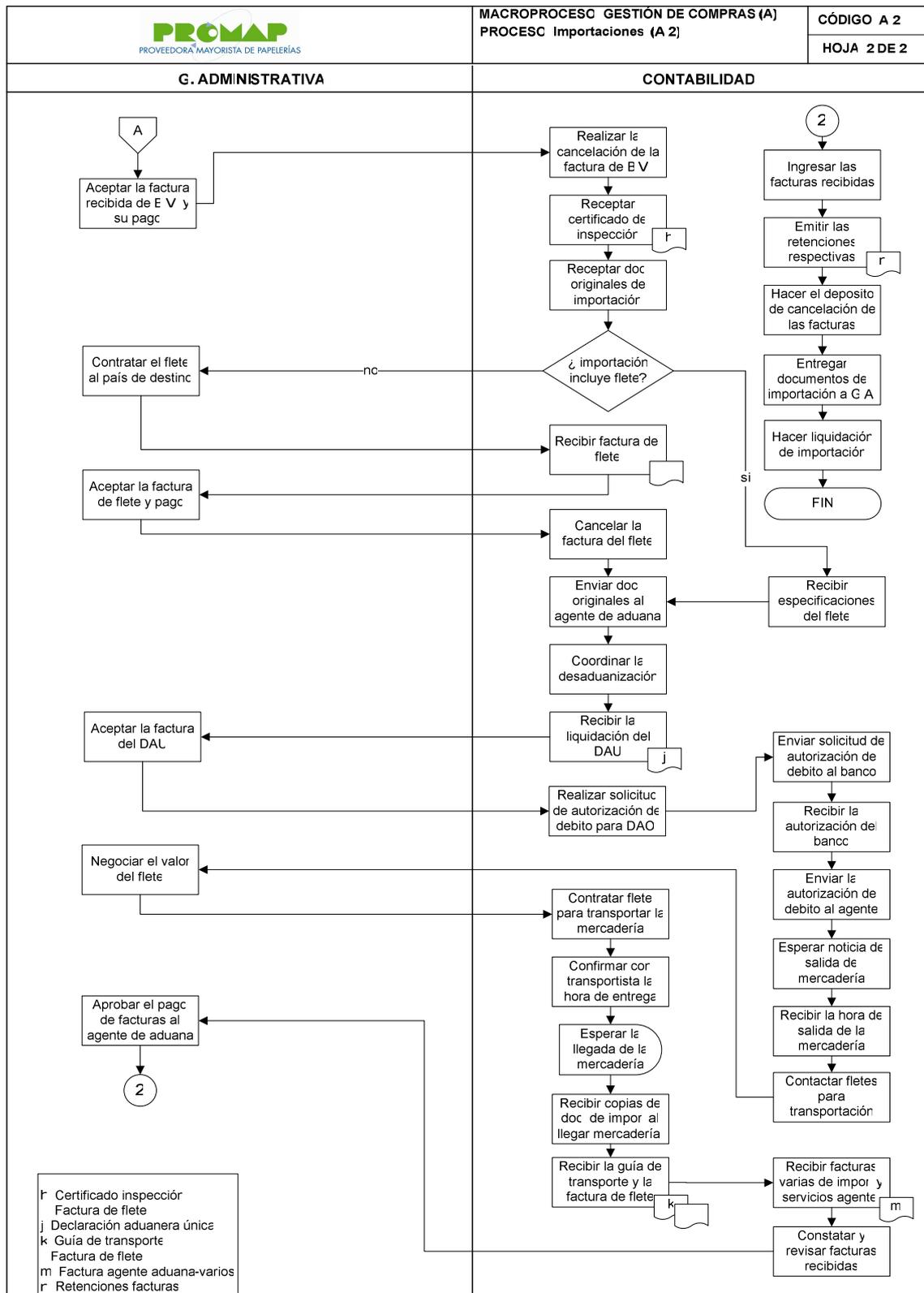
RECURSOS	
FISICOS: Oficinas área de gerencia y contabilidad, muebles y suministros.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso.
TECNICOS: Sistema ERP y bancario, equipos de comunicación y computación.	RRHH: Gerente Administrativa, Contabilidad.



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: IMPORTACIÓN	Pág. 26 de 75



 <p>PROMAP PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS</p>	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: IMPORTACIÓN	Pág. 27 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: INVENTARIOS	Pág. 28 de 75

5.1.3 Inventarios (A.3)

El manejo de inventarios es uno de los procesos clave para el buen funcionamiento de los procesos del área productiva de la organización. A continuación se presenta su caracterización.

- **Alcance:**

Este proceso abarca la Coordinación, ejecución, verificación y análisis del inventario de mercadería.

- **Responsables:**

Este proceso se ejecuta bajo la responsabilidad y análisis de Gerencia Administrativa y Compras, el trabajo operativo es desarrollado por las personas del área de bodega, talleres gráficos y almacén mayorista bajo la supervisión del área de compras.

- **Entradas:**

Las entradas de este proceso las constituyen la planificación de inventarios, el material de ejecución entre el cual consta las hojas de conteo, calendario de actividades e instrucciones de inducción para la verificación de inventarios.

- **Salidas:**

Las salidas de este proceso son: en forma esencial el inventario ajustado a las existencias físicas y con este el estado actual de la disponibilidad de la mercadería. Para efectos de análisis y valoración se obtiene los egresos e ingresos de ajustes realizados automáticamente por el sistema por faltantes o sobrantes físicos vs. la información del sistema.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: INVENTARIOS	Pág. 29 de 75

▪ **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las oficinas de Gerencia Administrativa, Compras, áreas de bodega, almacén y talleres gráficos, muebles en general y suministros de oficina.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por la Gerente Administrativa, Asistente de compras, personal de bodega, almacén, talleres gráficos y personal de verificación.

Recursos Técnicos: Lo componen los equipos de computación, sistema integrado ERP, SYMBOL, equipos de comunicaciones como: teléfono, fax, mail, Internet, etc.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

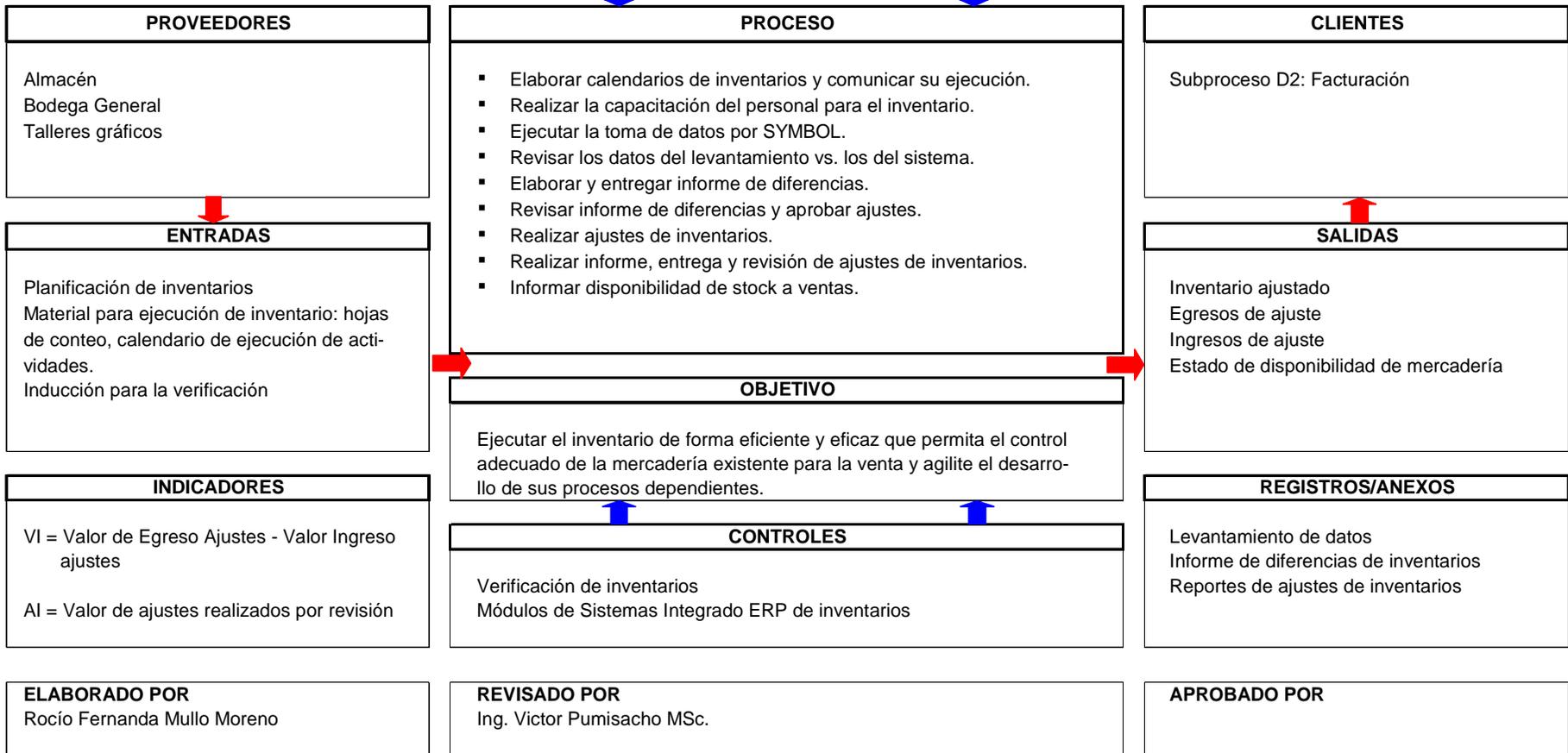
Los controles para inventarios están en la verificación de conteo y toma de datos y los módulos de inventarios del sistema ERP.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL MACROPROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS (A.)	CODIFICACION A.3	EDICION No. 1
NOMBRE DEL PROCESO: INVENTARIOS (A.3)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Srta. Herlinda Flores, Srta. Patricia Rodriguez		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Coordinar y ejecutar, verificación y análisis del inventario de mercadería.		

RECURSOS	
FISICOS: Oficinas de gerencia, compras, almacén, bodega y talleres gráficos.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso.
TECNICOS: Sistema ERP, SYMBOL, sistemas de comunicación y computación.	RRHH: Gerente Administrativa, Auxiliar de compras.



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 32 de 75

5.2 TRANSFORMACIÓN (B)

El proceso de transformación se desarrolla en los talleres gráficos ubicados en las plantas propias de "PROMAP".

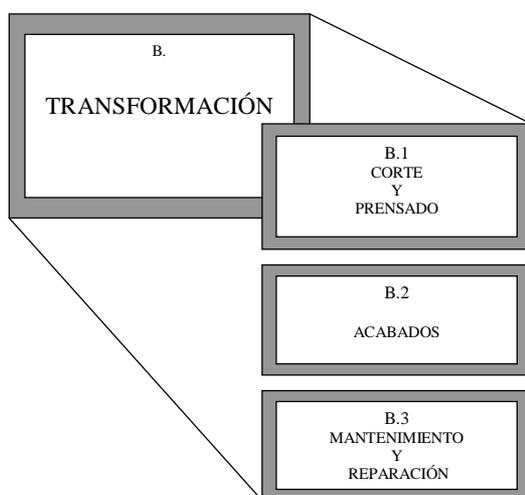


Figura 5. 2 Estructura Jerárquica del Proceso de Transformación de "PROMAP".

La organización cuenta con un portafolio de productos a los cuales se les otorga la marca CLASSE y son: hojas rayadas tamaño A4 y A5, hojas ministro, formatos rotulados y sencillos. Este Proceso se divide en los subprocesos: Corte y Prensado y Acabados.

5.2.1 Corte y prensado (B.1)

En este proceso se presentan las primeras actividades para la consecución del producto terminado. A continuación se presenta su caracterización:

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS PROCESO: CORTE Y PRENSADO	Código: Pág. 33 de 75

▪ **Alcance:**

El alcance de este proceso se extiende desde la recepción de la materia prima hasta la entrega de un producto semielaborado en prensado y corte, listo para su transformación en el área de acabados.

▪ **Responsables:**

Este proceso se ejecuta bajo la responsabilidad del Jefe del Área de talleres gráficos y operarios de las maquinarias de corte y prensado.

▪ **Entradas:**

Para la ejecución del proceso se identifican como sus entradas a la orden de producción, materia prima e insumos necesarios.

▪ **Salidas:**

Las salidas de este proceso son los productos semielaborados de: hojas A4 en cuadros y líneas, hojas A5 en cuadros y líneas, hojas parvularias en cuadros y líneas y formatos de cartulina INEN y A3.

▪ **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las plantas de talleres gráficos, maquinaria de producción: offset y guillotina.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por el Jefe de área, operarios de la máquina de prensa "offset" y guillotina.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: CORTE Y PRENSADO	Pág. 34 de 75

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

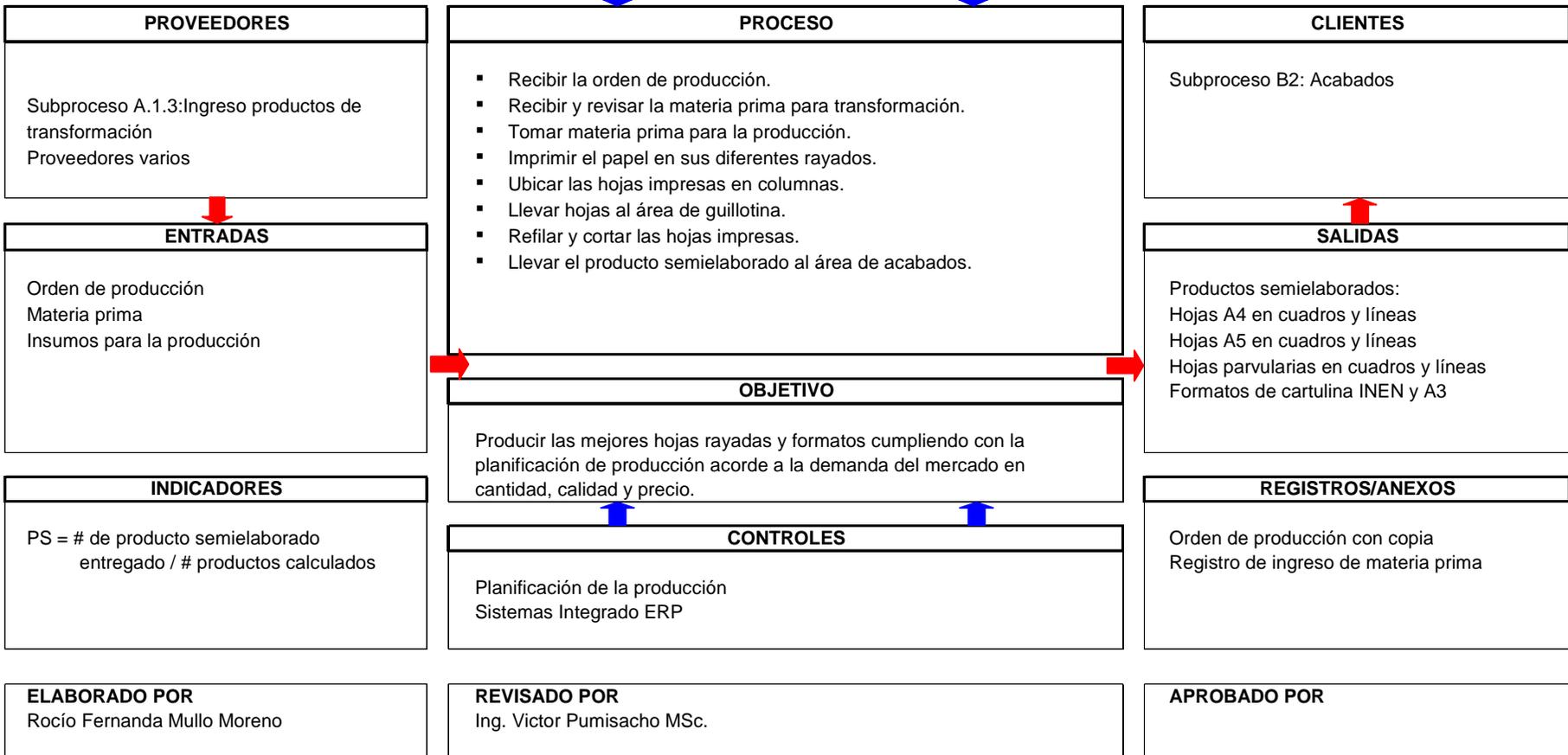
Los controles para este proceso son: la planificación de la producción y los módulos de control de transformación del sistema ERP.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

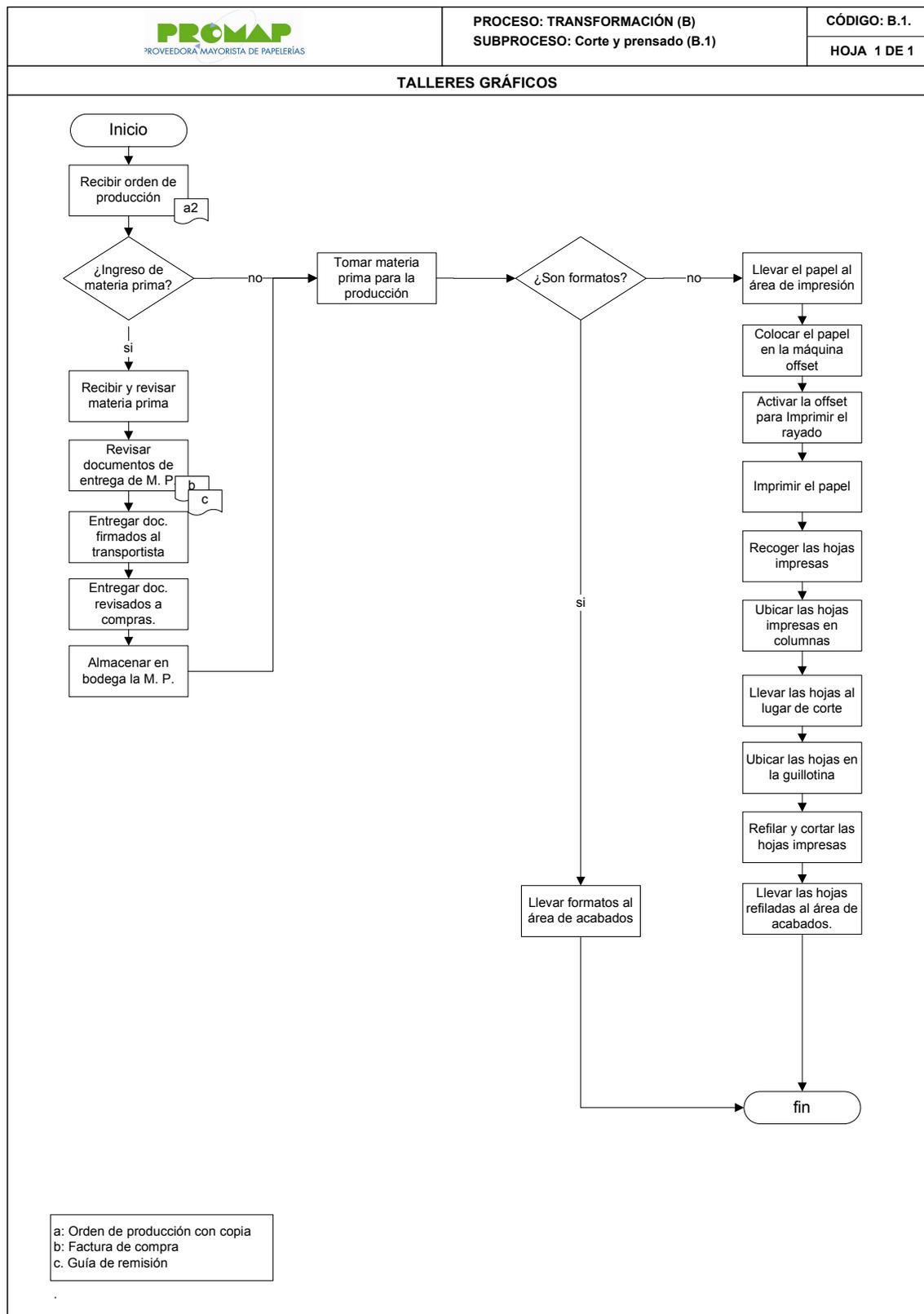
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: TRANSFORMACIÓN (B.)	CODIFICACION B.1	EDICION No. 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO: CORTE Y PRENSADO (B.1)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Sr. Juan Naranjo, Sr. Efrain Cambo		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Recibir materia prima y entregar un producto semielaborado.		

RECURSOS	
FISICOS: Instalaciones de talleres gráficos, maquinaria: offset, guillotina.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso.
TECNICOS:	RRHH: Jefe de área, operarios de offset y guillotina.



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: CORTE Y PRENSADO	Pág. 36 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: ACABADOS	Pág. 37 de 75

5.2.2 Acabados (B.2)

Este proceso recibe el producto semielaborado para otorgarle los acabados establecidos de acuerdo al tipo de formato y producto que se requiera. A continuación se muestra la caracterización de este proceso:

- **Alcance:**

El alcance de este proceso se extiende desde la recepción del producto semielaborado hasta la entrega del producto terminado listo para la venta.

- **Responsables:**

Este proceso se ejecuta bajo la responsabilidad del Jefe del Área de talleres gráficos.

- **Entradas:**

Para la ejecución del proceso se identifican como sus entradas a los insumos necesarios para ejecutar los acabados en el producto y los productos semielaborados en: hojas A4 en cuadros y líneas, hojas A5 en cuadros y líneas, hojas parvularias en cuadros y líneas y formatos de cartulina INEN y A3.

- **Salidas:**

Las salidas de este proceso son los productos terminados en los tipos de: hojas A4 en cuadros y líneas, hojas A5 en cuadros y líneas, hojas parvularias en cuadros y líneas y formatos de cartulina INEN y A3.

- **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: ACABADOS	Pág. 38 de 75

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las plantas de talleres gráficos, maquinaria: contadora, perforadora y selladora.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por el Jefe de área y operarios de las maquinarias.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

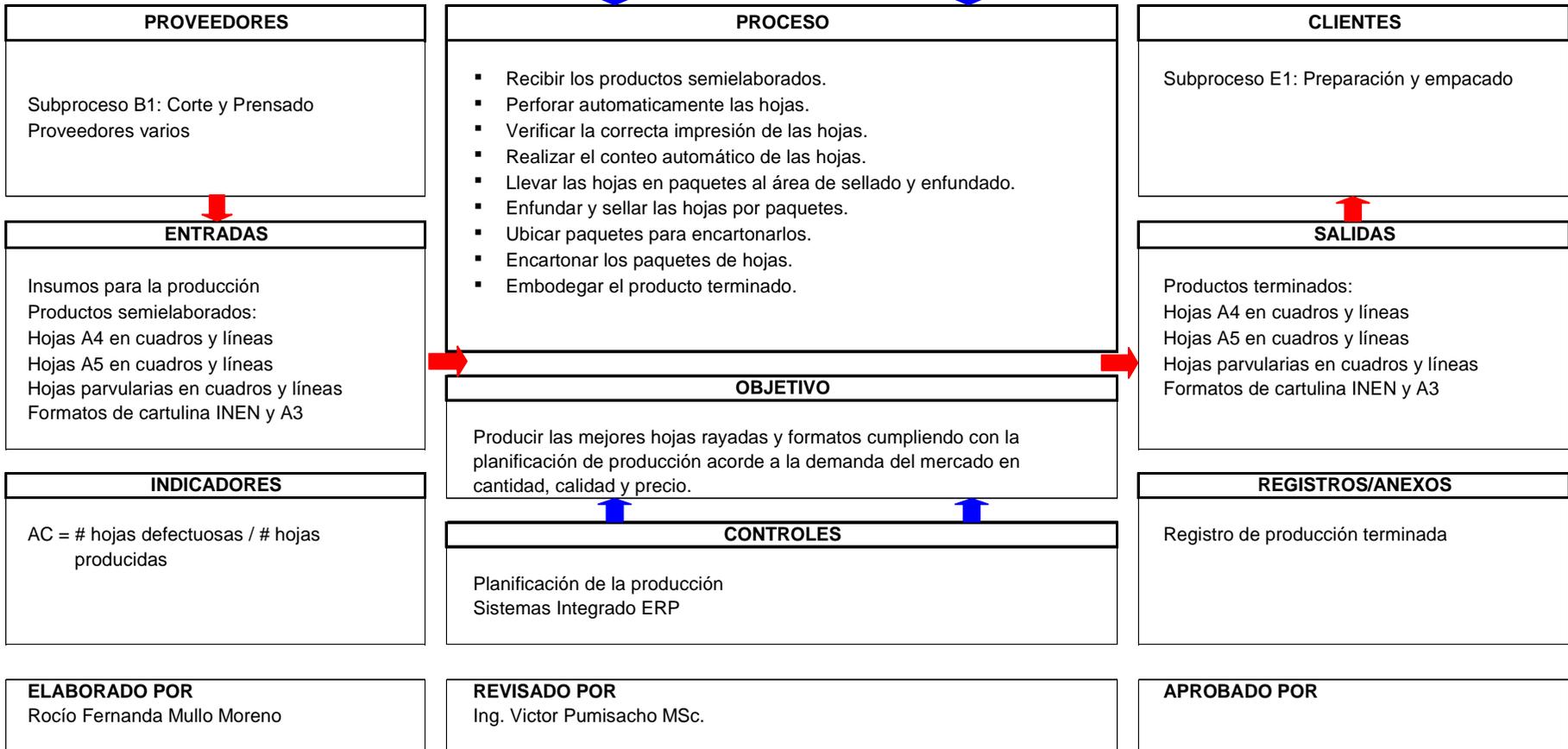
Los controles para este proceso son: la planificación de la producción y los módulos de control de transformación del sistema ERP.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

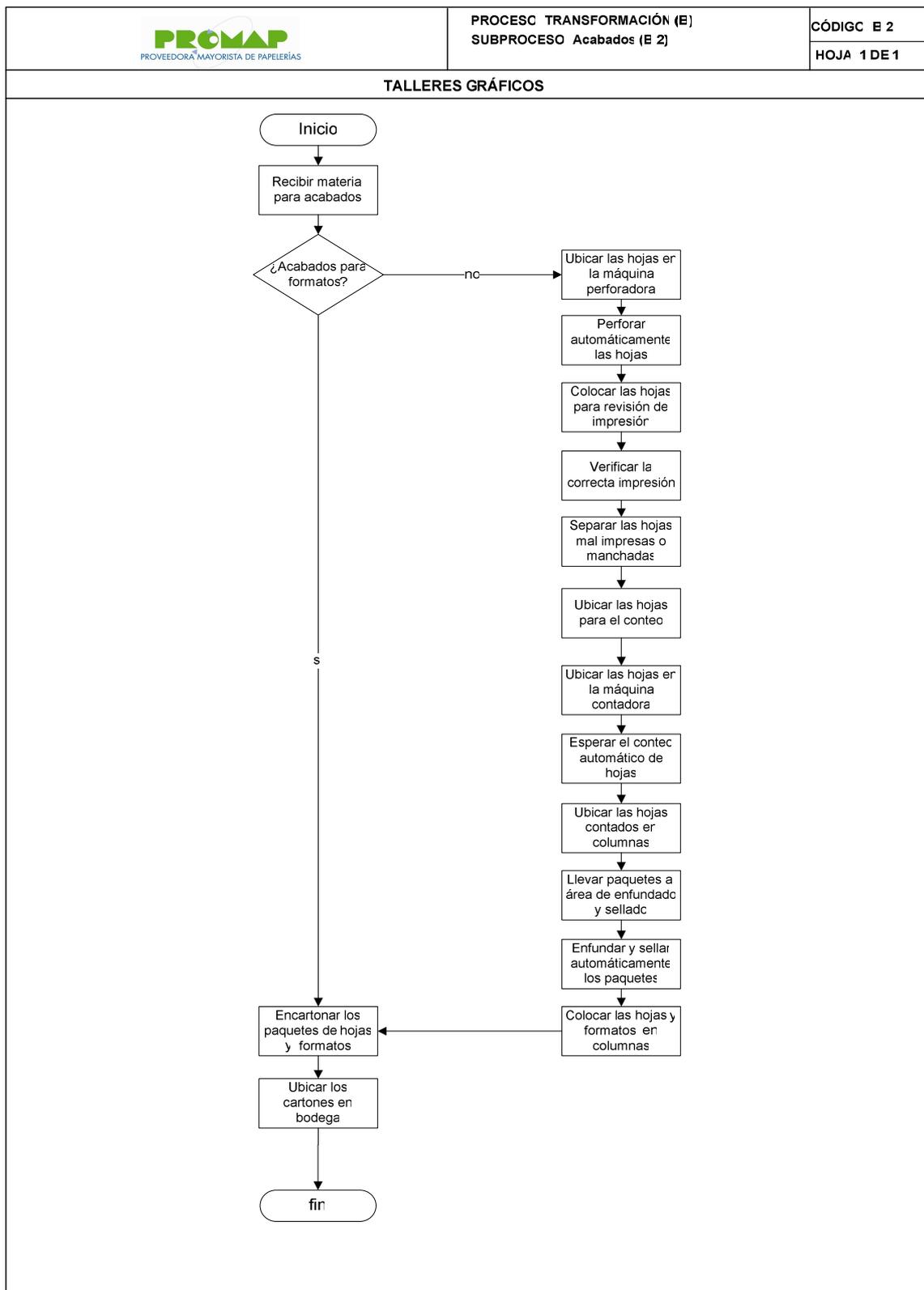
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: TRANSFORMACIÓN (B.)	CODIFICACION B.2	EDICION No. 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO: ACABADOS (B.2)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Sr. Juan Naranjo, Srta. Daysi Gallegos		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Recibir productos semielaborados y entregar producto terminado listo para la venta.		

RECURSOS	
FISICOS: Instalaciones de talleres gráficos, maquinaria: contadora, perforadora, selladora. TECNICOS:	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar el proceso. RRHH: Jefe de área, operarios de acabados.



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: ACABADOS	Pág. 40 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS PROCESO: MANTEN. Y REPARACIÓN	Código: Pág. 41 de 75

5.2.3 Mantenimiento y reparación (B.3)

El mantenimiento se presenta como un proceso regular y preventivo para evitar desfases en la producción por mal funcionamiento de la maquinaria utilizada en los talleres gráficos de la empresa. Se presenta además el proceso de reparación de la maquinaria por daños o necesidad de renovación o cambio de piezas por rotura u obsolescencia.

- **Alcance:**

El alcance de este proceso se extiende desde la recepción del producto semielaborado hasta la entrega del producto terminado listo para la venta.

- **Responsables:**

Este proceso se ejecuta bajo la responsabilidad del Jefe del Área de talleres gráficos.

- **Entradas:**

Las entradas de este proceso son los insumos para mantenimiento de la maquinaria, repuestos y piezas para las prensadoras u offset y guillotina.

- **Salidas:**

Las salidas de este proceso son la maquinaria con mantenimiento y la maquinaria reparada.

- **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: MANTEN. Y REPARACIÓN	Pág. 42 de 75

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las plantas de talleres gráficos y maquinaria de corte y prensado.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por el Jefe de área y operarios de las maquinarias.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

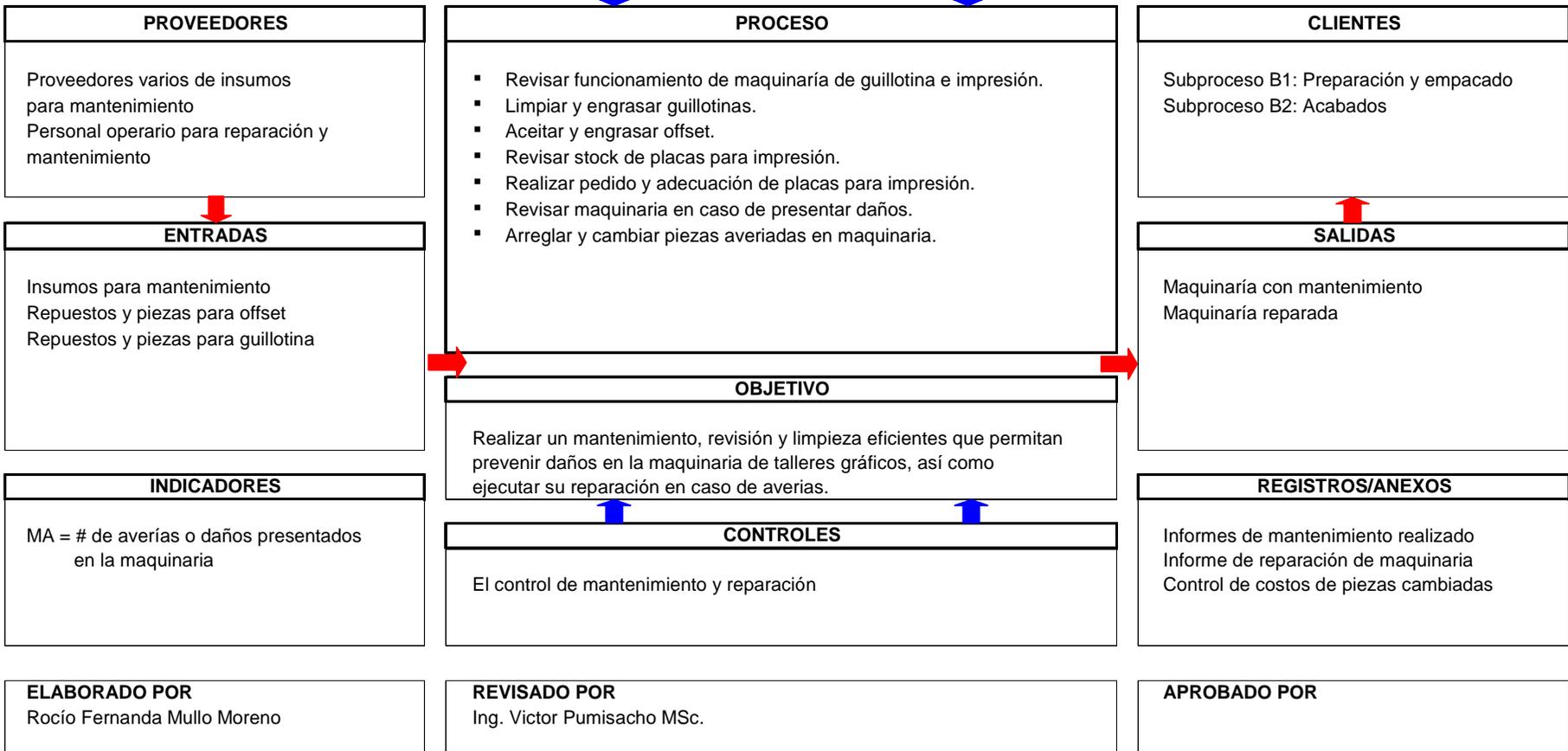
Los controles para este proceso en la ejecución del mantenimiento o reparación lo realiza el Jefe de Área.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

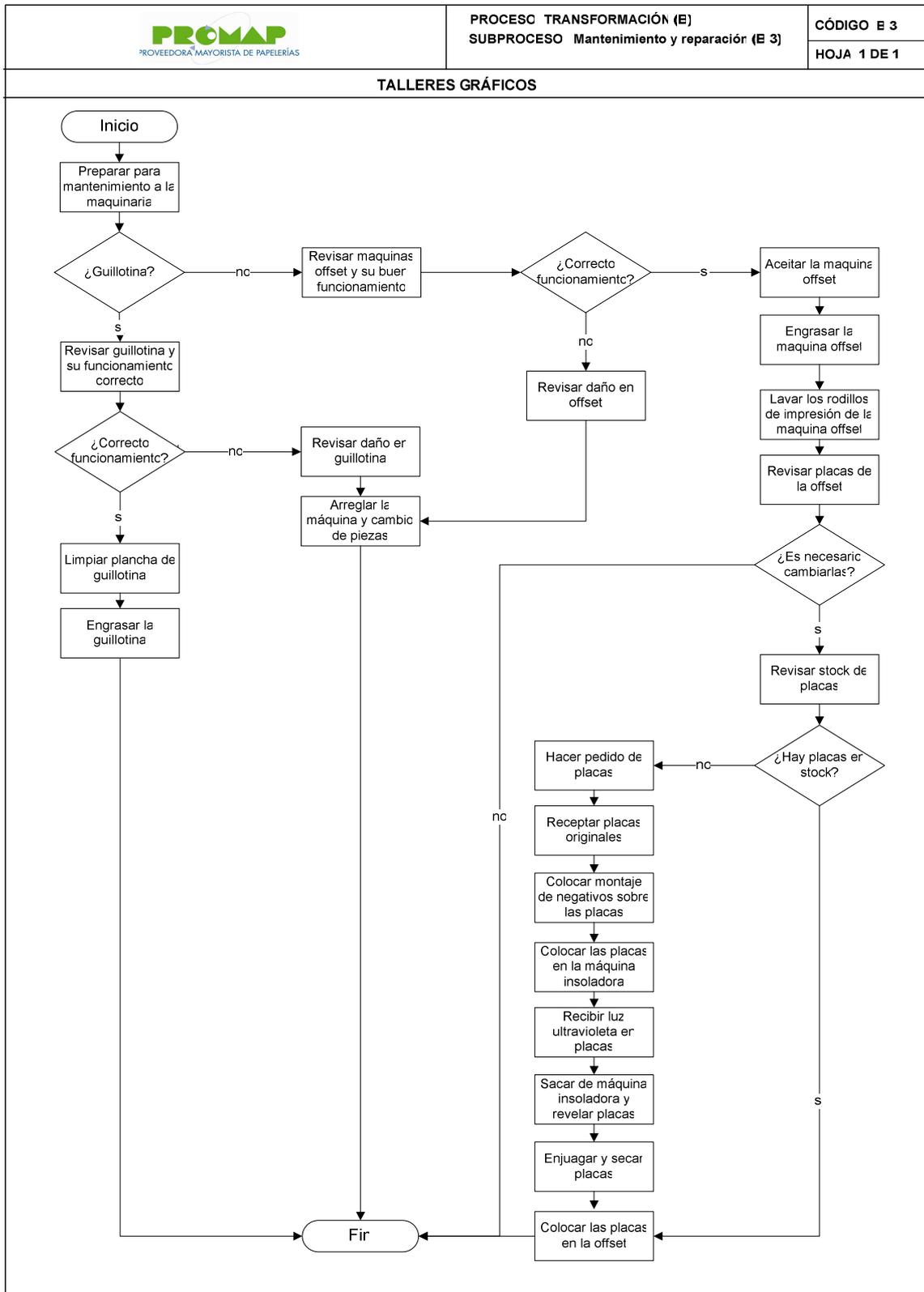
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: TRANSFORMACIÓN (B.)	CODIFICACION B.3	EDICION No. 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO: MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN (B.3)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Sr. Juan Naranjo		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Se extiende desde el mantenimiento preventivo hasta la reparación en caso de averías de la maquinaria de talleres gráficos.		

RECURSOS	
FISICOS: Instalaciones de talleres gráficos y maquinarias: offset y guillotina. TECNICOS:	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar el proceso. RRHH: Jefe de área, operarios de acabados.



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: MANTEN. Y REPARACIÓN	Pág. 44 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 45 de 75

5.3 RECEPCIÓN Y ALMACENAJE (C)

El área de bodega es la encargada del manejo tanto de la recepción como del almacenamiento de la mercadería que ingresa a la empresa ya sea por compras locales, importaciones o por devoluciones de entregas anteriores, el manejo de este proceso incluye la administración de espacios, ubicaciones, e identificación de la mercadería existente, en base a estos dos ingresos se tiene los siguientes subprocesos:

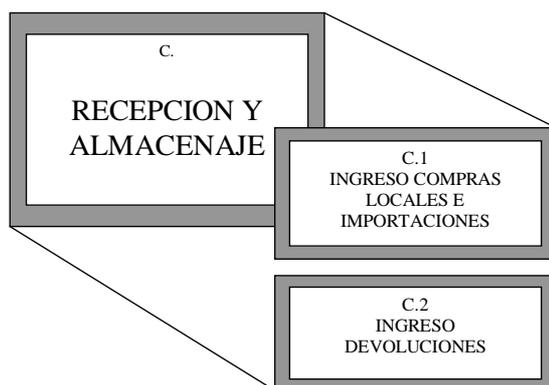


Figura 3.11 Estructura Jerárquica del Proceso de Recepción y Almacenaje de “PROMAP”.

5.3.1 Ingreso de compras locales e importaciones (C.1)

El ingreso de mercadería por compras tanto locales como de importaciones es de suma importancia tomando en consideración que este tendrá incidencia directa en los procesos de compra. A continuación se presenta su caracterización:

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: COMPRAS LOCALES-IMPORT.	Pág. 46 de 75

▪ **Alcance:**

Este proceso comprende la recepción, revisión y almacenamiento de la mercadería ingresada a la bodega en concepto de compras locales o importaciones.

▪ **Responsables:**

El responsable de este proceso es el Jefe del Área de Bodega.

▪ **Entradas:**

Las entradas de este proceso la constituyen la mercadería de compras locales y la mercadería de importaciones.

▪ **Salidas:**

La mercadería almacenada en bodega es la salida de este proceso.

▪ **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las instalaciones de bodega y maquinaria de montacargas.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por el Jefe de bodega y personal del área.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: COMPRAS LOCALES-IMPORT.	Pág. 47 de 75

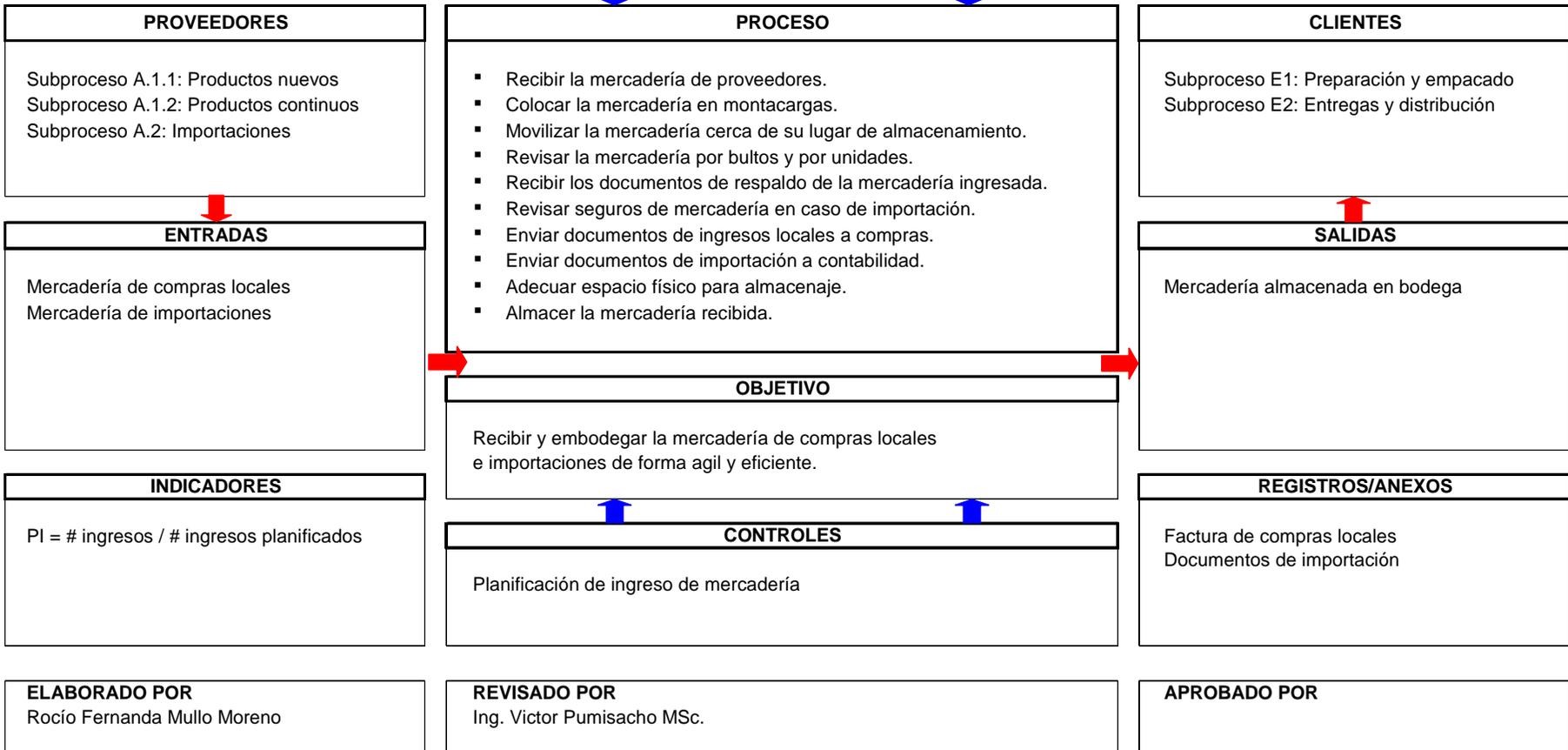
Se establecen controles de acuerdo al tipo de adquisición de la mercadería, en compras locales e importaciones se da mediante una planificación de ingreso de mercadería.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAJE (C.)	CODIFICACION C.1	EDICION No. 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO: INGRESO DE COMPRAS LOCALES E IMPORTACIONES (C.1)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Sr. Rolando Paredes		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Receptar, revisar y almacenar la mercadería de compras locales e importaciones.		

RECURSOS	
FISICOS: Bodega General, montacargas.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso.
TECNICOS:	RRHH: Jefe de bodega, Operarios de Bodega.

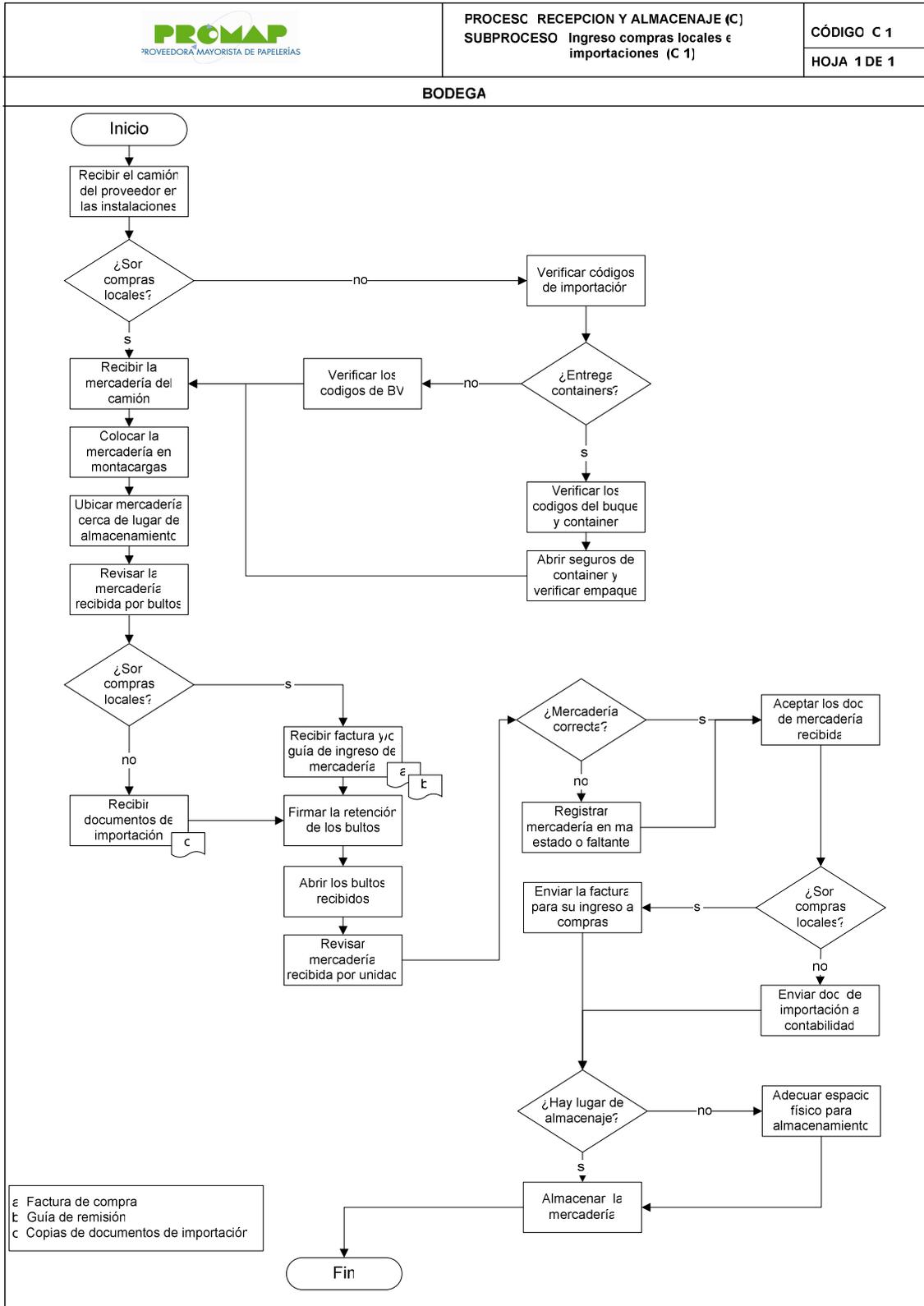


ELABORADO POR
Rocío Fernanda Mullo Moreno

REVISADO POR
Ing. Victor Pumisacho MSc.

APROBADO POR

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: COMPRAS LOCALES-IMPORT.	Pág. 49 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS PROCESO: INGRESO DEVOLUCIONES	Código: Pág. 50 de 75

5.3.2 Ingreso devoluciones (C.2)

Los ingresos por devoluciones presentan una infinidad de causas las cuales deberán especificarse en la nota de devolución al momento de la recepción de la mercadería. A continuación se presenta su caracterización:

- **Alcance:**

Este proceso comprende la autorización, recepción, revisión y almacenaje de mercadería por concepto de devoluciones.

- **Responsables:**

El responsable de este proceso es el Jefe del Área de Bodega.

- **Entradas:**

La entrada de este proceso la constituye la mercadería ingresada como devolución ya sea de clientes mayoristas o locales minoristas.

- **Salidas:**

La mercadería de almacenada en bodega es la salida de este proceso.

- **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las instalaciones de bodega y maquinaria de montacargas.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: INGRESO DEVOLUCIONES	Pág. 51 de 75

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por el Jefe de bodega y operarios de área.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

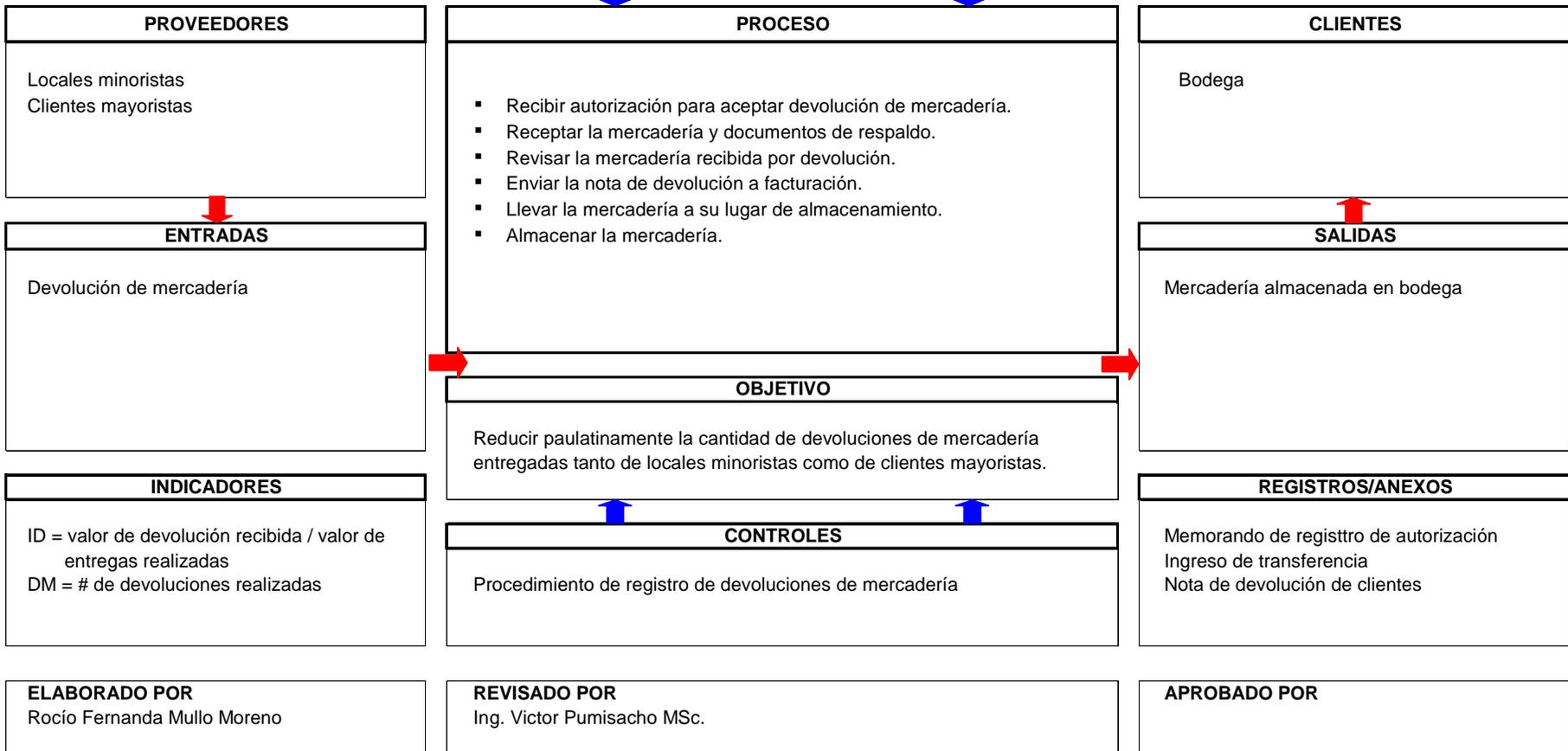
El control de este proceso es el procedimiento de registro de devoluciones de mercadería.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

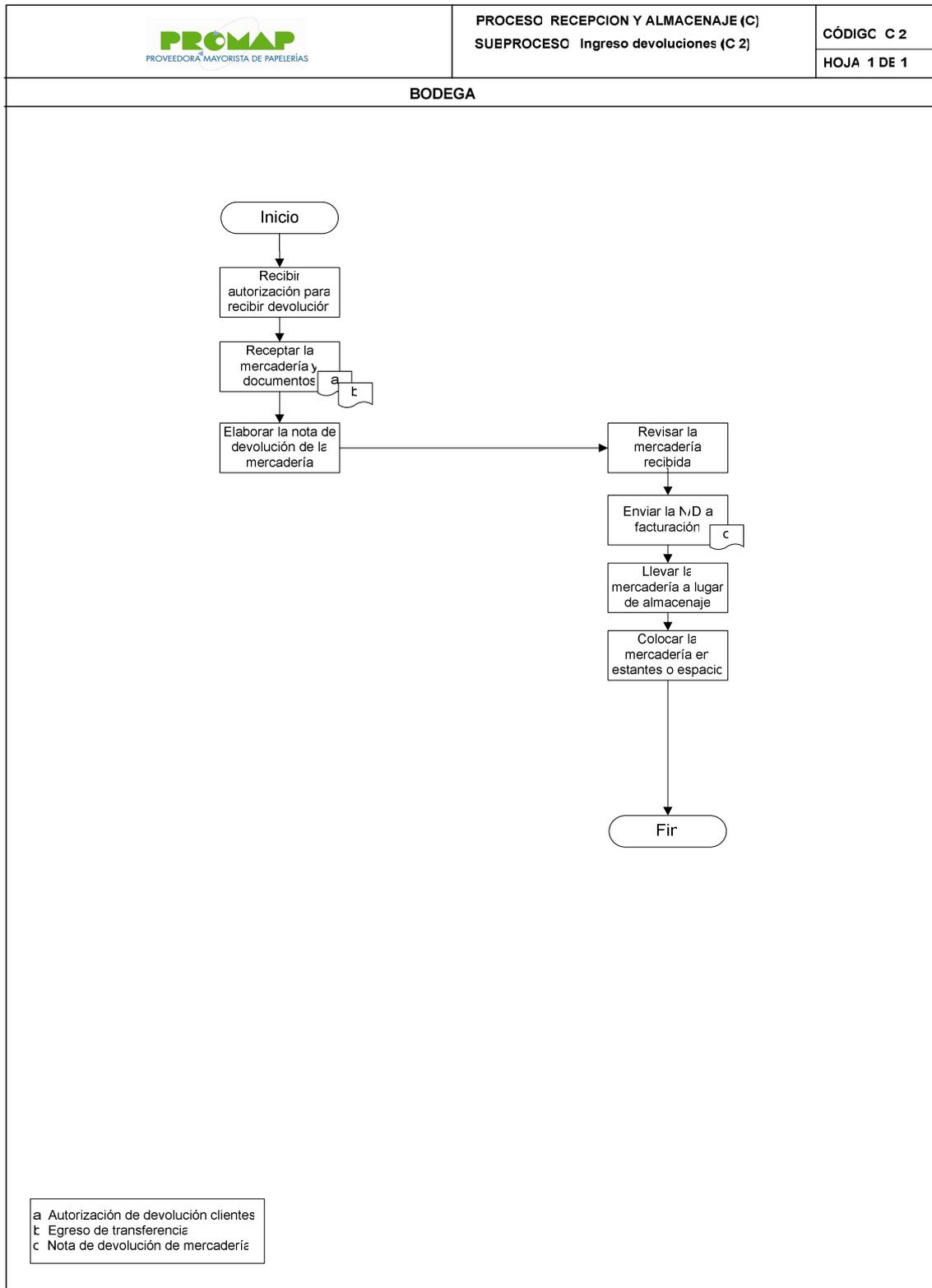
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAJE (C.)	CODIFICACION C.2	EDICION No. 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO: INGRESO DEVOLUCIONES (C.2)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Sr. Rolando Paredes		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Recepar, revisar y almacenar la mercadería por concepto de devoluciones.		

RECURSOS	
FISICOS: Bodega General, montacargas TECNICOS:	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso. RRHH: Jefe de bodega, Operarios de Bodega.



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: INGRESO DEVOLUCIONES	Pág.53 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 54 de 75

5.4. GESTIÓN DE VENTAS (D)

La gestión de ventas como proceso abarca respecto a la comercialización tanto la coordinación de ventas mayoristas, un enfoque en la cartera con su subproceso de crédito y cobranza y la facturación a clientes. A continuación se muestra los subprocesos parte de la Gestión de Ventas:

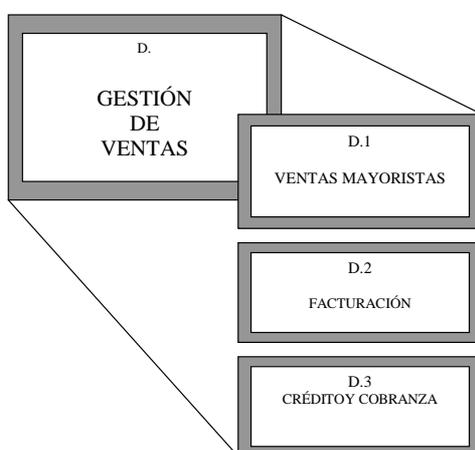


Figura 5.3 Estructura Jerárquica del Proceso de Gestión de Ventas de “PROMAP”.

5.4.1 Ventas mayoristas (D.1)

El trabajo que se maneja en esta área esta enfocada en la promoción de los productos de marcas propias de la empresa y venta de productos de compra local e importaciones. Este proceso genera las primeras facetas de la comercialización y captación de los requerimientos del cliente. A continuación se presenta su caracterización:

- **Alcance:**

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: VENTAS MAYORISTAS	Pág. 55 de 75

Este proceso abarca desde el sondeo que realizan los ejecutivos de ventas en el mercado para seguir atendiendo a los clientes fieles como identificar a los potenciales clientes. En este proceso se llevan a cabo varias fases dirigidas al cliente mayorista como son: el seguimiento, definición o cierre de ventas y cobranza.

▪ **Responsables:**

La responsabilidad de este proceso tanto como las políticas se encuentran centralizadas en la Gerencia Administrativa, los aspectos de comercialización están bajo la supervisión de la Jefatura de Ventas

▪ **Entradas:**

Las entradas que presenta este proceso son: la nota de pedido de clientes, la cobranza de facturas vencidas, los requerimientos del cliente y solicitudes de crédito.

▪ **Salidas:**

La salida de este proceso es la nota de pedido aprobada lista para la facturación, y las capacitaciones realizadas en las clínicas de ventas.

▪ **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las oficinas de gerencia y área de ventas, muebles y suministros de oficina.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: VENTAS MAYORISTAS	Pág. 56 de 75

Recursos Humanos: Este proceso es coordinado por la Gerente Administrativa y Jefe de Ventas, ejecutado en cuanto al trabajo de campo por tres vendedores señor y un vendedor free lance.

Recursos Técnicos: Los recursos técnicos utilizados en este proceso son los equipos de computación y comunicaciones como: fax, teléfono, mail, etc. Y el sistema ERP en módulos de ventas y seguimiento.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

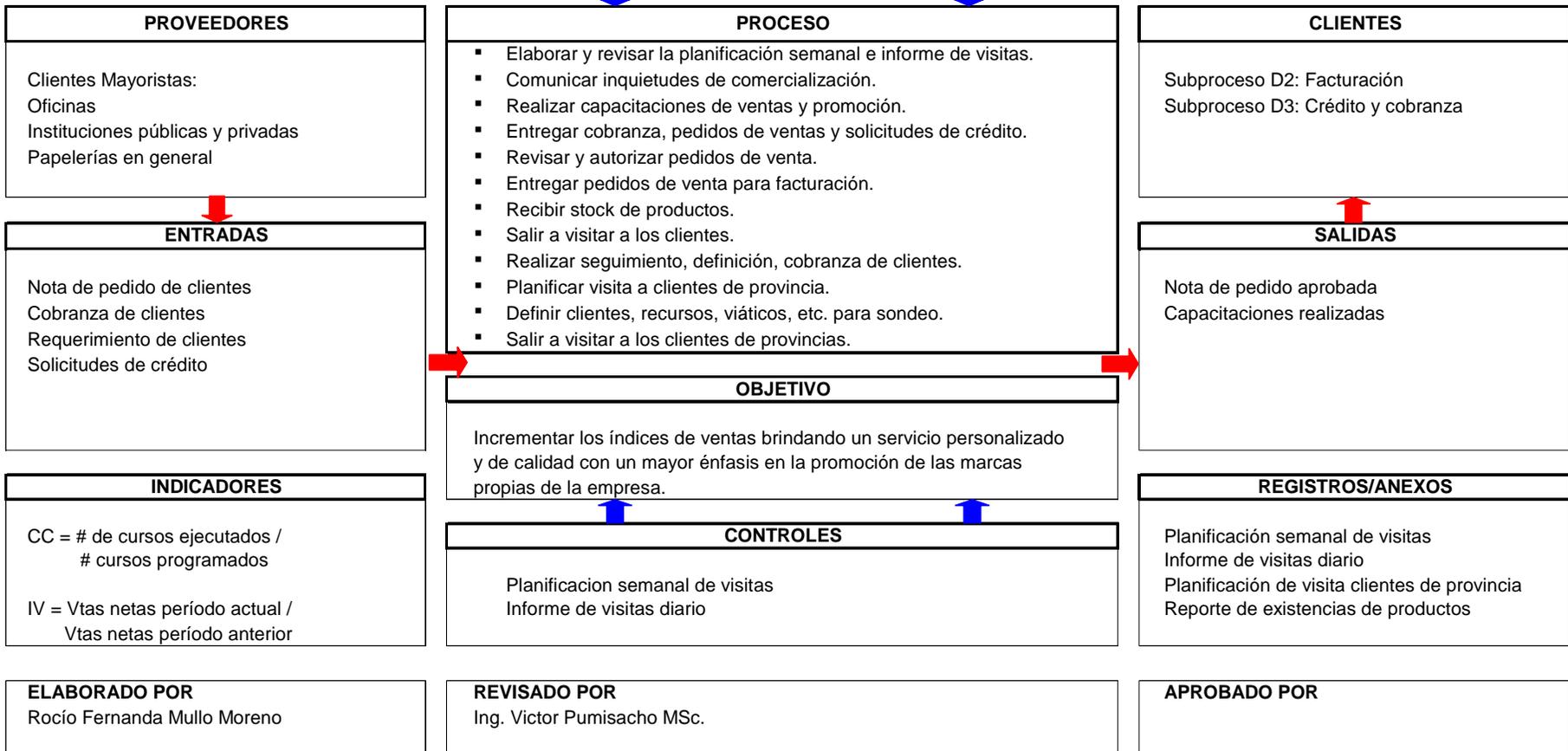
Los controles de ventas mayoristas se los desarrolla en base a la planificación semanal de visitas e informes de visitas diarios.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

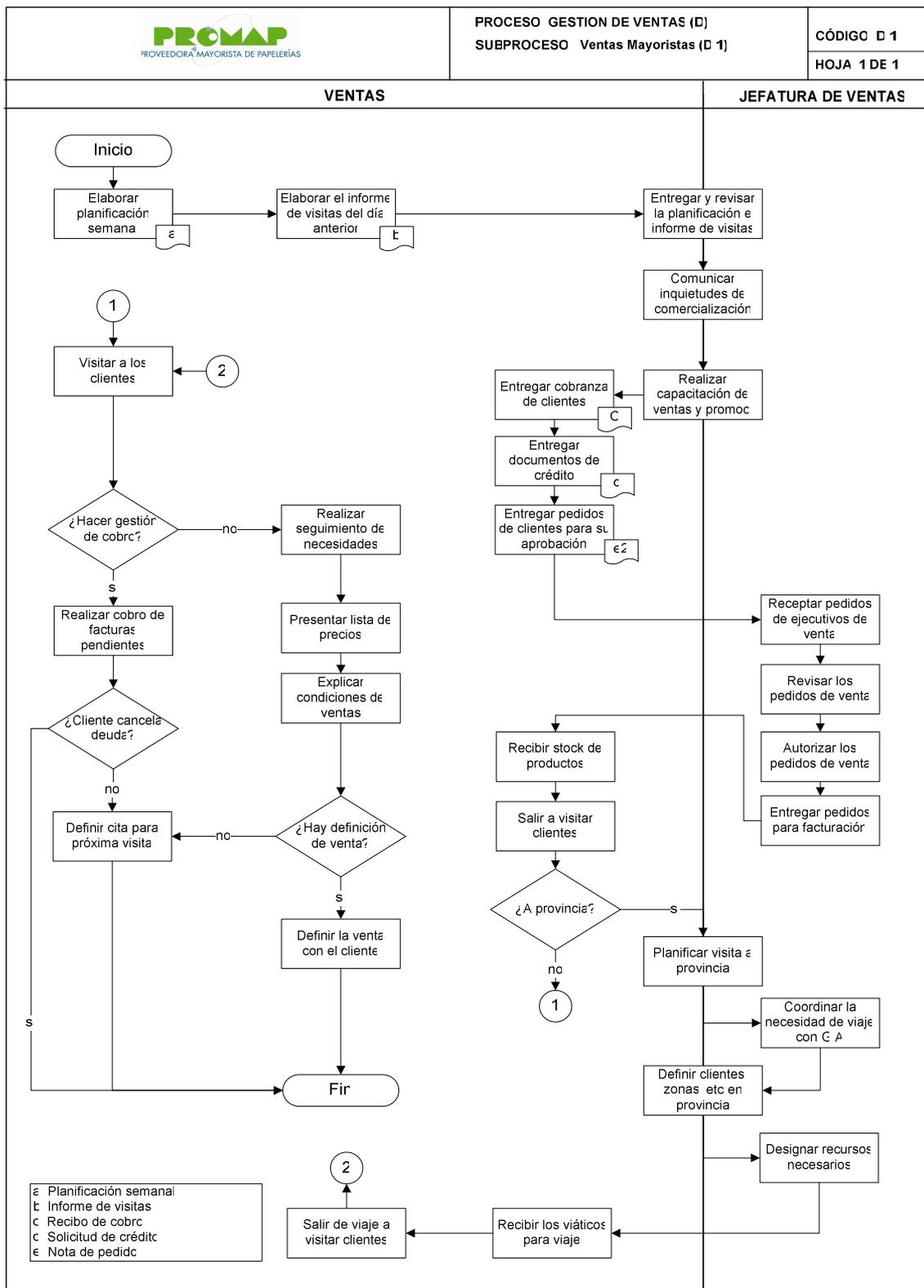
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE VENTAS (D.)	CODIFICACION D.1	EDICION No. 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO: VENTAS MAYORISTAS (D.1)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Sra. Herlinda Flores		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Este proceso incluye la planificación de las ventas hasta la definición de las mismas.		

RECURSOS	
FISICOS: Oficinas de gerencia y ventas, muebles y suministros de oficina. TECNICOS Sistema ERP, teléfono, fax, computadoras.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso. RRHH: Gerente Administrativa, Jefe de Ventas, Ejecutivos de ventas.



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: VENTAS MAYORISTAS	Pág. 58 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: FACTURACIÓN	Pág. 59 de 75

5.4.2 Facturación (D.2)

La facturación depende de los ingresos de pedidos entregados por los ejecutivos de ventas, aunque el ingreso de éstos se da también de forma directa a la empresa por diversos medios tanto de clientes antiguos como de nuevos clientes. La parte prioritaria de este proceso es el manejo de descuentos estipulados y precios diferenciados de acuerdo al tipo de cliente. Otra de las partes que cumple este proceso es la de recepción de notas de devoluciones. A continuación se presenta su caracterización:

- **Alcance:**

Este proceso incluye la recepción de los pedidos de clientes hasta la entrega de la factura lista para pasar a su despacho, incluye además la realización de notas de crédito por devoluciones de mercadería.

- **Responsables:**

La responsabilidad de este proceso esta bajo la persona encargada de facturación.

- **Entradas:**

Las entradas que presenta este proceso son: las notas de pedido autorizadas, facturas despachadas, informes de despachos erróneos o diferencias en precios o descuentos y las notas de devolución.

- **Salidas:**

Las salidas de este proceso son: la factura elaborada, notas de crédito por descuento o precios y notas de crédito por mercadería.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: FACTURACIÓN	Pág. 60 de 75

▪ **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las oficinas del área de ventas y facturación, muebles y suministros de oficina.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por el personal de facturación. En cuanto a la entrega de pedidos y requerimientos de clientes es ejecutado tanto por la Jefatura de ventas en su aprobación y por ejecutivos de ventas.

Recursos Técnicos: Los recursos técnicos utilizados en este proceso son los equipos de computación y comunicaciones como: fax, teléfono, mail, etc. Y el sistema ERP en módulos de facturación.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

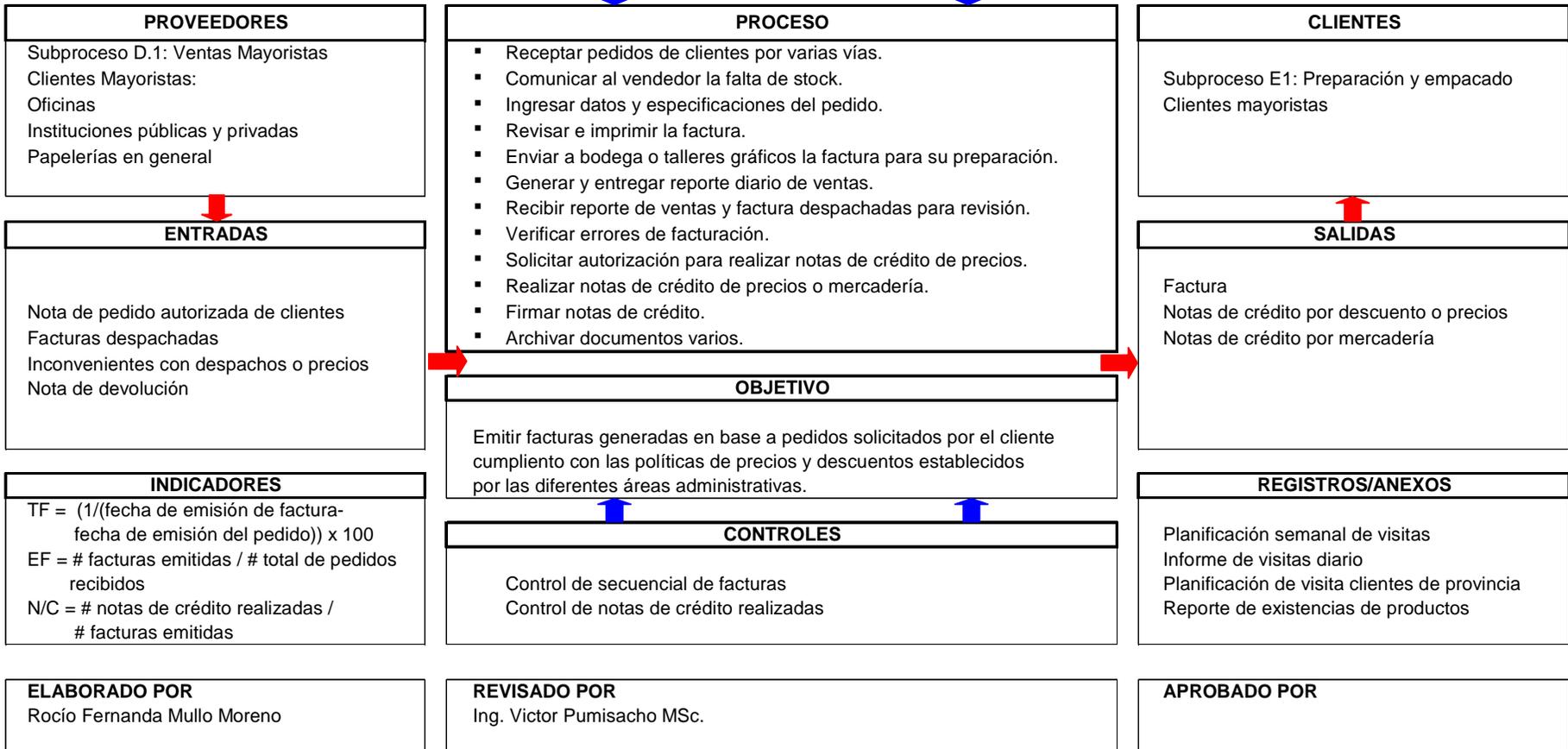
Los controles facturación se establecen en el secuencial de facturas y control de notas de crédito realizadas.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

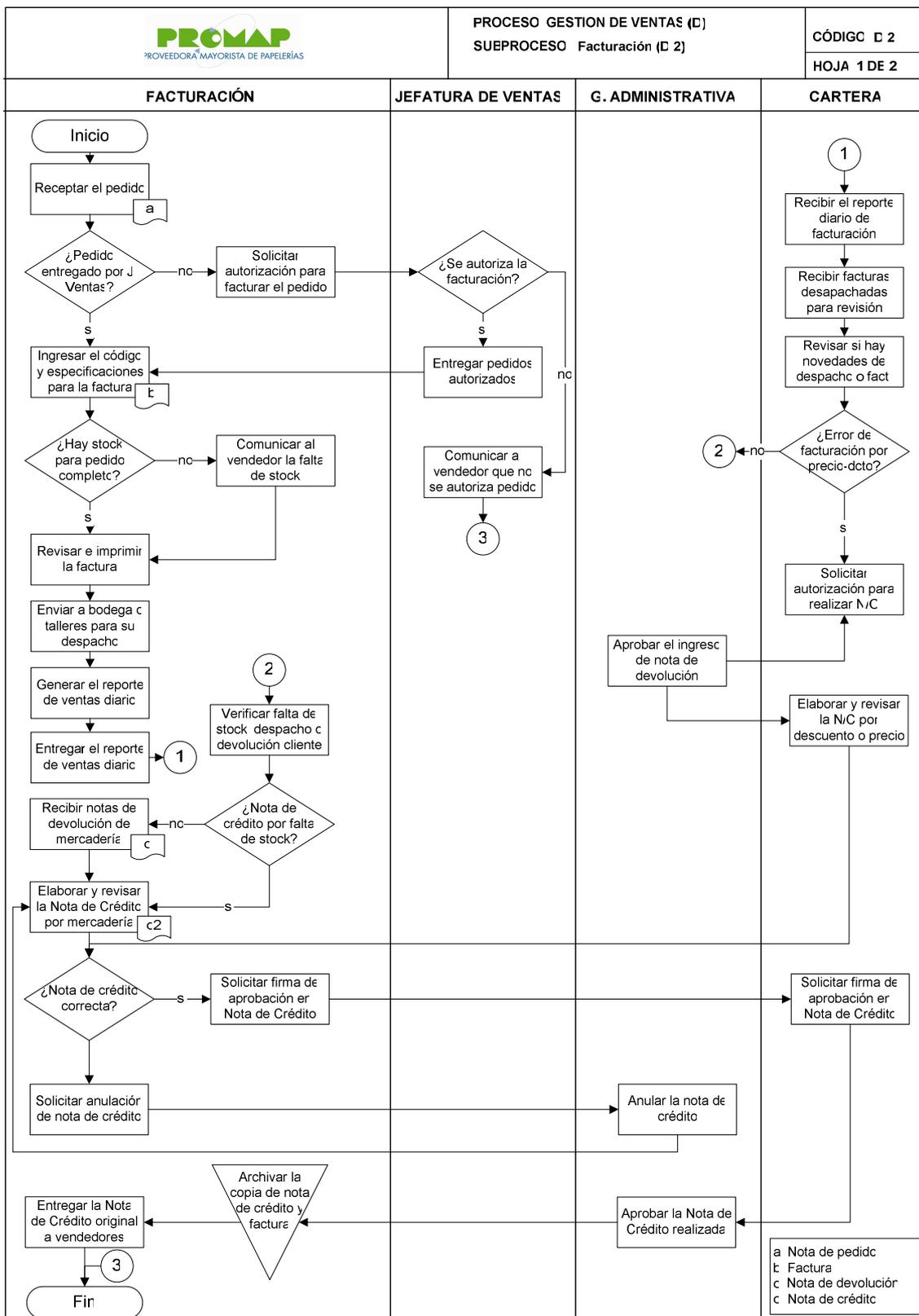
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE VENTAS (D.)	CODIFICACION D.2	EDICION No. 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO: FACTURACIÓN (D.2)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Srta. Doris Sarzosa		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Este proceso incluye desde la recepción de pedidos hasta la entrega de la factura para despacho.		

RECURSOS	
FISICOS: Oficinas de ventas y facturación muebles y suministros de oficina. TECNICOS Sistema ERP, teléfono, fax, computadoras.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso. RRHH: Jefe de Ventas, Ejecutivos de ventas, personal de facturación.



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: FACTURACIÓN	Pág. 62 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: CRÉDITO Y COBRANZA	Pág. 63 de 75

5.4.3 Crédito y cobranza (D.3)

El proceso del manejo de crédito cuenta con apoyo de herramientas como la central de riesgos y políticas establecidas para su aprobación. En cuanto a la cobranza que es la segunda etapa en el ciclo de ventas esta mantiene coordinación con la planificación semanal de los vendedores procurando que se cubra con los lineamientos de políticas de fechas y montos de cobros.

- **Alcance:**

Este proceso abarca las actividades generadas desde el seguimiento de saldos vencidos de clientes hasta el análisis de créditos y cobranza.

- **Responsables:**

Lo responsabilidad de este proceso esta bajo la Jefatura de Cartera.

- **Entradas:**

Las entradas que presenta este proceso son: la cobranza recaudada por facturas vencidas, y solicitudes de crédito.

- **Salidas:**

Las salidas que genera este proceso son: retenciones de clientes, saldos cancelados, solicitudes de crédito aprobadas o negadas.

- **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: CRÉDITO Y COBRANZA	Pág. 64 de 75

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las oficinas del área de ventas, crédito y cobranza, muebles y suministros de oficina.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por la Jefatura de Cartera, supervisado por la Gerencia Administrativa y la cobranza directa es realizada por los ejecutivos de ventas designados.

Recursos Técnicos: Los recursos técnicos utilizados en este proceso son los equipos de computación y comunicaciones como: fax, teléfono, mail, etc. Y el sistema ERP en módulos de crédito y cobranza de clientes..

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

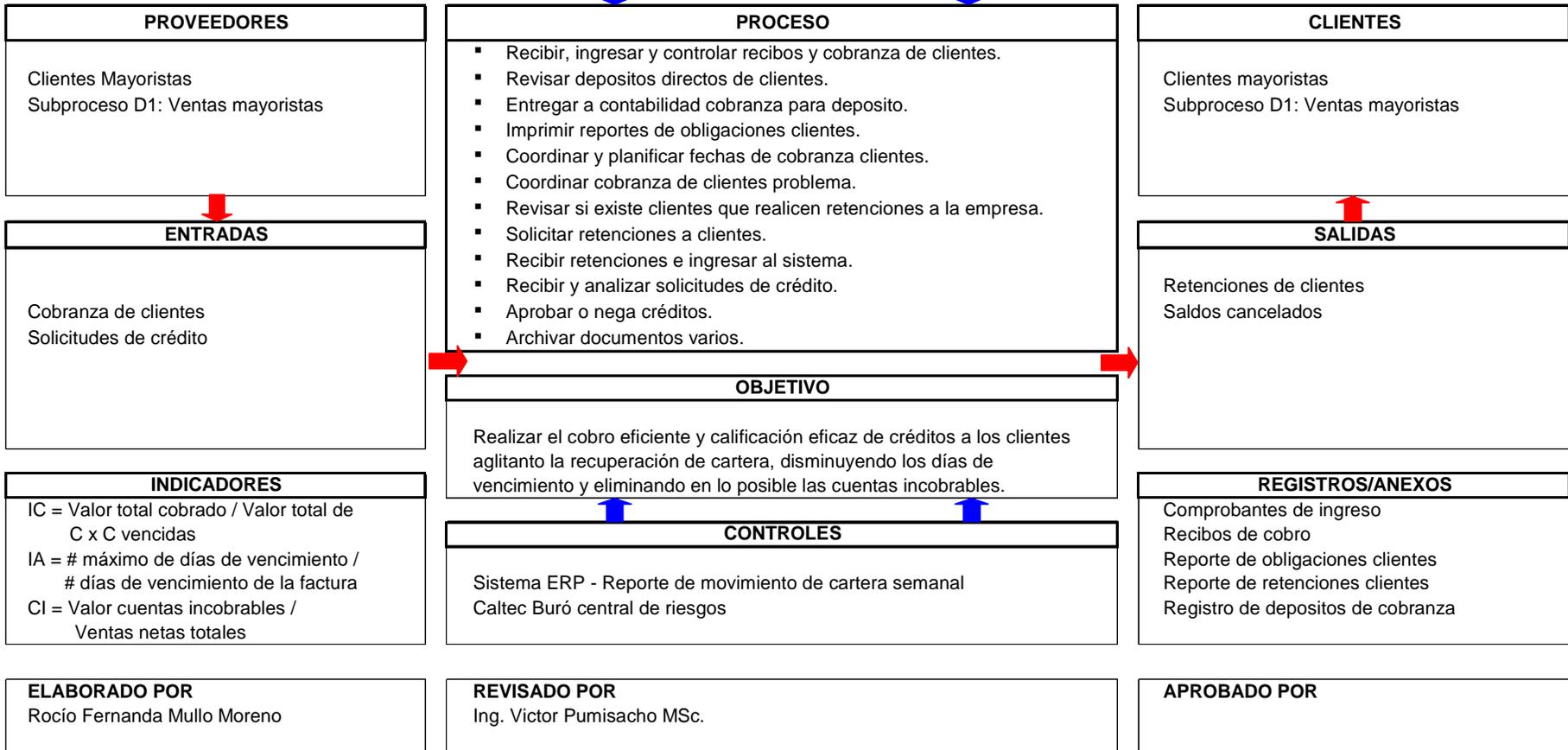
Los controles de este proceso están otorgados por el sistema ERP y sus reportes de cartera, de igual manera se establecen un control de supervisión mediante la confirmación de saldos directa con los clientes y control de recibos de ingreso de cobros.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

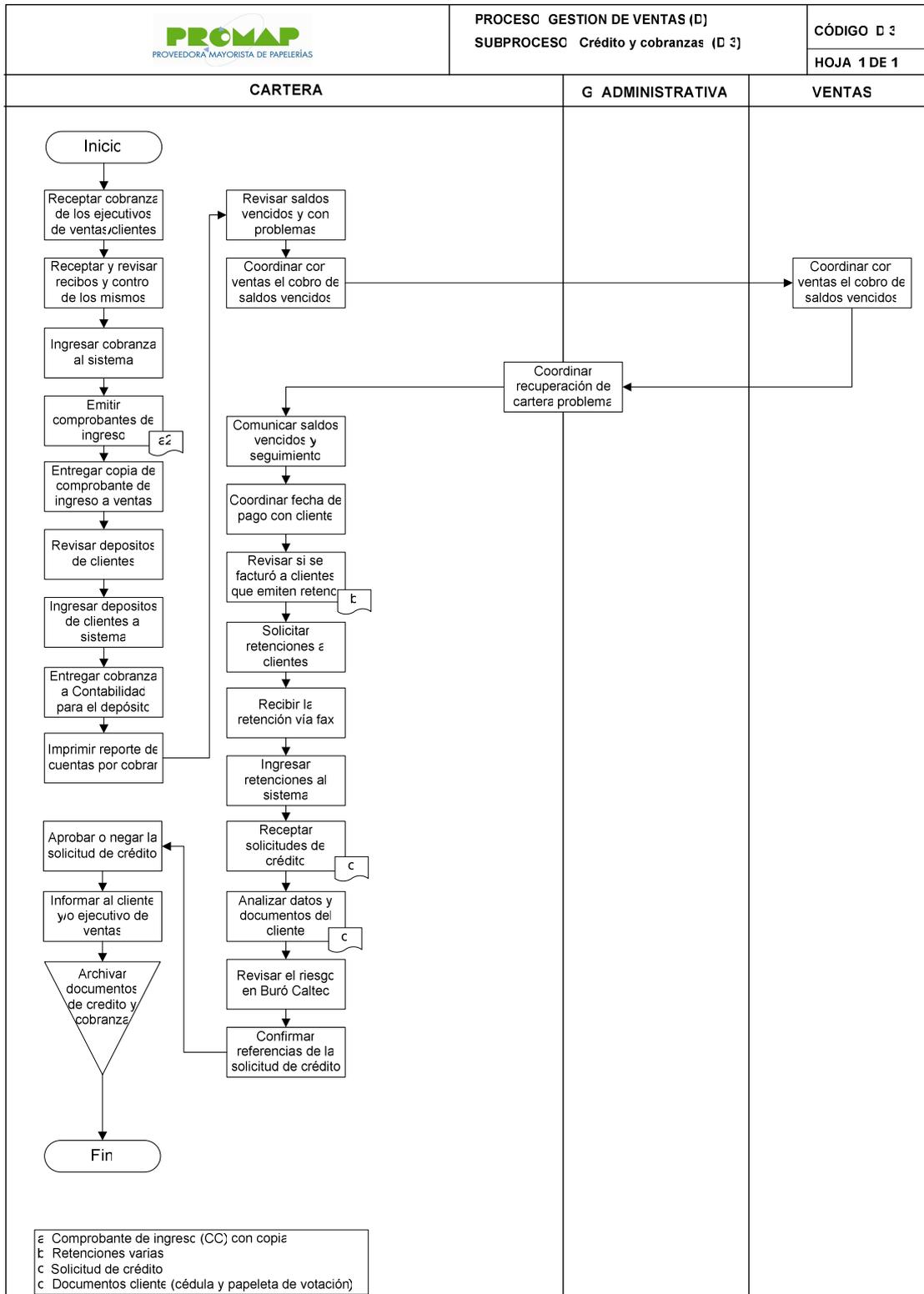
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE VENTAS (D.)	CODIFICACION D.3	EDICION No. 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO: CRÉDITO Y COBRANZA (D.3)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Srta. Fernanda Mullo		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Este proceso abarca desde el seguimiento de saldos hasta el análisis de cobranza.		

RECURSOS	
FISICOS: Oficinas de ventas, crédito y cobranza y facturación. TECNICOS Sistema ERP, teléfono, fax, computadoras.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso. RRHH: Jefe de Ventas y ejecutivos, personal de facturación, jefe de cartera.



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: CRÉDITO Y COBRANZA	Pág. 66 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
		Pág. 67 de 75

5.5 ENTREGAS (E)

Este proceso contiene tanto la preparación, empaçado, distribución y entrega de la mercadería que ofrece la organización a sus clientes mayoristas, es una de las partes más vulnerables debido a la gran necesidad de controles para su correcto funcionamiento de tal forma que exista un buen manejo de la mercadería garantizando la seguridad para la empresa como para los empleados involucrados en este proceso, contiene los siguientes subprocesos:

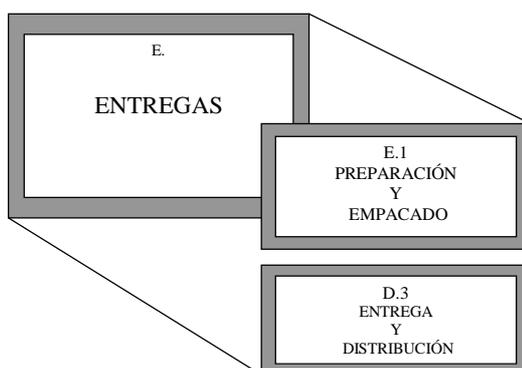


Figura 3.13 Estructura Jerárquica del Proceso de Entregas de “PROMAP”.

5.5.1 Preparación y empaçado (E.1)

Este proceso se maneja con base a la entrega de documentos como son las facturas y egresos de transferencias, este último se elabora mediante la solicitud de pedido de transferencias a “PROMAP” para sus locales minoristas. A continuación se presenta su caracterización:

- **Alcance:**

Este proceso abarca las actividades de elaboración de transferencias, la preparación y empaque de la mercadería solicitada.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PREPARACIÓN Y EMPACADO	Pág. 68 de 75

▪ **Responsables:**

Lo responsabilidad de este proceso esta bajo la asistencia de compras y la Jefatura de bodega y talleres gráficos.

▪ **Entradas:**

Las entradas que presenta este proceso son: la factura de clientes, egreso de transferencia y mercadería embodegada.

▪ **Salidas:**

La salida que genera este proceso es la mercadería preparada y empacada.

▪ **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a la oficina de compras, a las instalaciones de bodega y talleres, suministros y materia de empaque, montacargas.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por la Jefatura y personal del área de bodega y talleres. En cuanto a las transferencias son realizadas por la asistencia de compras.

Recursos Técnicos: Los recursos técnicos utilizados en este proceso son los equipos de computación y comunicaciones como: fax, teléfono, mail, etc. Y el sistema ERP, SYMBOL.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PREPARACIÓN Y EMPACADO	Pág. 69 de 75

▪ **Controles:**

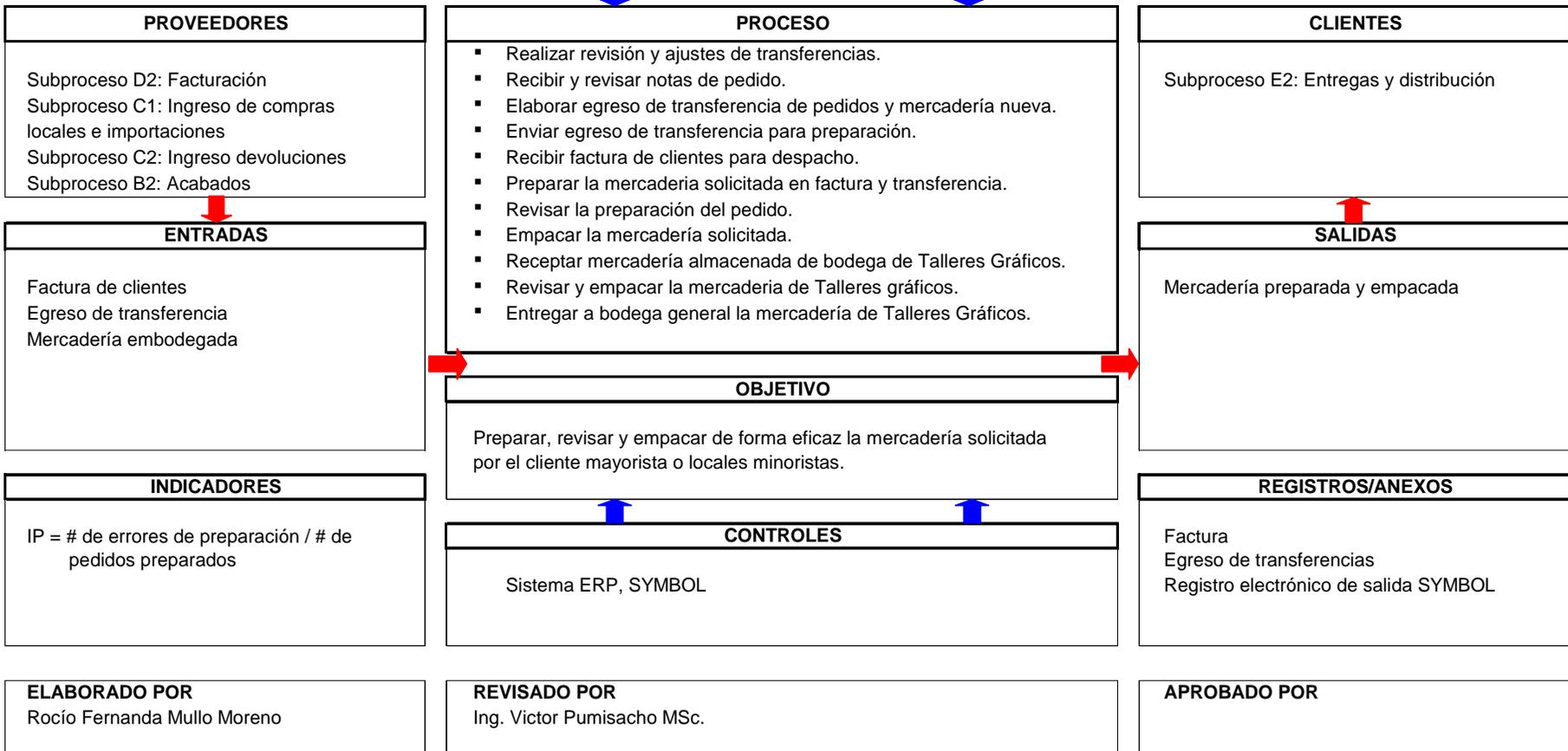
Los controles de este proceso están plasmados en los reportes del sistema ERP y el SYMBOL manejado para despachos.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

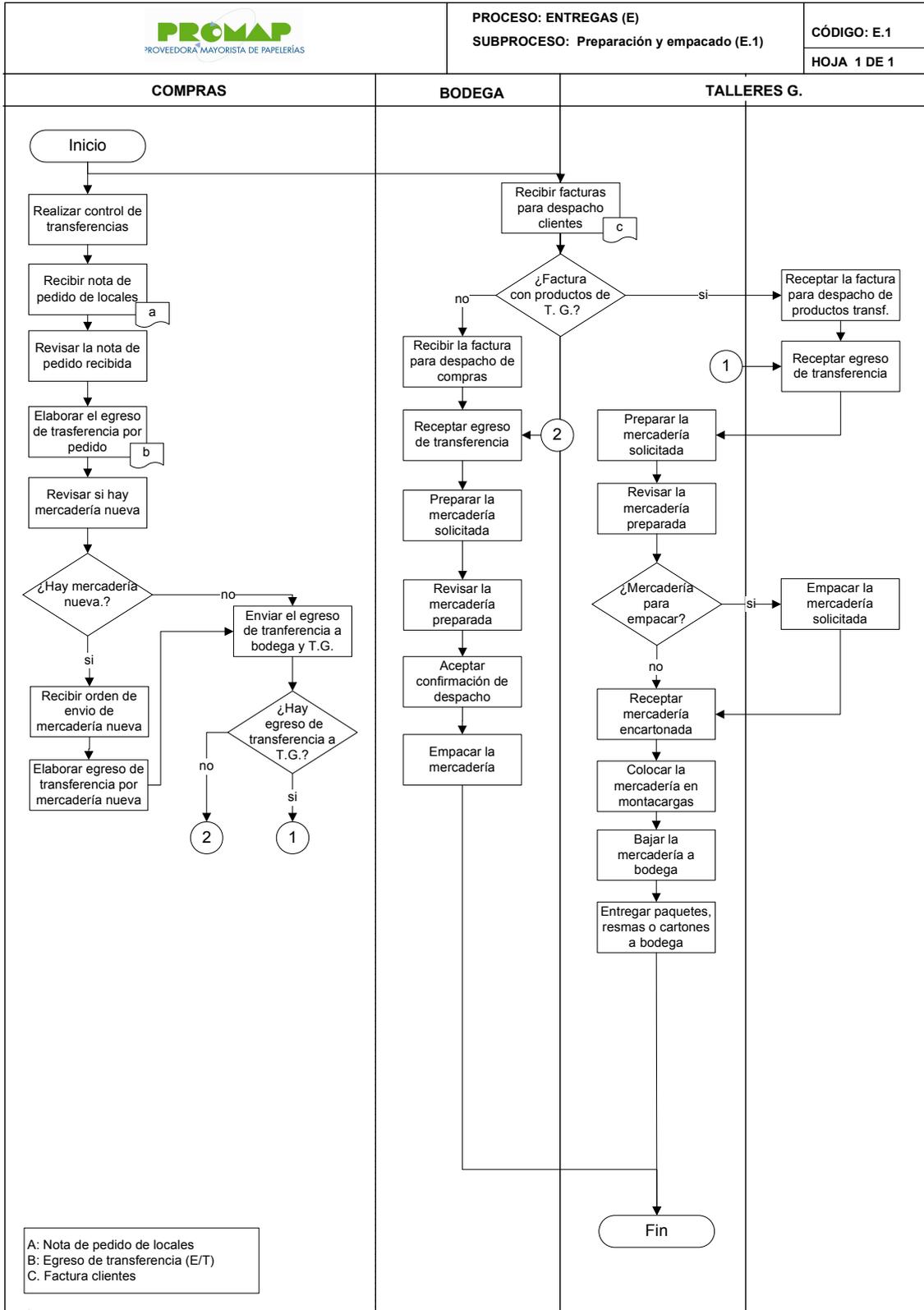
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: ENTREGAS (E.)	CODIFICACION E.1	EDICION No. 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO: PREPARACIÓN Y EMPACADO (E.1)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Sr. Rolando Paredes / Sr. Juan Naranjo		FECHA 30/11/07
ALCANCE: El proceso incluye desde la elaboración de las notas de pedido hasta la preparación y empaque de transferencias y facturas.		

RECURSOS	
FISICOS: Talleres gráficos, bodega, material de empaque, montacargas.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso.
TECNICOS Sistema ERP. SYMBOL, computadoras. Impresoras. Teléfonos.	RRHH: Jefe de bodega y talleres, personal de bodega y talleres.



 <p>PROMAP PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS</p>	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: PREPARACIÓN Y EMPACADO	Pág. 71 de 75



	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: ENTREGAS Y DISTRIBUCIÓN	Pág. 72 de 75

5.5.2 Entregas y distribución E.2

Este proceso completa la fase de entregas, y consiste en la unificación de la mercadería solicitada y su distribución. A continuación se presenta su caracterización:

- **Alcance:**

Este proceso abarca las actividades de recepción de la mercadería, preparación, distribución y entrega al cliente final

- **Responsables:**

Lo responsabilidad de este proceso esta bajo los transportistas o distribuidores de la mercadería.

- **Entradas:**

Las entradas que presenta este proceso son: la mercadería preparada y empacada, los documentos para adjunto de la mercadería (factura y egreso de transferencias).

- **Salidas:**

Las salidas que genera este proceso son: Mercadería entregada, factura y transferencia con firma de conformidad del cliente.

- **Recursos:**

Los recursos necesarios y utilizados para el desarrollo de este proceso son:

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: ENTREGAS Y DISTRIBUCIÓN	Pág. 73 de 75

Recursos Físicos: Se considera dentro de estos recursos a las instalaciones de bodega, vehículos y montacargas.

Recursos Humanos: Este proceso es ejecutado por la Jefatura y personal del área de bodega, talleres y transportistas.

Recursos Económicos: Los recursos económicos necesarios para realizar este proceso.

▪ **Controles:**

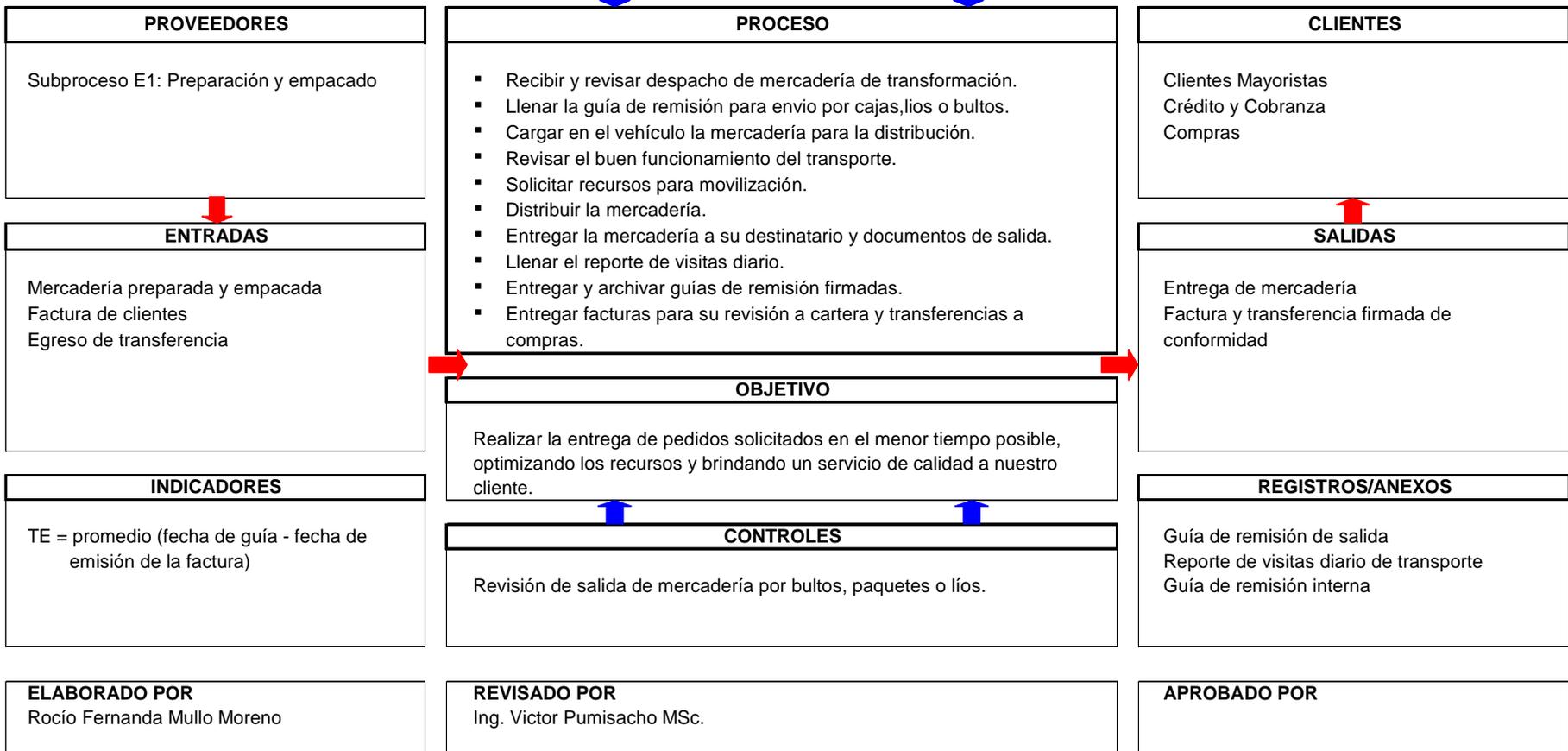
El control de este proceso es el registro de revisión de salida de la mercadería por bultos, paquetes o líos.

A continuación se presenta la ficha de descripción del proceso:

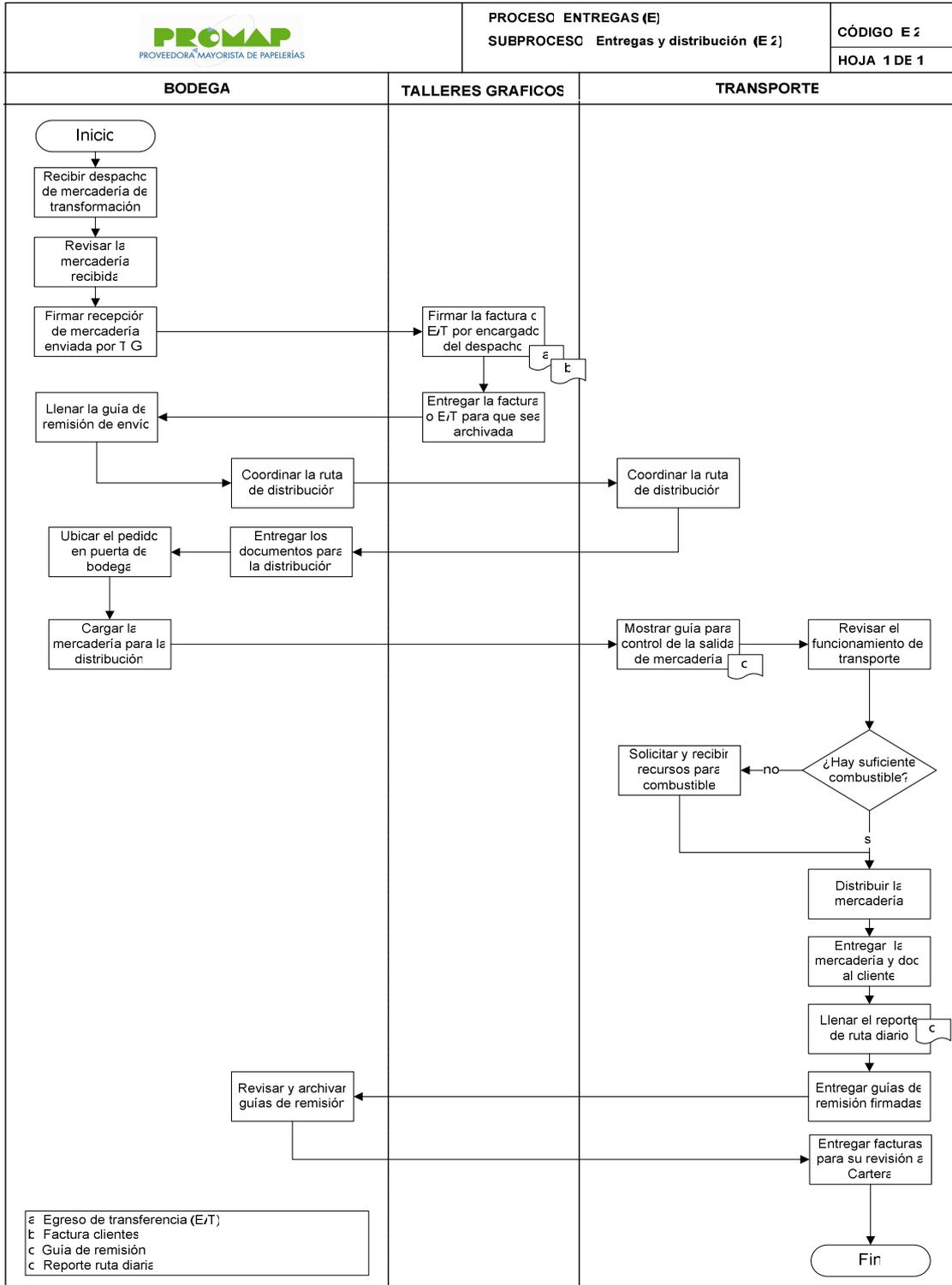
DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: ENTREGAS (E.)	CODIFICACION E.2	EDICION No. 1
NOMBRE DEL SUBPROCESO: ENTREGAS Y DISTRIBUCIÓN (E.2)		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Sr. Alex Jimenez /Sr. Silvio Delgado		FECHA 30/11/07
ALCANCE: Recibir la mercadería preparada, distribuirla y entregarla al cliente final.		

RECURSOS	
FISICOS: Instalaciones de Bodega, vehículos, montacargas.	ECONOMICOS: Recursos económicos para realizar este proceso.
TECNICOS:	RRHH: Jefe de bodega, personal de bodega y talleres, transportistas.



 <p>PROMAP PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS</p>	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	PROCESO: ENTREGAS Y DISTRIBUCIÓN	Pág. 75 de 75



ANEXO No 5
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA “PROMAP”

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
		Pág. 1 de 18

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE "PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS

NOVIEMBRE DEL 2007

Elaborado por: Rocío Fernanda Mullo M.	Revisado por: Ing. Víctor Pumisacho MSc.	Aprobado por:
Fecha: xx de noviembre 2007	Fecha: xx de noviembre 2007	Fecha: xx de noviembre 2007

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: TOMA DE DATOS Y VERIF. INVENT.	Pág. 2 de 18

PROCEDIMIENTO: TOMA DE DATOS Y VERIFICACIÓN DE INVENTARIOS

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Glosario
4. Referencias
5. Responsabilidad y autoridad
6. Procedimiento

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: TOMA DE DATOS Y VERIF. INVENT.	Pág. 3 de 18

1. OBJETIVO

Ejecutar de manera correcta, completa y óptima las actividades de toma de datos y verificación de inventarios, garantizando su efectividad la cual se verá reflejada en el control adecuado de la mercadería existente.

2. ALCANCE

El presente procedimiento involucra a las áreas de compras y locales designados para el inventario.

3. GLOSARIO

Inventario.- Relación detallada de bienes o pertenencias.

SYMBOL.- Es un sistema, cuya Terminal de radiofrecuencia computarizada e inalámbrica, sirve para capturar por medio de su láser, códigos de barras de tiendas de autoservicio, o negocios que se comunican con el sistema correspondiente, el cual permite administrar gestiones de inventarios.

Ajuste.- Actividad para arreglar y concordar los datos físicos con los reflejados en el sistema de inventarios.

4. REFERENCIAS

Manual de procesos de "PROMAP" proveedora mayorista de papelerías.

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: TOMA DE DATOS Y VERIF. INVENT.	Pág. 4 de 18

El responsable de revisar este documento es la gerente administrativa.

El responsable de aprobar este documento es la gerente administrativa..

La autoridad que hace cumplir este documento es el responsable de inventarios.

Los responsables de cumplir este procedimiento son: responsable de inventarios y personal del área asignada para inventario.

6. PROCEDIMIENTO

1. Asignar perchas completas a cada una de las personas a ejecutar el inventario de acuerdo a la cantidad de lectores SYMBOL. (responsable inventarios)
2. Captar el código de barra del producto en percha de forma ordenada. (personal asignado)
3. Usar el control de datos SYMBOL para operar e ingresar totales de cada producto. (personal asignado)
4. Colocar una banderilla en el producto como constancia de que ya se ingreso la existencia. (personal asignado)
5. Ingresar al sistema y generar en transacciones las diferencias entre las existencias físicas y las del sistema. (responsable inventarios)
6. Imprimir el reporte de diferencias para su revisión. (responsable inventarios)
7. Revisar el reporte y detectar los productos con grandes diferencias. (responsable inventarios)
8. Verificar los datos del levantamiento físico de los productos con grandes diferencias. (responsable inventarios)
9. Realizar los cambios en el sistema en caso de toma de datos errónea o códigos alternos. (responsable inventarios)
10. Aceptar el ingreso de datos en el sistema. (responsable inventarios)

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: TOMA DE DATOS Y VERIF. INVENT.	Pág. 5 de 18

11. Generar el ajuste automático de diferencias en el sistema. (responsable inventarios)
12. Imprimir el reporte de ajustes diferencias, en el que consta egreso de ajustes e ingreso de ajustes. (responsable inventarios)
13. Presentar a gerencia administrativa el resultado de ajustes. (responsable inventarios)

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: REVISIÓN Y ANÁLISIS DE CRÉDITO	Pág. 6 de 18

PROCEDIMIENTO: REVISIÓN Y ANÁLISIS DE CRÉDITO

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Glosario
4. Referencias
5. Responsabilidad y autoridad
6. Procedimiento

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: REVISIÓN Y ANÁLISIS DE CRÉDITO	Pág. 7 de 18

1. OBJETIVO

Realizar una revisión y análisis correcto y eficaz a las solicitudes de créditos de los clientes mayoristas, dentro de los parámetros establecidos por la empresa, de tal forma que se reduzca al máximo el riesgo de incobrabilidad.

2. ALCANCE

El presente procedimiento involucra al área de crédito y cobranza.

3. GLOSARIO

Solicitud de crédito.- Documento que especifica los datos requeridos para aplicar a un crédito.

Caltec Buro.- Sitio de central de riesgos.

4. REFERENCIAS

Manual de procesos de "PROMAP" proveedora mayorista de papelerías.

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El responsable de revisar este documento es el área de crédito y cobranza.

El responsable de aprobar este documento es la gerente administrativa.

La autoridad que hace cumplir este documento es el responsable de crédito.

El responsable de cumplir este procedimiento es la persona encargada de crédito.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: REVISIÓN Y ANÁLISIS DE CRÉDITO	Pág. 8 de 18

6. PROCEDIMIENTO

1. Receptar solicitudes de crédito. (responsable de crédito)
2. Revisar que la solicitud esté llena en todos sus campos. (responsable de crédito)
3. Revisar que es valida la firma del contrato y estén adjuntas las copias de cédula, papeleta de votación y RUC. (responsable de crédito)
4. Aceptar los documentos recibidos. (responsable de crédito)
5. Ingresar a la central de riesgos CALTEC-BURÓ con la clave determinada. (responsable de crédito)
6. Revisar el estado financiero del aspirante al crédito. (responsable de crédito)
7. Analizar el monto máximo de crédito en caso de ser aprobado el mismo. (responsable de crédito)
8. Verificar datos personales del aspirante. (responsable de crédito)
9. Verificar referencias personales y comerciales. (responsable de crédito)
10. Aprobar o negar la solicitud de crédito. (responsable de crédito)
11. Ingresar al sistema los datos completos del nuevo cliente en caso de aprobación. (responsable de crédito)
12. Archivar los documentos de crédito adjuntando la impresión de la central de riesgo. (responsable de crédito)
13. Comunicar al cliente o ejecutivo de venta el resultado de la solicitud presentada. (responsable de crédito)

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: REVISIÓN Y EMPAQUE	Pág. 9 de 18

PROCEDIMIENTO: REVISIÓN Y EMPAQUE DE MERCADERÍA A DESPACHAR

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Glosario
4. Referencias
5. Responsabilidad y autoridad
6. Procedimiento

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: REVISIÓN Y EMPAQUE	Pág. 10 de 18

1. OBJETIVO

Realizar la revisión y empaque correcto y óptimo de la mercadería solicitada en los documentos de despacho a clientes mayoristas.

2. ALCANCE

El presente procedimiento involucra al área de bodega y talleres gráficos.

3. GLOSARIO

Despacho.- Enviar la mercadería solicitada.

Empaque.- Material que conforma la envoltura de la mercadería.

4. REFERENCIAS

Manual de procesos de "PROMAP" proveedora mayorista de papelerías.

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El responsable de revisar este documento es el jefe de bodega.

El responsable de aprobar este documento es el jefe de bodega y talleres.

La autoridad que hace cumplir este documento es el jefe de bodega y talleres.

Los responsables de cumplir este procedimiento son: ayudantes de bodega y talleres.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: REVISIÓN Y EMPAQUE	Pág. 11 de 18

6. PROCEDIMIENTO

1. Recibir la mercadería preparada de acuerdo a la factura entregada por compras. (jefe de bodega o talleres gráficos)
2. Colocar la mercadería en el lugar de revisión SYMBOL. (jefe de bodega o talleres gráficos)
3. Ingresar en el SYMBOL el número de factura, el código de barras y cantidades de cada producto con el lector. (jefe de bodega o talleres gráficos)
4. Colocar en otro coche los productos revisados para que sean posteriormente empacados. (ayudante de bodega o talleres gráficos)
5. Aceptar los datos ingresados como correctos. (jefe de bodega o talleres gráficos)
6. Visualizar si el sistema genera revisión correcta para comenzar a empacar, caso contrario se revisa el error ya detectado por el sistema. (jefe de bodega o talleres gráficos)
7. Revisar el error detectado y corregirlo. (jefe de bodega o talleres gráficos)
8. Registrar la revisión correcta. (jefe de bodega o talleres gráficos)
9. Proceder a empacar la mercadería. (ayudante de bodega o talleres gráficos)
10. Entregar la mercadería revisada y empacada a bodega en caso de talleres gráficos. (ayudante de talleres gráficos)

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: REVISIÓN Y EMPAQUE	Pág. 12 de 18

11. Receptar la mercadería revisada y empacada por talleres gráficos.
(ayudante de bodega)

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: MANEJO DE TRANSF. A LOCALES	Pág. 13 de 18

PROCEDIMIENTO: MANEJO DE TRANSFERENCIAS A LOCALES

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Glosario
4. Referencias
5. Responsabilidad y autoridad
6. Procedimiento

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: MANEJO DE TRANSF. A LOCALES	Pág. 14 de 18

1. OBJETIVO

Realizar el control óptimo y egreso de transferencias correcto de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los locales solicitantes.

2. ALCANCE

El presente procedimiento involucra al área de compras.

3. GLOSARIO

Transferencias.- Documento de salida de mercadería a los locales minoristas.

Ajuste.- Actividad realizada para coincidir los datos físicos entregados a cada local, con los reflejados en la transferencia realizada en el sistema.

Nota de pedido.- Documento de solicitud de mercadería enviada por los locales minoristas.

4. REFERENCIAS

Manual de procesos de "PROMAP" proveedora mayorista de papelerías.

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El responsable de revisar este documento es la asistente en compras.

El responsable de aprobar este documento es la asistente en compras.

La autoridad que hace cumplir este documento es la asistente en compras.

El responsable de cumplir este procedimiento es la asistente de compras.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: MANEJO DE TRANSF. A LOCALES	Pág. 15 de 18

6. PROCEDIMIENTO

1. Ingresar al sistema periódicamente para controlar que todas las transferencias enviadas hayan sido aceptadas por el destinatario.
(asistente de compras)
2. Revisar en el sistema si existe ajustes a transferencias. (asistente de compras)
3. Aceptar los ajustes o reversarlos después de verificarlos. (asistente de compras)
4. Recibir nota de pedido de locales de Comisariato del Libro u orden de envío de mercadería nueva. (asistente de compras).
5. Revisar la secuencia de nota de pedido recibida. (asistente de compras)
6. Ingresar al sistema para elaborar la transferencia, ingresando los datos del local que requiere.
7. Ingresar en la transferencia cada uno de los productos y cantidades requeridos en la nota de pedido.
8. Aceptar, imprimir y firmar el egreso de transferencia.
9. Enviar el egreso de transferencia (original a bodega y copia a talleres gráficos) para su preparación.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: REVISIÓN DE STOCK	Pág. 16 de 18

PROCEDIMIENTO: REVISIÓN DE STOCK PARA COMPRAS

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Glosario
4. Referencias
5. Responsabilidad y autoridad
6. Procedimiento

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: REVISIÓN DE STOCK	Pág. 17 de 18

1. OBJETIVO

Realizar el procedimiento correcto de control de stock de existencias de tal forma que se asegure la disponibilidad de mercadería tanto para los clientes mayoristas como locales minoristas.

2. ALCANCE

El presente procedimiento involucra a las áreas de compras y gerencia administrativa.

3. GLOSARIO

- Nota de pedido.- Documento que detalla las necesidades de adquisición de mercadería.
- Stock.- Existencia, mercadería almacenada.

4. REFERENCIAS

Manual de procesos de "PROMAP" proveedora mayorista de papelerías.

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El responsable de revisar este documento es la gerente administrativa.

El responsable de aprobar este documento es la gerente administrativa.

La autoridad que hace cumplir este documento es la gerente administrativa.

	"PROMAP" PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código:
	PROCEDIMIENTO: REVISIÓN DE STOCK	Pág. 18 de 18

Los responsables de cumplir este procedimiento son: asistente en compras y gerente administrativa.

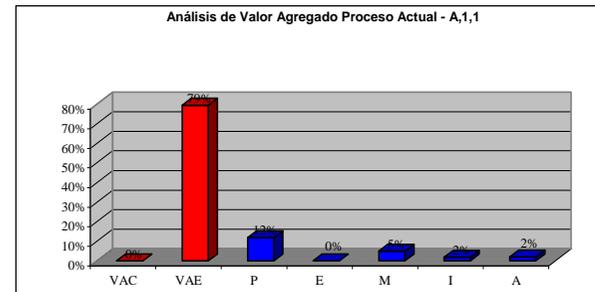
6. PROCEDIMIENTO

1. Ingresar al sistema periódicamente para visualizar la existencia actual de productos. (asistente compras)
2. Monitorear que productos están bajo el nivel de piso asignado. (asistente compras)
3. Verificar si el producto es de mediana o alta rotación. (asistente compras)
4. Bajar el reporte del sistema al programa Excel. (asistente compras)
5. Elaborar la nota de pedido con especificación de existencias, rotación y recomendación de cantidad de compra. (asistente compras)
6. Enviar nota de pedido a Gerencia Administrativa para su evaluación.
(asistente compras)
7. Revisar nota de pedido y su necesidad de compra. (gerente administrativa)
8. Recibir resultado de compra o espera en adquisición. (asistente compras)
9. Realizar seguimiento de productos en espera para la compra. (asistente compras)

ANEXO No 6
ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS
PRODUCTIVOS MEJORADOS DE LA EMPRESA “PROMAP”

ANÁLISIS DE VALOR										
				MACROPROCESO: A. Gestión de compras PROCESO: A.1 Compras locales SUB PROCESO: A.1.1 Productos nuevos PRODUCTO: Factura de compra de mercadería nueva			Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo			
				VAR (real)		NVA (sin valor agregado)				
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		Tiempo en minutos
1		1						Recibir visita de proveedores para ofertar productos nuevos.		145
2		1						Recibir lista de precios y muestras de los productos ofertados.		150
3		1						Revisar las muestras de productos y listas de precios recibidos.		520
4					1			Comunicar al proveedor que no hay interes de compra ya sea por precios elevados o no se necesite el producto.		42,6
5					1			Devolver las muestras al proveedor.		12,8
6			1					Confirmar con el proveedor una cita para una posible negociación.		60
7	1							Recibir al proveedor para concretar una posible negociación de compra.		285
8	1							Recibir muestras de toda la gama de productos ofrecidos por el proveedor.		67,3
9	1							Negociar con el proveedor los parámetros de la compra como: precios, crédito, cantidad de productos, etc.		67,3
10			1					Comunicar especificaciones de compra acordadas con el proveedor a compras.		26
11			1					Recibir especificaciones de compra acordadas con el proveedor enviadas por Gerencia Administrativa.		21,2
12			1					Recibir documento de consignación de los productos nuevos.		14,6
13			1					Recibir la factura de compra de productos nuevos.		46,2
14	1							Revisar la factura de compra, determinar los precios y autorizar su ingreso.		23,1
15	1							Recibir una muestra del producto de compra para revisión de código e ingreso de especificaciones del producto.		46,2
16	1							Ingresar especificaciones de proveedor.		119
17	1							Ingresar especificaciones de producto.		27,5
18	1							Ingresar especificaciones de factura.		30,2
19		1						Aceptar ingreso de factura.		23,1
20	1							Ingresar especificaciones de carta a consignación.		29
21						1		Revisar la venta realizada de productos a consignación en el sistema ERP, verificando el stock.		20
22					1			Informar al proveedor la venta realizada de productos a consignación.		10
23					1			Coordinar la devolución de productos no vendidos de locales y matriz.		30
24		1						Egresar la totalidad de los productos ingresados a consignación.		20
25		1						Elaborar nota de devolución de productos no vendidos para entregar como constancia al proveedor.		10
26		1						Recibir factura de compra de los productos ya vendidos y especificados al proveedor.		10
27						1		Revisar factura recibida.		14
28	1							Ingresar factura recibida.		30
29							1	Archivar documentos de compras.		39
TIEMPOS TOTALES										1939,1
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación Actual							
			No.	Tiempo	%					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE		0	0	0%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		13	1539,6	79%					
P	PREPARACION		9	231,1	12%					
E	ESPERA		0	0	0%					
M	MOVIMIENTO		4	95,4	5%					
I	INSPECCION		2	34	2%					
A	ARCHIVO		1	39	2%					
TT	TOTAL		29	1939,1	100,00%					
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO			1539,6						
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			79,40%						

TIEMPO TOTAL EN DIAS 4,04



ANALISIS DE VALOR



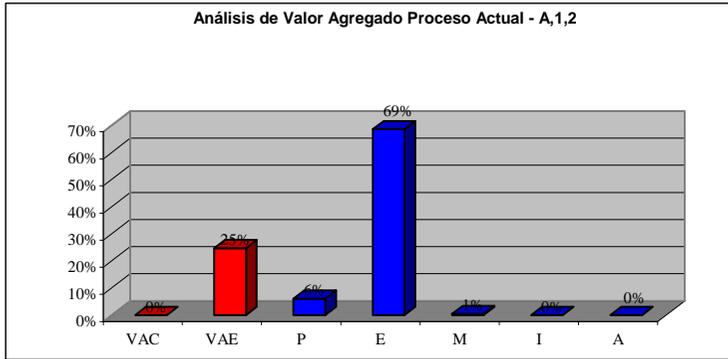
MACROPROCESO: A. Gestión de Compras
PROCESO: A.1 Compras locales
SUB PROCESO: A.1.2 Productos continuos
PRODUCTO: Mercadería continua

Fecha:
Elaborado por: R. Fernanda Mullo

VA (real)		NVA (sin valor agregado)						ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		1						Revisar y controlar el stock de mercadería con mínimos, máximos y pronósticos de venta.	180
2			1					Elaborar la nota de pedido de compras especificando el producto a solicitar y la cantidad de la que se dispone.	16
3					1			Enviar nota de pedido a Gerencia Administrativa para su evaluación.	5,6
4			1					Revisar nota de pedido y su necesidad de compra.	22
5			1					Comunicar que no hay necesidad de compra, porque ya no se venderá el producto o que se comprará después.	11
6		1						Comunicar al proveedor la posible compra.	22
7		1						Negociar parámetros de compra con el proveedor regular.	16
8			1					Buscar posibles proveedores en caso de que el proveedor continuo cambie sus precios, calidad u oferta.	22
9			1					Solicitar cotización a proveedores y receptar la información vía telefónica.	15
10		1						Presentar cotizaciones.	11
11		1						Revisar cotizaciones en cuanto a precio, calidad, crédito y disponibilidad de entrega.	18
12				1				Receptar la factura de compra luego de 2 días laborables como máximo para su ingreso.	960
13		1						Revisar y autorizar el ingreso de la factura con los parámetros de compra de la negociación.	31
14					1			Devolver factura a proveedor en caso de no estar conforme a la negociación.	1,4
15		1						Ingresar especificaciones de factura al sistema.	65
16		1						Aceptar ingreso de factura.	3,2
TIEMPOS TOTALES		0	8	5	1	2	0	0	1399,2

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	8	346,2	25%
P	PREPARACION	5	86	6%
E	ESPERA	1	960	69%
M	MOVIMIENTO	2	7	1%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	16	1399,2	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	346,2		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	24,74%		

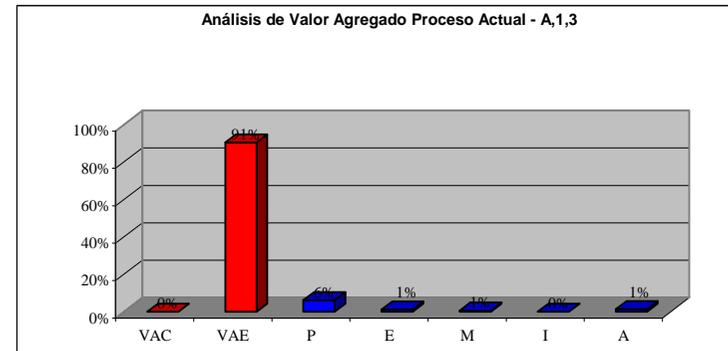
TIEMPO TOTAL EN DIAS 2,9



ANALISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS				MACROPROCESO: A. Gestión de Compras PROCESO: A.1 Compras locales SUB PROCESO: A.1.3 Productos de transformación PRODUCTO: Orden de producción			Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1		1						Planificar la producción anual de productos de transformación con base a pronósticos de venta y capacidad instalada.	480
2			1					Revisar los movimientos de stock de productos de transformación.	30
3		1						Regular planificación en caso de existir fluctuaciones grandes a las planificadas.	60
4		1						Aprobar la planificación mensual de producción.	5,6
5		1						Revisar el stock de materia prima.	5,3
6		1						Realizar el egreso de transformación de materia prima.	11
7					1			Enviar la aprobación de orden de producción mensual en plantas propias.	5,6
8			1					Revisar con que proveedor se esta trabajando para adquirir M. P. en caso de no haber existencias.	11
9			1					Comunicarse con posibles proveedores para negociar la compra.	3,6
10		1						Negociar la compra necesaria para la producción.	5,9
11		1						Comprar materia prima necesaria para la producción.	6,1
12				1				Receptar la factura de la compra de la materia prima.	11
13		1						Ingresar la factura de la compra al sistema.	65
14			1					Realizar el egreso de transformación de materia prima.	11
15		1						Ingresar al sistema el producto terminado.	11
16		1						Realizar informe de productos de transformación.	121
17		1						Revisar informe de transformación.	16
18		1						Aprobar informe de transformación.	17
19							1	Recibir y archivar informe aprobado.	12
	0	12	4	1	1	0	1		
TIEMPOS TOTALES									888,1
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación Actual						
			No.	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE		0	0	0%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		12	803,9	91%				
P	PREPARACION		4	55,6	6%				
E	ESPERA		1	11	1%				
M	MOVIMIENTO		1	5,6	1%				
I	INSPECCION		0	0	0%				
A	ARCHIVO		1	12	1%				
TT	TOTAL		19	888,1	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		803,9						
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		90,52%						

TIEMPO TOTAL EN DIAS

1,85



ANÁLISIS DE VALOR									
				MACROPROCESO: A. Gestión de Compras PROCESO: A.2 Importaciones PRODUCTO: Mercadería importada				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo	
				VA (real)		NVA (sin valor agregado)			
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos efectivos en minutos
1		1						Negociar con proveedores en el exterior.	2640
2		1						Recibir proformas de proveedores del exterior vía mail.	528
3		1						Redactar en excel la proforma para presentarla a G. Administrativa para elección del pedido.	66
4		1						Elaborar la nota de pedido con las especificaciones que determina la G. Administrativa.	264
5		1						Identificar en nota de pedido (N/P) especificaciones del Proveedor.	62,7
6		1						Identificar las partidas arancelarias necesarias de los productos que constan en la N/P.	251
7					1			Entregar la N/P para aprobación por G. Administrativa.	5,5
8							1	Revisar de N/P por G. Administrativa.	12,1
9		1						Firmar la aprobación de nota de pedido.	6,05
10				1				Corregir la N/P.	5,5
11		1						Llenar el DUI parte A con las especificaciones de la N/P.	269
12		1						Llenar el DUI parte B con las especificaciones de la N/P.	269
13			1					Entregar DUI para aprobación por G. Administrativa.	5,6
14		1						Revisar y firmar de DUI.	11,2
15			1					Sacar fotocopias de DUI Y N/P.	11,2
16					1			Enviar al banco del Importador DUI y N/P para su respectiva aprobación.	135
17		1						Recibir documentos con firma y sello de aprobación por el banco.	16,8
18					1			Enviar N/P y DUI aprobados a aseguradora para el respectivo trámite para conseguir la póliza.	135
19				1				Recibir la emisión de póliza de seguro emitida por la aseguradora.	17,7
20		1						Revisar y firmar póliza de seguros aceptando las cláusulas emitidas en el mismo.	17,7
21					1			Enviar DUI, N/P y póliza de seguros a la verificadora BV.	135
22				1				Recibir formato de solicitud de verificación emitida por a certificadora BV.	33,6
23			1					Llenar formato de solicitud de verificación enviado por certificadora.	33,6
24					1			Enviar la solicitud de verificación a la certificadora BV para su aprobación.	31,9
25		1						Recibir la solicitud de verificación sellada por la certificadora BV.	127
26			1					Confirmar el SVI (numeración del trámite dada por la certificadora) de importación.	202
27			1					Informar al exportador la numeración SVI de documentos.	31,9
28				1				Esperar la ejecución del trámite de verificación a llevarse a cabo por la certificadora BV.	7776
29			1					Apoyar en la coordinación de inspección por BV en caso de que no haya rápida comunicación con el proveedor.	510
30		1						Confirmar que se llevó a cabo la inspección por BV.	31,9
31			1					Recibir la factura de servicios prestados por la verificadora B.V.	528
32			1					Aceptar la factura recibida por certificadora B.V y su pago.	16,5
33			1					Realizar la cancelación de la factura por servicios prestados de certificadora.	33
34		1						Receptar el certificado de inspección emitido por B.V.	502
35		1						Receptar documentos originales de la importación entregados por B.V.	502
36			1					Contratar el flete al país de destino en caso de no haber sido incluida por el proveedor en la importación.	31,4
37			1					Recibir especificaciones del flete por el proveedor en caso de que este se incluyó en la importación.	31,9
38			1					Recibir factura del flete en caso de que se haya contratado por el importador.	128
39			1					Aceptar la factura de flete y pago de la misma.	16,8
40			1					Cancelar la factura del flete.	33,6
41					1			Enviar los documentos originales al agente de aduana para iniciar la desaduanización.	128
42		1						Coordinar la desaduanización con el agente de aduana.	255
43				1				Recibir la liquidación del DAU emitido por la aduana.	31,9
44			1					Aceptar la factura del DAU.	16,8

ANALISIS DE VALOR



MACROPROCESO: A. Gestión de Compras
PROCESO: A.2 Importaciones
PRODUCTO: Mercadería importada

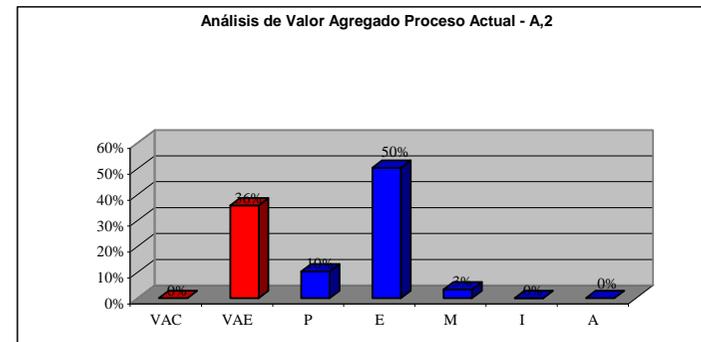
Fecha:
Elaborado por: R. Fernanda Mullo

VA (real)		NVA (sin valor agregado)						ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
45			1					Realizar carta de solicitud de autorización de debito de cuenta para la cancelación del DAU.	10,6
46			1					Enviar la carta de solicitud de autorización de debito de cuenta al banco para la cancelación del DAU.	3,19
47			1					Recibir la autorización del banco aprobando el débito.	30,2
48			1					Enviar por fax la autorización de débito al agente de aduana.	5,32
49				1				Esperar la noticia de salida de la mercadería de la aduana.	63,7
50				1				Recibir la hora de salida de la mercadería de aduana por parte de la agente de aduana.	5,04
51			1					Contactar fletes para transportación dentro del país.	31,9
52	1							Negociar el valor del flete para la transportación desde el puerto de destino a las bodegas de la empresa.	11,2
53			1					Contratar flete para transportar la mercadería.	11,2
54			1					Confirmar con el transportista la hora en que entregan la mercadería a las bodegas de la empresa.	5,61
55				1				Esperar la llegada de la mercadería.	807
56	1							Recibir las copias de todos los documentos de importación por bodega al llegar la mercadería.	20,9
57	1							Recibir la guía de transporte y la factura de flete.	16
58	1							Recibir las facturas canceladas de varios de importación en la aduana y servicios prestados de agente de aduana.	160
59	1							Constatar y revisar facturas recibidas.	16,8
60			1					Aprobar el pago de facturas al agente de aduana.	67,2
61	1							Ingresar las facturas recibidas.	37
62	1							Emitir las retenciones respectivas a las facturas recibidas.	18,5
63	1							Hacer el depósito de cancelación de las facturas.	67,2
64					1			Entregar documentos de importación a G. Admistrativa.	16,8
65	1							Hacer liquidación de la importación.	33,6
	0	26	23	8	7	1	0		
TIEMPOS TOTALES									17335,81

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	26	6200,55	36%
P	PREPARACION	23	1795,52	10%
E	ESPERA	8	8740,44	50%
M	MOVIMIENTO	7	587,2	3%
I	INSPECCION	1	12,1	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	65	17335,81	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	6200,55		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	35,77%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS

36,1



ANALISIS DE VALOR



MACROPROCESO: A. Gestión de Compras
PROCESO: A.3 Inventarios
PRODUCTO: Producción planificada

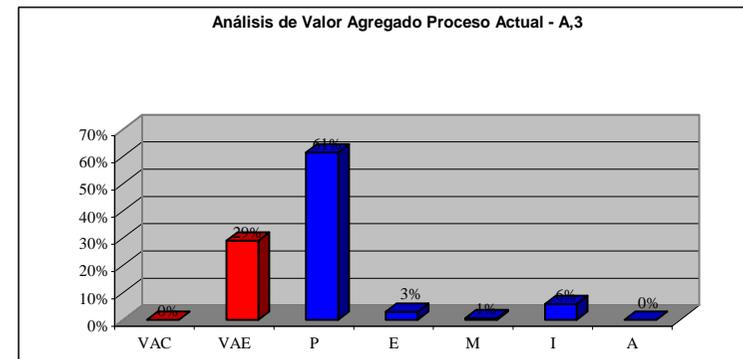
Fecha:
Elaborado por: R. Fernanda Mullo

VA (real)		NVA (sin valor agregado)						ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		1						Elaborar calendario de fechas de inventario por G. Administrativa.	134
2			1					Comunicar que se va a realizar inventario.	5,6
3		1						Realizar la capacitación a personal para la ejecución de inventarios.	960
4			1					Ejecutar la toma de datos por SYMBOL e ingreso manual de productos sin código de barras.	2400
5		1						Revisar los datos del levantamiento vs. los del sistema.	212
6			1					Solicitar recuento de datos con grandes alteraciones.	202
7				1				Recontar datos con grandes alteraciones observadas en el sistema.	142
8			1					Elaborar el informe de diferencias de inventarios luego de las verificaciones respectivas.	5,32
9					1			Entregar el informe de diferencias para su revisión a G. Administrativa.	5,32
10						1		Revisar el reporte de diferencias inventarios.	255
11		1						Aprobar la realización de ajustes de diferencias en inventarios.	60
12			1					Realizar los ajustes de inventarios en el sistema.	33,6
13			1					Elaborar el reporte de ajustes.	269
14					1			Entregar reporte de ajustes.	22,4
15						1		Revisar el reporte de ajustes.	22,4
16		1						Informar a Gestión de Ventas la disponibilidad de stock.	15
	0	5	6	1	2	2	0		
TIEMPOS TOTALES									4743,64

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	1381	29%
P	PREPARACION	6	2915,52	61%
E	ESPERA	1	142	3%
M	MOVIMIENTO	2	27,72	1%
I	INSPECCION	2	277,4	6%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	16	4743,64	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1381		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	29,11%		

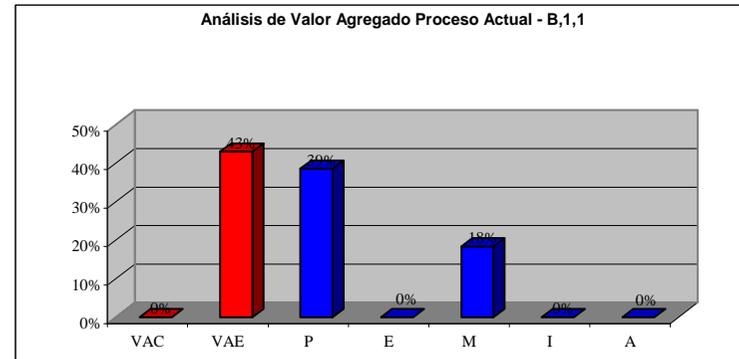
TIEMPO TOTAL EN DIAS

9,88



ANALISIS DE VALOR										
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS			PROCESO: B. Transformación SUB PROCESO: B.1 Corte y prensado PRODUCTO: Producto semielaborado				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo			
VA (real)		NVA (sin valor agregado)								
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos	
1			1					Recibir la orden de producción de acuerdo a la planificación mensual por el área de compras.	11	
2		1						Recibir y revisar materia prima cuando se compra por bajo stock.	18	
3		1						Revisar documentos de entrega de la materia prima.	3	
4			1					Entregar documentos firmados al transportista.	3	
5		1						Entregar documentos revisados para ingreso por compras.	6	
6					1			Almacenar en bodega la materia prima recibida para luego utilizarla para la producción.	18	
7			1					Tomar materia prima para la producción.	10	
8					1			Llevar el papel al área de impresión.	10	
10			1					Colocar el papel en la offset para la impresión respectiva.	18	
11			1					Activar la offset para Imprimir el rayado.	74	
12		1						Imprimir el papel.	115	
13			1					Recoger las hojas impresas de la bandeja de salida de la offset.	11	
14					1			Ubicar las hojas impresas en columnas.	17	
15					1			Llevar las hojas al lugar de corte para la división en dos partes y refilado cuando son paquetes.	17	
16			1					Ubicar las hojas en la guillotina.	4	
17		1						Refilar y cortar las hojas impresas.	4	
18					1			Llevar las hojas refiladas al área de acabados en caso de hojas por paquetes.	0,2	
19					1			Llevar formatos al área de acabados.	0,2	
TIEMPOS TOTALES										339,4
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual								
		No.	Tiempo	%						
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%						
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	146	43%						
P	PREPARACION	7	131	39%						
E	ESPERA	0	0	0%						
M	MOVIMIENTO	6	62,4	18%						
I	INSPECCION	0	0	0%						
A	ARCHIVO	0	0	0%						
TT	TOTAL	18	339,4	100,00%						
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	146								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	43,02%								

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,71



ANALISIS DE VALOR



PROCESO: B. Transformación
SUBPROCESO: B.2 Acabados
PRODUCTO: Hojas, formatos, cuadernos o guías

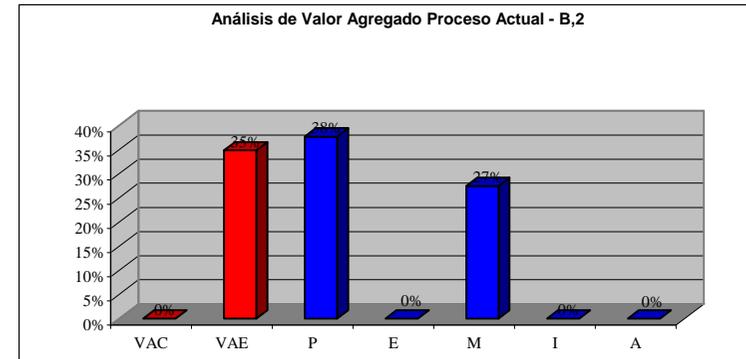
Fecha:
Elaborado por: R. Fernanda Mullo

VA (real)		NVA (sin valor agregado)						ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			1					Recibir el material para acabados.	2,2
2					1			Ubicar las hojas en la máquina perforadora.	2
3		1						Perforar automáticamente las hojas rayadas.	1
4			1					Colocar las hojas en mesa para la revisión de impresión.	1
5		1						Verificar la correcta impresión.	2
6					1			Separar las hojas mal impresas o manchadas.	3
7					1			Ubicar las hojas para el conteo en paquetes de 50 o 500.	1
8			1					Ubicar las hojas en la máquina para el conteo automático en paquetes de 50.	6
9		1						Esperar conteo automático de hojas.	1
10					1			Ubicar en columnas las hojas contadas para pasarla al área de sellado y enfundado.	0,5
11					1			Llevar los paquetes al área de enfundado y sellado.	0,11
12		1						Enfundar y sellar automáticamente los paquetes de hojas.	3
13		1						Colocar en columnas los paquetes de hojas enfundadas - selladas y hojas cortadas.	0,5
14		1						Encartonar los paquetes de hojas, formatos, cuadernos o guías.	1
15					1			Ubicar los cartones en bodega.	0,1
TIEMPOS TOTALES									24,41

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	8,5	35%
P	PREPARACION	3	9,2	38%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	6	6,71	27%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	15	24,41	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	8,5		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	34,82%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS

0,05



ANALISIS DE VALOR



PROCESO: B. Transformación
SUBPROCESO: B.3 Mantenimiento y reparación
PRODUCTO: Maquinaria y equipo en mantenimiento y reparación

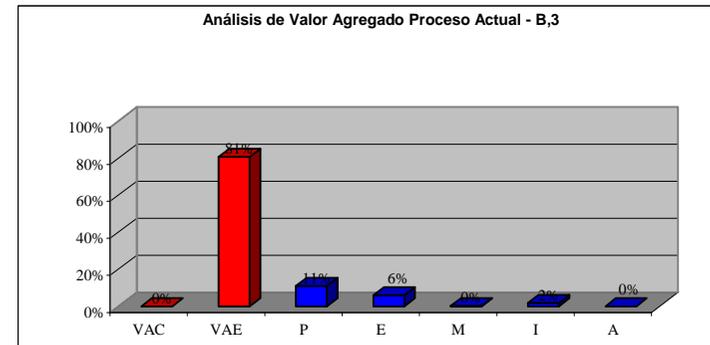
Fecha:
Elaborado por: R. Fernanda Mullo

VA (real)		NVA (sin valor agregado)						ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			1					Preparar para mantenimiento a la maquinaria de Talleres gráficos.	98
2		1						Revisar maquina guillotina y su funcionamiento correcto.	32
3		1						Limpiar plancha de guillotina por la pelusa del papel.	189
4		1						Engrasar la guillotina.	6
5		1						Revisar maquinas offset y su buen funcionamiento.	34
6		1						Aceitar la maquina offset.	270
7		1						Engrasar la maquina offset.	270
8		1						Lavar los rodillos de impresión de la maquina offset.	270
9						1		Revisar las placas de la offset.	22
10						1		Revisar stock de placas para la offset.	1
11					1			Hacer pedido de placas en caso de terminarse las existencias.	3
12				1				Receptar placas originales.	81
13			1					Colocar montaje de negativos sobre las placas.	14
14			1					Colocar las placas en la máquina insoladora para compactar el negativo.	14
15				1				Recibir luz ultravioleta en placas.	14
16			1					Sacar de la máquina insoladora y revelar placas.	9
17			1					Enjuagar y secar placas.	24
18			1					Colocar las placas en la offset.	14
19						1		Revisar la máquina guillotina u offset en caso de daño.	6
20		1						Arreglar la máquina y cambio de piezas en caso de ser necesario.	194
	0	8	6	2	1	3	0		
TIEMPOS TOTALES									1565

No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	8	1265	81%
P	PREPARACION	6	173	11%
E	ESPERA	2	95	6%
M	MOVIMIENTO	1	3	0%
I	INSPECCION	3	29	2%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	20	1565	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1265		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	80,83%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS

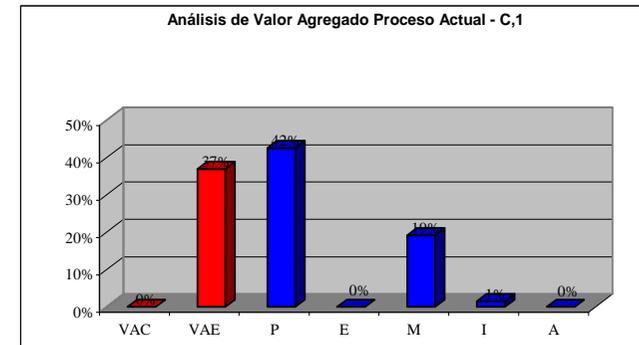
3,26



ANALISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERIAS				PROCESO: C. Recepción y Almacenaje SUB PROCESO: C.1 Ingreso de compras locales e importaciones PRODUCTO: Mercadería embodegada			Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1			1					Recibir el camión del proveedor en las instalaciones.	7,8
2		1						Recibir la mercadería de compras locales o importaciones del camión.	34
3		1						Colocar la mercadería en montacargas.	11
4					1			Ubicar mercadería en lugar específico cerca de su lugar final de almacenamiento.	11
5		1						Revisar la mercadería recibida por bultos.	3,4
6						1		Verificar los codigos de importacion.	12
7						1		Verificar los codigos del buque y container en ingreso por importaciones.	5,9
8						1		Verificar los codigos de BV.	5,9
9			1					Abrir los seguros del container y verificar el empaque de la mercadería en caso de importaciones.	35
10			1					Recibir factura y/o guía de ingreso de mercadería por bultos.	601
11			1					Recibir documentos de importación.	12
12			1					Firmar la retención de los bultos.	1,2
13			1					Abrir los bultos recibidos.	17
14		1						Revisar la mercadería recibida por unidades o empaques.	264
15		1						Registrar en la factura la mercadería en mal estado o faltantes si hubiere.	6,6
16		1						Aceptar los documentos de la mercadería recibida.	12
17					1			Enviar la factura para su ingreso a compras.	292
18					1			Enviar documentos de importación a contabilidad.	5,6
19			1					Adecuar espacio físico para almacenar la mercadería.	11
20		1						Almacenar la mercadería en estantes o espacio físico.	264
0		7	7	0	3	3	0		
TIEMPOS TOTALES									1612,4
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual							
		No.	Tiempo	%					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	595	37%					
P	PREPARACION	7	685	42%					
E	ESPERA	0	0	0%					
M	MOVIMIENTO	3	308,6	19%					
I	INSPECCION	3	23,8	1%					
A	ARCHIVO	0	0	0%					
TT	TOTAL	20	1612,4	100,00%					
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	595							
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	36,90%							

TIEMPO TOTAL EN DIAS

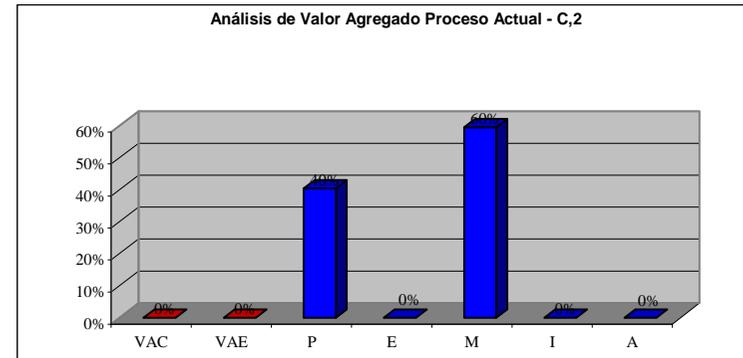
3,36



ANALISIS DE VALOR									
				PROCESO: C. Recepción y almacenaje SUB PROCESO: C.2 Ingreso devoluciones PRODUCTO: Mercadería devuelta			Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1					1			Recibir autorización para aceptar devolución.	5
2					1			Receptar la mercadería y documentos de respaldo de la devolución tanto de transferencias como de clientes.	37
3			1					Elaborar la nota de devolución especificando la razón de la misma.	12
4			1					Revisar la mercadería recibida.	147
5					1			Enviar la nota de devolución (N/D) a facturación.	3,6
6					1			Llevar la mercadería a su lugar de almacenaje.	217
7					1			Colocar la mercadería en estantes o espacio físico correspondiente.	8,4
	0	0	2	0	5	0	0		
TIEMPOS TOTALES									393

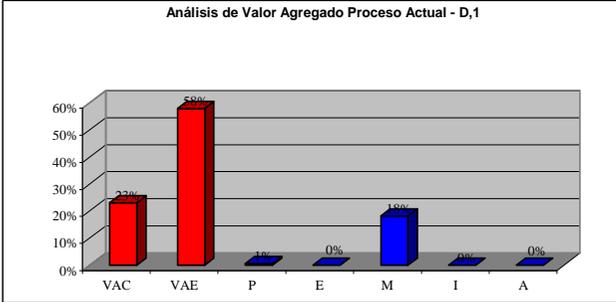
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACION	2	159	40%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	5	234	60%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	7	393	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	0		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	0,00%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,82



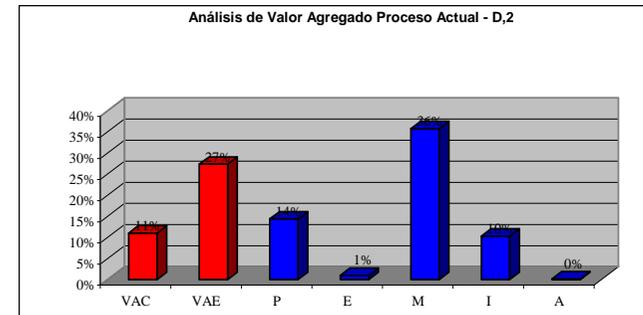
ANALISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS			PROCESO: D. Gestión de ventas SUB PROCESO: D.1 Ventas mayoristas PRODUCTO: Pedidos de clientes				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1		1						Elaborar la planificación semanal de visitas a clientes.	11
2		1						Elaborar el informe de visitas del día anterior.	17
3		1						Entregar y revisar planificación semanal e informe de visitas con jefatura de ventas.	2,3
5		1						Comunicar inquietudes de comercialización.	17
6		1						Realizar capacitación de ventas y promoción.	30
6		1						Entregar cobranza de clientes.	1,16
7		1						Entregar documentos de crédito.	5,8
8		1						Entregar pedidos de clientes para su aprobación.	5,8
9		1						Receptar pedidos de ejecutivos de venta.	12
10		1						Revisar los pedidos de venta.	6
11		1						Autorizar los pedidos de venta.	1,2
12			1					Entregar pedidos para facturación.	1,2
14		1						Recibir stock de productos.	6,09
15					1			Salir a visitar clientes.	74,3
16	1							Visitar a los clientes.	23,1
17	1							Realizar seguimiento de las necesidades del cliente.	23
18	1							Presentar lista de precios.	23
19	1							Explicar condiciones de ventas.	25
20		1						Definir la venta con el cliente.	72
21			1					Definir cita para la próxima visita.	12
22		1						Realizar cobro de facturas pendientes.	36
23		1						Planificar visita a provincia.	0,17
24			1					Coordinar la necesidad de viaje con G.A.	0,35
25		1						Definir clientes, zonas, etc. para viajes a provincia.	0,35
26			1					Designar recursos necesarios.	0,35
27			1					Recibir los viaticos para viaje.	0,26
28			1					Salir de viaje a visitar clientes.	0,16
	4	16	6	0	1	0	0		
TIEMPOS TOTALES									406,59
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual							
		No.	Tiempo	%					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	94,1	23%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	16	235,87	58%					
P	PREPARACION	6	2,32	1%					
E	ESPERA	0	0	0%					
M	MOVIMIENTO	1	74,3	18%					
I	INSPECCION	0	0	0%					
A	ARCHIVO	0	0	0%					
TT	TOTAL	27	406,59	100,00%					
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		329,97						
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		81,16%						

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,85



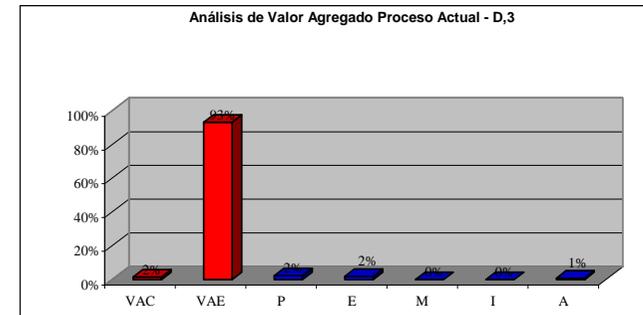
ANÁLISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS			PROCESO: D. Gestión de Ventas SUB PROCESO: D.2 Facturación PRODUCTO: Facturas emitidas				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1		1						Receptar el pedido por Jefatura de ventas, vía personal y telefónica.	11,3
2					1			Solicitar autorización para facturar el pedido.	3,47
3		1						Entregar pedidos autorizados para facturación.	3,53
4					1			Comunicar al vendedor que no se autoriza el pedido.	0,2
5					1			Comunicar al vendedor la falta de stock de algún producto.	1
6			1					Ingresar el código y especificaciones para la factura.	11,2
7						1		Revisar e imprimir la factura.	6,72
8					1			Enviar a bodega o talleres para su despacho.	6,72
9		1						Generar el reporte de ventas diario.	3,36
10					1			Entrega el reporte de ventas diario.	2
11		1						Recibir el reporte diario de facturación.	1,12
12						1		Recibir facturas desapachadas para revisión.	3,36
13	1							Revisar si hay novedades de despacho o de facturación	8,26
14	1							Verificar falta de stock, error de despacho, mercadería en mal estado o devolución por inconformidad del cliente.	2,53
15					1			Solicitar autorización para realizar nota de crédito por precio o descuento.	0,48
16				1				Aprobar el ingreso de la nota de devolución.	0,48
17				1				Recibir notas de devolución de mercadería.	1
18			1					Elaborar y revisar la nota de crédito por descuento y diferencia de precios.	2,4
19			1					Elaborar y revisar la nota de crédito por mercadería.	0,3
20					1			Solicitar firma de aprobación de nota de crédito.	22,3
21		1						Aprobar la nota de crédito realizada.	7,45
22					1			Solicitar anulación de nota de crédito.	0,19
23			1					Anular la nota de crédito.	0,19
24					1			Entregar la nota de crédito original a vendedores.	0,16
25							1	Archivar la copia de nota de crédito y facturas emitidas diariamente.	0,16
	2	5	4	2	9	2	1		
TIEMPOS TOTALES									99,88
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación Actual						
			No.	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE		2	10,79	11%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		5	26,76	27%				
P	PREPARACION		4	14,09	14%				
E	ESPERA		2	1	1%				
M	MOVIMIENTO		9	35,04	36%				
I	INSPECCION		2	10,08	10%				
A	ARCHIVO		1	0,16	0%				
TT	TOTAL		25	97,92	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO			37,55					
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			38,35%					

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,21



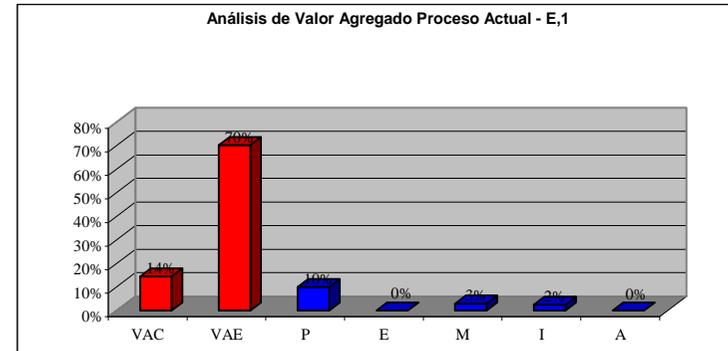
ANÁLISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS			PROCESO: D. Gestión de Ventas SUB PROCESO: D.3 Crédito y cobranzas PRODUCTO: Cobro de clientes				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1			1					Receptar cobranzas de: ejecutivos de ventas, clientes de forma personal o mensajero en cobros.	2,24
2		1						Revisar y controlar recibos de cobro, firmando la constancia de recepción de cobranza a Ventas.	5,5
3		1						Ingresar cobranza al sistema.	2,16
4		1						Emitir comprobantes de ingreso original para secuencial y copia para el ejecutivo de ventas.	1,12
5		1						Entregar copia de comprobante de ingreso a ejecutivos de ventas.	0,56
6		1						Revisar depositos de clientes.	3,36
7		1						Ingresar depositos de clientes al sistema.	3,36
8		1						Entregar cobranza a Contabilidad para que se haga el respectivo depósito.	3,36
9			1					Imprimir reporte de cuentas por cobrar.	4,8
10		1						Revisar saldos vencidos y problemas de cobranza.	180
11		1						Coordinar con vendedores fechas de cobro de saldos vencidos.	4,8
12		1						Coordinar recuperación de cartera con problemas.	70,8
13		1						Comunicar saldos vencidos a clientes con problema y seguimiento de confirmación de saldos	212
14	1							Coordinar fechas de pago con clientes en saldos vencidos.	4,8
15		1						Revisar si se facturó a clientes que emiten retenciones.	1,12
16	1							Solicitar retenciones a clientes que las emiten.	0,35
17				1				Recibir la retención vía fax hasta la recepción de la original.	0,57
18		1						Ingresar retenciones al sistema.	0,04
19			1					Receptar solicitudes de crédito.	5,6
20		1						Analizar datos y documentos del cliente.	6,72
21		1						Revisar el riesgo en Buró Caltec.	6,72
22				1				Confirmar referencias de solicitud de crédito.	10
23		1						Aprobar o negar la solicitud de crédito.	5,6
24	1							Informar al cliente y/o ejecutivo de ventas.	3,36
25							1	Archivar documentos de crédito y cobranza.	4,8
		3	16	3	2	0	0	1	
TIEMPOS TOTALES									543,74
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Situación Actual							
		No.	Tiempo	%					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	8,51	2%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	16	507,22	93%					
P	PREPARACION	3	12,64	2%					
E	ESPERA	2	10,57	2%					
M	MOVIMIENTO	0	0	0%					
I	INSPECCION	0	0	0%					
A	ARCHIVO	1	4,8	1%					
TT	TOTAL	25	543,74	100,00%					
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		515,73						
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		94,85%						

TIEMPO TOTAL EN DIAS 1,13



ANALISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS			PROCESO: E. Entregas SUB PROCESO: E.1 Preparación y empackado PRODUCTO: Pedidos preparados				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1	1							Realizar control de ajustes y revisión de aceptación de transferencias.	30
2			1					Recibir nota de pedido de locales de Comisariato del Libro.	11,8
3		1						Revisar la nota de pedido recibida.	17,7
4	1							Elaborar el egreso de tranferencia por pedido	16,82
5						1		Revisar si hay mercadería nueva.	16,8
6					1			Recibir orden de envio de mercadería nueva.	11,2
7	1							Elaborar el egreso de tranferencia por mercadería nueva.	16,8
8					1			Enviar el egreso de tranferencia a bodega o talleres gráficos.	5,6
9					1			Recibir factura para despacho clientes mayoristas.	2,28
10			1					Receptar egreso de transferencia.	2,41
11			1					Recibir la factura para despacho de compras a Bodega o de productos de transformación a Talleres Gráficos.	47,12
12		1						Preparar la mercadería solicitada en la factura de compras o productos de transformación.	462,7
13	1							Revisar la mercadería preparada de acuerdo a la factura emitida y/o transferencia con capturarón de datos por SYMBOL.	9,139
14	1							Aceptar la confirmación de despacho con el SYMBOL.	0,5
15	1							Empacar la mercadería solicitada.	25,7
16			1					Receptar mercadería almacenada para pedidos de bodega de Talleres Gráficos.	3,427
17			1					Colocar la mercadería en montacargas para bajar a bodega de la empresa.	2,24
18					1			Bajar la mercadería a bodega.	1,12
19			1					Entregar paquetes, resmas o cartones a bodega para el despacho.	1,12
	6	2	6	0	4	1	0		
TIEMPOS TOTALES									684,476
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación Actual						
			No.	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE		6	98,959	14%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		2	480,4	70%				
P	PREPARACION		6	68,117	10%				
E	ESPERA		0	0	0%				
M	MOVIMIENTO		4	20,2	3%				
I	INSPECCION		1	16,8	2%				
A	ARCHIVO		0	0	0%				
TT	TOTAL		19	684,476	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO			579,359					
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			84,64%					

TIEMPO TOTAL EN DIAS 1,43



ANALISIS DE VALOR									
 PROVEEDORA MAYORISTA DE PAPELERÍAS			PROCESO: E. Entregas SUB PROCESO: E.2 Entrega y distribución PRODUCTO: Pedidos despachados				Fecha: Elaborado por: R. Fernanda Mullo		
VA (real)		NVA (sin valor agregado)							
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo en minutos
1			1					Recibir despacho de mercadería de transformación enviado por talleres gráficos.	1,142
2		1						Revisar la mercadería recibida por bultos o cajas y preparada para despacho por talleres gráficos.	5,712
3		1						Firmar control de recepción de mercadería entregada por talleres gráficos.	1,142
4						1		Firmar la factura o transferencia por la persona encargada del despacho como constancia.	0,114
5		1						Llenar la guía de remisión de envío por cajas, lios, o bultos de la mercadería solicitado en factura o E/T.	3,427
6					1			Entregar la factura o transferencia para que sea archivada por facturación o compras.	0,571
7		1						Coordinar la ruta de distribución.	11,03
8			1					Entregar los documentos para la distribución.	5,508
9					1			Ubicar el pedido en puerta de bodega para embarque.	17,07
10		1						Cargar la mercadería para la distribución.	16,52
11						1		Mostrar guía para el control de la salida de mercadería por el personal de seguridad.	5,712
12		1						Revisar el buen funcionamiento del transporte antes de salir a la distribución.	5,508
13					1			Solicitar y recibir recursos para abastecer de combustible al transporte.	1,3
14			1					Distribuir la mercadería.	75
15	1							Entregar la mercadería y documentos al cliente o local, retirando la factura o transferencia firmada.	50,4
16		1						Llenar el reporte de ruta diario.	16,2
17			1					Entregar guías de remisión firmadas.	0,168
18							1	Revisar y archivar guías de remisión.	3,366
19							1	Entregar facturas para su revisión a cartería y transferencias para compras.	5,04
TIEMPOS TOTALES									224,93
No.	COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Situación Actual						
			No.	Tiempo	%				
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE		1	50,4	22%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		7	59,539	26%				
P	PREPARACION		4	81,818	36%				
E	ESPERA		0	0	0%				
M	MOVIMIENTO		3	18,941	8%				
I	INSPECCION		2	5,826	3%				
A	ARCHIVO		2	8,406	4%				
TT	TOTAL		19	224,93	100,00%				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		109,939						
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		48,88%						

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,47

