



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA
EMPRESA DILIPA CÍA. LTDA.**

KARLA ALBINA SEGURA CARRERA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA COMERCIAL

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

KARLA ALBINA SEGURA CARRERA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA DILIPA CÍA. LTDA., ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo 2010

KARLA ALBINA SEGURA CARRERA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

ING. JAIME CHIRIBOGA

ING. JAIME CADENA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA DILIPA CÍA. LTDA.**, realizado por **KARLA ALBINA SEGURA CARRERA**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a esto se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a **KARLA ALBINA SEGURA CARRERA** que lo entregue al **ING. GUIDO CRESPO**, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2010

Ing. Jaime Chiriboga
DIRECTOR

Ing. Jaime Cadena
CODIRECTOR

DEDICATORIA

A mis padres, Alicia y Ángel por su apoyo incondicional en la consecución de mis metas y objetivos. Sus consejos oportunos que han servido de guía en mi vida y por ser un ejemplo de progreso y superación.

A mis hermanos Renato, Maite, Darío, Eduardo y Daniela por compartir su tiempo, conocimientos y experiencias que han enriquecido mi vida en el campo, sentimental, profesional y espiritual.

A mi abuelito Ignacio que me enseñó que el triunfo fruto del esfuerzo y dedicación continua, es la mejor recompensa.

Karla Albina Segura Carrera

AGRADECIMIENTO

A Dios, por regalarme la salud y vida para luchar por cumplir mis sueños, metas y aspiraciones.

A mis padres, por su cariño, apoyo incondicional y enseñarme que lo más importante no es cuanto uno sabe sino que lo mucho o poco que sabemos hay que ponerlos en práctica.

A mis hermanos por acompañarme en el caminar de la vida y permitirme aprender de ellos.

A mis familiares, amigos y compañeros por compartir sus experiencias y sentimientos que enriquecen mi vida.

A la Escuela Politécnica del Ejercito, personal Administrativo, Docentes y en especial al Ing. Jaime Chiriboga Director de tesis e Ing. Jaime Cadena Codirector de tesis por compartir sus conocimientos, consejos y desarrollar mis habilidades-competencias convirtiéndome en una profesional al servicio de mi país.

A la empresa Dilipa Cía. Ltda., sus Directivos, mandos medios y personal operativo por su confianza, información proporcionada para la investigación y por su disposición positiva al cambio.

Karla Albina Segura Carrera

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1	La Empresa	6
1.1.1.	Reseña Histórica	6
1.1.2.	Ubicación de la empresa	6
1.1.3.	Estructura Organizacional.....	9
1.2	Productos.....	9
1.3	Problemática de la empresa Dilipa Cía. Ltda.	12
1.4	Marco Teórico.....	15
1.4.1	Administración por Procesos.....	15
1.4.2	Concepto de Proceso y elementos.....	16
1.4.3	Características de los Procesos.....	17
1.4.4	Clasificación de los Procesos.....	17
1.4.5	Jerarquía de Proceso.....	18
1.4.6	Mapa de Procesos.....	18
1.4.7	Diseño de Procesos.....	19
1.4.8	Diagrama de Flujo.....	19
1.4.9	Manual de Procesos.....	20
1.4.10	Mejoramiento de Procesos.....	21
1.4.11	Cadena de Valor.....	22
1.4.12	Distribución de Libros y Papelería.....	22
1.4.13	El papel.....	23
1.4.14	El plástico.....	23
1.5	Marco Conceptual.....	24

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1	Análisis Externo.....	27
2.1.1	Macroambiente.....	27
2.1.1.1	Político.....	27
2.1.1.2	Económico.....	28
2.1.1.3	Social.....	35
2.1.1.4	Tecnológico.....	36

2.1.2	Microambiente.....	37
2.1.2.1	Clientes.....	37
2.1.2.2	Proveedores.....	37
2.1.2.3	Competencia.....	38
2.1.2.4	Normativa.....	39
2.2	Análisis Interno.....	39
2.3	Análisis Matrices.....	39
2.3.1	Matriz de Impacto.....	39
2.3.1.1	Matriz de Impacto Externo.....	39
2.3.1.1	Matriz de Impacto Interno.....	39
2.3.2	Matriz de Vulnerabilidad.....	43
2.3.3	Matriz de Aprovechabilidad.....	44
2.3.4	Hoja de Trabajo FODA.....	46
2.3.5	Matriz Estratégica FODA.....	47
2.4	Análisis FODA.....	49
2.5	Principios y Valores.....	52
2.6	Misión y Visión.....	55
2.7	Objetivos.....	57
2.8	Políticas.....	58
2.9	Estrategias.....	60

CAPÍTULO 3: LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

3.1	Cadena de Valor.....	64
3.2	Mapa de Procesos.....	66
3.3	Proceso.....	68
3.3.2	Elementos de los Procesos.....	68
3.3.3	Jerarquía de Procesos.....	69
3.3.4	Selección de Procesos.....	73
3.3.5	Procesos Seleccionados.....	74
3.4	Hoja de Costo y Gastos Operativos.....	75
3.5	Análisis de Procesos.....	78
3.5.1	Flujograma o Diagrama de Flujo de Procesos.....	78

CAPÍTULO 4: MEJORAMIENTO DE PROCESOS

4.1	Mejoramiento de Procesos.....	96
4.2	Etapas del Mejoramiento.....	96
4.3	Diseño de Herramientas para el Mejoramiento.....	99
4.3.1	Diagramas de Flujo.....	99
4.3.2	Hoja de Mejoramiento.....	101
4.3.3	Hoja de Caracterización.....	102

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

5.1	Cadena de Valor.....	154
5.2	Mapa del Proceso Gobernante de la Empresa Dilipa Cía. Ltda.....	155
5.3	Mapa de los Procesos Productivos de la Empresa Dilipa Cía. Ltda.....	157
5.4	Mapa de los Procesos Habilitantes de la Empresa Dilipa Cía. Ltda.....	159
5.5	Organización por Procesos.....	161
5.6	Organigrama Estructural.....	162
5.7	Definición de Actividades y Responsabilidades.....	163
5.7.1	Procesos Gobernante: Planeación y Monitoreo del Negocio.....	163
5.7.2	Proceso Productivo: Logística Interna.....	163
5.7.3	Proceso Productivo: Mercadeo.....	164
5.7.4	Proceso Productivo: Gestión de Ventas y Servicio al Cliente.....	164
5.7.5	Proceso Productivo: Distribución a Clientes.....	165
5.7.6	Proceso Habilitante: Compras.....	165
5.7.7	Proceso Habilitante: Gestión de Recursos Humanos.....	166
5.7.8	Proceso Habilitante: Gestión de Recursos Financieros.....	167
5.7.9	Proceso Habilitante: Gestión de Información y Tecnología.....	167
5.7.10	Proceso Habilitante: Gestión de Auditoría.....	168
5.7.11	Proceso Habilitante: Mantenimiento e Infraestructura.....	168
5.8	Descripción de Puestos y Cargos.....	169

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones.....	203
6.2	Recomendaciones.....	204

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Participación de los grupos de productos en las Ventas Totales.....	11
Tabla No. 2 Variación de la Inflación.....	29
Tabla No. 3 Inflación Mensual, Factores que intervienen.....	30
Tabla No. 4 Tasa de Interés Activa.....	31
Tabla No. 5 Tasa de Interés Pasiva.....	32
Tabla No. 6 Desempleo.....	33
Tabla No. 7 Matriz de Impacto Externo.....	40
Tabla No. 8 Matriz de Impacto Interno.....	41
Tabla No. 9 Matriz de Impacto Interno.....	42
Tabla No. 10 Matriz de Vulnerabilidad.....	43
Tabla No. 11 Matriz de Aprovechabilidad.....	44
Tabla No. 12 Hoja de Trabajo FODA.....	46
Tabla No. 13 Matriz Estratégica FODA.....	47
Tabla No. 14 Matriz Estratégica FODA.....	48
Tabla No. 15 Matriz Axiológica.....	52
Tabla No. 16 Listado de Procesos.....	52
Tabla No. 17 Selección de Procesos, Enfoque ponderado de selección.....	74
Tabla No. 18 Costos de Personal.....	75
Tabla No. 19 Costo Total por minuto.....	77
Tabla No. 20 Herramientas básicas de modernización.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Matriz de la Empresa Mega Dilipa.....	7
Gráfico No. 2 Ventas Totales por línea de producto.....	11
Gráfico No. 3 Elementos Básicos de un Proceso.....	16
Gráfico No. 4 Jerarquía de los Procesos.....	18
Gráfico No. 5 Fases del mejoramiento de Procesos.....	21
Gráfico No. 6 Inflación Mensual Año 2009.....	29
Gráfico No. 7 Inflación Mensual, Factores que intervienen.....	30
Gráfico No. 8 Inflación Mensual, Septiembre 2009 por ciudades.....	30

Gráfico No. 9 Tasa de Interés Activa.....	32
Gráfico No. 10 Tasa de Interés Pasiva.....	33
Gráfico No. 11 Desempleo.....	34
Gráfico No. 12 Principios y Valores de la empresa.....	52
Gráfico No. 13 Componentes básicos de la estrategia empresarial.....	61
Gráfico No. 14 Cadena de Valor Michael Porter.....	65
Gráfico No. 15 Cadena de Valor de la Empresa.....	66
Gráfico No. 16 Mapa de Procesos de la Empresa.....	67
Gráfico No. 17 Diagrama de Flujo.....	79
Gráfico No. 18 Flujo Diagramación.....	101
Gráfico No. 19 Hoja de Mejoramiento.....	102
Gráfico No. 20 Hoja de Caracterización de los Procesos.....	103

ÍNDICE DE FOTOS

Foto No. 1 Sucursal Mega Dilipa.....	8
Foto No. 2 Sucursal Carrión.....	8
Foto No. 3 Sucursal Villaflora.....	8
Foto No. 4 Sucursal Cotocollao.....	8
Foto No. 5 Sucursal Portoviejo.....	9
Foto No. 6 Sucursales Santo Domingo de los Tsáchilas.....	9
Foto No. 7 Sucursal Ibarra.....	9

ANEXOS

Anexo 1 Resultados encuesta a clientes.....	207
Anexo 2 Resultados encuesta a proveedores.....	213
Anexo 3 Resultados encuestas análisis interno.....	219

RESUMEN EJECUTIVO

Dilipa Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la distribución de suministros de oficina, útiles escolares, libros, artículos de bazar y cristalería, preferido en el mercado por la variedad de productos, precios competitivos, profesionalismo y excelencia en el servicio. Cuenta con 9 sucursales a nivel nacional, 4 ubicadas al norte, sur y centro de Quito, 3 en Santo Domingo, 1 en Portoviejo y 1 en Ibarra.

La incertidumbre y falta de credibilidad en los distintos sectores de la sociedad, generado por las medidas y cambios del gobierno, conjuntamente con el aumento de la competencia constituyen amenazas para la empresa, obligándole a la búsqueda de alternativas para ser más competitiva en el mercado.

En la presente tesis se muestra al levantamiento e implementación de procesos como alternativa para detectar problemas y retrasos en la gestión de la empresa por la falta de procesos documentados y con el mejoramiento de procesos crear ventaja competitiva, mayor posicionamiento en el consumidor con eficientes procesos y ganancias en tiempo y dinero para la empresa, en los siguientes seis capítulos encontraremos:

CAPÍTULO I: Se realiza una descripción de la empresa, su creación, ubicación de los puntos de venta, organización, productos, problemática y por último el marco teórico y conceptual en los cuales se sustentará la presente investigación.

CAPÍTULO II: Se lleva a cabo el Diagnóstico de la situación actual a través del análisis de los factores externos e internos que tienen incidencia en las actividades y giro de negocio, hasta la determinación del FODA y el Direccionamiento Estratégico con el mapa estratégico, que busca orientar a la empresa hacia el futuro y asegurar su permanencia en el mercado.

CAPÍTULO III: En el levantamiento de procesos se busca detectar los problemas de la empresa mediante el análisis de sus procesos críticos, para lo cual, se realiza el listado de procesos y la flujo de diagramación, en esta última herramienta se detallan las actividades que conforman el proceso, tiempo, costos y eficiencias en tiempos y costos, los cuales sirven de base para la construcción de la matriz resumen.

CAPÍTULO IV: Se presenta la propuesta de mejoramiento con el objetivo de optimizar los recursos y mejorar el rendimiento de la empresa, evitar cuellos de botella y ofrecer mayor calidad en los productos y servicios.

CAPÍTULO V: En la propuesta de organización por procesos a través de la identificación de factores de éxito, indicadores de gestión, organigrama estructural y el establecimiento de actividades y responsabilidades por cada cargo, se impulsa el adecuado desarrollo de la empresa y sus procesos, evita el abuso de autoridad, la irresponsabilidad y el aumento de la satisfacción del cliente interno y externo.

CAPÍTULO VI: Se establecen las conclusiones de la investigación y las recomendaciones que contribuirán a la implementación de la propuesta para la empresa.

ABSTRACT

Dilipa is a company dedicated to the distribution of office and school supplies, books, sundries and glassware items, preferred in the market for the variety of products, competitive prices, professionalism and service excellence. It has 9 branches nationwide, 4 located north, south and center of Quito, 3 in Santo Domingo, 1 in Portoviejo and 1 in Ibarra.

The uncertainty and lack of credibility in the various sectors of society, generated by the measures and changes of government, together with increased competition threaten the company, forcing it to search for alternatives to become more competitive in the market.

This thesis shows the lifting and implementation of alternative processes to identify problems and delays in the management of the company by the lack of documented processes and ways to improve and create competitive advantage, to have a better position in the consumer and efficient processes that gains in time and money for the company, find the following six chapters:

CHAPTER 1: Is a description of the company, its creation, location of branches, organization, product, and finally theoretical problems and conceptual framework which will underpin this investigation

CHAPTER 2: It carries out the diagnosis of the current situation through the analysis of external and internal factors that have an impact on business activities and turn until the determination of the SWOT with a strategic direction and a map, which seeks to guide the company forward and ensure its permanence in the market

CHAPTER 3: In the survey of processes for identifying problems of the company through analysis of their critical processes, for which the list of processes and the flow layout, are done the latter tool detailing the activities that make the process time, costs and time and cost efficiencies, which are the basis for the construction of the summary matrix.

CHAPTER 4: We present the proposed improvements with the aim of optimizing resources and improving business performance, avoid bottlenecks and provide better quality products and services.

CHAPTER 5: In the proposed organization of processes through the identification of success factors, management indicators, structural organization and establishment of activities and responsibilities for each position , it drives the proper development of the company and its processes prevent abuse authority, irresponsibility and increased customer satisfaction internally and externally.

CHAPTER 6: Establishing researches findings and recommendations that will help implement the proposal for the company.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

En este capítulo, se realiza la descripción de la empresa, su creación, ubicación y organización, productos y servicios, problemática, marco teórico y conceptual en los cuales se sustentará la presente investigación.

La empresa Dilipa Cía. Ltda., es una empresa sólida enfocada a la distribución de libros, útiles escolares, suministros de oficina, artículos de bazar, cristalería, juguetes y plásticos que satisfacen las necesidades de los clientes en cuanto a la decoración de un hogar moderno, avance de la educación, el desarrollo empresarial y mejoramiento de la economía del país a través de la generación de nuevos puestos de trabajo.

El profesionalismo, la excelencia en el servicio, variedad de productos, práctica de buenas relaciones con clientes, proveedores y colaboradores han permitido convertirse en un modelo empresarial preferido en el mercado, generando siempre márgenes de rentabilidad, bienestar dentro y fuera de las instalaciones y un desarrollo sostenible para el personal y la sociedad en general.

1.1 LA EMPRESA



1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

La empresa nació gracias a la iniciativa de un gran emprendedor ecuatoriano que a pesar de las dificultades como la falta de dinero, la inseguridad política del país y la poca apertura para nuevas iniciativas de negocio, luchó por conseguir sus sueños y hacer de este una realidad.

El negocio inicia como sociedad de hecho con 5 hermanos de la Familia Segura Montenegro, en 1982 se inaugura la primera sucursal ubicada en la Av. 12 de Octubre 959 y Roca frente a la Pontificia Universidad Católica que contaba con una pequeña sala de exhibición, bodega y oficina administrativa dedicada a la distribución de textos escolares y una gama de productos en útiles escolares.

El 7 de Agosto de 1987 abre sus puertas el primer local propio de la Empresa ubicado en la Av. Carrión y 12 de Octubre, posteriormente se abrieron dos sucursales en Santo Domingo, en 1998 se apertura la sucursal de Cotacollao.

En la búsqueda de ampliar el mercado se adquiere un moderno edificio ubicado en la Av. Rodrigo de Chávez y Pedro Alfaro al sur de la ciudad, gracias a un crecimiento continuo se negocia un local ubicado en la Av. 10 de Agosto y Capitán Ramón Borja con una superficie de 5.600 m² en los que funciona el Mega Dilipa, las oficinas administrativas, la bodega de acopio.

En el 2007 se inaugura dos sucursales más ubicadas en Portoviejo e Ibarra con el afán de atender en forma ágil los requerimientos de los clientes.



FOTO 1: MEGADILIPA

DILIPA

CONTACTO info@dilipa.com.ec

Av. 10 de Agosto N52-15 y Cap. Ramón Borja.

Telfs.: 2418640 / 753 / 889



FOTO 2: SUC. CARRIÓN

DILIPA CENTRO

CONTACTO info@dilipa.com.ec

Carrión 124 y 12 de Octubre.

Telfs.: 2226402 / 2564793



FOTO 3: SUC. VILLAFLORA

DILIPA SUR

CONTACTO info@dilipa.com.ec

Rodrigo Chavez Oe2-24 y Pedro de Alfaro.

Telfs.: 2645344 / 7271 / 7272



FOTO 4: SUC. COTOCOLLAO

DILIPA NORTE

CONTACTO info@dilipa.com.ec

Bellavista Oe4-612 y Av. de La.Prensa..

Telf.: 2591382



FOTO 5: SUC. PORTOVIEJO

PORTOVIEJO
CONTACTO info@dilipa.com.ec
 Alejo Lascano s/n y Pedro Gual.
 Telf.: (05) 263.76.76



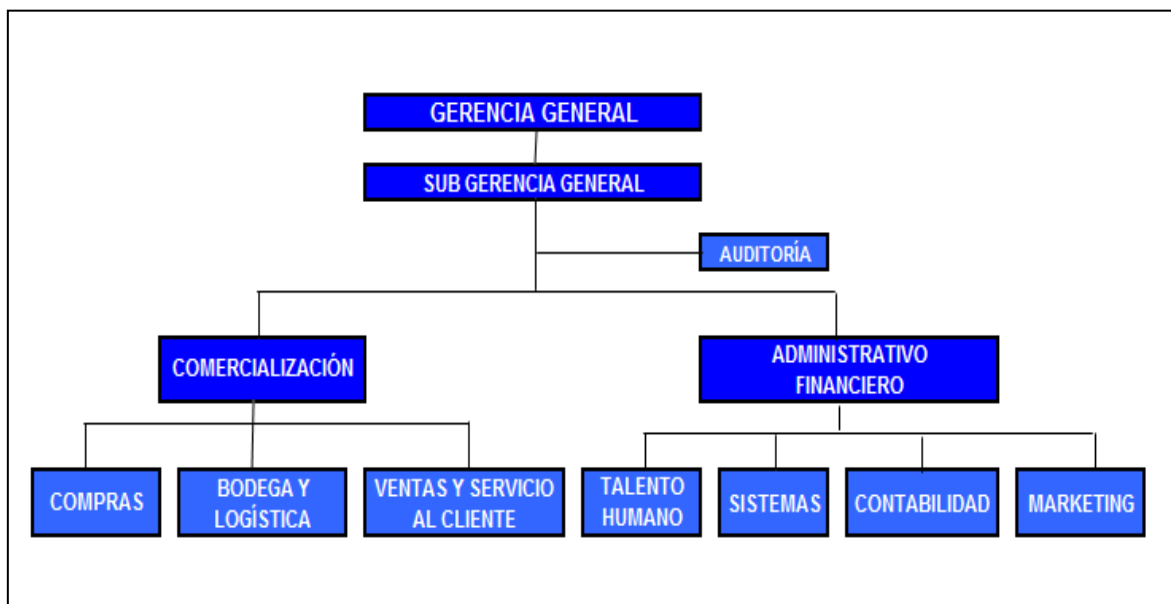
**FOTO 6: SUCURSALES
STO. DOMINGO**

STO. DOMINGO
 Santo Domingo 1.- Av. 3 de Julio 175 e Ibarra
 Santo Domingo 2.- Av. 29 de Mayo entre Cuenca
 y Loja
 Santo Domingo 3.- Av. Machala entre Latacunga e
 Ibarra



FOTO 7: SUC. IBARRA

1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



1.2 PRODUCTOS

La diversificación de productos, es la clave para ocupar una fuerte posición en el mercado, la empresa DILIPA Cía. Ltda., ofrece una variedad de productos para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.



PAPELERÍA:

En este grupo de productos se destacan los diferentes tipos de papeles como: bond, periódico, calco, couché, iris y cartulinas, en diferentes presentaciones, tamaños y diseños.



SUMINISTROS DE OFICINA:

Podemos identificar en este grupo archivadores, papeleras, perforadoras, grapadoras, estilógrafos, sobres, clips, carpetas y una infinidad de productos que facilitan el desarrollo empresarial.



ÚTILES ESCOLARES:

Entre los productos más importantes encontramos: pinturas, marcadores, compás, juegos geométricos, lápices, scotch, bolígrafos, carpetas, cuadernos, borradores, sacapuntas, y demás que permitan plasmar la creatividad de niños y jóvenes.



LIBROS:

Libros para niños, jóvenes y adultos, para pintar, leer y aprender, enfocados en el desarrollo de la educación y la cultura.



PLÁSTICOS:

Sandalias para la playa, mesas, sillas y organizadores que contribuyen en la decoración de un hogar moderno resaltan en este grupo



CRISTALERÍA:

En este grupo los juegos de tazas, ollas, utensilios de cocina, licoreras, vasos, copas, bandejas que satisfacen el buen gusto de los clientes.



JUGUETES:

Este grupo de productos principalmente, están enfocados a los más chiquitos del hogar, creados para desarrollar sus ideas, legos, escaleras, átomos, loterías, rosetas, ajedrez, etc.

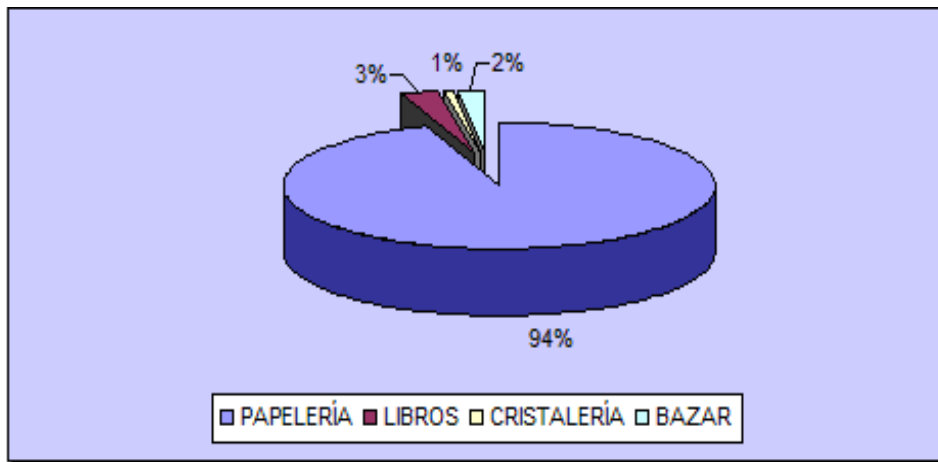
Cada uno de los grupos de productos tienen una participación representativa en las ventas totales de la Empresa, de acuerdo a un estimado podemos determinarlo en los siguientes porcentajes (Ver tabla 1 y gráfico 2):

Tabla 1: Participación de los Grupos de Productos en las Ventas Totales

GRUPO DE PRODUCTOS	PORCENTAJE
PAPELERÍA (Suministros de Oficina y Útiles Escolares)	94%
LIBROS	3%
CRISTALERÍA	1%
BAZAR (Plásticos, Juguetes y Artículos para el Hogar)	2%
TOTAL	100%

Fuente: Empresa Dilipa Cía. Ltda.
Elaborado por: Karla Segura C.

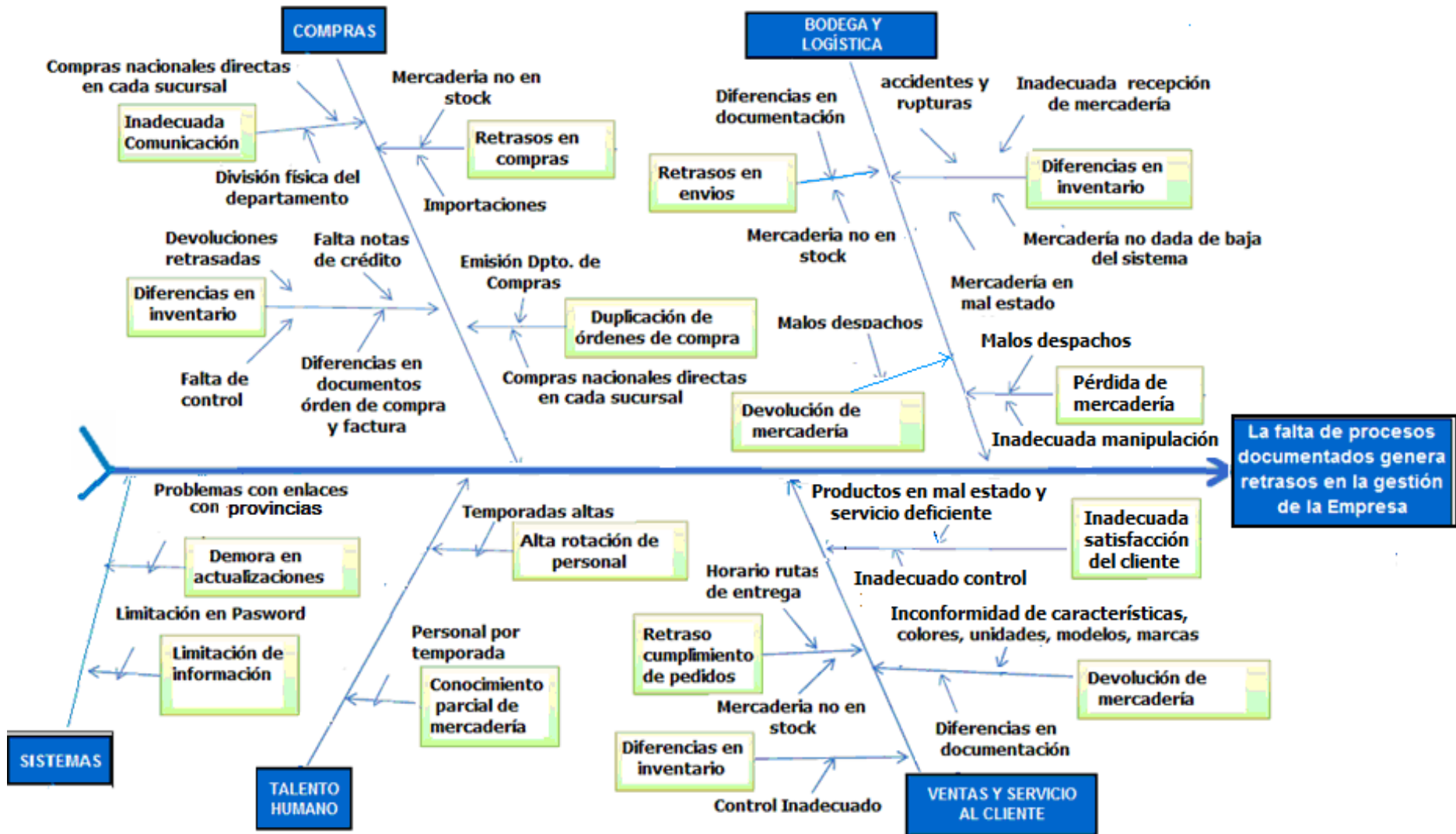
Gráfico 2: Ventas Totales por Línea de Producto



Fuente: Empresa Dilipa Cía. Ltda.
Elaborado por: Karla Segura C.

Al observar la gráfica el grupo de papelería aporta el 94% de las ventas totales, en este grupo destacan los diferentes tipos de papeles, útiles escolares y suministros de oficina, posteriormente con porcentajes relativamente bajos destacamos los libros con un 3%, los artículos de bazar en cuanto a plásticos y juguetes con un 2% y por último con un 1% la cristalería.

1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA DILIPA CÍA. LTDA.



ÁREA DE COMPRAS:

- **Inadecuada comunicación y duplicación de pedidos:**

Este problema se presenta por dos motivos principales, por un lado, cada sucursal puede realizar compras de productos nacionales a proveedores establecidos, teniendo como consecuencia duplicación en las órdenes de pedido. Por otro lado, el departamento de compras se encuentra físicamente dividido una parte opera junto a la bodega principal y la otra parte en el área administrativa ubicada en la sucursal matriz, la comunicación se concentra mediante vía telefónica o Internet.

- **Retraso en compras:**

Básicamente se da cuando los proveedores no cuentan con la mercadería requerida o existen retrasos en las importaciones haciendo que la empresa no pueda cumplir a tiempo con sus pedidos

- **Diferencias en Inventario:**

Al llegar la mercadería se comprueba que los valores y características de la mercadería que se encuentra facturada coincida con la orden de compra, cuando existen discrepancias se procede con las devoluciones o reclamaciones de notas de crédito los cuales crean retrasos en la gestión de la empresa.

ÁREA DE BODEGA Y LOGÍSTICA:

- **Diferencias en inventario, retrasos en envíos, devolución de mercadería y pérdida de mercadería:**

Al no existir diferencias entre las órdenes de pedido y las facturas, se procede a revisar el material físico con la factura, se pueden detectar material en mal estado, menores cantidades, productos con fallas, etc. Todas estas novedades se recogen y se transmiten al departamento de compras para tomar una medida correctiva, en el caso de no existir novedades se procede al almacenaje. Dentro de la Bodega de Acopio se guarda la mercadería, durante este proceso pueden ocurrir accidentes y rupturas, se puede encontrar mercadería en mal estado u obsoleta las cuales se proceden a dar de baja del sistema.

Cuando existen solicitudes de las sucursales para envío de mercadería se procede a realizar mediante egresos los cuales deben tener las firmas de responsabilidad para el traslado, pueden existir demoras al no contar con la documentación requerida o al no tener la mercadería solicitada en stock.

ÁREA DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE:

- **Diferencias de inventario:**

Uno de los problemas radica en que físicamente no existe el material pero en sistema tiene una cantidad, esto se produce cuando en el departamento de compras se ingresó la factura pero el proveedor no entrega a tiempo las notas de crédito para ser aplicadas, existen muy pocos casos en los que existe el producto físicamente pero en el sistema está en cero, es este caso, las devoluciones no se aplicaron a tiempo oportuno.

- **Devoluciones de mercadería por parte de los clientes:**

Este se da principalmente cuando existen inconformidades de características de los productos solicitados y los entregados en colores, unidades, modelos, marcas, etc., fruto de un error en la digitación, malos despachos, falta de información sobre los requerimientos específicos de los clientes, confusiones o datos incompletos.

- **Retrasos en el cumplimiento de entrega de mercadería:**

Cuando el proveedor no entrega a tiempo la mercadería o no tiene en stock lo solicitado, retrasa la entrega de material por parte de la empresa, por otro lado, los vendedores externos ofrecen despachar la mercadería fuera de los horarios de las rutas de transporte lo cual genera malestar en el cliente

- **Inadecuada satisfacción del cliente:**

Al comercializar productos en mal estado, ofrecer un servicio deficiente y la falta de control de estos disminuye la satisfacción del cliente disminuye.

ÁREA DE TALENTO HUMANO:

- **Rotación de Personal y Conocimiento parcial de mercadería:**

La Empresa tiene dos temporadas altas durante el año, temporada escolar en la región Costa como en la Sierra, por lo tanto, tiene la necesidad de contratar colaboradores temporales para cubrir con la demanda, el personal ingresa con dos meses de anticipación para prepararse continuamente en cuanto a los productos como en técnicas de venta y servicio al cliente pero aún es poco tiempo para estar totalmente preparado.

ÁREA DE SISTEMAS:

- **Demora en actualizaciones:**

Se presentan problemas relacionados a los enlaces, la comunicación a nivel de Quito es bueno pero existen algunas deficiencias en cuanto a Portoviejo, Santo Domingo e Ibarra, se necesita mayor tiempo para llevarlas a cabo.

- **Limitación de información:**

El manejo de contraseñas para ingresar al sistema es reservado, por lo tanto, no todos pueden acceder a todos los módulos del sistema, únicamente a los relacionados con su área de trabajo, esta es una adecuada medida de seguridad de la empresa pero algunas áreas como compras necesitan de un mayor alcance, por ejemplo, en cuanto a las compras que realizan las sucursales con la finalidad de realizar un seguimiento y detectar posibles errores.

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

“La administración de procesos es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios”.¹

Un adecuado manejo de los procesos en una organización tiene las siguientes ventajas:

- “Le permite a la organización centrarse en el cliente, predecir y controlar el cambio
- Aumentar la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Suministra los medios para realizar en forma rápida cambios importantes hacia actividades muy complejas
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la firma
- Previene posibles errores
- Ayuda a la empresa a comprender cómo se convierten los insumos en productos
- Le suministra a la organización una medida de sus costo de la mala calidad (desperdicio)

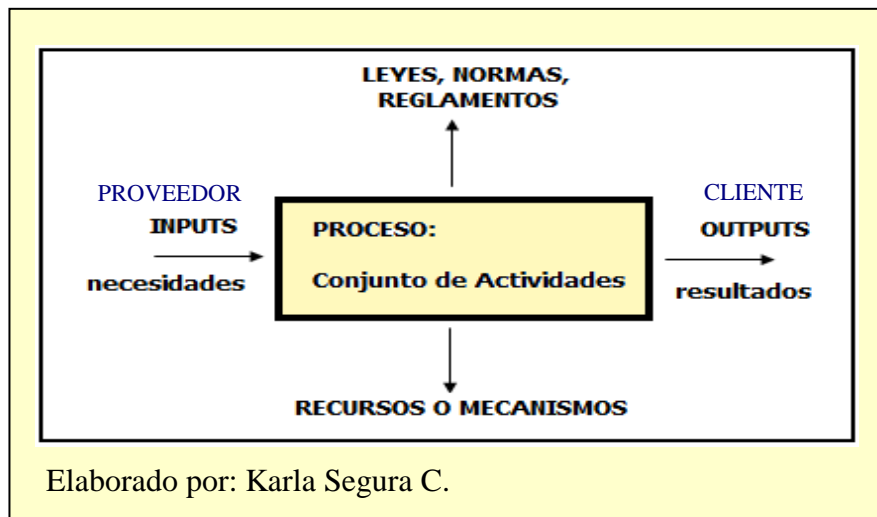
¹ www.senasica.sagarpa.gob/calidad/presentaciones2003/3enfoque_de_procesos.pdf. Diciembre 2009

- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos
- Desarrolla un sistema completo de evaluaciones para las áreas de la empresa
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros”².

1.4.2 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 definitivos”³. Dentro de los elementos básicos de un proceso tenemos (Ver gráfico 3):

Gráfico 3: Elementos Básicos de un Proceso



- **“Entradas:** Son todos los insumos o componentes imprescindibles, los cuales deben ser específicos, diferentes y correlativos para la elaboración de un producto o servicio, en la industria, se los denomina como materia prima.
- **Transformación:** Es la manera establecida sistemáticamente para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso.
- **Salida:** Es el resultado, producto o servicio final o ejecutado con característica de interno o externo el cual es aceptado o no por los clientes/usuarios.
- **Límites:** Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin)

² Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá 1994, páginas 17 – 18.

³ Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá 1994, página 9

- **Medición y Control:** Las actividades, operaciones o tareas dentro de todo procesos, requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para detectar irregularidades y medir el desempeño del procesos en sus puntos críticos, controlar, corregir y suprimir las irregularidades, evaluar el desempeño del proceso y sus implicaciones.”⁴

1.4.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

- Transforman inputs en outputs, en base a políticas, estándares y utilización de recursos
- Contienen etapas lógicas
- Son independientes de la localidad o personas que lo ejecutan
- Tienen objetos de desempeño y deben ser medidos.

1.4.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

- **ENFOQUE DE TAMAÑO:**

- Macroprocesos: Conjunto de Procesos
- Procesos: Conjunto de Actividades que tienen necesidades como ingresos, utilización de recursos o mecanismos para agregar valor, controles, límites y resultados como salidas.
- Subprocesos: Conjunto de actividades
- Actividades: Conjunto de tareas
- Tareas

- **ENFOQUE DE IMPORTANCIA:**

- Procesos Gobernantes: Gerenciales, de Planificación y Control, se realizan con el único y exclusivo fin de brindar las directrices necesarias a una organización.
- Procesos Productivos: Operativos o primarios, generan productos y servicios de alto impacto sobre la satisfacción del cliente.
- Procesos Habilitantes: Son procesos internos de apoyo a los productivos y gobernantes, se orientan a todo lo que tiene que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo de capital humano, desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información.

⁴ Dávila, Zambrano Sandra. Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. Ediciones Consultora Empresarial. Ecuador, enero 2009, páginas 130 - 132.

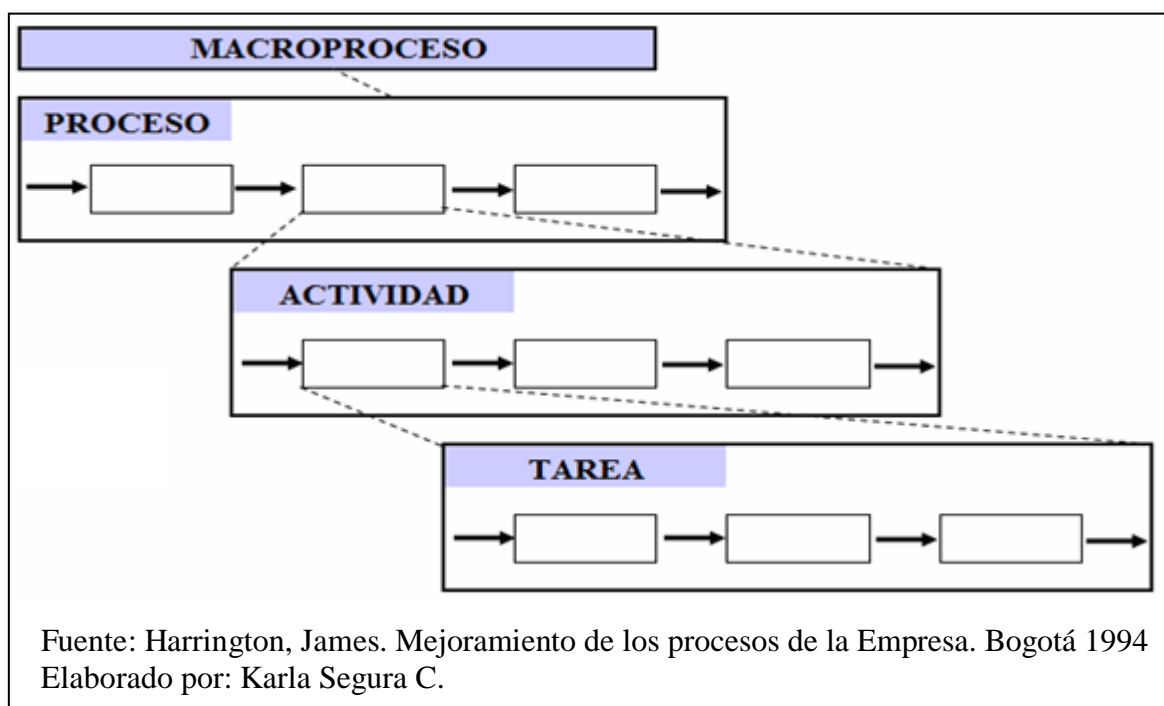
1.4.5. JERARQUÍA DE PROCESOS

“Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización, un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso.

Todo macroproceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades, las cuales, son las acciones que se requieren para generar un determinado resultado, las actividades constituyen la parte más importante de los diagramas de flujo.

Cada actividad consta de un determinado número de tareas, normalmente, estas están a cargo de un individuo o de grupos pequeños, ellos se encargan hasta de la microvisión más pequeña del proceso”⁵ (Ver gráfico 4).

Gráfico 4: Jerarquía de los Procesos



1.4.6 MAPA DE PROCESOS

Esta matriz permite la identificación y determinación de los procesos primarios y secundarios de manera estética⁶.

⁵ Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá 1994, páginas 33 – 34.

⁶ Dávila, Zambrano Sandra. Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. Ediciones Consultora Empresarial. Ecuador, enero 2009, página 136.

Los procesos de acuerdo a su importancia se dividen en:

- Procesos Gobernantes: Gerenciales, de Planificación y Control, se realizan con el único y exclusivo fin de brindar las directrices necesarias a una organización.
- Procesos Productivos: Operativos o primarios, generan productos y servicios de alto impacto sobre la satisfacción del cliente, estos procesos son la razón de ser de la institución.
- Procesos Habilitantes: Son procesos internos de apoyo a los productivos y gobernantes, se orientan a todo lo que tiene que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo de capital humano

1.4.7 DISEÑO DE PROCESOS

Una adecuada gestión de procesos busca incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y acortar tiempos en cuanto a plazos de producción y entrega.


La identificación y documentación de los procesos permiten definir claramente los objetivos, orientando los procesos hacia la Calidad, la satisfacción plena de necesidades y expectativas de los clientes, especificar los responsables del proceso involucran a cada uno de los integrantes del área de trabajo desarrollando una participación activa.

1.4.8 DIAGRAMA DE FLUJO



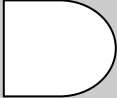
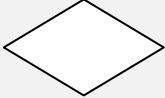
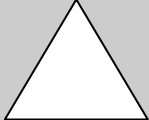
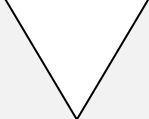
El diagrama de flujo, es una representación gráfica de la secuencia sistemática de las actividades que integran un proceso con la simbología adecuada.

Son la representación gráfica de los hechos, movimientos, relaciones y articulaciones que coadyuvan a disciplinar la manera de pensar, muestran claramente las actividades o tareas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.⁷

- **SIMBOLOGÍA: International Organization for Standardization ISO**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
	OPERACIÓN: Fases del proceso, método o procedimiento	Agrega valor AV

⁷ Dávila, Zambrano Sandra. Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. Ediciones Consultora Empresarial. Ecuador, enero 2009, páginas 162.

	INSPECCIÓN Y MEDICIÓN: Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.	No agrega valor NAV
	TRANSPORTE: Indica el movimiento de personas, material o equipo	No agrega valor NAV
	DEMORA: Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento	No agrega valor NAV
	DECISIÓN: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción	No agrega valor NAV
	ALMACENAMIENTO: Depósito y/o resguardo de información o productos, archivo de documentación	No agrega valor NAV
	RECEPCIÓN O ENTRADA DE BIENES: Productos o material que ingresa en el proceso	No agrega valor NAV

Una hoja de diagramación contiene:

- Nombre del proceso
- Lugar y Fecha
- Salida
- Volumen
- Tiempo (AV o NAV)
- Eficiencias de tiempos
- Actividades
- Responsable
- Entrada
- Frecuencia
- Simbología
- Costo (AV o NAV)
- Eficiencias de costos
- Observaciones

1.4.9 MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos es un documento que reúne de forma detallada los pasos a seguir para una determinada actividad, políticas, normas y condiciones que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa.

Con el adecuado uso de este manual:

- Se evita el abuso de autoridad, irresponsabilidad, diferencias departamentales ya que se establecen claramente las responsabilidades
- El manual sirve de base para la toma de decisiones
- Permite controlar los procesos que se realizan en la empresa, para tomar acciones correctivas evitando cuello de botella o duplicaciones.
- Existe una disminución de desperdicio de recursos y una mayor efectividad
- Mayor satisfacción de las necesidades de clientes internos y externos.

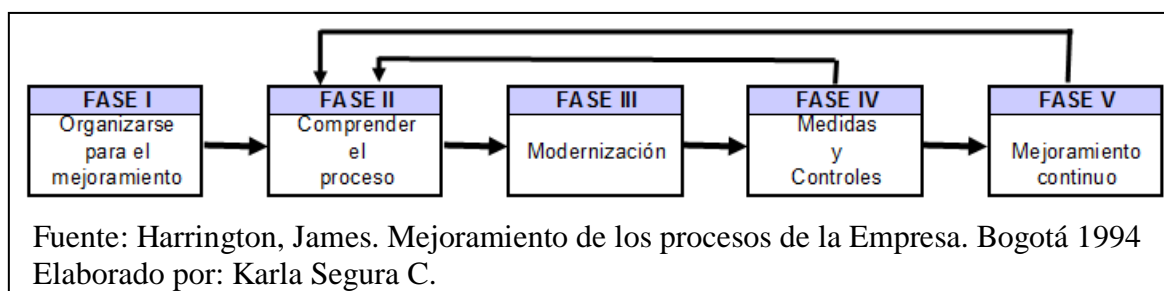
1.4.10 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

“El mejoramiento de procesos es una metodología sistemática desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos, el principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sena fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

Existen 5 fases del mejoramiento de procesos para la aplicación en una organización y estas son (Ver gráfico 5):

Gráfico 5: Fases del mejoramiento de procesos



1.4.11 CADENA DE VALOR

”Herramienta que permite analizar las actividades de una empresa, mediante la descomposición en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Porter divide las actividades de valor en: Actividades Primarias y de Apoyo. Las primeras, relativas a la creación física del producto o servicio, su entrega y marketing al comprador y la asistencia postventa, las segundas son aquellas que proporcionan los inputs y la infraestructura que hace posible desarrollar las actividades principales de un modo continuo”.⁸

1.4.12 DISTRIBUCIÓN DE LIBROS Y PAPELERÍA

La comercialización comprende la compra y venta de mercadería, dentro de esto podemos identificar un conjunto de procesos para llevar los productos desde los proveedores a los clientes con la finalidad de satisfacer sus necesidades y requerimientos de forma rápida, oportuna y en las condiciones preestablecidas. Las empresas que se dedican a la distribución de libros y papelería deben conocer claramente el mercado que incluye la oferta y demanda.

DEMANDA: “Cantidad de bienes y servicios que el mercado esta dispuesto a adquirir para satisfacer una necesidad en un lugar geográfico específico, en un espacio y tiempo determinado”⁹

CLASES DE DEMANDA: Desde el punto de vista de la satisfacción de las necesidades tenemos:

- I. Demanda satisfecha no saturada: Se da cuando la cantidad ofrecida cubre aparentemente toda la demanda, se puede hacer crecer mediante el uso de instrumentos agresivos de mercadeo como las ofertas y la publicidad.
- II. Demanda de bienes finales: Son aquellos que son adquiridos directamente por el consumidor para su uso y aprovechamiento directo.
- III. Demanda de bienes social y nacionalmente necesarios: Se refiere a los que la población requiere para vivir, el desarrollo y crecimiento es decir todos los bienes que se relacionan directamente con la alimentación, el vestido, la vivienda, salud, educación entre otros¹⁰.

⁸ Porter, Michael. Estrategia y Ventaja Competitiva. Ediciones Deusto. Barcelona, 2006.

⁹ Barreno Luis, Manual de Formulación y evaluación de proyectos

¹⁰ Barreno Luis, Manual de Formulación y evaluación de proyectos

OFERTA: Cantidad de mercancías disponibles para la venta en un mercado.

1.4.13 EL PAPEL

Es una herramienta utilizada por niños, jóvenes y adultos que permite plasmar ideas, planes y proyectos, en la actualidad también es usado en la escultura y decoración. Las distintas propiedades permiten la diversificación del producto y su aplicación en distintas áreas, dentro de las más importantes tenemos:

- Durabilidad del papel: Capacidad del papel para cumplir sus funciones previstas durante un uso intensivo y continuado.
- Estabilidad dimensional: Capacidad de un papel o cartón para retener sus dimensiones y su planidad cuando cambia su contenido en humedad.
- Mano: Expresa la relación entre su espesor y el gramaje
- Permanencia: Se refiere a la resistencia mecánica y el color después de prolongados períodos de tiempo.
- Resiliencia: Capacidad del papel para retornar en su forma original después de haber sido curvado o deformado.
- Carteo: Combinación de tacto y sonido que produce una hoja de papel cuando se agita manualmente.¹¹

1.4.14 EL PLÁSTICO

El uso de este elemento llegó a sustituir a otros materiales en el ámbito doméstico, industrial y comercial a través del tiempo entre sus principales usos tenemos:

- Envoltorios, bolsas de basura aplicados en el sector industrial y de consumo
- Construcción
- Industrias varias: juguetes maletas, artículos deportivos, entre las más importantes
- Artefactos eléctricos
- Computadores y muebles.

¹¹ www.gestiopolis.com. El Papel. Octubre 2009

1.5 MARCO CONCEPTUAL

ACTIVIDAD: Acción que se lleva a cabo para generar un determinado resultado. Constituye el elemento más importante de los diagramas de flujo.¹²

ALIANZA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL: Alianza de empresas pertenecientes al mismo sector para obtener beneficios como: economías de escala o de aprendizaje, acceso a los mercados locales o a las tecnologías necesarias, reparto del riesgo, ampliación o refuerzo de la ventaja competitiva¹³.

CADENA DE VALOR EMPRESARIAL: Herramienta mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

CLIENTE: Persona Natural o Jurídica que toma la decisión de compra de un producto o la adquisición de un servicio.

COMPETITIVIDAD: Capacidad que tienen las empresas de un país de ofertar productos y servicios de una manera sostenible e incremental.

CULTURA EMPRESARIAL: Define la forma de pensar y actuar de la empresa.

DIAGRAMA DE FLUJO: Representación gráfica de las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada".¹⁴

EFFECTIVIDAD: Es la generación sistemática de resultados consistentes integrando la eficacia y la eficiencia.

EFICIENCIA: Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir al máximo de resultados optimizando recursos, energía y tiempo.

EFICACIA: Es la contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de objetivos globales; relevancia, pertinencia, validez o utilidad socioeconómica de los resultados.

ESTRATEGIA: Es la forma, vías o modalidades de alcanzar los objetivos propuestos, y en donde se concreta la filosofía de una organización.

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

¹³ Terminología del Comercio Internacional Siglo XXI, Ecuador 2002.

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

FACTORES CLAVE DE ÉXITO: Son los elementos funcionales u operativos fundamentales y decisivos para el éxito de un negocio en particular.

FUNCIÓN: Tarea previamente asignada que se debe llevar a cabo en un órgano o institución, conjunto de deberes y responsabilidades de una persona.

GLOBALIZACIÓN: "Tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales"¹⁵.

INDICADORES DE GESTIÓN: Indicadores que miden el cumplimiento de políticas, comportamientos y capacidades de gestión de los procesos.

MACRO PROCESOS: Conjunto de procesos interrelacionados.

PROCEDIMIENTO: Forma especificada de realizar una actividad o un proceso.

PROCESO: Conjunto de actividades que guardan una secuencia lógica y cronológica para llegar al objetivo principal.

SISTEMA: Conjunto ordenado de cosas que contribuyen a un fin.

SUBPROCESOS: Actividades que forman parte de un proceso y sirven para determinar problemas específicos.

VALOR: Suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos.

VALOR AGREGADO: Adecuar los productos de acuerdo a los requerimientos de los compradores, haciendo que estos sean más fáciles de diferenciar y colocar en el mercado.

VENTAJAS COMPETITIVAS: Superioridad definitiva y claramente distinguible de un producto o servicio¹⁶.

¹⁵ Diccionario de la Real Academia de la Lengua. Octubre 2009

¹⁶ www.encarreradesdecasa.com/articulo_s/diferen_ciacion_y_ventaja_competitiva.htm. Octubre 2009

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se lleva a cabo el diagnóstico de la situación actual de la empresa Dilipa Cía. Ltda., a través del análisis del ambiente. Se realiza la determinación de los factores externos e internos que tienen incidencia en las actividades y giro de negocio de la empresa.

El análisis externo comprende el macroambiente, y microambiente del cual se identifican los aspectos positivos denominados como oportunidades y los negativos como amenazas que provienen de un conjunto de factores o elementos del medio que rodean a la empresa, con el análisis interno, filosofía, administración y gestión dentro de la empresa se establecen las fortalezas y debilidades que influyen en la capacidad de la empresa para conseguir sus objetivos.

Esta información servirá de base para realizar la matriz FODA, mediante este diagnóstico, se puede determinar la situación actual de la empresa y las estrategias para su desarrollo y crecimiento.

Mediante el Direccionamiento Estratégico, se busca orientar a la empresa hacia el futuro y asegurar su permanencia en el mercado, integrando la estrategia corporativa (considera los objetivos de los socios), de mercadeo (oportunidades y amenazas del entorno) y la operativa o de competitividad (recursos y principios corporativos).

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Comprende el estudio de las fuerzas externas que tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio y evolución de las organizaciones. Una organización debe depender o interactuar con su entorno si quiere sobrevivir ya que tiene poco o nulo control sobre estas¹⁷.

2.1.1. MACROAMBIENTE

Este grupo está conformado por los factores:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico

2.1.1.1. POLÍTICO

Al analizar la gestión de anteriores presidentes se observa que en los últimos años desde la rebelión de los forajidos la situación política se ha estabilizado, cada uno de los gobiernos han dado muestras de falta de transparencia en mayor o menor grado los cuales han sembrado incertidumbre y falta de credibilidad en los distintos sectores de la sociedad especialmente en el empresarial.

En la actualidad con el gobierno del Economista Rafael Correa, el Ecuador a sufrido un serie de cambios dentro de los cuales tenemos: la eliminación del Congreso y el apareamiento de la Asamblea Constituyente, la elaboración de la nueva Constitución, mayor transparencia en el sector público, limitaciones en la gestión de los distintos medios de comunicación, mayores controles en el sector privado, a estos se suman los efectos de la Crisis Mundial que fueron combatidos a través de medidas económicas para incentivar la producción y el empleo.

Los poderes del Estado en su mayoría están conformados por partidarios del gobierno, lo que hace que las decisiones de este sean apoyadas por la mayoría y la oposición cada vez pierda voz y voto.

El gobierno de la revolución ciudadana se ha preocupado principalmente por el desarrollo social, a través de la inversión en educación, salud, mejoramiento en la gestión pública, ofrecer líneas de crédito productivo para microempresa, generación de nuevas centrales eléctricas para que más personas puedan acceder a servicios básicos, todos estos puntos han beneficiado a los más pobres pero el sector empresarial se ha visto afectado.

¹⁷ Guizar, Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional, segunda edición Mc. Graw Hill. México 2004. Pág. 6

Todos estos proyectos que lleva a cabo el gobierno y los que piensa emprender en búsqueda del desarrollo, necesitan de una alta inversión de dinero lo que significa la canalización del ahorro público a la inversión, incremento de impuestos en cuanto a la salida de divisas, consumos especiales y la importación de papel periódico, creación de nuevos impuestos sobre los dividendos de los accionistas, los cuales tienen impactos negativos en cuanto a la disminución de la liquidez en la economía del país y las limitaciones en la gestión de las medianas y grandes empresas para su desarrollo y crecimiento.

La falta de confianza en el gobierno por parte de los empresarios aumenta no solo a nivel nacional sino internacionalmente, se han descuidado relaciones de cooperación con países hermanos como Colombia y Brasil principalmente, las amenazas sobre no pagar la deuda externa y leyes específicas limitan la inversión extranjera, disminuyendo los ingresos del Estado.

De acuerdo a los puntos analizados el factor político crea incertidumbre en los diferentes sectores, por lo tanto, constituye una **AMENAZA ALTA**.

2.1.1.2. ECONÓMICO

En este grupo se analizarán las siguientes variables:

- Inflación
- Impuestos
- Desempleo
- Tasa de Interés Activa
- Tasa de Interés Pasiva

LA INFLACIÓN:

Se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.¹⁸

¹⁸ www.bce.com.ec. Octubre 2009

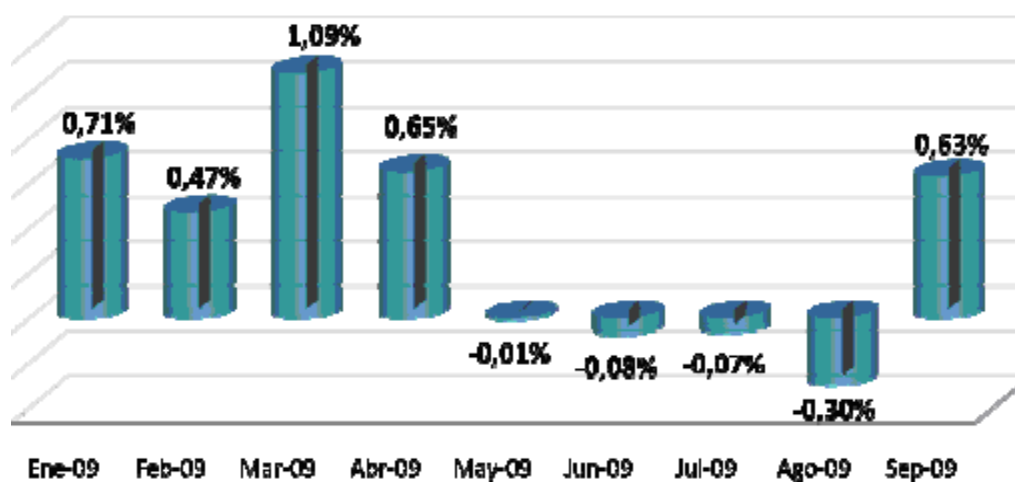
La inflación en el Ecuador durante el mes de septiembre se ubica en 0,63% (Ver Tabla 2 y gráfico 6), superior a la registrada en agosto cuando el índice se ubicó en -0,30% y similar a la del mismo mes del año pasado 0,66%.

Tabla 2: Variación de la Inflación

	ANUAL	MENSUAL
Septiembre-08	9,97%	0,66%
Diciembre-08	8,83%	0,29%
Agosto-09	3,33%	-0,30%
Septiembre-09	3,29%	0,63%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
Elaborado por: Karla Segura C.

Gráfico 6: Inflación Mensual, Año 2009



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
Elaborado por: Karla Segura C.

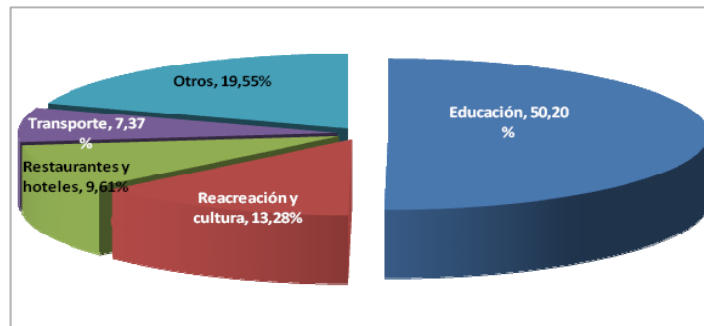
El incremento durante esta época se debe a la demanda de productos como (Ver tabla 3 y gráfico 7): alimento, transporte, vestimenta, servicios, útiles escolares, entre otros. La mayor influencia de la inflación de septiembre del 2009 (0,63) corresponde a la educación en un 50,20%, seguida de la recreación y cultura con un 13,28%.

Tabla 3: Inflación Mensual, Factores que intervienen

División	Incidencia	Aporte de la Incidencia
Educación	0,314%	55,06%
Recreación y cultura	0,083%	14,56%
Restaurantes y hoteles	0,060%	10,54%
Transporte	0,046%	8,08%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros	0,035%	6,06%
Muebles y artículos para el hogar	0,032%	5,70%
Prendas de vestir y calzado	0,028%	4,96%
Salud	0,022%	38,99%
Alimentos y bebidas no alcohólicas.	0,003%	4,82%
Bebidas alcohólicas y estupefacientes	0,001%	2,72%
Comunicaciones	0,001%	2,27%
Bienes y servicios diversos	0,000%	-0,03%
Sumatoria de incidencias = variación mensual	0,63%	100%

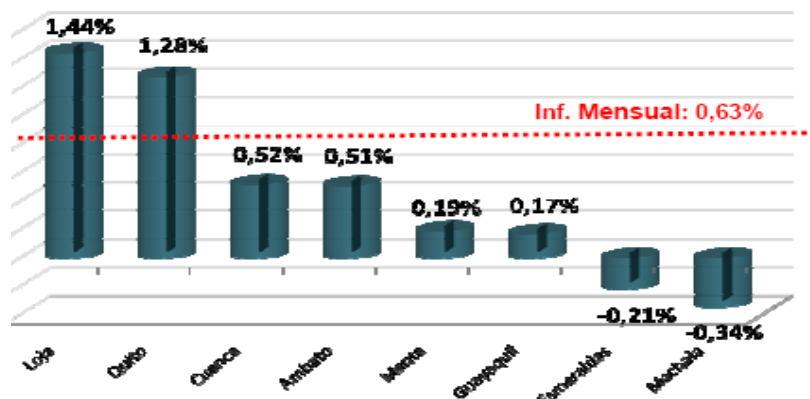
Fuente: Boletín de Septiembre 2009. Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Karla Segura C.

Gráfico 7: Inflación Mensual, Factores que intervienen



Fuente: Boletín de Septiembre 2009. Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Karla Segura C.

Gráfico 8: Inflación Mensual, Septiembre 2009 por Ciudades



Fuente: Boletín de Septiembre 2009. Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Karla Segura C.

Las ciudades de mayor inflación en septiembre fueron Loja con un 1,44% y Quito con 1,28%, las ciudades que presentaron un menor crecimiento de precios fueron Cuenca 0,52%, Ambato 0,51%, Manta 0,19% y Guayaquil 0,17%. Con una variación negativa Esmeraldas con un -0,21% y Machala con -0,34% (Ver gráfico 8)¹⁹.

La tendencia de la inflación es a la alza, es decir, el poder adquisitivo de las personas disminuye, las personas optarán por comprar productos sustitutos o de menor precio y menor calidad, lo cual disminuirá las ventas de la empresa. Esta variable constituye una **AMENAZA MEDIA**.

LAS TASAS DE INTERÉS:

- **TASA ACTIVA:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

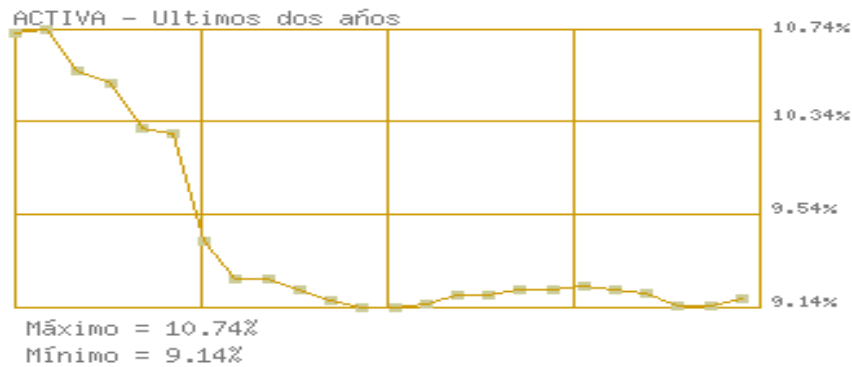
Tabla 4: Tasa de Interés Activa

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %

Fuente: Banco Central del Ecuador. Octubre 2009
Elaborado por: Karla Segura C.

¹⁹ www.inec.gov.ec. Octubre 2009

Gráfico 9: Tasa de Interés Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador. Octubre 2009
Elaborado por: Karla Segura C.

Como se observa en la tabla 4 y el gráfico 9 la tasa de interés activa ha disminuido a través del tiempo de 10,72% en diciembre 2007 a 9,19% en Octubre 2009 haciendo que los gastos financieros disminuyan en cuanto a los intereses que hay que pagar por el crédito bancario. Para la empresa representa una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

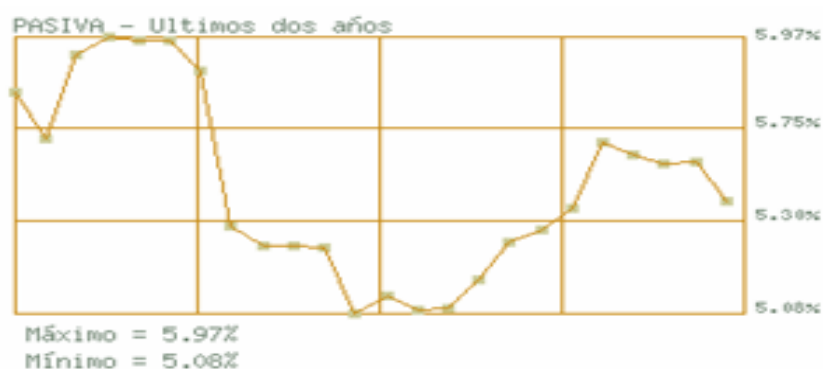
TASA PASIVA: Es el precio que se recibe el cliente por un depósito en los Bancos o Instituciones financieras.

Tabla 5: Tasa de Interés Pasiva

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %

Fuente: Banco Central del Ecuador. Octubre 2009
Elaborado por: Karla Segura C.

Gráfico 10: Tasa de Interés Pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador. Octubre 2009

Elaborado por: Karla Segura C.

La tabla 5 y el gráfico 10, indican las variaciones de la tasa pasiva desde Noviembre 2007 con 5,79% hasta Octubre 2009 con 5,44%. El dinero que mantiene la empresa en una institución financiera y las inversiones que realiza generan rendimientos financieros bajos, incluso puede tener pérdidas por el costo de oportunidad. Esta variable es una **AMENAZA BAJA**.

EL DESEMPLEO:

Tabla 6: Desempleo

FECHA	VALOR
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %

Fuente: Banco Central del Ecuador. Octubre 2009

Elaborado por: Karla Segura C.

- **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO:** Impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios, afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa. El retraso en la presentación de la declaración original la multa mensual del 3% del impuesto a pagar luego de deducir el crédito tributario, si en actos de determinación la Administración establece la falta de declaración, la multa será el 5% mensual.
- **RETENCIONES:**
Impuesto a la Renta: Se retiene cuando los empleadores pagan las remuneraciones, cuando se envían rentas al exterior, las sociedades que paguen rendimientos financieros, las sociedades y personas naturales obligadas a llevar contabilidad cuando paguen rentas gravadas, los porcentajes de retención de Impuesto a la Renta varían de acuerdo a la transacción realizada, por compra de bienes y adquisición de servicios.
Impuesto al Valor Agregado: Sobre el 12% del IVA causado, se retendrá en la adquisición de bienes el 30% y en servicios el 70%., el 100% se retendrá en los servicios prestados por profesionales con instrucción superior, en arrendamiento de inmuebles a personas naturales y en adquisiciones con liquidaciones de compra²⁰.

La Empresa Dilipa Cía. Ltda., es un contribuyente especial según resolución No. 143 del 27 de Febrero de 1998, cumple puntualmente con sus obligaciones tributarias, pero esto no le exime que en algún momento pueda cometer un error, retrasos en la declaración o en el pago los cuales pueden significar sanciones económicas o legales, por lo anteriormente mencionado, se puede considerar como una **AMENAZA BAJA**.

2.1.1.3. SOCIAL

En cuanto a la educación uno de los problemas que más afecta a este sector se debe a la interrupción de clases por los paros de la UNE, si se cuentan las pérdidas en los últimos 10 años suman más de un año escolar lo que muestra el deterioro de la educación pública, en este año incluso la protesta de docentes se agudiza con nuevas manifestaciones y enfrentamientos con la Policía., los maestros se oponen a las evaluaciones propuestas por el gobierno y reclaman un aumento en sus sueldos.²¹

²⁰ www.sri.gov.ec.. Impuestos y Retenciones. Octubre 2009

²¹ www.hoy.com. Noticia: Después de 23 días del paro de maestros. 16 Octubre 2009

El bono de desarrollo humano tiene como objetivo paliar las necesidades básicas de los más pobres pero en realidad lo que hace es que la gente se vuelva cómoda, busque trabajar en actividades que requieran menos esfuerzos, la oferta en empleos como empleada doméstica, agricultores, carpinteros y demás enfocados en el servicio están en disminución.

La delincuencia y la falta de seguridad está en crecimiento, debido a la disminución de las fuentes de trabajo, el gobierno canaliza recursos para impulsar las microempresas pero existen trabas en cuanto al incremento y la creación de nuevos impuestos, restricciones en a las importaciones y exportaciones, obtención de nuevo permisos de funcionamiento, mayores controles por instituciones del Estado, etc. Muchos inversionistas prefieren emplear sus recursos para la compra de activos fijos como terrenos, casas, vehículos y demás que en la creación de empresas.

Los productos que se realizan en el país son poco competitivos a nivel mundial, los precios son demasiado altos, la inversión en investigación y desarrollo es alta, la maquinaria utilizada es obsoleta o en algunas industrias aún se realiza de forma manual. El gobierno aún no hace nada por tratar de solucionar estos últimos puntos.

El Ecuador es uno de los países con alto nivel de corrupción, el sistema judicial va a paso lento mientras los problemas sociales aumentan, existen casos que ya han quedado en el olvido pero que a su tiempo crearon mucho daño a la sociedad, muchos quedan impunes por falta de pruebas y muchos ni son reportados porque se pierde tiempo, esfuerzo y dinero pero no existen resultados.

Estos puntos se constituyen trabas para el desarrollo empresarial por lo tanto constituye una **AMENAZA ALTA**.

2.1.1.4. TECNOLÓGICO

La innovación tecnológica constituye el factor dominante del desarrollo de las empresas, mediante la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación Dilipa Cía. Ltda., puede dar a conocer sus productos, mantener un contacto más directo con cliente y proveedores, incluso la comunicación interna es más rápida.

El uso adecuado y eficiente de la tecnología le proporciona herramientas que faciliten la permanencia en el mercado de la empresa y su crecimiento, este punto es una **OPORTUNIDAD ALTA**.

2.1.2. MICROAMBIENTE

Este grupo está conformado por:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Normativa

2.1.2.1. CLIENTES

Dilipa Cía. Ltda., es una empresa distribuidora y comercializadora de útiles escolares, suministros de oficina, libros, artículos de bazar y cristalería al por mayor y menor dentro del grupo de clientes encontramos:

- CLIENTES AL POR MAYOR:

Dentro de este grupo se encuentran principalmente propietarios de negocios pequeños como papelerías, bazares, copiadoras e imprentas, clientes institucionales que adquieren suministros de oficina para el mes, seis meses o un año, como fundaciones, instituciones públicas o privadas.

- CLIENTES AL POR MENOR:

En este grupo se encuentran, los estudiantes de educación básica, bachillerato y educación superior. De acuerdo a un análisis de este sector entre el 50% y el 80% de las ventas se hacen en temporada de inicio de clases: entre marzo y abril en la Costa y Galápagos y entre agosto y septiembre en la Sierra y el Oriente y el público en general que requiere de nuestros productos o servicios.

Para determinar el grado de satisfacción en cuanto a los productos y servicios, instalaciones y calidad de atención percibida por los clientes de la empresa Dilipa Cía. Ltda., se aplicó encuestas (Ver Anexo 1) en las diferentes sucursales a nivel Nacional, cuyos resultados sirven para la elaboración de la Matriz de Estrategias FODA.

2.1.2.2. PROVEEDORES

Conjunto de personas naturales o jurídicas que proveen de mercadería a la empresa. Dentro de los principales proveedores de la empresa podemos encontrar a los siguientes:



Para determinar las distintas oportunidades y amenazas que presentan los proveedores para un desarrollo conjunto se aplicaron encuestas (Ver Anexo 2).

2.1.2.3. COMPETENCIA

El estudio de la competencia es primordial ya que permite analizar su crecimiento y compararlo con el resultado obtenido por la empresa, razones de su posicionamiento, participación de mercado y estrategias que desarrolla. El principal competidor es Juan Marcet, Disanti ya que se dirige al mismo segmento de mercado, pero se pueden identificar de forma general sus competidores de forma indirecta al por mayor y al por menor en los siguientes:

- **COMPETENCIA AL POR MAYOR:** Dentro de este grupo se puede identificar a Paco, Comisariato del Libro, Librería Española, Supermercados, editoriales, Dince, Distribuidores de artículos que provee Dilipa como Disanti en grandes volúmenes, Grandes Papelerías, Importadoras de productos específicos y hasta los mismos proveedores de Dilipa.
- **COMPETENCIA AL POR MENOR:** En esta categoría se pueden agrupar a más de los competidores al por mayor, pequeñas papelerías, bazares, mini markets, librerías pequeñas, las propias escuelas que adquieren productos al por mayor para vender dentro de las instituciones a sus estudiantes, incluso en este grupo se encuentran los clientes mayoristas de Dilipa.

A pesar de que Dilipa tiene pocos competidores directos, los competidores indirectos están en aumento, estos últimos se dirigen a diferentes segmentos de mercado pero representan reducciones en las ventas de la Empresa o impiden su crecimiento. Este punto constituye una **AMENAZA ALTA**.

2.1.2.4. NORMATIVA

La Empresa Dilipa Cía. Ltda., al ser una empresa grande, constituida legalmente se encuentra controlada por distintos organismos principalmente por:

- Servicio de Rentas Internas
- Instituto de Seguridad Social
- Ministerio de Trabajo
- Superintendencia de Compañías

El fiel cumplimiento de sus obligaciones permite la creación de una imagen sólida frente a sus colaboradores, proveedores, clientes y la sociedad en general, lo que constituye una **OPORTUNIDAD ALTA**.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Comprende el estudio de las fuerzas internas provenientes de factores como: los objetivos de la organización, políticas administrativas, tecnología y las aptitudes de los colaboradores²². La empresa puede influir para ser cambiadas. Para determinar las fortalezas y debilidades de la Empresa se han realizado encuestas (Ver Anexo 3)

2.3 ANÁLISIS MATRICES

2.3.1. MATRIZ DE IMPACTO

2.3.1.1. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

2.3.1.2. MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

²² Guizar, Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional, segunda edición Mc. Graw Hill. México 2004. Pág. 6

Tabla 7 Matriz de Impacto Externo
MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

No.	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
	MACROAMBIENTE									
1	Medidas y cambios del gobierno				X			5		
2	Incremento de la inflación					X			3	
3	Disminución de la tasa de interés activa		X						3	
4	Disminución de la tasa de interés pasiva						X			1
5	Aumento en el desempleo		X						3	
6	Imagen de la Empresa frente a entidad de control tributario						X			1
7	Problemas sociales				X			5		
8	Acceso a tecnologías de información y comunicación	X						5		
	MICROAMBIENTE									
	CLIENTES									
9	Demanda de Productos	X						5		
10	Clientes con necesidades múltiples				X			5		
11	Promociones de productos en el mercado			X						1
12	Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor	X						5		
13	Imagen de los puntos de venta	X						5		
14	Precio de los productos	X						5		
15	Clientes al por mayor y menor	X						5		
16	Eficacia en la atención al por mayor (facturación)					X			3	
17	Publicidad de productos en el mercado				X			5		
18	Eficacia en la atención al por mayor (despacho)					X			3	
19	Atención a clientes y reclamos	X						5		
20	Solución de reclamos		X						3	
21	Calidad de atención ofrecida por el personal					X			3	
	PROVEEDORES									
22	Ubicación del proveedor		X						3	
23	Cantidad de proveedores		X						3	
24	Formas de Pago	X						5		
25	Plazos de Crédito	X						5		
26	Entrega de pedidos					X			3	
27	Ajustes en precios					X			3	
28	Canales de comunicación	X						5		
29	Promoción de sus productos	X						5		
30	Condiciones de los proveedores	X						5		
31	Servicios Post - Venta				X			5		
32	Distancia física con la empresa		X						3	
	COMPETENCIA									
33	Incremento de los competidores indirectos				X			5		
	NORMATIVA									
34	Cumplimiento de las obligaciones legales	X						5		

Tabla 8 Matriz de Impacto Interno
MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

No.	FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
	PLANIFICACIÓN									
1	Conocimiento del Compromiso Empresarial	X						5		
2	Cumplimiento del Compromiso Empresarial	X						5		
3	Conocimiento de las políticas de la Empresa					X			3	
4	Cumplimiento de las políticas dentro del área de trabajo		X						3	
5	Planificación de actividades en áreas de trabajo					X			3	
6	Cumplimiento de la planificación de actividades					X			3	
	ORGANIZACIÓN									
7	Existencia del Organigrama Empresarial	X						5		
8	Existencia de Organigramas por Área o Departamento	X						5		
9	Participación de los colaboradores en la toma de decisiones		X						3	
10	Definición de Responsabilidades	X						5		
11	Distribución de cargas de trabajo	X						5		
12	Comunicación entre departamentos o áreas de trabajo					X			3	
13	Comunicación entre sucursales				X			5		
	DIRECCIÓN									
14	Influencia positiva del administrador o jefe de área	X						5		
15	Trabajo en Equipo	X						5		
16	Resolución de problemas por el administrador o jefe de área		X						3	
17	Liderazgo orientado a resultados	X						5		
18	Liderazgo democrático del gerente	X						5		
	CONTROL									
19	Aplicación de distintos tipos de control		X						3	
20	Frecuencia en la aplicación de controles		X						3	
21	Atención de reclamos	X						5		
22	Utilización eficiente del presupuesto		X						3	
23	Principios y Valores	X						5		
	ÁREA FINANCIERA									
24	Estados Financieros actualizados					X			3	
25	Toma de decisiones en base en indicadores financieros					X			3	
26	Retrasos en el pago a proveedores					X			3	
27	Puntualidad en la declaración de impuestos	X						5		
28	Pérdida de documentación						X			1
	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN									
29	Investigación de nuevos productos	X						5		
30	Control de existencias mínimas y máximas				X			5		
31	Reporte al proveedor sobre diferencias en mercadería	X						5		
32	Diversificación de productos		X						3	
33	Publicidad de productos propios de la empresa					X			3	
34	Adquisición de productos con costos adecuados	X						5		

Tabla 9 Matriz de Impacto Interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO										
No.	FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
	ÁREA TECNOLÓGICA									
35	Inversión en software y hardware		X						3	
36	Mantenimiento de Equipos	X						5		
37	Existencia de una página web	X						5		
38	Información en la página web					X			3	
39	Sistemas de comunicación e información		X						3	
40	Capacitación sobre el manejo de los sistemas de comunicación e información		X						3	
41	Capacitación sobre manejo del sistema informático interno				X			5		
	ÁREA DE TALENTO HUMANO									
42	Desarrollo de competencias	X						5		
43	Oportunidad de desarrollo del personal	X						5		
45	Cultura Organizacional basada en valores	X						5		
46	Satisfacción de los colaboradores en su trabajo		X						3	
47	Nivel de formación del personal		X						3	
48	Proceso de Inducción del personal					X			3	
49	Incentivos para el personal	X						5		

2.3.2. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Tabla 10 Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD													
FACTORES	MACROAMBIENTE			CLIENTES				PROVEEDORES			COMPETENCIA		
AMENAZAS	Medidas y cambios del gobierno	Incremento de la inflación	Problemas Sociales	Clientes con necesidades múltiples	Eficacia en la atención al por mayor (facturación)	Publicidad de productos en el mercado	Eficacia en la atención al por mayor (despacho)	Calidad de atención del personal	Entrega de pedidos	Ajuste en precios	Servicios Post-venta	Incremento de competidores indirectos	
DEBILIDADES	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	5	5	
Conocimiento de las políticas	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	38
Planificación de actividades en áreas de trabajo	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	40
Cumplimiento de la planificación	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	44
Comunicación entre áreas o departamentos	3	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	5	44
Comunicación entre sucursales	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
Estados financieros actualizados	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Toma de decisiones en base a indicadores financieros	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Retraso en el pago a proveedores	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	40
Control de existencias mínimas y máximas	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	44
Publicidad de productos propios	5	5	3	5	3	5	3	3	3	5	5	5	50
Información en la página web	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	5	5	44
Capacitación sobre manejo del sistema informático interno	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	54
Proceso de inducción del personal	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	40
	53	39	45	59	43	51	43	43	41	45	49	57	

2.3.3. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Tabla 11 Matriz de Aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD																					
FACTORES		MACROAMBIENTE			CLIENTES						PROVEEDORES								NORMATIVA		
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	Disminución tasa de interés activa	Aumento en el desempleo	Acceso a tecnologías de inform. y comunicación	Demanda de productos clientes	Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor	Imagen de los puntos de venta	Precio de los productos	Cientes al por mayor y menor	Atención a cliente y sus reclamos	Solución de reclamos	Ubicación del proveedor	Cantidad de proveedores	Formas de pago proveedor	Plazos de crédito	Canales de comunicación	Promoción de productos	Condiciones de los proveedores	Distancia física con la empresa	Imagen de la empresa frente a entidades de control	
		3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	
Conocimiento del Compromiso empresarial	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	85
Cumplimiento del Compromiso empresarial	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	85
Cumplimiento de las políticas en el área o departamento	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	5	3	5	5	3	5	73
Existencia del organigrama empresarial	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	85
Existencia del organigrama por área o departamento	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	85
Participación de los colaboradores en la toma de decisiones	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	69
Definición de Responsabilidades	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	85
Distribución de cargas de trabajo	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	83
Influencia positiva del jefe de área o administrador	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	85
Trabajo en equipo	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	85
Resolución de problemas por el administrador o jefe de área	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
Liderazgo orientado a resultados	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	85
Liderazgo democrático del gerente	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	85
Aplicación de distintos tipos de control	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	75
Frecuencia en la aplicación de controles	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	81

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

FACTORES	MACROAMBIENTE			CLIENTES							PROVEEDORES							NORMATIVA	
	Disminución tasa de interés activa	Aumento en el desempleo	Acceso a tecnologías de infom. y comunicación	Demanda de productos clientes	Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor	Imagen de los puntos de venta	Precio de los productos	Clientes al por mayor y menor	Atención a cliente y sus reclamos	Solución de reclamos	Ubicación del proveedor	Cantidad de proveedores	Formas de pago proveedor	Plazos de crédito	Canales de comunicación	Promoción de productos	Condiciones de los proveedores	Distancia física con la empresa	Imagen de la empresa frente a entidades de control
FORTALEZAS	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5
Atención oportuna de reclamos	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5
Utilización eficiente del presupuesto	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3		3	3
Principios y Valores	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5
Puntualidad en la declaración de impuestos	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5
Investigación de nuevos productos	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Reportes al proveedor sobre diferencias en mercadería	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
Diversificación de productos	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
Adquisición de productos con costos adecuados	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5
Inversión en software y hardware	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mantenimiento de equipos	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5
Existencia de la página web	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sistemas de comunicación e infom.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Capacitación sobre manejo de sistema de comunicación e infom.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Desarrollo de Competencias	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5
Oportunidad de desarrollo del personal	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5
Cultura Organizacional (valores)	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5
Satisfacción de los colaboradores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
Nivel de formación del personal	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
Incentivos para el personal	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5
	102	102	148	156	158	156	158	158	158	132	110	106	152	152	152	152	147	110	158

2.3.4. HOJA DE TRABAJO FODA

Tabla 12 Hoja de Trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Conocimiento del compromiso empresarial	1. Acceso a tecnologías de información y comunicación
2. Cumplimiento del compromiso empresarial	2. Demanda de productos
3. Existencia del organigrama empresarial	3. Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor
4. Definición de Responsabilidades	4. Adecuada imagen de los puntos de venta
5. Distribución de cargas de trabajo en su totalidad	5. Precio competitivos de los productos
6. Influencia positiva del administrador o jefe de área	6. Clientes al por mayor y menor
7. Trabajo en equipo	7. Atención inmediata a los cliente y sus reclamos
8. Liderazgo orientado a resultados	8. Varias formas de pago que ofrecen los proveedores
9. Liderazgo democrático del gerente	9. Plazos de crédito amplios de los proveedores
10. Aplicación de controles	10. Canales de comunicación directa con los proveedores
11. Atención oportuna de reclamos	11. Condiciones flexibles de los proveedores
12. Puntualidad en la declaración de impuestos	12. Adecuada imagen de la empresa frente a entidades de control
13. Investigación continua para la adquisición de nuevos productos	
14. Reportar de forma inmediata al proveedor diferencias en la mercadería	
15. Adquisición de productos con costos adecuados	
16. Mantenimiento de equipos	
17. Existencia de la página web	
18. Programas o actividades para el desarrollo de competencias	
19. Oportunidad de desarrollo del personal	
20. Cultura Organizacional basada en principios y valores	
21. Incentivos continuos para el personal	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Cumplimiento parcial de la planificación de los departamentos y sucursales	1. Medidas y Cambios del Gobierno
2. Inadecuada comunicación entre departamentos o áreas	2. Clientes con necesidades múltiples
3. Inadecuada comunicación entre sucursales	3. Falta de publicidad agresiva de los productos en el mercado
4. Control de existencias no continuo	4. El proveedor no amplia información sobre sus productos a personal de ventas de la empresa
5. Falta de publicidad a los productos propios de la empresa	5. Incremento de competidores indirectos
6. La página web no se actualiza continuamente	
7. La capacitación del sistema informático interno es incompleta	

2.3.5. MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

Tabla 13 Matriz Estratégica FODA

MATRIZ ESTRATÉGICA FODA		
<p style="text-align: center;">EXTERNAS</p> <p style="text-align: center;">INTERNAS</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a tecnologías de información y comunicación 2. Demanda de productos 3. Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor 4. Imagen de los puntos de venta 5. Precio competitivos de los productos 6. Clientes al por mayor y menor 7. Atención inmediata a los clientes y sus reclamos 8. Varias formas de pago que ofrecen los proveedores 9. Plazos de crédito amplios del proveedor 10. Canales de comunicación directos con los proveedores 11. Condiciones flexibles de los proveedores 12. Adecuada imagen de la empresa frente a las entidades de control
FORTALEZAS	F.O.	F.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del compromiso empresarial 2. Cumplimiento del compromiso empresarial 3. Existencia del organigrama empresarial 4. Definición de Responsabilidades 5. Distribución de cargas de trabajo en su totalidad 6. Influencia positiva del administrador o jefe de área 7. Trabajo en equipo 8. Liderazgo orientado a resultados 9. Liderazgo democrático del gerente 10. Aplicación de controles 11. Atención oportuna de reclamos 12. Puntualidad en la declaración de impuestos 13. Investigación continua para la adquisición de nuevos productos 14. Reportar de forma inmediata al proveedor diferencias en la mercadería 15. Adquisición de productos con costos adecuados 16. Mantenimiento de equipos 17. Existencia de la página web 18. Programas o actividades para el desarrollo de competencias 19. Oportunidad de desarrollo del personal 20. Cultura Organizacional basada en principios y valores 21. Incentivos continuos para el personal 	<ol style="list-style-type: none"> a) Realizar entrevistas personales a los clientes sobre atención cliente, requerimiento de productos y sugerencias b) Aplicación periódica de encuestas sobre satisfacción del clientes dentro de las instalaciones c) Ofrecer convenios institucionales d) Rotar y capacitar al personal en distintas áreas de trabajo e) Promover la salud integral del personal f) Receptar pedidos por internet g) Integrar políticas de calidad 	<ol style="list-style-type: none"> a) Ofrecer descuentos a los clientes por compras en volúmenes al contado b) Llevar a cabo promociones como liquidación de productos, dos por uno, días especiales y enganche de productos con alta rotación con los de baja rotación c) Ejecutar charlas sobre características y usos de productos nuevos e importados a los agentes de venta por el departamento de compras d) Ofrecer productos y servicios de calidad con precios competitivos e) Crear y mantener alianzas estratégicas con los proveedores f) Incrementar la línea de productos

2.4 ANÁLISIS FODA

FO

- a) **Realizar entrevistar personales a los clientes sobre atención, requerimiento de productos y sugerencias:** F1, F2, F7, F8, F10, F11, F13, F15, O2, O4, O5, O6, O7. El compromiso de la empresa resalta la variedad de productos, el profesionalismo y la excelencia en el servicio, las entrevistas constituyen herramientas para la obtención de información que permita su cumplimiento.
- b) **Aplicación periódica de encuestas sobre satisfacción de los clientes dentro de las instalaciones:** F1, F2, F7, F8, F10, F11, F13, F15, O2, O3, O4, O5, O6, O7. Con la información obtenida de las encuestas se puede detectar los puntos débiles de la empresa para la toma de acciones correctivas oportunas.
- c) **Ofrecer convenios institucionales:** F8, O2, O6. Con esta opción, la empresa atrae nuevos clientes, da a conocer sus productos y crea relaciones comerciales para el futuro, lo que representa un aumento en las ventas.
- d) **Rotar y capacitar al personal en distintas áreas de trabajo:** F3, F4, F5, F7, F18, F19, F21, O7. Es importante que todo el personal esté preparado para cumplir con eficiencia cualquier rol en la empresa y la solución oportuna de inconvenientes.
- e) **Promover la salud integral del personal:** F21, O12. La empresa se preocupa por el desarrollo humano y profesional de cada colaborador, si las personas se sienten bien lo reflejan en las actividades que llevan a cabo.
- f) **Receptar pedidos por internet:** F2, F17, O1, O2, O4, O5. Mediante el uso eficiente de la tecnología la empresa da a conocer sus productos y servicios, precios y promociones, al incursionar en esta alternativa ahorra tiempo y recursos.
- g) **Integrar políticas de calidad:** F1, F2, F4, F5, F8, F10, F18, F12, F14, F20, F21, O1, O2, O7, O10, O12. El incluir la calidad permite agregar valor al servicio, promueve la mejora continua y crea una imagen de prestigio, confianza y credibilidad de Dilipa frente a la sociedad.

FA

- a) **Ofrecer descuentos a los clientes por compras en volúmenes al contado:** F15, A5. Este beneficio permite que la empresa obtenga ventaja competitiva, promover las ventas y obtener mayor liquidez a corto plazo.

- b) **Llevar a cabo promociones como liquidación de productos, dos por uno, días especiales y enganche de productos de alta rotación con los de baja rotación:** F8, F15, A5. Las promociones son herramientas que permiten diferenciarse de la competencia, impulsar el consumo de otros productos, la introducción de nuevos artículos y sacar del mercado otros, lo que se verá reflejado en un aumento en las ventas.
- c) **Ejecutar charlas sobre características y usos de productos nuevos e importados a los agentes de venta por el departamento de compras:** F4, F6, F7, F10, F13, F15, A3, A4, A5. Al extender el conocimiento de los productos a los agentes de venta, se estimula las ventas, se evita el exceso de stock en las bodegas y permite la exclusividad de distribución de ciertos productos a la empresa.
- d) **Ofrecer productos y servicios de calidad con precios competitivos:** F1, F2, F10, F13, F17, A3, A5. El trabajo diario de la empresa busca la distribución de libros, útiles escolares, suministros de oficina, artículos de bazar, cristalería, juguetes y plásticos que permitan el bienestar de la sociedad, con precios justos diferenciándose de la competencia.
- e) **Crear y mantener alianzas estratégicas con los proveedores:** F7, F14, F15, A1, A4, A5. Las fuertes relaciones entre los proveedores y la empresa permiten un crecimiento conjunto y ventajas competitivas.
- f) **Incrementar la línea de productos:** F15, A2, A5. La diversificación de productos es un aspecto importante del crecimiento, la fidelización del cliente y la búsqueda de nuevas oportunidades de inversión.

DO

- a) **Realizar reuniones de integración entre departamentos y sucursales como actividades sociales y deportivas:** D1, D2, D3, A11, A12. Al fomentar la unión, la empresa crea un ambiente agradable para desarrollar sus actividades y reducir la falta o inadecuada comunicación entre ellos.
- b) **Llevar a cabo la implementación y mejoramiento de procesos:** D2 D3, D4, D7, O6, O10. Esta estrategia le permitirá a la empresa proyectar una imagen de prestigio, confianza y credibilidad ante sus clientes actuales y potenciales, proveedores y colaboradores.

- c) **Generar un clima laboral adecuado a través del mejoramiento del proceso de inducción:** D1, D2, D3, O3, O6, O7. Una adecuada inducción del personal representa ahorro en recursos materiales, económicos, tecnológicos y humanos para la empresa, un personal capacitado constituye una ventaja para alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno.
- d) **Diseñar el direccionamiento estratégico:** D1, O1, O2, O1. Con esta estrategia, se busca orientar a la empresa hacia el futuro y asegurar su permanencia en el mercado.
- e) **Establecer una estructura por procesos:** D2 D3, D4, D7, O6, O10. Mediante esta estructura la empresa puede responder a un mundo globalizado y enfrentar nuevos retos en minimización de costos, tiempos de espera, comunicación eficiente y resolución de conflictos internos y externos de forma oportuna.

DA:

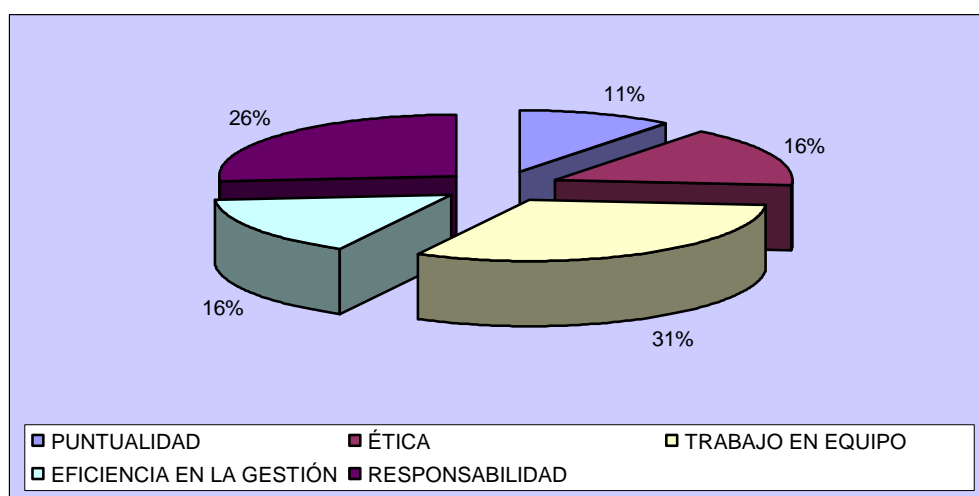
- a) **Usar catálogos y muestras para promocionar los productos, especialmente los nuevos:** D5, A3, A5. El uso de estas herramientas permite la salida de productos nuevos o propios de la empresa, generando un aumento en las ventas.
- b) **Crear un puesto de trabajo para comercialización por internet:** D5, D6, A2, A3, A5. Al desarrollar el comercio por internet la empresa accederá a un segmento de mercado que por el momento no está cubierto por la empresa, se ofrece mayores facilidades para el cliente y ahorro de recursos.
- c) **Dar a conocer a los clientes a través de talleres prácticos los productos en especial los propios y los nuevos e importados:** D5, A3, A5. Los talleres prácticos son formas de enganche de nuestros productos, dar a conocer sus características y usos, crea lealtad de los clientes con la empresa por los beneficios adicionales recibidos.
- d) **Efectuar programas de capacitación técnica y motivación para el personal en distintas áreas y sucursales:** D1, D4, D7, A3. El personal capacitado de forma técnica está preparado para los nuevos retos que se le plantea, lo que representa una inversión para la empresa y la motivación contribuye la clave para realizar un excelente trabajo, cumpliendo plenamente con lo planificado.

- **MATRIZ AXIOLÓGICA:**

2.5 PRINCIPIOS Y VALORES

La filosofía organizacional se basa en el estudio de los principios y valores de cada persona en el gráfico 9 se muestran algunos de estos que se pueden evidenciar dentro de la empresa obtenida de las encuestas realizadas a los colaboradores:

Gráfico 12 Principios y Valores de la empresa



A este grupo de principios y valores se une el compromiso, honestidad, lealtad, perseverancia, respeto, servicio y superación personal que establece la empresa como valores corporativos. En la siguiente tabla se relacionan con los diferentes actores:

Tabla 15 Matriz Axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA					
ACTORES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	CLIENTES	COLABORADORES	ORGANISMOS DE CONTROL
RESPONSABILIDAD, COMPROMISO Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN	X	X	X	X	X
ÉTICA Y SUPERACIÓN PERSONAL	X	X	X	X	X
HONESTIDAD Y LEALTAD	X	X	X	X	X
PERSEVERANCIA Y TRABAJO EN EQUIPO	X	X	X	X	X
SERVICIO	X		X	X	X

RESPONSABILIDAD, COMPROMISO Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN:

Una persona comprometida cumple al máximo con sus obligaciones haciendo más de lo esperado, optimizando recursos, energía y tiempo. Es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.²³

- **Proveedores:** Cumplimiento de obligaciones y creación de alianzas estratégicas.
- **Competencia:** Ser un modelo empresarial con cobertura nacional e imagen internacional preferido en el mercado.
- **Clientes:** Ofrecer productos de calidad con precios competitivos, búsqueda de una satisfacción integral del cliente y fidelización.
- **Colaboradores:** Alinear los objetivos personales con los de la organización, luchar por el desarrollo conjunto
- **Organismos de Control:** Cumplimiento a cabalidad de las obligaciones legales y la creación de una imagen sólida frente a la comunidad.

ÉTICA Y SUPERACIÓN PERSONAL:

Se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana, no sólo mira a los resultados de la acción sino a quién lo realiza, hace referencia a la calidad humana de las personas y sus acciones. La superación motiva a las personas a perfeccionarse a sí misma, en lo humano, espiritual, profesional y económico venciendo los obstáculos y dificultades para lograr los objetivos propuestos²⁴

- Este punto se refleja en todos los actores y las actividades que realizan a nivel laboral y social, la ética funciona como una guía para obrar y la superación personal la motivación para lograr lo propuesto.

HONESTIDAD Y LEALTAD:

La honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, exige en dar a cada quien lo que le es debido. La lealtad es un compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos²⁵.

²³ Núñez, Giovanni. Solo Valores...Segunda edición, año 2007.

²⁴ Guillén, Manuel. Ética en la Organizaciones. Pearson Prentice Hall, Madrid-España 2006.

²⁵ Núñez, Giovanni. Solo Valores...Segunda edición, año 2007.

- **Proveedores:** Cumplir con los pagos, los compromisos adquiridos, acuerdos sobre descuentos y devoluciones.
- **Competencia:** Competir de forma leal sin perjudicar el mercado.
- **Clientes:** No crear falsas expectativas al cliente por vender más sino ser honestos y leales en cada actividad que emprendemos.
- **Colaboradores:** Realizar pagos y liquidaciones justas de acuerdo a lo establecido en la ley.
- **Organismos de Control:** Cumplimiento de obligaciones legales de acuerdo a la realidad.

PERSEVERANCIA Y TRABAJO EN EQUIPO:

La perseverancia es un esfuerzo continuado para obtener un resultado concreto, nos brinda estabilidad y confianza. El trabajo en equipo es la integración armónica de personas de acuerdo a habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador²⁶.

- Este punto se evidencia en todos los actores y sus actividades ya que el trabajo es de todos, el luchar por obtener y mantener participación en el mercado, ofrecer condiciones adecuadas para el desarrollo personal, empresarial y del país.

SERVICIO:

Comprende brindar ayuda de manera espontánea en los detalles más pequeños, habla del sentido de colaboración hacia los demás para hacer la vida más ligera²⁷.

- **Proveedores:** Comercializar sus productos para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.
- **Clientes:** Ofrecer una atención permanente, satisfacer al máximo sus necesidades agregando valor.
- **Colaboradores:** Brindar fuentes de trabajo que permitan su desarrollo personal y profesional.
- **Organismos de Control:** Ser un agente de retención de impuestos que contribuye al desarrollo del país.

²⁶ Núñez, Giovanni. Solo Valores...Segunda edición, año 2007.

²⁷ Núñez, Giovanni. Solo Valores...Segunda edición, año 2007.

2.6 MISIÓN Y VISIÓN

VISIÓN INSTITUCIONAL:

Establece como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.²⁸


Para poder establecer la visión se consideran las siguientes interrogantes:

- ¿Cuándo? Para cuántos años adelante
- ¿Qué? A qué dedicará primordialmente su actividad empresarial
- ¿Cómo? Qué estrategia fundamental le servirá de brújula
- ¿Con quién? Qué competencias tendrán las personas que acompañarán el esfuerzo indispensable para ganar futuro
- ¿Para qué?Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado
- ¿Por qué?Cuál es la razón de su permanencia
- ¿Dónde? El lugar del planeta, región.

ELEMENTOS CLAVES:

- Posición en el Mercado (deseada y realista)
- Tiempo (mediano y largo plazo)
- Ámbito del Mercado (definición del negocio, mercado)
- Productos y Servicios (definición del negocio, necesidad)
- Valores
- Principios Organizacionales

A partir del compromiso empresarial se establece:

**VISIÓN 2014**

Ser el modelo empresarial con cobertura nacional e imagen internacional de reconocido prestigio, confianza y credibilidad gracias a su permanente preocupación por el desarrollo humano y profesional de cada colaborador en busca del éxito de la organización.

Ampliar las líneas de negocio, diversificar los productos y elaborar nuevos artículos para una mayor satisfacción del cliente y rentabilidad para la organización.

²⁸ Salazar, Pico Francis. Taller de Gestión Estratégica de Negocios. Management advise & consulting. Año 2006

MISIÓN INSTITUCIONAL:

Es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un Negocio²⁹.


Para poder establecer la misión se consideran las siguientes interrogantes:

- ¿Qué? Cuál es la razón u objeto social del establecimiento
- ¿Cómo? Cuál es la estrategia que marca la diferencia con los demás
- ¿Con quién? Cuál es el personal del que se dispone
- ¿Para qué? A quién va a satisfacer primariamente el producto o servicio
- ¿Por qué? Qué explica y justifica en lo principal su presencia
- ¿Dónde? Lugar o ubicación geográfica

ELEMENTOS CLAVES:

- Naturaleza del Negocio (finalidad de la Industria a la que pertenece)
- Razón para existir (definición del negocio, necesidad)
- Mercado al que sirve (definición del negocio, mercado)
- Características generales de productos y servicios (definición del negocio, ventajas competitivas)
- Posición deseada en el Mercado (visión)
- Principios y Valores.

A partir del compromiso empresarial se establece:



MISIÓN

Dilipa es una empresa sólida, preferida en el mercado por la variedad de sus productos, el profesionalismo y la excelencia en el servicio, comprometidos con la sociedad en el desarrollo de la educación y la cultura (libros y útiles escolares), provee suministros de oficina que facilitan el desarrollo empresarial mejorando la economía del país, distribuye artículos de bazar, cristalería, juguetes y plásticos para satisfacer el buen gusto del cliente y contribuir en la decoración de un hogar moderno.

²⁹ Salazar, Pico Francis. Taller de Gestión Estratégica de Negocios. Management advise & consulting. Año 2006

2.7 OBJETIVOS

Los objetivos representan un compromiso de alcanzar metas específicas en un cierto tiempo³⁰.

CARACTERÍSTICAS:

- Específico: Área puntual de negocio a la que ataca el objetivo
- Medible: Cuantificar lo que se pretende alcanzar
- Asignable: A quien se responsabiliza del cumplimiento de este objetivo
- Real: Recursos disponibles para conseguir efectivamente este objetivo
- Tiempo: Cuando se esperan alcanzar resultados.

OBJETIVO GENERAL:

Satisfacer la demanda de libros, suministros de oficina, útiles escolares, artículos de bazar, cristalería, juguetes y plásticos, ofreciendo productos de calidad con precios competitivos en el mercado, una estructura basada en procesos, desarrollo humano y profesional de cada colaborador y valor agregado para la plena satisfacción del cliente.

OBJETIVO ESPECÍFICOS:

INCREMENTAR:

- Incrementar en un 20% la variedad de productos mediante la introducción de nuevas líneas de negocio.
- Invertir el 3% de las ventas totales del año para financiar proyectos de investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Promover el crecimiento en ventas mediante la comercialización por internet, ampliación de tarjetas de crédito y nuevos puntos de venta.
- Fidelizar a los clientes a través de un servicio personalizado, descuentos, promociones y beneficios adicionales como charlas y talleres prácticos.
- Incrementar el número de trabajadores satisfechos, desarrollo de competencias e índice de motivación mediante la inversión en capacitación técnica y motivación.
- Realizar estudios de mercado anual para determinar las necesidades actuales de los clientes y sus requerimientos.

³⁰ Salazar, Pico Francis. Taller de Gestión Estratégica de Negocios. Management advise & consulting. Año 2006

MANTENER:

- Utilizar al 100% la capacidad instalada
- Inversión en Software, Hardware y sistemas de información y comunicación
- Fortalecer las alianzas estratégicas con los proveedores

REDUCIR:

- Reducir en un 15% los costos de almacenamiento y encarecimiento del producto mediante el manejo adecuado de inventarios.
- Reducir los tiempos de entrega de pedidos, aumentando los canales de distribución.
- Reducir en un 60% los errores de facturación y despacho en las ventas al por mayor a través de vendedores externos con una estructura en base a procesos.
- Reducir el uso de recursos mediante la documentación de los procesos
- Reducir al máximo las pérdidas a través de la aplicación continua de controles.

2.8 POLÍTICAS

Constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones.³¹

ÁREA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA:

- El departamento de contabilidad es responsable de la contabilización del diario de ventas, diario de cobros, generación de asientos contables en el Módulo de contabilidad al finalizar la jornada, imprimir los documentos, verificar con los reportes enviados por las sucursales, cortejar los datos y rectificar errores.
- Al fin del mes el contador elabora un cuadro comparativo de ventas de toda la empresa, indicando las ventas por sucursal y remite al Gerente General para la toma de decisiones.
- Revisará que la reposición de caja chica haya cumplido con todas las normas internas establecidas, contabilizará y emitirá el cheque
- El responsable encargado de la elaboración de cheques debe realizar la planificación de pago de forma semanal de acuerdo al plazo de crédito concedido por el proveedor.
- El material de autoconsumo deberá ser facturado a nombre de la empresa y con la firma del administrador.

³¹ Heinz, Harold. Administración, Una perspectiva global. McGraw Hill. Décima edición, año 1994.

- Todos los desembolsos deben realizarse con factura y retención
- El pago a los proveedores se realizará a través de cheque cruzado y a nombre del propietario de la factura conjuntamente con un documento de egreso con las firmas del gerente, contador y beneficiario.
- La entrega de cheques se realizará los días lunes en un horario de 16h00 a 17h00 en recepción.
- La declaración de impuestos se realizará el 10 de cada mes

ÁREA DE SISTEMAS:

- Es el encargado de solicitar las autorizaciones, pedirá la elaboración y hará la entrega a las sucursales de todos los documentos exigidos por el SRI: Facturas, notas de venta, notas de crédito, guías de remisión, comprobantes de retención y liquidación de compras y servicios.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN:

- Para la apertura del código de cliente se llenará una solicitud, se adjuntará copia del RUC, Planilla de luz, agua o teléfono, dos certificados comerciales, referencias bancarias y copia de las tres facturas anteriores de Dilipa, se realizará la verificación y asignación de código una vez aprobado en 48 horas.
- El crédito se otorgará únicamente a los clientes que tengan código y que tengan algún tiempo trabajando con la empresa
- Una vez concluida la jornada laboral, el responsable de caja tiene la obligación de cancelar todas las facturas, notas de venta y otros documentos, realizar el cierre de caja manual.
- El administrador debe imprimir el reporte del sistema y compararlo con el manual verificar y anotar las diferencias positivas o negativas
- La anulación de documentos debe ser autorizada por el administrador y debe constar la firma
- Las sucursales deben mantenerse siempre limpias e iluminadas
- El comité de crédito y cobranzas será el único autorizado para proceder al bloqueo y desbloqueo de los códigos de clientes.
- El departamento de ventas externas debe entregar semanalmente la planificación de entrega de mercadería a los clientes de provincias, se establece la ruta de entrega que deberá ser cumplida en su totalidad.

- Las sucursales deben verificar el material que receiptan de la bodega principal por egreso transferencia, el tiempo máximo para devolver productos en mal estado es de 8 días a partir de la fecha del egreso
- El departamento de compras hará el trámite necesario para la devolución de mercadería al proveedor

ÁREA DE TALENTO HUMANO:

- En temporada escolar el personal puede realizar la compra de material escolar en los almacenes de Dilipa en los que prestan sus servicios, el personal operativo con un monto máximo de \$60 con un plazo de pago de 3 cuotas y el administrativo de \$120 en 3 cuotas, las que serán descontadas mediante rol de pagos.
- Para la solicitud de créditos, el colaborador debe tener la aprobación del jefe inmediato, trabajar mínimo de 6 meses en la empresa, para un cupo máximo de un sueldo y con más de 6 meses hasta dos sueldos.
- La entrega del dinero solicitado se realiza con un egreso de caja y se firmará una letra de cambio, la cobranza de estos se realizará a través del rol de pagos
- Los colaboradores pueden tener acceso a fondos de ayuda cuando existen casos de enfermedad, nacimiento de un hijo, matrimonio, asalto o robo personal, desastre, incendio del domicilio, fallecimiento de un familiar o propio.
- El uniforme se usará según el horario establecido de acuerdo a colores y modelos, no permitirá el uso de prendas adicionales como gorras, bufandas, ponchos, abrigos, sacos, dentro de las instalaciones
- Los empleados se ubican en los puestos de trabajo de acuerdo a su preparación y experiencia
- Se implementa un sistema de remuneraciones e incentivos del personal de acuerdo a las funciones, responsabilidades, fidelidad al trabajo y antigüedad en el servicio
- La empresa fomenta el desarrollo de actividades sociales, deportivas y recreativas del personal.

2.9 ESTRATEGIAS

“Es la forma, vías o modalidades de alcanzar los objetivos propuestos y en donde se concentra la filosofía de una organización”³².

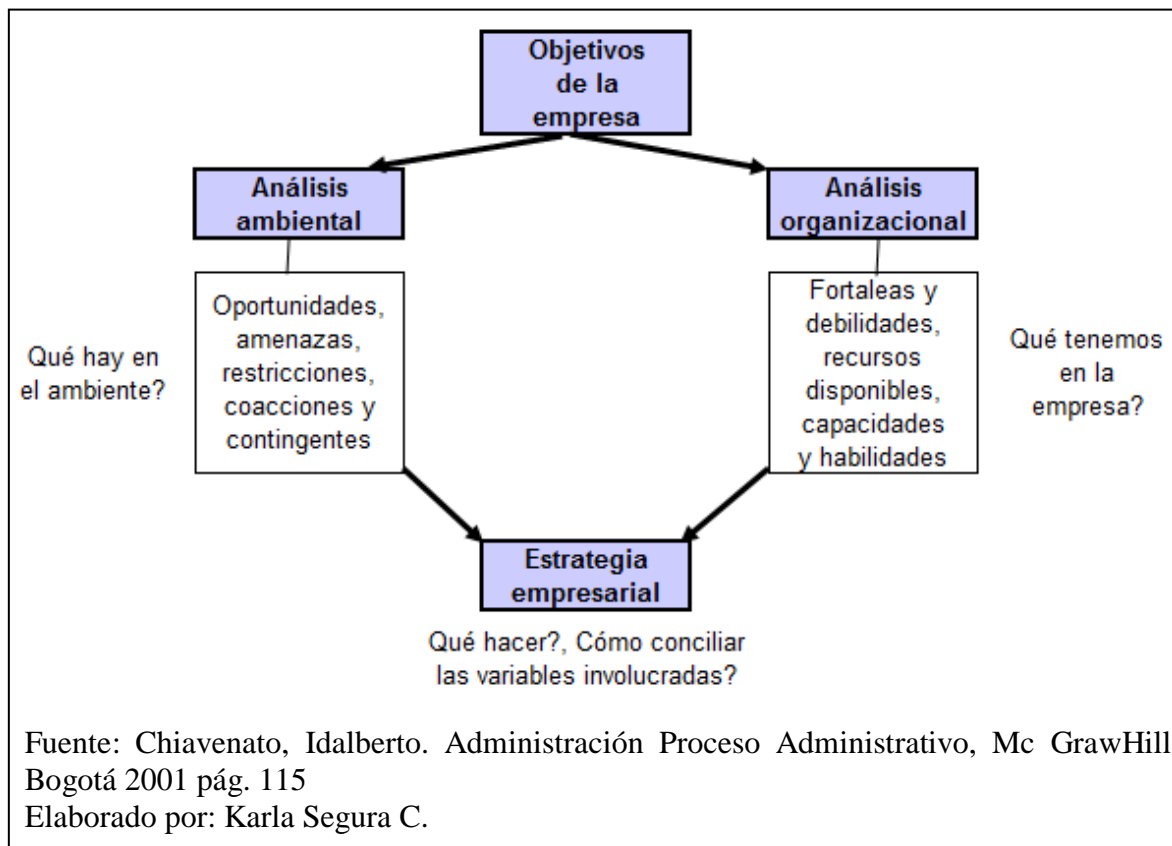
³² Terminología del Comercio Internacional Siglo XXI, Ecuador 2002.

“La estrategia empresarial es el conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento global de la empresa a largo plazo, frente a su ambiente externo. Las empresas establecen estrategias para enfrentar las oportunidades y amenazas ambientales y aprovechar mejor sus fortalezas y potencialidades”.

COMPONENTES DE LA ESTRATEGÍA EMPRESARIAL:

Los tres componentes básicos de la estrategia empresarial son (Ver gráfico 13):

Gráfico 13: Componentes básicos de la estrategia empresarial



“Los principales componentes de una estrategia empresarial son el ambiente de tarea, la empresa y sus recursos, la adecuación de ambos en una posición capaz de conciliar objetivos, recursos, potencialidades y limitaciones de la empresa con las condiciones ambientales, para aprovechar al máximo las oportunidades externas y exponerse al mínimo a las amenazas, coacciones y contingencias ambientales. El mapa estratégico es una herramienta que describe como una empresa agrega valor³³

³³ Chiavenato, Idalberto. Administración Proceso Administrativo, Mc GrawHill. Bogotá – Colombia 2001. Página 134

MISIÓN

Dilipa es una empresa sólida, preferida en el mercado por la variedad de sus productos, el profesionalismo y la excelencia en el servicio, comprometidos con la sociedad en el desarrollo de la educación y la Cultura (libros y útiles escolares), provee suministros de oficina que facilitan el desarrollo empresarial mejorando la economía del país, distribuye artículos de bazar, cristalería, juguetes y plásticos para satisfacer el buen gusto del cliente y contribuir en la decoración de un hogar moderno



VISIÓN 2014

Ser el modelo empresarial con cobertura nacional e imagen internacional de reconocido prestigio, confianza y credibilidad gracias a su permanente preocupación por el desarrollo humano y profesional de cada colaborador en busca del éxito de la organización. Ampliar las líneas de negocio, diversificar los productos y elaborar nuevos artículos para una mayor satisfacción del cliente y rentabilidad para la organización

2010
OBJETIVOS - Incrementar el número de trabajadores satisfecho, desarrollo de competencias e índice de motivación - Utilizar el 100% de la capacidad instalada - Reducir los tiempos de entrega de pedidos, aumento de canales de distribución ESTRATEGIAS - Rotar y capacitar al personal en distintas áreas - Recetar pedidos por internet POLÍTICAS: - Programas de capacitación - Mantenimiento de las instalaciones

2011
OBJETIVOS - Promover el crecimiento en ventas mediante la comercialización por internet, ampliación de tarjetas de crédito y nuevos puntos de venta - Inversión en software, hardware y sistemas de información y comunicación ESTRATEGIAS - Ofrecer descuentos por compras en volúmenes al contado - Llevar a cabo liquidaciones de productos, dos por uno, días especiales y enganche de productos según su rotación POLÍTICAS: - Comparación de las ventas por sucursal a fin de mes - Creación de nuevos códigos de clientes.

2012
OBJETIVOS: - Realizar estudios de mercado anual para determinar las necesidades actuales de los clientes y sus requerimientos - Fortalecer las alianzas estratégicas con los proveedores - Reducir los errores de facturación y despacho en las ventas al por mayor a través de vendedores externos. ESTRATEGIAS - Realizar entrevistas personales a los clientes sobre atención, requerimientos de productos y sugerencias y aplicación periódica de encuestas dentro de las instalaciones - Aplicación del mejoramiento de procesos dentro de toda la organización POLÍTICAS: - Bloqueo y desbloqueo de códigos de clientes - Desarrollo de actividades sociales deportivas y recreativas

2013
OBJETIVOS - Incrementar en un 20% la variedad de productos mediante la introducción de nuevas líneas de negocio - Invertir el 3% de las ventas totales del año para financiar proyectos de investigación y desarrollo de nuevos productos - Reducir en un 15% los costos de almacenamiento y encarecimiento del producto mediante el manejo adecuado de inventarios ESTRATEGIAS - Ejecutar charlas sobre características y usos de productos nuevos e importado a los agentes de venta - Incrementar líneas de producto - Usar catálogos y muestras para promocionar los productos nuevos - Dar a conocer a los clientes a través de talleres prácticos los productos en especial los nuevos e importados POLÍTICAS - Cumplimiento de la ruta de entrega por el departamento de transporte - Devolución de mercadería oportuna

2014
OBJETIVOS - Tener clientes fieles a la empresa - Reducir al máximo las pérdidas a través de la aplicación continua de controles. ESTRATEGIAS - Promover la salud integral del personal - Integrar políticas de calidad - Control de calidad de los productos y servicios de la empresa - Manejo de una estructura por procesos POLÍTICAS: - Ubicación de puestos de acuerdo a sus preparación y experiencia - Sistema de remuneraciones e incentivos de acuerdo a funciones, responsabilidades y antigüedad.
PRINCIPIOS Y VALORES - RESPONSABILIDAD - COMPROMISO - EFICIENCIA EN LA GESTIÓN - ÉTICA - SUPERACIÓN PERSONAL - HONESTIDAD - LEALTAD - PERSEVERANCIA - TRABAJO EN EQUIPO - SERVICIO

CAPÍTULO 3

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

En este capítulo se busca detectar los problemas de la empresa mediante el análisis de los procesos. En un comienzo se establece la cadena de valor, herramienta que descompone a la empresa en sus actividades, identificando las fuentes de ventaja competitiva en actividades generadoras de valor y el mapa de procesos herramienta que identifica los procesos y su interacción en la empresa.

Como segundo punto se realiza el inventario de procesos que consiste en un listado de los procesos que existen en la empresa, distribuidos en gobernantes, básicos y habilitantes, posteriormente a través del diseño de preguntas claves se procede a la selección de procesos críticos.

Por último, las hojas de costos señalan los rubros y valores que necesita la empresa para funcionar, mientras que los diagramas de flujo son representaciones gráficas de las actividades que conforman un proceso. La combinación de estos elementos constituyen la base para la elaboración de la matriz resumen.

3.1. CADENA DE VALOR

”Herramienta que permite analizar las actividades de una empresa, mediante la descomposición en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Porter divide las actividades de valor en: Actividades Primarias y de Apoyo. Las primeras, relativas a la creación física del producto o servicio, su entrega y marketing al comprador y la asistencia postventa, las segundas son aquellas que proporcionan los inputs y la infraestructura que hace posible desarrollar las actividades principales de un modo continuo”.³⁴

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

- “Logística Interna: Las actividades asociadas con recepción, almacenamiento y distribución interna de productos, manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a proveedores.
- Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión y operaciones de instalación.
- Logística Externa: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operaciones de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y Ventas: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- Servicio al Cliente: Actividades asociadas con la presentación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuesto y ajuste del producto.

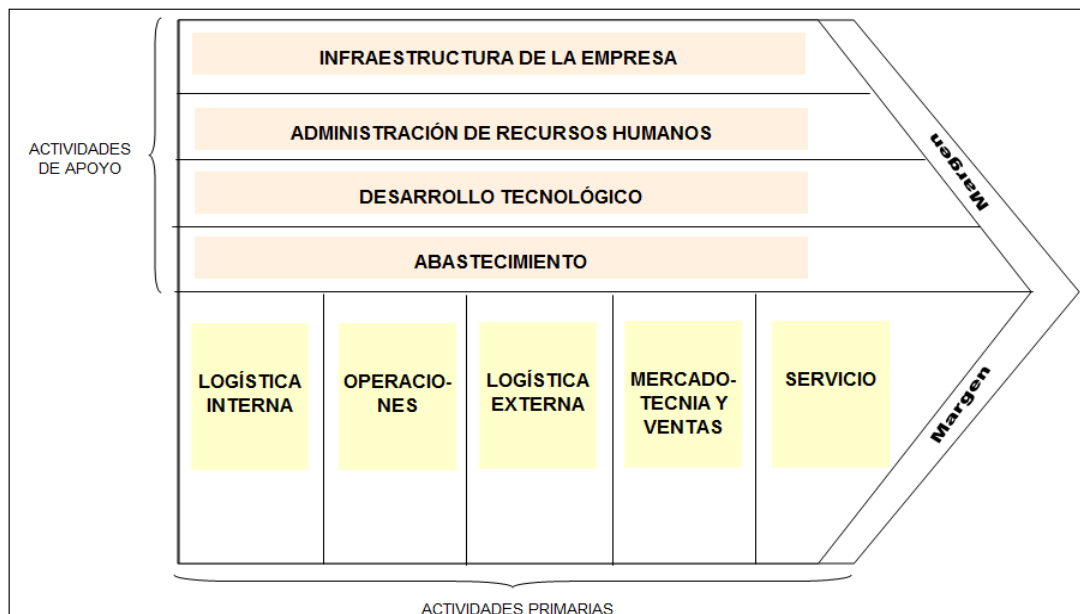
³⁴ Porter, Michael. Estrategia y Ventaja Competitiva. Ediciones Deusto. Barcelona, 2006.

ACTIVIDADES DE APOYO:

En este grupo se encuentran: Mantenimiento e infraestructura, gestión de recursos humanos, administración de recursos financieros y manejo de tecnologías de información que facilitan el desarrollo de las actividades primarias

- **Abastecimiento:** El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, estos incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.
- **Desarrollo de Tecnología:** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento, procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso
- **Administración de Recursos Humanos:** Consiste las actividades de búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.
- **Infraestructura de la Empresa:** La infraestructura consta de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.”³⁵.

Gráfico 14 Cadena de Valor Michael Porter

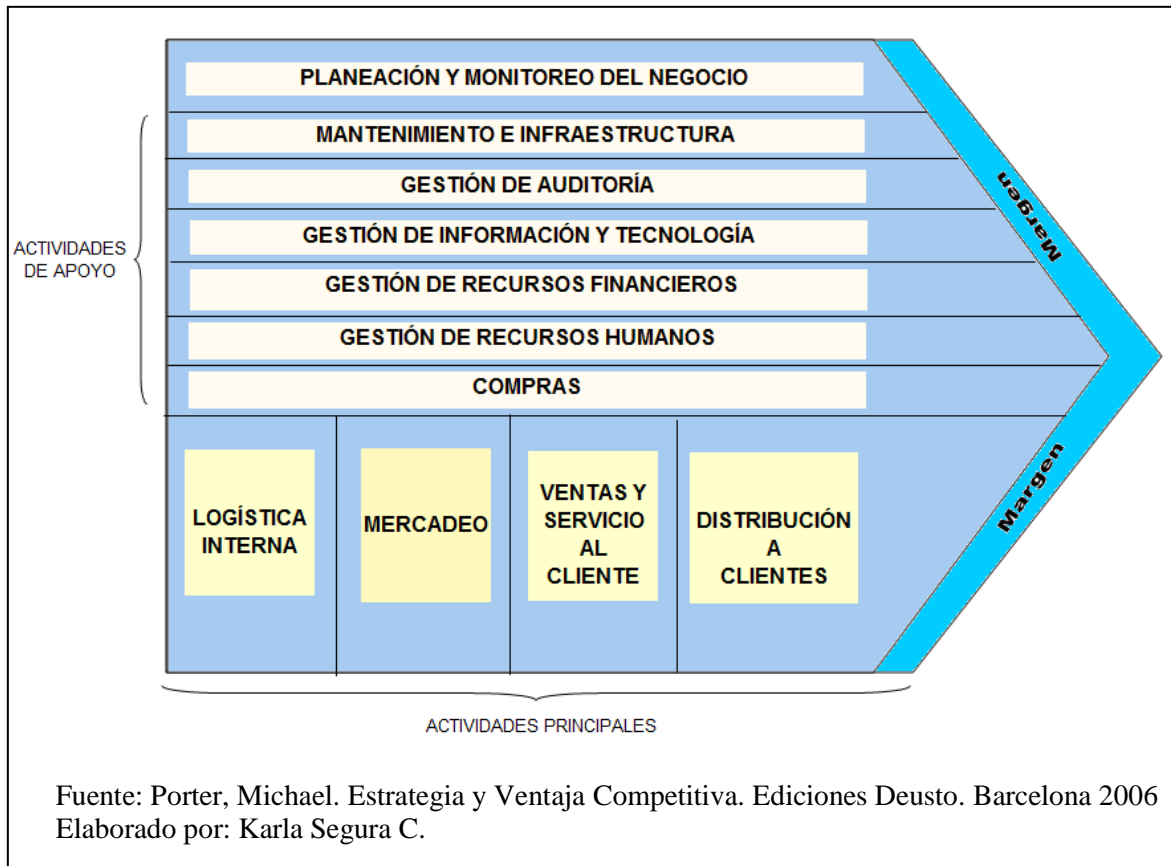


Fuente: Porter, Michael. Estrategia y Ventaja Competitiva. Editorial Continental
Elaborado por: Karla Segura C.

³⁵ Porter, Michael. Ventaja Competitiva. Editorial Continental. México, 1996.

- **CADENA DE VALOR**

Gráfico 15 Cadena de Valor de la Empresa



3.2. MAPA DE PROCESOS

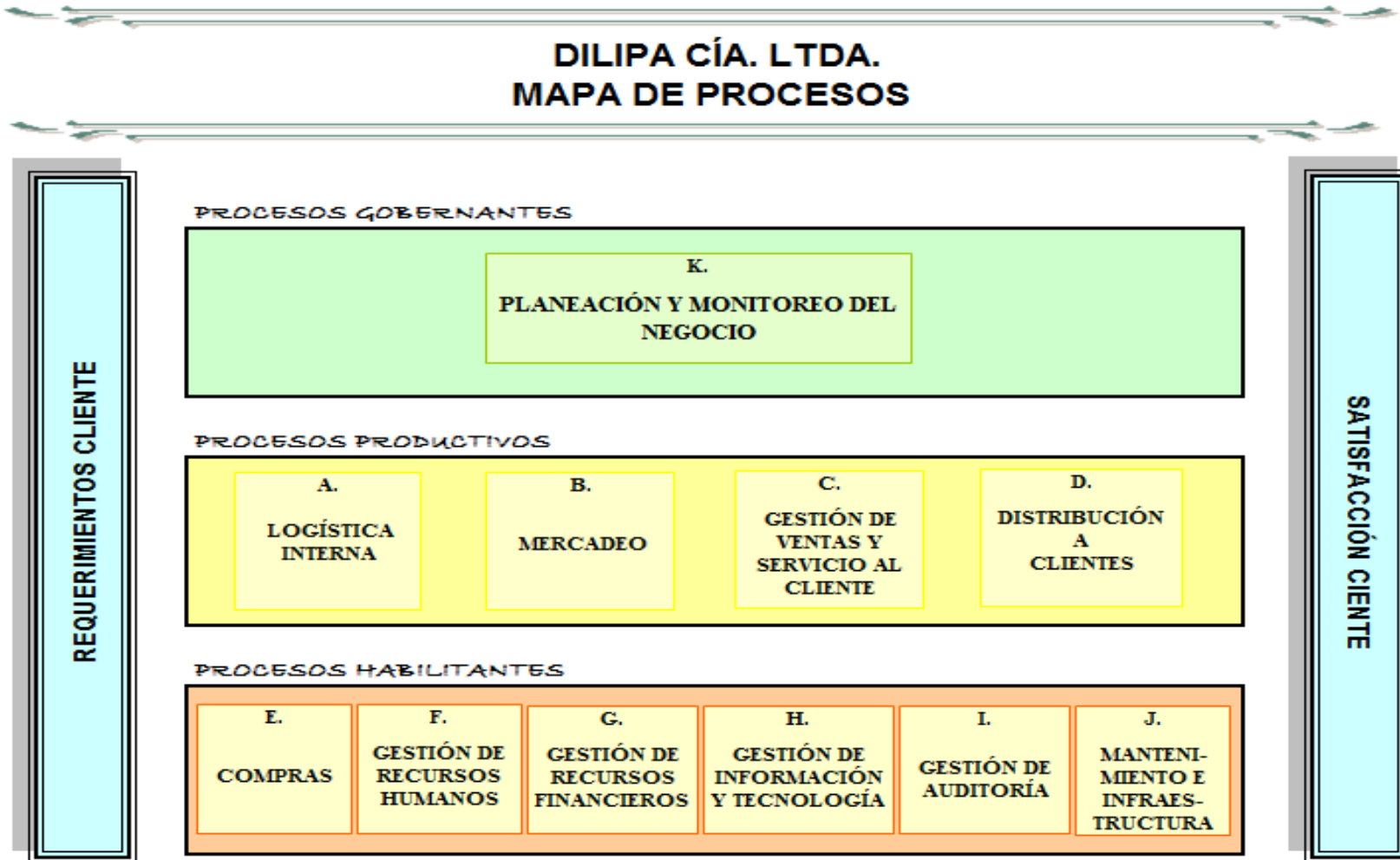
Esta matriz permite la identificación y determinación de los procesos primarios y secundarios de manera estética³⁶.

Los procesos de acuerdo a su importancia se dividen en:

- **Procesos Gobernantes:** Gerenciales, de Planificación y Control, se realizan con el único y exclusivo fin de brindar las directrices necesarias a una organización.
- **Procesos Productivos:** Operativos o primarios, generan productos y servicios de alto impacto sobre la satisfacción del cliente, estos procesos son la razón de ser de la institución.
- **Procesos Habilitantes:** Son procesos internos de apoyo a los productivos y gobernantes, se orientan a todo lo que tiene que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo de capital humano, desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información.

³⁶ Dávila, Zambrano Sandra. Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. Ediciones Consultora Empresarial. Ecuador, enero 2009, página 136.

Gráfico 16 Mapa de Procesos de la Empresa



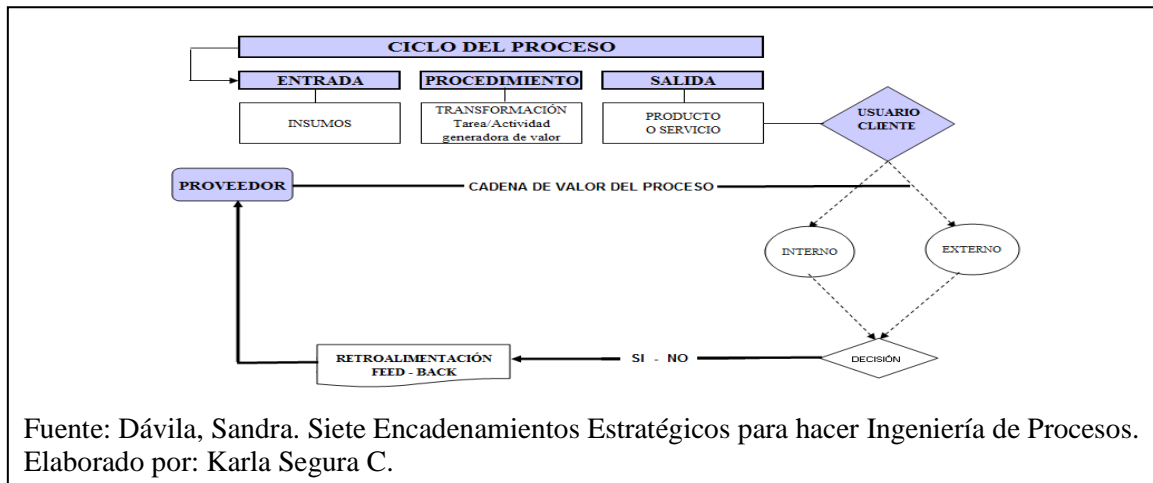
Fuente: Dávila, Zambrano Sandra. Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos.
Elaborado por: Karla Segura C.

3.3. INVENTARIO DE PROCESOS

Consiste en el listado de los procesos que existen en la empresa (Ver tabla 16)

3.3.1. PROCESO

“Es el desarrollo continuo de tareas/actividades que en un determinado momento/tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzcan un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para la organización”.³⁷



3.3.2. ELEMENTOS DE LOS PROCESOS

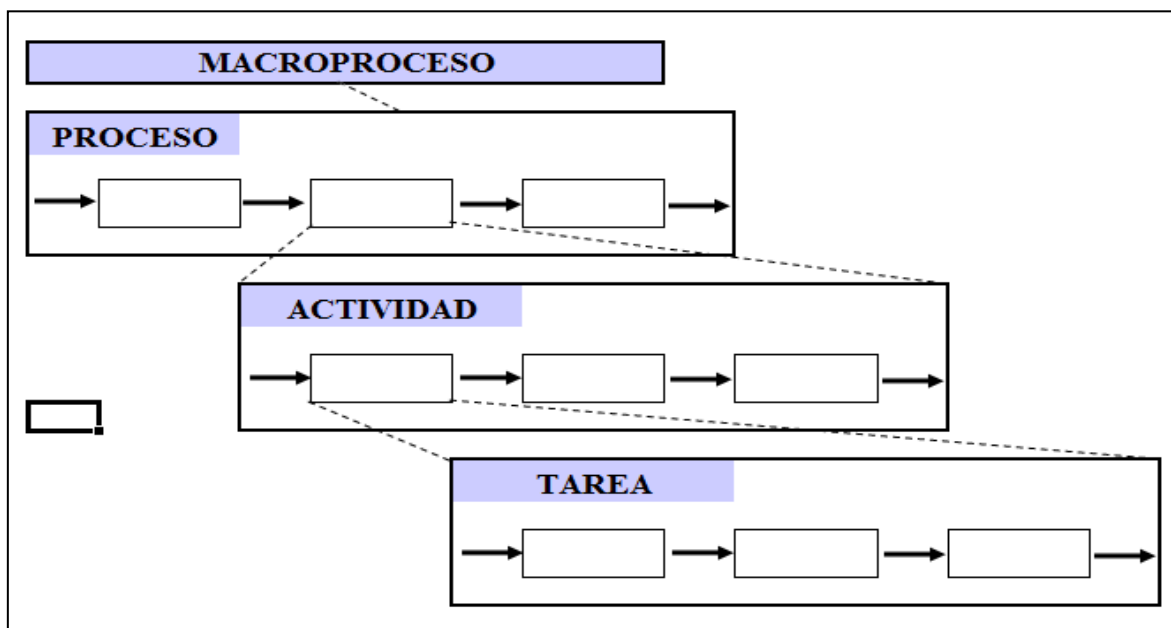
- **Entradas:** Son todos los insumos o componentes imprescindibles, los cuales deben ser específicos, diferentes y correlativos para la elaboración de un producto o servicio, en la industria, se los denomina como materia prima.
- **Transformación:** Es la manera establecida sistemáticamente para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso.
- **Salida:** Es el resultado, producto o servicio final o ejecutado con característica de interno o externo el cual es aceptado o no por los clientes/usuarios.
- **Límites:** Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin)”
- **Medición y Control:** Las actividades, operaciones o tareas dentro de todo procesos, requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para detectar irregularidades y medir el desempeño del procesos en sus puntos críticos, controlar, corregir y suprimir las irregularidades, evaluar el desempeño del proceso y sus implicaciones.³⁸

³⁷ Dávila, Zambrano Sandra. Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. Ediciones Consultora Empresarial. Ecuador, enero 2009, página 130.

³⁸ Dávila, Zambrano Sandra. Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. Ediciones Consultora Empresarial. Ecuador, enero 2009, páginas 130 - 132.

3.3.3. JERARQUÍA DE PROCESOS

- Macroprocesos: Conjunto de Procesos
- Procesos: Conjunto de Actividades que tienen necesidades como ingresos, utilización de recursos o mecanismos para agregar valor, controles, límites y resultados como salidas.
- Subprocesos: Conjunto de actividades
- Actividad: Conjunto de tareas.
Poder y derecho de hacer, determinada sobre la base de las tareas del proceso para lograr sus objetivo, implica esencialmente el gasto de energía del ser humano el cual consume tiempo, dinero, instalaciones, equipos, etc.³⁹
- Tarea: Establecida por el proceso para lograr su objetivo, la tarea estará identificada y determinada por la institución. Esta tarea no puede avanzar en su desarrollo y ejecución sino existe la Actividad⁴⁰.



Fuente: Anotaciones Taller de Gestión de Procesos. Organización y Sistemas. ESPE.
Elaborado por: Karla Segura C.

³⁹ Dávila, Zambrano Sandra. Cinco momentos para hacer reingeniería. Ediciones Consultora Empresarial. Ecuador, página 16.

⁴⁰ Dávila, Zambrano Sandra. Cinco momentos para hacer reingeniería. Ediciones Consultora Empresarial. Ecuador, página 16.

A. LOGÍSTICA INTERNA

A.1 RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA

A.2 CODIFICACIÓN DE PRODUCTOS

A.3 CONTROL DE INVENTARIOS

A.4 DEVOLUCIÓN MERCADERÍA

A.5 DISTRIBUCIÓN MERCADERÍA A SUCURSALES

B. MERCADEO

B.1 PROMOCIÓN DE PRODUCTOS

B.2 PUBLICIDAD

B.3 LOGÍSTICA DE EVENTOS

C. GESTIÓN DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

C.1 VENTAS AL POR MENOR EN SUCURSALES

C.2 VENTAS AL POR MAYOR EN SUCURSALES

C.3 VENTAS EXTERNAS

D. DISTRIBUCIÓN A CLIENTES

E. COMPRAS

E.1 COMPRAS NACIONALES

E.2 IMPORTACIONES

F. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

F.1 CAPTAR RECURSO HUMANO

F.2 REALIZAR NÓMINA

F.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

F.4 FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

F.5 TRABAJO MÉDICO Y SOCIAL

F.6 MANEJO DEL COMISARIATO

F.7 MANEJO DEL COMEDOR

G. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

G.1 GESTIÓN CONTABLE

G.1.1 REALIZAR ASIENTOS CONTABLES

G.1.2 GESTIÓN DE PAGOS

G.1.3 REALIZAR BALANCES

H. GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA

H.1 MANTENIMIENTO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS

H.2 ADMINISTRACIÓN DE REDES DE INFORMACIÓN

I. GESTIÓN DE AUDITORÍA

I.1 MANEJO DE DOCUMENTACIÓN

I.2 MANEJO DE CARTERA

J. GESTIÓN DE MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA

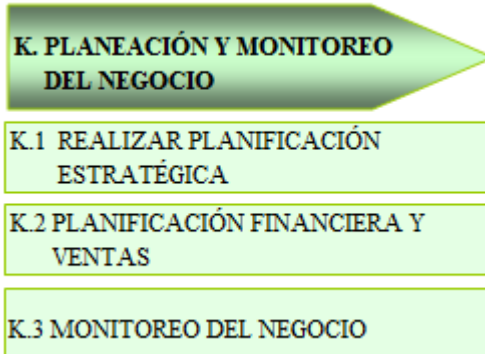


Tabla 16 Listado de Procesos

DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
LOGÍSTICA INTERNA	A
Recepción y Almacenamiento de mercadería	A.1
Codificación de Productos	A.2
Control de Inventarios	A.3
Devolución mercadería	A.4
Distribución mercadería a sucursales	A.5
MERCADEO	B
Promoción de Productos	B.1
Publicidad	B.2
Logística de Eventos	B.3
GESTIÓN DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE	C
Ventas al por menor en sucursales	C.1
Ventas al por mayor en sucursales	C.2
Ventas Externas	C.3
DISTRIBUCIÓN A CLIENTES	D
COMPRAS	E
Compras Nacionales	E.1
Importaciones	E.2
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	F
Captar Recurso Humano	F.1
Realizar Nómina	F.2
Evaluación de Desempeño	F.3
Formación, Capacitación y Motivación	F.4
Trabajo Médico y Social	F.5
Manejo del Comisariato	F.6
Manejo del Comedor	F.7

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Gestión Contable Realizar Asientos Contables Gestión de Pagos Realizar Balances	G G.1 G.1.1 G.1.2 G.1.3
GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA Mantenimiento de Recursos Tecnológicos Administración de Redes de Información	H H.1 H.2
GESTIÓN DE AUDITORÍA Manejo de Documentación Manejo de Cartera	I I.1 I.2
GESTIÓN DE MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA	J
PLANEACIÓN Y MONITOREO DEL NEGOCIO Realizar Planificación Estratégica Planificación Financiera y Ventas Monitoreo del Negocio	K K.1 K.2 K.3

3.3.4. SELECCIÓN DE PROCESOS

“Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales existen problemas y/o quejas de los clientes externos, problemas y/o quejas de los clientes internos, procesos de alto costo, procesos con tiempos del ciclo prolongados, existe una mejor forma conocida (benchmarking), existen nuevas tecnologías. El enfoque utilizado es el ponderado de selección (Ver tabla 17).

En este enfoque, se asigna a cada uno de los procesos principales procesos de la empresa una calificación de 1 a 5, en cuatro categorías:

- Impacto en el cliente ¿Cuán importante es el cliente?
- Susceptibilidad al cambio ¿Puede usted arreglarlo?
- Desempeño ¿Cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto en la empresa ¿Qué importancia tiene para la empresa?

La calificación 1 indica que es difícil hacer algo con el proceso o que éste tiene poco impacto. La calificación 5 indica que es muy fácil cambiar el proceso o que genera un gran impacto, se totalizan las calificaciones de las cuatro categorías por cada proceso de la empresa y estos totales se emplean para establecer prioridades.

Se deciden los procesos de la empresa deben abonarse de inmediato y cuáles pueden programarse para un análisis posterior”⁴¹.

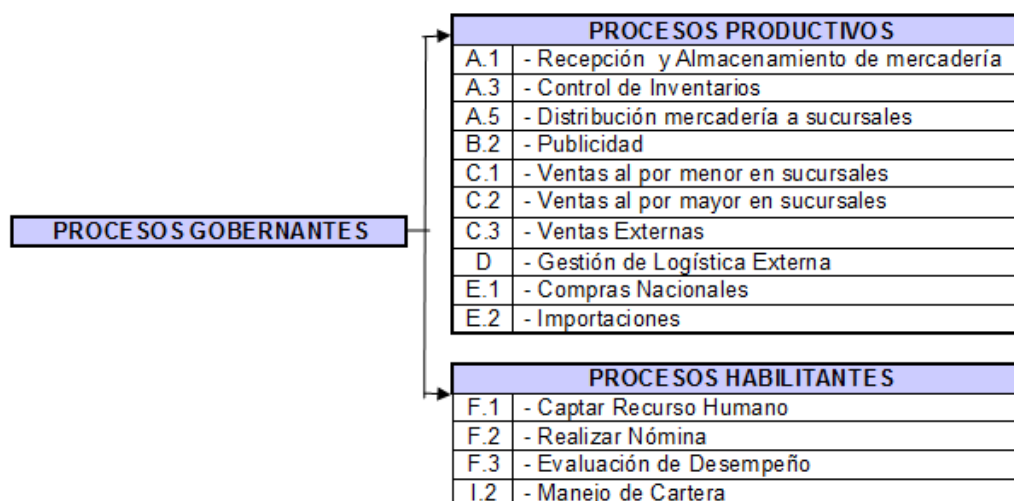
Tabla 17 Selección de Procesos, Enfoque ponderado de selección

NOMBRE DEL PROCESO	Susceptibilidad al cambio	Desempeño	Impacto en la empresa	Impacto en el cliente	TOTAL
Recepción y Almacenamiento de mercadería	4	4	5	5	18
Codificación de Productos	3	3	3	3	12
Control de Inventarios	4	4	5	5	18
Devolución mercadería	3	3	3	3	12
Distribución mercadería a sucursales	5	5	5	5	20
Promoción de Productos	4	4	4	4	16
Publicidad	5	5	5	5	20
Logística de Eventos	3	3	3	3	12
Ventas al por menor en sucursales	5	5	5	5	20
Ventas al por mayor en sucursales	5	5	5	5	20
Ventas Externas	5	5	5	5	20
Distribución a clientes	5	5	5	5	20
Compras Nacionales	4	4	5	5	18
Importaciones	4	4	5	5	18
Captar Recurso Humano	5	5	5	4	19
Realizar Nómina	4	4	5	5	18
Evaluación de Desempeño	4	4	5	5	18
Formación, Capacitación y Motivación	3	3	5	5	16
Trabajo médico y social	3	3	5	4	15
Manejo del comisariato	3	3	4	1	11
Manejo del comedor	3	3	4	1	11
Realizar asientos contables	3	3	5	3	14
Gestión de Pagos	4	4	5	3	16
Realizar Balances	3	3	5	3	14
Mantenimiento de Recursos Tecnológicos	4	4	4	5	17
Administración de Redes de Información	3	3	4	4	14
Manejo de Documentación	3	3	3	3	12
Manejo de Cartera	5	5	5	4	19
Gestión de Mantenimiento e Infraestructura	3	3	4	5	15
Realizar Planificación Estratégica	3	3	5	5	16
Planificación Financiera y Ventas					
Monitoreo del Negocio	3	3	5	5	16

3.3.5. PROCESOS SELECCIONADOS

Comprende la ubicación de los procesos seleccionados en su categoría:

⁴¹ Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994. páginas. 41 – 42 -43



3.4. HOJAS DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS

En cuanto a los costos de personal tenemos (Ver tabla 18):

Tabla 18 Costos de Personal

CARGO	# COLAB.	VALOR POR PERSONA				CP * MIN.
		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	
Servicios Generales	161	\$ 3.433,29	\$ 286,11	\$ 9,54	\$ 1,19	\$ 0,0199
Chofer	10	\$ 4.376,52	\$ 364,71	\$ 12,16	\$ 1,52	\$ 0,0253
Supervisor de despacho	4	\$ 4.787,27	\$ 398,94	\$ 13,30	\$ 1,66	\$ 0,0277
Asistente de Administración	10	\$ 5.318,21	\$ 443,18	\$ 14,77	\$ 1,85	\$ 0,0308
Administrador	10	\$ 8.359,28	\$ 696,61	\$ 23,22	\$ 2,90	\$ 0,0484
Jefe Dpto. Auditoría	1	\$ 12.472,20	\$ 1.039,35	\$ 34,65	\$ 4,33	\$ 0,0722
Asistente de Auditoría	1	\$ 3.829,20	\$ 319,10	\$ 10,64	\$ 1,33	\$ 0,0222
Jefe Dpto. Talento Humano	1	\$ 12.305,16	\$ 1.025,43	\$ 34,18	\$ 4,27	\$ 0,0712
Asistente Nómina	1	\$ 5.806,20	\$ 483,85	\$ 16,13	\$ 2,02	\$ 0,0336
Asistente Beneficios	1	\$ 4.947,60	\$ 412,30	\$ 13,74	\$ 1,72	\$ 0,0286
Médico	1	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 16,67	\$ 2,08	\$ 0,0347
Auxiliar Comedor	3	\$ 3.661,72	\$ 305,14	\$ 10,17	\$ 1,27	\$ 0,0212
Jefe Dpto. Contabilidad y Finanzas	1	\$ 12.826,44	\$ 1.068,87	\$ 35,63	\$ 4,45	\$ 0,0742
Asistente Financiero	1	\$ 9.205,92	\$ 767,16	\$ 25,57	\$ 3,20	\$ 0,0533
Asistente Contable	1	\$ 4.929,60	\$ 410,80	\$ 13,69	\$ 1,71	\$ 0,0285
Auxiliar Contable	4	\$ 3.764,40	\$ 313,70	\$ 10,46	\$ 1,31	\$ 0,0218
Jefe Bodega y Logística	1	\$ 5.510,76	\$ 459,23	\$ 15,31	\$ 1,91	\$ 0,0319
Auxiliar Bodega y Logística	1	\$ 3.996,12	\$ 333,01	\$ 11,10	\$ 1,39	\$ 0,0231
Jefe Dpto. Sistemas	1	\$ 13.695,60	\$ 1.141,30	\$ 38,04	\$ 4,76	\$ 0,0793
Asistente Dpto. Sistemas	2	\$ 4.782,72	\$ 398,56	\$ 13,29	\$ 1,66	\$ 0,0277
Jefe Dpto. Marketing	1	\$ 12.643,80	\$ 1.053,65	\$ 35,12	\$ 4,39	\$ 0,0732
Diseñador Gráfico	1	\$ 6.882,36	\$ 573,53	\$ 19,12	\$ 2,39	\$ 0,0398
Auxiliar Dpto. Marketing	2	\$ 3.582,30	\$ 298,53	\$ 9,95	\$ 1,24	\$ 0,0207
Asistente Dpto. Compras	1	\$ 5.465,76	\$ 455,48	\$ 15,18	\$ 1,90	\$ 0,0316
Asistente Importaciones	1	\$ 4.969,20	\$ 414,10	\$ 13,80	\$ 1,73	\$ 0,0288
Auxiliar Dpto. Compras	2	\$ 3.611,10	\$ 300,93	\$ 10,03	\$ 1,25	\$ 0,0209
Jefe Dpto. Ventas Externas	1	\$ 12.247,68	\$ 1.020,64	\$ 34,02	\$ 4,25	\$ 0,0709
Vendedores Externos	16	\$ 6.887,39	\$ 573,95	\$ 19,13	\$ 2,39	\$ 0,0399
Recepcionista	1	\$ 3.742,08	\$ 311,84	\$ 10,39	\$ 1,30	\$ 0,0217
Asistente de Gerencia	1	\$ 4.560,00	\$ 380,00	\$ 12,67	\$ 1,58	\$ 0,0264
Tramitador - Mensajero	1	\$ 3.503,40	\$ 291,95	\$ 9,73	\$ 1,22	\$ 0,0203
Subgerencia	1	\$ 22.803,96	\$ 1.900,33	\$ 63,34	\$ 7,92	\$ 0,1320
Gerencia	1	\$ 24.510,84	\$ 2.042,57	\$ 68,09	\$ 8,51	\$ 0,1418
	246	\$ 249.418,09	\$ 20.784,84	\$ 692,83	\$ 86,60	

Los costos de personal incluyen los sueldos, horas extras, comisiones incentivos sobre ventas, obligaciones sociales: aporte patronal, fondos de reserva, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones y beneficios sociales: uniformes, lunch, premios e incentivos, comisariato, enfermedad, bonos empresariales, capacitación y movilización.

Para la obtención del costo por persona por minuto se utiliza la fórmula:

$$CP * MIN = \frac{INGRESOANUAL}{(12meses * 30días * 8horas * 60 \text{ min utos})}$$

Por ejemplo: El ingreso anual del diseñador gráfico de la empresa es de \$6.882,36 el costo por persona por minuto al aplicar la fórmula es de:

$$CP * MIN = \frac{\$6.882,36}{(12 * 30 * 8 * 60)}$$

$$CP * MIN. = 0,0398$$

Dentro de otros gastos operacionales de la empresa tenemos:

RUBRO	VALOR ANUAL	DESCRIPCIÓN
Publicidad	\$ 250.993,83	Folleto, promociones, anuncios, muestra de mercadería, atención al cliente
Arriendo y Alquileres	\$ 304.976,48	Arriendo locales, alquileres varios, alcuotas, arrendamiento mercantil
Servicio Personal Externo	\$ 7.727,68	Asesoramiento y Soporte Técnico
Servicios	\$ 84.528,11	Teléfonos, radio telecomunicaciones, internet, energía eléctrica, agua
Gastos Legales	\$ 7.584,78	Gastos Legales
Gastos Varios	\$ 802.493,74	Reparaciones, mantenimiento, materiales de escritorio y limpieza, cafetería, vigilancia, gastos vehículos, útiles de consumo, repuestos, lubricantes, transporte.
Gastos Financieros	\$ 367.522,50	Intereses préstamos, sobregiros, intereses, gastos bancarios, patente, multas
TOTAL	\$ 1.825.827,12	Multas y moras, gastos extraordinarios, gastos no deducibles, impuestos

Para determinar el costo de operación por minuto CO * MIN. Se la aplica la fórmula:

$$CO * MIN = \frac{COSTODEOPERACIÓNANUAL}{(12meses * 30días * 24horas * 60 \text{ min utos})}$$

$$CO * MIN = \frac{\$1.825.827,12}{(12 * 30 * 24 * 60)}$$

$$CO * MIN = 3,5220$$

Posteriormente, el resultado obtenido se divide para el número de empleados obteniendo el Costo Operacional por persona CO * P

$$CO * P = \frac{CO * MIN}{\# EMPLEADOS}$$

$$CO * P = \frac{3,5220}{246}$$

$$CO * P = 0,01432$$

Para finalizar, se obtiene el costo total por minuto (Ver Tabla 19) que equivale a la suma del costo de personal por minuto y el costo operacional por persona obteniendo lo siguiente:

Tabla 19 Costo Total por minuto

CARGO	# COL.	SUELDO, BENEFICIOS Y OBLIGACIONES SOCIALES POR PERSONA				CP * MIN.	CO * MIN.	CO * P	CT * MIN.
		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA				
Servicios Generales	161	\$ 3.433,29	\$ 286,11	\$ 9,54	\$ 1,19	\$ 0,0199	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0342
Chofer	10	\$ 4.376,52	\$ 364,71	\$ 12,16	\$ 1,52	\$ 0,0253	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0396
Supervisor de despacho	4	\$ 4.787,27	\$ 398,94	\$ 13,30	\$ 1,66	\$ 0,0277	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0420
Asistente de Administración	10	\$ 5.318,21	\$ 443,18	\$ 14,77	\$ 1,85	\$ 0,0308	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0451
Administrador	10	\$ 8.359,28	\$ 696,61	\$ 23,22	\$ 2,90	\$ 0,0484	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0627
Jefe Dpto. Auditoría	1	\$ 12.472,20	\$ 1.039,35	\$ 34,65	\$ 4,33	\$ 0,0722	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0865
Asistente de Auditoría	1	\$ 3.829,20	\$ 319,10	\$ 10,64	\$ 1,33	\$ 0,0222	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0365
Jefe Dpto. Talento Humano	1	\$ 12.305,16	\$ 1.025,43	\$ 34,18	\$ 4,27	\$ 0,0712	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0855
Asistente Nómina	1	\$ 5.806,20	\$ 483,85	\$ 16,13	\$ 2,02	\$ 0,0336	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0479
Asistente Beneficios	1	\$ 4.947,60	\$ 412,30	\$ 13,74	\$ 1,72	\$ 0,0286	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0430
Médico	1	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 16,67	\$ 2,08	\$ 0,0347	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0490
Auxiliar Comedor	3	\$ 3.661,72	\$ 305,14	\$ 10,17	\$ 1,27	\$ 0,0212	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0355
Jefe Dpto. Contabilidad y Finanzas	1	\$ 12.826,44	\$ 1.068,87	\$ 35,63	\$ 4,45	\$ 0,0742	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0885
Asistente Financiero	1	\$ 9.205,92	\$ 767,16	\$ 25,57	\$ 3,20	\$ 0,0533	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0676
Asistente Contable	1	\$ 4.929,60	\$ 410,80	\$ 13,69	\$ 1,71	\$ 0,0285	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0428
Auxiliar Contable	4	\$ 3.764,40	\$ 313,70	\$ 10,46	\$ 1,31	\$ 0,0218	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0361
Jefe Bodega y Logística	1	\$ 5.510,76	\$ 459,23	\$ 15,31	\$ 1,91	\$ 0,0319	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0462
Auxiliar Bodega y Logística	1	\$ 3.996,12	\$ 333,01	\$ 11,10	\$ 1,39	\$ 0,0231	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0374
Jefe Dpto. Sistemas	1	\$ 13.695,60	\$ 1.141,30	\$ 38,04	\$ 4,76	\$ 0,0793	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0936
Asistente Dpto. Sistemas	2	\$ 4.782,72	\$ 398,56	\$ 13,29	\$ 1,66	\$ 0,0277	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0420
Jefe Dpto. Marketing	1	\$ 12.643,80	\$ 1.053,65	\$ 35,12	\$ 4,39	\$ 0,0732	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0875
Diseñador Gráfico	1	\$ 6.882,36	\$ 573,53	\$ 19,12	\$ 2,39	\$ 0,0398	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0541
Auxiliar Dpto. Marketing	2	\$ 3.582,30	\$ 298,53	\$ 9,95	\$ 1,24	\$ 0,0207	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0351
Asistente Dpto. Compras	1	\$ 5.465,76	\$ 455,48	\$ 15,18	\$ 1,90	\$ 0,0316	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0460
Asistente Importaciones	1	\$ 4.969,20	\$ 414,10	\$ 13,80	\$ 1,73	\$ 0,0288	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0431
Auxiliar Dpto. Compras	2	\$ 3.611,10	\$ 300,93	\$ 10,03	\$ 1,25	\$ 0,0209	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0352
Jefe Dpto. Ventas Externas	1	\$ 12.247,68	\$ 1.020,64	\$ 34,02	\$ 4,25	\$ 0,0709	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0852
Vendedores Externos	16	\$ 6.887,39	\$ 573,95	\$ 19,13	\$ 2,39	\$ 0,0399	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0542
Recepcionista	1	\$ 3.742,08	\$ 311,84	\$ 10,39	\$ 1,30	\$ 0,0217	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0360
Asistente de Gerencia	1	\$ 4.560,00	\$ 380,00	\$ 12,67	\$ 1,58	\$ 0,0264	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0407
Tramitador - Mensajero	1	\$ 3.503,40	\$ 291,95	\$ 9,73	\$ 1,22	\$ 0,0203	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,0346
Subgerencia	1	\$ 22.803,96	\$ 1.900,33	\$ 63,34	\$ 7,92	\$ 0,1320	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,1463
Gerencia	1	\$ 24.510,84	\$ 2.042,57	\$ 68,09	\$ 8,51	\$ 0,1418	\$ 3,5220	\$ 0,0143	\$ 0,1562
TOTAL	246	\$ 249.418,09	\$ 20.784,84	\$ 692,83	\$ 86,60	\$ 1,44	\$ 116,23	\$ 0,47	\$ 1,92


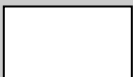
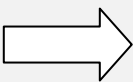

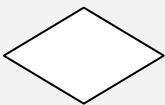

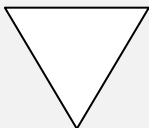
El cargo de Servicios Generales comprende: Facturadores, despachadores al por mayor y menor y personal de bodega.

3.5. ANÁLISIS DE PROCESOS

3.5.1. FLUJOGRAMA O DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

El diagrama de flujo, es una representación gráfica de la secuencia sistemática de las actividades que integran un proceso con la simbología adecuada. Son la representación gráfica de los hechos, movimientos, relaciones y articulaciones que coadyuvan a disciplinar la manera de pensar, muestran claramente las actividades o tareas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.⁴²

- **SIMBOLOGÍA: International Organization for Standardization ISO**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
	OPERACIÓN: Fases del proceso, método o procedimiento	Agrega valor AV
	INSPECCIÓN Y MEDICIÓN: Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.	No agrega valor NAV
	TRANSPORTE: Indica el movimiento de personas, material o equipo	No agrega valor NAV
	DEMORA: Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento	No agrega valor NAV
	DECISIÓN: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción	No agrega valor NAV
	ALMACENAMIENTO: Depósito y/o resguardo de información o productos, archivo de documentación	No agrega valor NAV
	RECEPCIÓN O ENTRADA DE BIENES: Productos o material que ingresa en el proceso	No agrega valor NAV

⁴² Dávila, Zambrano Sandra. Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. Ediciones Consultora Empresarial. Ecuador, enero 2009, páginas 162.

Una hoja de diagramación contiene (Ver gráfico 17):

- Nombre del proceso
- Responsable
- Fecha
- Entrada
- Salida
- Frecuencia
- Volumen
- Número de actividad
- Actividades
- Responsable por actividad
- Simbología
- Tiempo (AV o NAV)
- Costo (AV o NAV)
- Eficiencias de tiempos
- Eficiencias de costos
- Observaciones

Gráfico 17 Diagrama de Flujo

NOMBRE DEL PROCESO														
Responsable:			Tiempo:		Eficiencia en tiempo			Fecha:						
Ingresa:			Costo:		Eficiencia en costo:			Frecuencia:						
Salida:								Volumen:						
No.	Actividad	Responsable	○	□	⇒	D	△	▽	◆	Tiempo		Costo		Observaciones
										AV	NAV	AV	NAV	
$EficienciaTiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV}$										SUBTOTAL				
$EficienciaCosto = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV}$										TOTAL				
										EFICIENCIA				

A.3 CONTROL DE INVENTARIOS

Responsable: Administrador		Tiempo: 2026	Eficiencia en tiempo: 51,68%	Fecha: Diciembre 2009				
Ingresa: Mercadería actual en el sistema		Costo: 551,32	Eficiencia en costo: 44,25%	Frecuencia: Anual				
Salida: Inventario real de mercadería				Volumen: 11				
No.	Actividad	Responsable	Inicio	Fin	Tiempo AV NAV	Costo AV NAV	Observaciones	
			INICIO				En las sucursales el responsable es el administrador y en la bodega de acopio el jefe de bodega y logística	
1	Bajar el inventario del sistema interno de la empresa a hojas electrónicas de excel	Jefe Dpto. De Sistemas			90	8,422	El inventario se realiza en las 10 sucursales y en la bodega de acopio, lo cuales se llevan a cabo de acuerdo a un cronograma	
2	Enviar la documentación del inventario de la sucursal al financiero	Jefe Dpto. De Sistemas			3	0,281	Enviar en un Cd	
3	Recibir el cd y elaborar un listado de los productos con más de 4 años en el inventario, eliminándolos del listado para el inventario	Asistente financiero			182	12,3	Uso del formato interno de la empresa	
4	Realizar el formato para el levantamiento del inventario en excel y las instrucciones para llevarlo a cabo	Asistente financiero			60	4,056	Grabar en un cd el formato para el levantamiento, las instrucciones y el listado de los productos obsoletos	
5	Informar a los administradores y jefes departamentales, el cronograma de actividades, procedimiento y responsables	Asistente financiero			40	2,704	Hacerlo en una reunión de administradores y jefes departamentales	
6	Entregar el cd al administrador de la sucursal	Asistente financiero			1	0,068		
7	Organizar al personal (capacitar, asignar tareas y responsabilidades para el conteo y el registro)	Administrador			60	3,762		
8	Recopilar el material detallado en el listado del mercadería obsoleta, contabilizar y empacar	Servicios Generales			240	16,41	Para esta actividad se asignan a dos personas de una de bodega y otra de despacho	
9	Realizar el conteo físico de la mercadería	Administrador, asistente y Serv.			600	269,8	Esta actividad lo realiza el administrador, el asistente de administración y 10 personas de servicios generales	
10	Ingresar en excel en el formato del inventario las cantidades físicas	Administrador, asistente y Serv.			360	161,9	Esta actividad lo realiza el administrador, el asistente de administración y 10 personas de servicios generales (6 dictando y 6 ingresando)	
11	Calcular los sobrantes y faltantes de material	Asistente financiero			10	0,676	Utilizando fórmulas de excel calcular la cantidad del sistema menos la física y determinar sobrantes y faltantes	
12	Revisar el reporte de sobrantes y faltantes	Administrador			10	0,627		
	Existe grandes diferencias?			SI				
13	Realizar recuento físico	Administrador y Asistente y Serv.			120	19,83	El recuento se realiza de los productos en los que existe grandes diferencias rotando al personal	
14	Realizar ingresos o egresos de mercadería en el sistema para ajustarlo	Administrador			180	50,17		
15	Enviar al asistente financiero el cd del inventario y la mercadería obsoleta empacada con memo a la bodega	Asistente financiero			5	0,313		
16	Recibir el cd y preparar el informe del inventario	Asistente financiero			65	4,394		
17	Enviar el informe a gerencia	Asistente financiero			5	0,338		
			FIN					
$EficienciaTiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{1047}{1047 + 979} = 0,5168$					SUBTOTAL	1047 979	244 307,3	
$EficienciaCosto = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{244}{244 + 307,30} = 0,4425$					TOTAL	2026	551,32	
					EFICIENCIA	51,68%	44,25%	

A.5 DISTRIBUCIÓN MERCADERÍA A SUCURSALES

Responsable: Jefe de bodega y logística	Tiempo: 375	Eficiencia en tiempo: 41,33%	Fecha: Diciembre 2009
Ingres: Requerimiento de las sucursales	Costo: 27,71	Eficiencia en costo: 39,06%	Frecuencia: Semanal
Salida: Despacho mercadería			Volumen: 6




















No.	Actividad	Responsable		Tiempo		Costo		Observaciones		
				AV	NAV	AV	NAV			
			INICIO							
1	Realizar requerimiento de mercadería al Dpto. De compras	Administrador				30	1,881		La distribución de la mercadería a sucursales se realiza en base a los días asignados	
2	Realizar el egreso para la sucursal	Auxiliar Dpto. Compras				20	0,704			
3	Verificar el egreso y aprobarlo	Subgerencia					10	1,463	En el caso que no se encuentre el subgerente esta actividad la realizará el asistente de compras	
	El egreso es aprobado?									
4	Enviar el egreso al jefe de bodega	Auxiliar Dpto. Compras					5	0,176		
5	Organizar al personal para el despacho de la mercadería	Jefe de Bodega y Logística				5	0,231			
6	Sacar la mercadería	Servicios Generales				60	6,154		La actividad se realiza con 3 personas de servicios generales	
7	Revisar el egreso con la mercadería física y empacar	Supervisor de Despacho y serv. Generales					45	3,43	La actividad la realiza el supervisor revisando y 1 persona de servicios generales empacando la mercadería para el envío	
	Existen diferencias entre lo físico y el egreso?									
8	Corregir las diferencias	Auxiliar Dpto. Compras				10	0,352			
9	Cargar el camión	Servicios Generales				20	0,684		Se realiza con la ayuda de 2 personas de servicio generales para carga el camión	
10	Elaborar guía de remisión y sellar el camión	Supervisor de Despacho y serv. Generales				10	0,817		Elaborar con 1 persona de servicios generales	
11	Enviar la mercadería en el camión de la empresa a la sucursal	Chofer y servicios generales					160	11,81	Esta actividad la realiza el chofer y un ayudante de servicios generales	
			FIN							
				SUBTOTAL		155	220	10,82	16,88	
				TOTAL		375		27,71		
				EFICIENCIA		41,33%		39,06%		

$$EficienciaTiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{155}{155 + 220} = 0,4133$$

$$EficienciaCosto = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{10,82}{10,82 + 16,88} = 0,3906$$

C.2 VENTAS AL POR MAYOR EN SUCURSALES

Responsable: Administrador	Tiempo: 62	Eficiencia en tiempo: 50,00%	Fecha: Diciembre 2009
Ingresar: Requerimiento del cliente	Costo: 2,23	Eficiencia en costo: 51,28%	Frecuencia: Diaria
Salida: Venta al por mayor			Volumen: 60

No.	Actividad	Responsable	      	Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
			INICIO						
1	Recibir al cliente en la sucursal	Servicios Generales				1	0,034	La atención es personalizada el vendedor en facturación/caja y los despachadores en la entrega de la mercadería	
2	Facturar y asesorar al cliente en la compra	Servicios Generales				10	0,342		
3	Verificar la existencia de artículos con stock mínimo en el sistema o características especiales	Servicios Generales					5	0,171	Se verifica si existen los colores solicitados
4	Existencia de la mercadería requerida?							NO	
5	Eliminar o aumentar ítems en el comprobante de venta	Servicios Generales				1	0,034	Hasta la facturación corresponde al vendedor interno como servicios generales	
6	Generar el comprobante de venta (factura)	Servicios Generales				1	0,034	Establecer la políticas de pago	
7	Enviar al cliente a caja para cancelar la factura	Servicios Generales					1	0,034	Existe una sola caja, los clientes tienen que hacer fila para cancelar su factura
8	Realizar el cobro de acuerdo a las políticas de la empresa	Servicios Generales					8	0,274	Recaudar el efectivo o cheque al contado y la factura firmada, cheques postfechados o letras de cambio a crédito de acuerdo a las políticas internas
9	Enviar al cliente a despacho para la entrega del material	Servicios Generales					1	0,034	En caja, servicios generales corresponde al cajero
10	Recibir la factura y sacar el material de acuerdo a lo facturado	Servicios Generales					15	0,513	En la entrega de mercadería servicios generales corresponde a los despachadores de bodega
11	Despachar la mercadería al cliente y empacar	Servicios Generales				15	0,513	En cada pedido 1 despacha y otra empaca	
12	Existencia de inconformidades por parte del cliente							SI	
13	Plantear soluciones y corregir errores	Administrador				3	0,188	Realizar notas de crédito por el material faltante o cambios	
	El cliente se lleva la mercadería?							SI NO	
14	Enviar al proceso de distribución a clientes para la entrega de la mercadería	Administrador					1	0,063	
			FIM						
				SUBTOTAL		31	31	1,145	1,088
				TOTAL		62		2,23	
				EFICIENCIA		50,00%		51,28%	

$$EficienciaTiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{31}{31 + 31} = 0,5000$$

$$EficienciaCosto = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{1,145}{1,145 + 1,088} = 0,5128$$

C.3 VENTAS EXTERNAS

Responsable: Jefe de Ventas Externas	Tiempo: 148	Eficiencia en tiempo: 28,38%	Fecha: Diciembre 2009
Ingres: Requerimiento del cliente	Costo: 6,74	Eficiencia en costo: 26,75%	Frecuencia: Diaria
Salida: Venta al por mayor			Volumen: 15

No	Actividad	Responsable	●	■	→	D	▲	▼	◆	Tiempo		Costo		Observaciones						
										AV	NAV	AV	NAV							
			INICIO																	
1	Designar un vendedor externo para el sector	Jefe Dpto. Ventas Externas	●								2		0,17	Se establecen sectores para cada vendedor para realizar las visitas de los clientes						
2	Dirigirse al sector para hacer la visita a los clientes	Vendedor Externo		■	→							40	2,167							
3	Recoger los pedidos de los clientes	Vendedor Externo				D						20	1,084							
4	Elaborar la hoja de pedido	Vendedor Externo	●								2		0,108	La elaboración se realiza de forma manual						
5	Enviar la hoja de pedido a la oficina de facturación de ventas externas	Vendedor Externo		■	→						5		0,271							
6	Elaborar una hoja de pedido del sistema para la confirmación de existencias en bodega	Servicios Generales	●								5		0,171	En esta actividad servicios generales corresponde al personal de facturación de ventas externas						
7	Enviar la hoja de pedido al auxiliar de Bodega y Logística	Servicios Generales		■	→						1		0,034							
8	Recibir la orden de pedido y delegar a una persona de servicios generales la verificación	Auxiliar de Bodega y Logística	●								1		0,037							
9	Identificar el material y separar en una bandeja	Servicios Generales				D					30		1,026	Servicios Generales corresponde al personal de bodega						
10	Verificar los inconvenientes descritos en la hoja de pedido y reportar a facturación ventas externas	Auxiliar de Bodega y Logística		■							5		0,187							
11	Existencia de la mercadería requerida?								◆											
12	Llamar al cliente, informar inconvenientes con la mercadería y llegar a un acuerdo	Servicios Generales	●								3		0,103	En esta actividad servicios generales corresponde al personal de facturación de ventas externas						
13	Eliminar o aumentar ítems en el comprobante de venta	Servicios Generales	●								1		0,034							
14	Generar el comprobante de venta (factura)	Servicios Generales	●								1		0,034	Establecer la políticas de pago						
15	Enviar la factura al auxiliar de bodega y logística	Servicios Generales		■	→						1		0,034							
16	Recibir la factura y delegar a las personas para el despacho	Auxiliar de Bodega y Logística	●								1		0,037							
17	Despachar de acuerdo a lo descrito en la factura y empacar	Servicios Generales	●								15		0,513	En la entrega de mercadería servicios generales corresponde a los despachadores de bodega						
18	Entregar la mercadería al jefe de bodega y logística y pasar al proceso de distribución a clientes	Servicios Generales		■	→						3		0,103							
19	Realizar el cobro y entregar en Facturación Ventas Externas	Vendedor Externo	●								10		0,542	El cobro se realiza de acuerdo a las políticas de cobro de la empresa						
20	Ingresar el pago al sistema	Vendedor Externo	●								1		0,054	Estas actividades la realizan las facturadoras de ventas externas						
21	Enviar el dinero recaudado y la documentación para al tramitador - mensajero para el cuadro de la caja	Servicios Generales		■	→						1		0,034							
											FIN									
											SUBTOTAL		42	106	1,804	4,94				
											TOTAL		148		6,74					
											EFICIENCIA		28,38%		26,75%					
											$EficienciaTiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{42}{42 + 106} = 0,2838$									
											$EficienciaCosto = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{1,804}{1,804 + 4,94} = 0,2675$									

E.1 COMPRAS NACIONALES

Responsable: Asistente de Compras, Subgerente	Tiempo:	590	Eficiencia en tiempo	98,31%	Fecha: Diciembre 2009
Ingresas: Requerimiento de mercadería	Costo:	57,21	Eficiencia en costo:	99,20%	Frecuencia: Diario
Salida: Adquisición de mercadería					Volumen: 2

No.	Actividad	Responsable		Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
			INICIO						
1	Recoger los requerimientos de mercadería que falta o existe poco stock en la empresa	Asistente de Compras				60	2,757	Existen convenios con los proveedores por lo tanto, no existen cambios en precios o condiciones	
2	Elaborar órdenes de compra para el proveedor y enviar por fax	Asistente de Compras				220	10,11		
3	Existencia de la mercadería solicitada							En algunas temporadas ni el proveedor tiene mercadería para despachar	
4	Realizar la negociación de acuerdo a lo establecido en el convenio	Subgerencia				300	43,89		
5	Enviar una copia del convenio y la orden de compra a Bodega y logística para el proceso de recepción y almacenamiento de la mercadería	Asistente de Compras					10	0,46	
				FIN					
				SUBTOTAL		580	10	56,75	0,46
				TOTAL		590		57,21	
				EFICIENCIA		98,31%		99,20%	

$$EficienciaTiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{580}{580 + 10} = 0,9831$$

$$EficienciaCosto = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{56,75}{56,75 + 0,46} = 0,9920$$

Diagrama de flujo:

El flujo comienza en un círculo rosa etiquetado como "INICIO". Una línea azul desciende desde él hacia el ícono de un círculo rosa en la actividad 1. Desde allí, una línea azul continúa hacia el ícono de un círculo rosa en la actividad 2. Una línea azul sale de la actividad 2 y se dirige a un rombo rojo (decisión) en la actividad 3. Desde el rombo, una línea azul etiquetada "SI" apunta hacia el ícono de un círculo rosa en la actividad 4, y una línea azul etiquetada "NO" apunta hacia el ícono de un triángulo verde en la actividad 5. Una línea azul sale de la actividad 4 y apunta hacia el ícono de un triángulo verde en la actividad 5. Una línea azul sale de la actividad 5 y apunta hacia un círculo rosa etiquetado como "FIN". Una flecha amarilla grande apunta desde el ícono de un triángulo verde en la actividad 5 hacia el ícono de un triángulo verde en la actividad 4.

E.2 IMPORTACIONES

Responsable: Asistente de Compras, Subgerente, Asistente de Gerencia	Tiempo:	1985	Eficiencia en tiempo:	61,46%	Fecha: Diciembre 2009
Ingresar: Requerimiento de mercadería	Costo:	90,13	Eficiencia en costo:	61,85%	Frecuencia: Mensual
Salida: Adquisición de mercadería					Volumen: 8

No.	Actividad	Responsable	○	□	→	D	△	▽	◆	Tiempo		Costo		Observaciones		
										AV	NAV	AV	NAV			
			INICIO											Se recogen los requerimientos de todas las sucursales		
1	Recoger los requerimientos de mercadería que falta o existe poco stock en la empresa	Asistente de Compras	○							60		2,757		Existen convenios con los proveedores por lo tanto, no existen cambios en precios o condiciones		
2	Elaborar órdenes de compra para el proveedor	Asistente de Compras	○							720		33,08		Se analiza el historial de las compras y ventas realizadas al proveedor de acuerdo a los artículos y se realiza una proyección		
3	Enviar la orden de compra por correo electrónico	Asistente de Compras			→					5		0,23				
3	Existencia de la mercadería solicitada								◆					En algunas temporadas ni el proveedor tiene mercadería para despachar		
4	Revisar la propuesta y las condiciones del proveedor para la importación	Asistente de Compras	○							360		16,54		Hay que llenar el contenedor para poder importar		
5	Elaboración de una nueva orden de compra	Asistente de Compras	○							20		0,919				
6	Revisión de la nueva orden de compra, enviar al proveedor	Subgerencia		□						30		4,389				
	Es aprobada la compra la orden de compra?								◆							
7	Realizar la documentación correspondiente a la importación	Asistente de Gerencia				D				720		29,31		Documentos bancarios, pólizas de seguro, comunicaciones a entidades del extranjero, aranceles, permisos previos para la importación,		
8	Hacer el seguimiento de la importación a través de comunicaciones por correo electrónico	Asistente de Gerencia	○							60		2,443				
9	Enviar una copia de la orden de compra al jefe de Bodega y Logística para la recepción de la mercadería	Asistente de Compras			→					10		0,46				
														FIN		
										SUBTOTAL		1220	765	55,75	34,39	
										TOTAL		1985		90,13		
										EFICIENCIA		61,46%		61,85%		

$$EficienciaTiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{1220}{1220 + 765} = 0,6146$$

$$EficienciaCosto = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{55,75}{55,75 + 34,39} = 0,6185$$

F.1 CAPTAR RECURSO HUMANO

Responsable: Gerencia, Jefe Dpto. Talento Humano y Asistentes	Tiempo: 537	Eficiencia en tiempo: 54,38%	Fecha: Diciembre 2009
Ingresa: Vacante	Costo: 41,68	Eficiencia en costo: 57,41%	Frecuencia: Semestral
Salida: Inducción de Personal			Volumen: 2

No.	Actividad	Responsable	●	■	→	D	△	▽	◆	Tiempo		Costo		Observaciones												
										AV	NAV	AV	NAV													
			INICIO																							
1	Necesidad de contratación	Gerencia		■									30	4,685	Este proceso se realiza cuando existe una vacante y en temporada escolar costa y sierra											
	Existe la necesidad de contratación?								◆																	
2	Establecer el perfil	Jefe Dpto. Talento Humano	●										20	1,711												
3	Revisar en la base de datos interna candidatos para ocupar el cargo	Jefe Dpto. Talento Humano		■									30	2,566	Revisión de hojas de vida e historial en la empresa											
	Existen candidatos para el cargo en la empresa?								◆																	
4	Llamar a la empresa e indicar el texto para ser publicado	Jefe Dpto. Talento Humano	●										5	0,428												
5	Realizar entrevistas preliminares	Jefe Dpto. Talento Humano				D							20	1,711												
6	Realizar una pre selección	Jefe Dpto. Talento Humano		■									5	0,428												
7	Llamar a entrevistas	Asistente de Beneficios	●										2	0,086												
8	Realizar una entrevista profunda	Jefe Dpto. Talento Humano				D							30	2,566												
9	Seleccionar al candidato idóneo	Jefe Dpto. Talento Humano		■									5	0,428												
	Satisface el perfil	Gerencia							◆																	
10	Ingresar al módulo de nómina del sistema interno de la empresa	Asistente de Nómina	●										10	0,479												
11	Ingreso al IESS al colaborador	Asistente de Nómina	●										10	0,479												
12	Elaborar el contrato de trabajo	Asistente de Beneficios	●										5	0,215												
13	Legalizar el contrato de trabajo	Asistente de Beneficios				D							120	5,154	Existe demora en firmar el contrato por la distancia física del almacén, no envían rápido en las sucursales y en el ministerio											
14	Archivar la documentación del personal	Asistente de Beneficios					△						5	0,215												
15	Inducción del Personal	Jefe Dpto. Talento Humano	●										240	20,53	Aplicación del manual de inducción											
															FIM											
$EficienciaTiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{292}{292 + 245} = 0,5438$										SUBTOTAL		292	245	23,92	17,75											
$EficienciaCosto = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{23,92}{23,92 + 17,75} = 0,5741$										TOTAL		537		41,68												
										EFICIENCIA		54,38%		57,41%												

F.2 REALIZAR NÓMINA

Responsable: Asistente de Nómina	Tiempo:	4821	Eficiencia en tiempo	53,02%	Fecha: Diciembre 2009
Ingresos: Ingreso del personal a la Empresa	Costo:	256,85	Eficiencia en costo:	47,63%	Frecuencia: Mensual
Salida: Pago de sueldos al personal					Volumen: 1

No.	Actividad	Responsable	Diagrama de Flujo							Tiempo		Costo		Observaciones
			Inicio	Actividad	Fin	Decision	AV	NAV	AV	NAV				
			(Oval) INICIO											
1	Revisar la fecha de ingreso del personal al IESS y al sistema interno de la empresa y fecha de salida para las liquidaciones	Asistente de Nómina		[Rectángulo]							40		1,917	
2	Ingresar al sistema ingresos como sueldo básico, comisiones, bonos, otros	Asistente de Nómina	(Círculo)								738		35,37	
3	Ingresar al sistema egresos por materiales, alimentación, comisariato, préstamos, génesis, teléfono celular y otros	Asistente de Nómina			(D) [D semicircular]						1980		94,88	Ingresar los egresos al sistema constituyen demoras por la entrega tardía de los jefes departamentales o administradores y algunos necesitan una verificación manual
4	Elaborar el rol de pagos general y liquidaciones	Asistente de Nómina	(Círculo)								30		1,438	
5	Revisar rol de pagos general y liquidaciones del personal	Gerencia		[Rectángulo]							240		37,48	
	Existe algún error	Gerencia				(Rombo) SI								
						(Rombo) NO								
6	Elaborar roles individuales	Asistente de Nómina	(Círculo)								30		1,438	
7	Elaborar rol de provisiones de obligaciones sociales	Asistente de Nómina	(Círculo)								738		35,37	
8	Elaborar los cheques para el pago de sueldos y liquidaciones	Asistente Contable	(Círculo)								30		1,285	
9	Pagar en efectivo a colaboradores nuevos sin libreta de ahorros	Asistente de Nómina	(Círculo)								240		11,5	
10	Elaborar actas de finiquito, pagar liquidaciones y legalizar	Asistente de Nómina	(Círculo)								60		2,875	
11	Elaborar planillas del IESS	Asistente de Nómina	(Círculo)								480		23	
12	Elaborar el cheque para pago IESS	Asistente Contable	(Círculo)								30		1,438	
13	Elaborar listado de génesis, salud, teléfono celular, préstamos, alimentación y otros descontados para elaboración de cheques	Asistente de Nómina	(Círculo)								180		8,626	
14	Enviar toda la documentación a Contabilidad para el registro de asientos	Asistente de Nómina		[Rectángulo]							5		0,24	
				(Oval) FIN										
$EficienciaTiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{2556}{2556 + 2265} = 0,5302$									SUBTOTAL		2556	2265	122,3	134,5
$EficienciaCosto = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{122,30}{122,30 + 134,50} = 0,4763$									TOTAL		4821		256,85	
									EFICIENCIA		53,02%		47,63%	

F.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Responsable: Jefes de área, Administradores, Jefe Talento Humano Gerencia	Tiempo: 295	Eficiencia en tiempo: 33,90%	Fecha: Diciembre 2009
Ingresar: Capacitación a los jefes de área para la evaluación	Costo: 86,04	Eficiencia en costo: 9,94%	Frecuencia: Mensual
Salida: Acción de personal			Volumen: 10

No.	Actividad	Responsable	Diagrama de flujo								Tiempo		Costo		Observaciones		
			○	□	→	D	△	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV				
			INICIO														
1	Capacitar a los administradores, jefes de área y gerencia para el llenado del formulario de evaluación	Jefe Dpto. Talento Humano	○								30		2,566		La capacitación se realiza al jefe de área, aplicación de un formulario interno		
2	Aplicar el formulario a cada colaborador de cada sucursal	Administrador y Jefe departamental				D					120		66,58		El administrador o jefe departamental y cada persona una autoevaluación, el promedio de colaboradores para cada uno es de 12		
3	Aplicar el formulario a cada jefe departamental y administradores	Gerencia				D					10		3,199		La evaluación la realiza el gerente y 1 administrador y un jefe de área		
4	Enviar todas las evaluaciones al Dpto. De Talento Humano	Gerencia, Administrador Jefe departamental				→					10		3,007				
5	Revisar las evaluaciones	Jefe Dpto. Talento Humano		□							45		3,849				
	Cumple con los requerimientos para el puesto de trabajo	Gerencia															
6	Intervenir con una acción de personal: Cambio de puesto de trabajo o despido	Jefe Dpto. Talento Humano	○								30		2,566				
	Premiar a los mejores colaboradores con sus compañeros de trabajo	Jefe Dpto. Talento Humano	○								10		0,855		1 por todos los departamentos y 1 por cada sucursal		
8	Verificar su cumplimiento	Jefe Dpto. Talento Humano		□							10		0,855		A través de una llamadas por teléfono		
9	Realizar retroalimentación de los resultados de todas las evaluaciones a las personas que la aplicaron	Jefe Dpto. Talento Humano	○								30		2,566				
															FIN		
$EficienciaTiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{100}{100 + 195} = 0,3390$											SUBTOTAL		100	195	8,553	77,49	
$EficienciaCosto = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{8,553}{8,553 + 77,49} = 0,0994$											TOTAL		295		86,04		
											EFICIENCIA		33,90%		9,94%		

I.2 MANEJO DE CARTERA

Responsable: Jefe de Auditoría	Tiempo:	1305	Eficiencia en tiempo	37,55%	Fecha: Diciembre 2009
Ingresos: Cuentas por cobrar clientes	Costo:	120,15	Eficiencia en costo:	50,85%	Frecuencia: mensual
Salida: Cobro de cuentas por cobrar clientes					Volumen: 10

No.	Actividad	Responsable	●	□	→	D	△	▽	◆	Tiempo		Costo		Observaciones		
										AV	NAV	AV	NAV			
			INICIO													
1	Generar un reporte de las cuentas por cobrar de los clientes	Jefe de Auditoría	●							10		0,865		El jefe de auditoría realiza estas actividades de algunas sucursales y el asistente de otras		
2	Sacar el registro impreso de la cartera de clientes	Asistente de Auditoría				D					40	1,459		Es una demora ya que depende de la impresora y la comunicación de los enlaces para una mayor rapidez		
3	Revisar el historia de cada cliente	Jefe de Auditoría y Administrador	●							240		35,81		Revisión de monstos, # días vencidos, # de facturas de crédito, razones por la demora del pago		
4	Visitar clientes seleccionados de forma aleatoria	Jefe de Auditoría			→						120	10,38		Visitar clientes de un sector determinado		
5	Verificar que el registro del cliente coincida con el reporte extraído del sistema	Jefe de Auditoría	□								180	15,57				
	Existe diferencias en los registros								◆							
6	Hacer el seguimiento de los registros de pago del cliente	Jefe de Auditoría	●						◆	60		2,757		Conversar con el vendedor o el administrador, buscar documentos de respaldo		
7	Establecer compromisos con el cliente	Jefe de Auditoría y Administrador	●						◆	120		17,9				
8	Hace el seguimiento de la cancelación	Administrador				D				300		18,81		El seguimiento se realiza durante todo el mes 15 minutos diarios, llamar al cliente, visitarlo		
9	Verificar el ingreso por cobro a clientes	Jefe de Auditoría	□						◆	30		1,881		Verificar a través de llamadas telefónicas		
	Ingresa el cobro?								◆							
10	Determinar la acción a tomar para el cobro	Jefe de Auditoría				D			◆	120		7,523		Aplicación de políticas internas para el cobro, recaudación mediante la gestión de terceros, mantener en cartera		
11	Realizar un listado de las cuentas de los clientes para dar de baja como incobrables	Jefe de Auditoría	●						◆	60		3,762				
12	Revisión de las cuentas para dar de baja	Gerencia	□						◆	20		3,123				
	Dar de baja a las cuentas por cobrar?								◆							
13	Enviar una copia de la documentación a contabilidad para realizar los registros	Jefe de auditoría			→						5	0,313				
						FIN										
$EficienciaTiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{490}{490 + 815} = 0,3755$										SUBTOTAL		490	815	61,09	59,06	
$EficienciaCosto = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{61,09}{61,09 + 59,06} = 0,5085$										TOTAL		1305		120,15		
										EFICIENCIA		37,55%		50,85%		

MATRIZ RESUMEN									
PROCESO	TIEMPO		TOTAL	COSTO		TOTAL	EFICIENCIA		OBSERVACIONES
	AV	NAV		AV	NAV		TIEMPO	COSTO	
A. LOGÍSTICA INTERNA									
A.1 Recepción y almacenamiento de mercadería	137,00	50,00	187,00	18,60	2,14	20,74	73,26%	89,70%	Recibir del proveedor la factura y guía de remisión y del Dpto. De Compras la orden de compra
A.3 Control de Inventarios	1047,00	979,00	2026,00	244,00	307,30	551,30	51,68%	44,26%	El inventario se realiza en las 10 sucursales y el responsable es cada administrador y en la bodega de acopio el jefe de bodega y logística
A.5 Distribución mercadería a sucursales	155,00	220,00	375,00	10,82	16,88	27,70	41,33%	39,06%	La distribución de la mercadería a sucursales se realiza en base a los días asignados
B. MERCADEO									
B.2 Publicidad	1600,00	3580,00	5180,00	98,14	364,84	462,98	30,89%	21,20%	Esta actividad se realiza en campañas publicitarias, lanzamientos de temporada y ferias internas
C. GESTIÓN DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE									
C.1 Ventas al por menor en sucursales	33,00	12,00	45,00	1,13	0,61	1,74	73,33%	64,91%	En los autoservicios el cliente toma de las perchas el material que necesita
C.2 Ventas al por mayor en sucursales	31,00	31,00	62,00	1,15	1,09	2,23	50,00%	51,28%	La atención es personalizada el vendedor, el cajero y los despachadores
C.3 Ventas Externas	42,00	106,00	148,00	1,80	4,94	6,74	28,38%	26,75%	Se establecen sectores para cada vendedor para las visitas de los clientes
D. DISTRIBUCIÓN A CLIENTES	415,00	150,00	565,00	23,16	8,99	32,15	73,45%	72,03%	La elaboración de las rutas se realiza de acuerdo a las direcciones de los clientes detallados en las facturas y operan 2 camiones diarios
E. COMPRAS									
E.1 Compras Nacionales	580,00	10,00	590,00	56,75	0,46	57,21	98,31%	99,20%	Existen convenios con los proveedores, por lo tanto, no existen cambios en precios o condiciones
E.2 Importaciones	1220,00	765,00	1985,00	55,75	34,39	90,14	61,46%	61,85%	Se recogen los requerimientos de las sucursales, se analizan con pedidos anteriores anuales y se hace el pedido
F. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS									
F.1 Captar Recurso Humano	292,00	245,00	537,00	23,925	17,75	41,68	54,38%	57,41%	Este proceso se realiza cuando existe una vacante y en temporada escolar costa y sierra
F.2 Realizar Nómina	2556,00	2265,00	4821,00	122,305	134,50	256,81	53,02%	47,63%	Existe demora en ingresar los datos correspondientes a los egresos del personal ya que se lo realiza manual y los listados no se entregan a tiempo
F.3 Evaluación del Desempeño	100,00	195,00	295,00	8,55	77,49	86,04	33,90%	9,94%	La evaluación la realiza el administrador o jefe de área o gerente y la autoevaluación a todo el personal a su cargo
I. GESTIÓN DE AUDITORÍA									
I.2 Manejo de Cartera	490,00	815,00	1305,00	61,10	59,06	120,16	37,55%	50,85%	El jefe de auditoría realiza la revisión de algunas sucursales y el asistente de la diferencia
TOTAL	8698	9423	18121	727,18	1030,4	1757,6	7,6093	7,3605	
PROMEDIO DE EFICIENCIAS							0,5435	0,5258	

CAPÍTULO 4

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En este capítulo se presenta la propuesta del mejoramiento de los procesos con el objetivo de reducir al máximo los desperdicios de los recursos de la empresa, mejorar el rendimiento, evitar cuellos de botella y ofrecer mayor calidad en los productos y servicio.

En un inicio se establece de forma teórica la definición de mejoramiento, las acciones que se deben llevar a cabo, las herramientas básicas y sus campos de acción, para posteriormente, aplicarlas en la empresa.

Con el mejoramiento de procesos, las empresas pueden colocarse y mantenerse un paso más adelante que la competencia y mayor posicionamiento en el consumidor, estimula un cambio en los procesos de la empresa mayor eficiencia, efectividad y garantiza mayores ganancias para la empresa.

Para que este cambio se produzca y se obtengan los resultados esperados es necesario, el apoyo del nivel directivo, mandos medios y productivo ya que el trabajo es de todos los miembros de la empresa, estar comprometido al corto, mediano y largo plazo, tener disciplina para llevar a cabo lo propuesto, asignar responsables para los diferentes procesos, evaluar y retroalimentar al equipo de trabajo, corregir los posibles inconvenientes que se presenten de forma oportuna y centrarse en el proceso.

4.1. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

“El mejoramiento de procesos es una metodología sistemática desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos, el principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal”

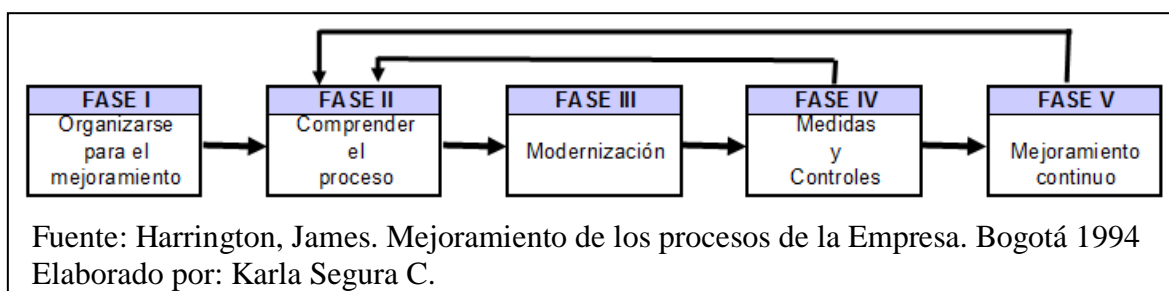
Al aplicar esta metodología se pueden llevar a cabo las siguientes acciones en los procesos de la empresa:

- **Mejorar:** Perfeccionamiento de las actividades y del proceso, reduciendo costos y tiempo.
- **Fusionar:** Combinación o integración de actividades o procesos
- **Suprimir o Eliminar:** Exclusión o anulación de actividades o procesos
- **Crear:** Establecer o constituir actividades o procesos para el adecuado funcionamiento de la empresa.

4.2. ETAPAS DEL MEJORAMIENTO

“Con la siguiente metodología la empresa podrá manejar sus procesos:

Fases del mejoramiento de procesos



1. ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO:

Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso. Comprende la formación y organización del equipo de mejoramiento del proceso, define los límites del proceso e inicia el sistema de medidas del proceso.

2. COMPRENSIÓN DEL PROCESO:

Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa, para lograrlo debemos analizar las siguientes características:

- Flujo: Los métodos para transformar el input en output
- Efectividad: Cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente
- Eficiencia: Cuán acertadamente se utilizan los recursos para generar un output
- Tiempo del ciclo: El lapso necesario para transformar el input en output
- Costo: Los gastos correspondientes a la totalidad del proceso.

La comprensión de estas características ayuda a identificar las áreas problemáticas que son claves dentro del proceso, esta información proporcionará la base para modernizar el proceso.

3. MODERNIZACIÓN:

Comprende el mejoramiento real de un proceso de la empresa en cuanto a eficiencia, efectividad y adaptabilidad.

Principios de Modernización:

“La modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. Las 12 herramientas básicas de modernización que se pueden aplicar a la empresa son (Ver tabla 20):

Tabla 20: Herramientas básicas de modernización

1	Eliminación de la burocracia	Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios
---	-------------------------------------	---

2	Eliminación de la duplicación	Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso
3	Evaluación del valor agregado	Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente, las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a usted.
4	Simplificación	Reducir la complejidad del proceso
5	Reducción del tiempo del ciclo del proceso	Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y minimizar los costos de almacenamiento.
6	Prueba de errores	Dificultar la realización incorrecta de la actividad
7	Eficiencia en la utilización de los equipos	Hacer uso efectivo de los bienes capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general
8	Lenguaje Simple	Reducir la complejidad de la manera como escribimos o hablamos para una mayor comprensión
9	Estandarización	Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lo lleven a cabo del mismo modo todas las veces.
10	Alianzas con proveedores	El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.
11	Mejoramiento de situaciones importantes	Esta herramienta tiene como objetivo ayudar al mejoramiento en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso (se utiliza cuando las anteriores no han dado resultados)
12	Automatización y/o mecanización	Aplicar herramientas, equipos y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo.

La aplicación adecuada y continua de estas herramientas multiplicarán el potencial de mejoramiento y sus logros reales.”⁴³

⁴³ Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994. páginas. 147 – 148

4. MEDICIONES Y CONTROLES:

Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

- Suministrar retroalimentación a los subalterno sobre su desempeño es parte esencial de cualquier proceso de mejoramiento
- Las medidas en el proceso son ventanas a través de las cuales se puede observar y controlar, sin mediciones confiables no es posible tomar decisiones inteligentes.

5. MEJORAMIENTO CONTINUO:

Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo” Independientemente de la buena reputación de los productos o servicios o si el proceso es el mejor, no puede dejar de mejorar, no ha llegado al final del ciclo de mejoramiento del proceso de la empresa, se encuentra en el comienzo de una etapa de mejoramiento progresivo y continuo.⁴⁴.

4.3. DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO

Para establecer la propuesta de mejoramiento de los procesos de la empresa, se utilizarán las siguientes herramientas:

- Diagramas de Flujo
- Hoja de mejoramiento
- Hoja de caracterización

4.3.1. DIAGRAMAS DE FLUJO

“Los diagrama de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso”⁴⁵

“El diagrama de flujo, es una representación gráfica de la secuencia sistemática de las actividades que integran un proceso con la simbología adecuada. Son la representación gráfica de los hechos, movimientos, relaciones y articulaciones que coadyuvan a disciplinar la manera de pensar, muestran claramente las actividades o tareas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.








⁴⁴ Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994. pág. 23 – 24 – 25.

⁴⁵ Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994. pág. 97

Los flujogramas son importantes porque:

- Permite la visualización rápida de los procesos y subprocesos
- Permite la visualización rápida de los proveedores, insumos, tareas y actividades de valor agregado, productos y clientes internos y externos
- Determina la secuencia u orden en que ocurren
- Se identifican las interrelaciones y articulaciones
- Especifica los puntos de evaluación y control
- Establece responsables y responsabilidades
- Otorga facilidades para analizar y diagnosticar
- Señala las áreas que necesitan de mejora o cambio
- Ayuda a identificar los desperdicios
- Determina la ubicación de los puntos de medición


Simbología: International Organization for Standardization ISO

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
	OPERACIÓN	Agrega Valor AV
	INSPECCIÓN Y MEDICIÓN	No Agrega Valor NAV
	TRANSPORTE	No Agrega Valor NAV
	DEMORA	No Agrega Valor NAV
	DECISIÓN	No Agrega Valor NAV
	ALMACENAMIENTO	No Agrega Valor NAV
	RECEPCIÓN O ENTRADA DE BIENES	No Agrega Valor NAV

Un Diagrama de Flujo contiene (Ver gráfico 18):

- Nombre del proceso
- Responsable
- Frecuencia
- Volumen
- Número de Actividad
- Actividades
- Entrada
- Salida
- Tiempo
- Costo
- Eficiencia de Tiempos
- Eficiencia en Costos
- Simbología
- Observaciones

Gráfico 18 Flujo Diagramación

		NOMBRE DEL PROCESO		CÓDIGO:			
Objetivo: Alcance:							
Tiempo: Costo:		Eficiencia en Tiempo: Eficiencia en Costo:		Frecuencia: Volumen:			
No.	ACTIVIDAD	CARGO	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
FORMULARIOS:			0	0	0	0	
TERMINOLOGÍA:			0		0		
CAMBIOS Mejorados: Fusionados: Suprimidos: Creados:		ELABORADO POR: KARLA SEGURA C. QUITO, ENERO 2010	REVISADO POR: ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010	APROVADO POR: ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010			

4.3.2. HOJA DE MEJORAMIENTO

Herramienta que permite visualizar problemas detectados en los procesos y las soluciones propuestas, hace una comparación entre los tiempos, costos y eficiencias en costo y tiempo de la situación actual con los de la situación propuesta estableciendo diferencias y observaciones. También permite determinar los beneficios esperados en tiempos y costos mediante la aplicación de las siguientes fórmulas:

Ahorro Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia entre la situación actual – situación propuesta)


Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia entre la situación actual – situación propuesta)

Una hoja de mejoramiento contiene (Ver gráfico 19):

- Nombre del Proceso
- Problemas Detectados
- Código
- Soluciones Propuestas

- Situación Actual: Se colocan los tiempos, costos y eficiencia en costo y tiempo del proceso antes del mejoramiento
- Situación Propuesta: Se establecen los tiempos, costos y eficiencia en costo y tiempo con las correcciones y mejoras del proceso
- Diferencia: Se obtiene de la resta entre la situación actual y propuesta de los tiempos, costos y eficiencia en tiempo y costos
- Beneficio del proceso: Representa el ahorro en tiempo y/o costo para la empresa.

Gráfico 19 Hoja de Mejoramiento

		NOMBRE DEL PROCESO				CÓDIGO:					
PROBLEMAS DETECTADOS											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
Beneficio Anual Esperado en Tiempo								minutos			
Beneficio Anual Esperado en Costo								dólares			

4.3.3. HOJA DE CARACTERIZACIÓN



“La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de forma sencilla el accionar de la Empresa y la gestión de sus procesos.

La caracterización de los procesos debe contener como mínimo (Ver gráfico 20):

- Descripción del Macroproceso, Proceso y Subproceso
- Objeto del proceso y responsable del mismo
- Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes

- Recursos asociados a la gestión del proceso
- Riesgos y controles asociados e indicadores del proceso
- Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros del mismo⁴⁶.

Gráfico 20 Hoja de Caracterización de los Procesos

 		CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS
MACROPROCESO:	CÓDIGO:	
PROCESO:	VERSIÓN:	
SUBPROCESO:	F. ELABORACIÓN:	
	F. REVISIÓN:	
A. OBJETIVO: B. ALCANCE: C. RESPONSABLE: D. REQUISITOS: E. INDICADORES: F. ENTRADAS: G. SALIDAS: H. CONTROLES:		PÁGINA:

⁴⁶ [www.unal.edu.co/simege/simege/final2008/Guía Básica para documentar caracterización de Procesos Versión 0.0.pdf](http://www.unal.edu.co/simege/simege/final2008/Guía%20Básica%20para%20documentar%20caracterización%20de%20Procesos%20Versión%200.0.pdf). Universidad Nacional de Colombia. UNSIMEGE Sistema de Mejor Gestión. Enero 2010.

A.1 RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA
Objetivo: Recibir, Almacenar y Clasificar la mercadería de origen nacional o importada

Alcance: Recibir los documentos de compra y transporte para la recepción de la mercadería hasta envío de muestras al Dpto. de compras para el ingreso y codificación de productos.

Tiempo:	152	Eficiencia en Tiempo:	72,37	Frecuencia:	Diario
Costo:	13,14240197	Eficiencia en Costo:	86,57	Volumen:	8

No.	ACTIVIDAD	CARGO		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
		Bodeguero	Despachador (Servicios Generales)	Administrador o Auxiliar de Compras	AV	NAV	AV		NAV
		INICIO							
1	Recibir y verificar los documentos de compra y transporte						12	0,50	Recibir del proveedor la factura, guía de remisión y del Dpto. de Compras o Administración la orden de compra, verificar seguridades, destino y que la orden de compra coincida con la factura en el caso de una sucursal a otra se debe revisar el egreso.
	Cumple con los requisitos?	NO	SI						Al no cumplir con los requisitos no se recibe la mercadería
2	Descargar, clasificar y ubicar la mercadería				70		9,57		Esta actividad la realizan 4 personas despachadores, con la ayuda del montacargas y gatas hidráulicas, la ubicación se realiza de acuerdo a una codificación interna para la asignación del lugar.
3	Verificar que lo facturado coincida con el material físico y la guía de remisión						30	1,26	Anotar las diferencias para luego ser informadas, en el caso de la recepción de mercadería entre sucursales el egreso
	Existencia de inconformidades?	NO	SI						
4	Firmar la documentación correspondiente a la recepción y entregar al jefe inmediato				5			0,21	Informar las diferencias al administrador en el caso de la sucursal o al Asistente de Compras en el caso del centro de acopio para informar al proveedor
5	Informar al administrador o asistente de compras las inconformidades				5			0,23	Entregar la documentación con las observaciones respectivas
6	Informar al proveedor las diferencias y llegar a un acuerdo				15			0,73	Establecer las condiciones para la entrega de notas de crédito
7	Sacar una muestra del material y enviar con la documentación al Dpto. de compras para la codificación e ingreso del material				10			0,42	La muestra se toma únicamente del material nuevo, para la creación de nuevos códigos
8	Devolver la mercadería, especificando las razones				5			0,21	
FORMULARIOS:					110	42	11,38	1,77	
TERMINOLOGÍA:					152		13,14		
					72,37		86,57		

CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROVADO POR:
Mejorados:	2	KARLA SEGURA C. QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010
Fusionados:	3			
Suprimidos:	4			
Creados:	1			



A.1 RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA

PROBLEMAS DETECTADOS

- Existen retrasos cuando el proveedor no adjunta la orden de compra
- Las decisiones únicamente son tomadas por el Subgerente de la Empresa
- Se establecen varios responsables para las actividades

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Cuando realizan la orden de compra al proveedor una copia se entrega al bodeguero
- Existe empoderamiento y responsabilidad en la toma de decisiones del personal a cargo de la actividad (bodeguero, administrador o auxiliar de compras)
- Se establecen claramente las funciones y responsabilidades para el personal a cargo del proceso

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO	
187	20,74	73,26%	89,70%	152	13,14	72,37%	86,57%	35	7,6	0,89%	3,13%	
Nota: Existe una diferencia negativa en la eficiencia en tiempo y costo fruto de una disminución de tiempo y costo de actividades que agregan valor.				Beneficio Anual Esperado en Tiempo $(8*35*360)$				=	100800 minutos			
				Beneficio Anual Esperado en Costo $(8*7,6*360)$				=	21888 dólares			



MACROPROCESO: LOGÍSTICA INTERNA	CÓDIGO: A.1
PROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA	F. ELABORACIÓN: ENERO/2010 F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

- A. OBJETIVO:** Recibir, almacenar y clasificar la mercadería de origen nacional o importada
- B. ALCANCE:** Recibir los documentos de compra y transporte para la recepción de la mercadería hasta envío de muestras al Dpto. de compras para el ingreso y codificación de productos
- C. RESPONSABLE:** Bodeguero, Despachador y Administrador o Auxiliar de Compras
- D. REQUISITOS:**
- Realizar previamente el pedido al proveedor a través de una orden de compra
 - El proveedor debe entregar la factura y guía de remisión
 - El Dpto. De compras o el Administrador debe entregar al bodeguero una copia de la orden de compra entregada al proveedor
 - La factura debe coincidir exactamente con la orden de compra (detalle de la mercadería)
- E. INDICADORES:**
- Tiempo de espera entre pedido y entrega (días en promedio)
 - % de recepción de mercadería = $\frac{\text{\# de pedidos recibidos en la semana}}{\text{total de pedidos programados en la semana}} * 100$
(semanal)
- F. ENTRADAS:** Mercadería
- G. SALIDAS:** Mercadería almacenada
- H. CONTROLES:** Políticas de la empresa, Ley de Regimen Tributario Interno, Código Tributario

Objetivo: Determinar el inventario real de la empresa

Alcance: Realizar el conteo físico de la mercadería en base a la existencia de los productos en el sistema interno de la empresa hasta igualarlos a través de ajustes al inventario.

Tiempo:	1233	Eficiencia en Tiempo:	96,35	Frecuencia:	Annual
Costo:	382,0671033	Eficiencia en Costo:	98,71	Volumen:	11

No.	ACTIVIDAD	CARGO				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		Jefe Dpto. de Sistemas	Asistente Financiero	Administrador o Jefe de Bodega y Logística	Servicios Generales	AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO								
1	Bajar el inventario del sistema interno de la empresa a las hojas electrónicas de excel y enviar la documentación al Asistente Financiero					93		8,70		La información se entrega en un cd al Asistente Financiero
2	Recibir el cd y realizar las instrucciones y el formato para el levantamiento del inventario					60		4,06		Manejo del formato interno de la empresa
3	Informar a los administradores y jefes departamentales, el cronograma, procedimientos, responsables y entregar el cd al administrador					40		2,70		Realizar esta actividad en una reunión de administradores
4	Organizar al personal					60		3,27		Capacitar, asignar tareas, responsabilidades para el conteo y el registro
5	Realizar el conteo físico de la mercadería y tomar los datos					420		188,86		En esta actividad servicios generales comprende: los facturadores cajero, despachadores, para el conteo físico se designan por áreas de acuerdo a la ubicación física y se entregan formatos internos para la recolección de los datos
6	Ingresar los datos en las hojas electrónicas de excel					240		107,92		Esta actividad lo realizan 5 personas y la diferencia del personal se encuentran levantando la información
7	Calcular los sobrantes y faltantes de material					10		0,68		
8	Verificar el reporte de las diferencias de material e identificar puntos críticos							10	0,54	
	Existe grandes diferencias?									
9	Realizar el recuento físico							30	4,10	Esta actividad lo realizan 4 personas de servicios generales
10	Realizar ingresos y egresos de mercadería en el sistema interno para ajustarlo					180		56,33		La otra parte del personal realiza los ajustes de inventario en el sistema interno de la empresa
11	Realizar un listado del material no vendido durante el año					20		1,09		
12	Enviar la documentación del inventario al asistente financiero y el listado del material no vendido al Dpto. de compras							5	0,27	El listado de material no vendido se envía para realizar un evento promocional de esos productos o la devolución de la mercadería al proveedor, pasar al proceso de devolución mercadería
13	Realizar el informe con la información del inventario y enviar a gerencia					65		3,54		
										FIN

FORMULARIOS:		1188	45	377,15	4,92
TERMINOLOGÍA:		1233		382,07	
		96,35		98,71	

CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROVADO POR:
Mejorados:	3	KARLA SEGURA C. QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010
Fusionados:	3			
Suprimidos:	2			
Creados:	1			



PROBLEMAS DETECTADOS

- No existe un parámetro para la ubicación de la mercadería por lo tanto se retrasa el conteo físico
- Se adjunta un listado del material obsoleto para ser empacado y devuelto a la bodega principal
- Se establecen varios responsables para las actividades

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Existe una codificación para la ubicación de los productos en el proceso de recepción y almacenamiento de mercadería por lo tanto, se facilita el conteo físico
- Se realiza el listado del material no vendido periódicamente para realizar devoluciones a los proveedores o promociones
- Se establecen claramente las funciones y responsabilidades para el personal a cargo del proceso

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
2026	551,32	51,68%	44,25%	1233	382,07	96,35%	98,71%	793	169,25	44,67%	54,46%
Beneficio Anual Esperado en Tiempo (11*793)								=	8723	minutos	
Beneficio Anual Esperado en Costo (11*169,25)								=	1861,75	dólares	

MACROPROCESO: LOGÍSTICA INTERNA

CÓDIGO: A.3

PROCESO: CONTROL DE INVENTARIOS

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:
PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Determinar el inventario real de la empresa

B. ALCANCE: Realizar el conteo físico de la mercadería en base a la existencia de los productos en el sistema interno de la empresa hasta igualarlos a través de ajustes al inventario

C. RESPONSABLE: Jefe Dpto. de Sistemas, Asistente Financiero, Administrador o Jefe de Bodega y Logística y servicios generales (facturadores, cajeros, despachadores)

D. REQUISITOS:

- Bajar del sistema interno de la empresa el inventario de la mercadería a hojas de excel
- Tener los formatos internos para el levantamiento de la información
- Establecer el cronograma de actividades, procedimiento y responsables

E. INDICADORES:

- Rotación de Stocks (días en promedio)
- Sobrante o Faltante de mercadería = $(\text{Unidades de mercadería sobrante} * \text{precio}) - (\text{unidades de mercadería faltante} * \text{precio})$

(unidades monetarias)
de mercadería faltante*precio)

F. ENTRADAS: Mercadería actual en el sistema

G. SALIDAS: Inventario real de mercadería

H. CONTROLES: Políticas de la empresa

Objetivo: Distribuir la mercadería de la bodega principal a las sucursales de Quito y de provincias

Alcance: Realizar el requerimiento de mercadería de la sucursal al Dpto. de compras hasta enviar la mercadería en el camión de la empresa a la sucursal

Tiempo:	362	Eficiencia en Tiempo:	87,02	Frecuencia:	Semanal
Costo:	24,14970729	Eficiencia en Costo:	85,42	Volumen:	6

No.	ACTIVIDAD	CARGO					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
		Administrador	Asistente Dpto. de Compras	Jefe de Bodega y Logística	Despachador	Supervisor de Despacho	Chofer	AV	NAV	AV		NAV
		INICIO										
1	Realizar requerimiento de mercadería al Dpto. de Compras y enviarlo	●						30		1,88		El envío se realiza a través de correo electrónico
2	Revisar el pedido y generar el egreso en el sistema interno con la firma de aprobación	●						20		0,92		El egreso se realiza con el material y las cantidades que ha sido aprobadas.
3	Enviar el egreso al Jefe de Bodega		→						2		0,09	El Dpto. de compras está junto a la oficina del Jefe de Bodega y Logística
4	Recibir el egreso y organizar al personal para el despacho de la mercadería			●				5		0,23		
5	Sacar la mercadería y colocarla en un coche para transportar la mercadería				●			60		2,05		Los administradores de las sucursales tienen la potestad de hacer pedidos directos en cuanto a productos nacionales de alta rotación, disminuye esta actividad lo realiza una persona de despacho
6	Revisar el egreso con la mercadería física y empacar					■			45		3,43	La revisión de la mercadería la realiza el supervisor de despacho esto incluye las cantidades, colores, calidad de los productos y una persona de servicios generales para el empaque
	Existen diferencias entre lo físico y el egreso?					◆						
7	Corregir las diferencias					●		10		0,42		
8	Cargar el camión, elaborar la guía de remisión y sellar el camión					●		30		3,31		El supervisor de despacho realiza la guía de remisión y dos personas de despacho cargan el camión y lo sellan
9	Llevar la mercadería a la sucursal de destino					●		160		11,81		El tiempo de entrega puede variar dependiendo a la distancia de la sucursal de destino, este tiempo es un promedio.

FORMULARIOS:

TERMINOLOGÍA:

FIN	315	47	20,63	3,52
	362		24,15	
	87,02		85,42	

CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROVADO POR:
Mejorados:	2	KARLA SEGURA C. QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010
Fusionados:	2			
Suprimidos:				
Creados:				



A.5 DISTRIBUCIÓN MERCADERÍA A SUCURSALES

PROBLEMAS DETECTADOS

- El egreso le llegaba en ese instante al jefe de bodega y logística
- Las aprobaciones de los egresos lo hacía únicamente el subgerente
- Se establecen varios responsables para las actividades

SOLUCIONES PROPUESTAS

- El egreso una vez aprobado llega con anticipación para facilitar la toma de decisiones
- Existe empoderamiento y responsabilidad en la toma de decisiones del personal a cargo de la actividad
- Se establecen claramente las funciones y responsabilidades para el personal a cargo del proceso

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO	
375	27,71	41,33%	39,06%	362	24,15	87,02%	85,42%	13	3,56	45,69%	46,36%	
Beneficio Anual Esperado en Tiempo (6*4*12*13)								=	3744	minutos		
Beneficio Anual Esperado en Costo (6*4*12*3,56)								=	1025,28	dólares		

MACROPROCESO: LOGÍSTICA INTERNA

CÓDIGO: A.5

PROCESO: DISTRIBUCIÓN MERCADERÍA A SUCURSALES

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:
PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Distribuir la mercadería de la bodega principal a las sucursales de Quito y provincias

B. ALCANCE: Realizar el requerimiento de mercadería de la sucursal al Dpto. de compras hasta enviar la mercadería en el camión de la empresa a la sucursal

C. RESPONSABLE: Administrador, Asistente Dpto. de Compras, Jefe de Bodega y Logística, Despachador, supervisor de despacho y chofer

D. REQUISITOS:

- Realizar el requerimiento de mercadería de la sucursal al Dpto. de compras
- Generar el egreso en el sistema interno de acuerdo a la aprobación
- Tener el material solicitado en bodega
- Tener un camión disponible para el envío de la mercadería

E. INDICADORES:

- Entrega a tiempo = $\frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Total de Entregas}}$
- Tiempo de espera entre pedido y entrega (días en promedio)
- % de órdenes pendientes = $\frac{\text{pedidos pendientes de las sucursales}}{\text{total de pedidos}} * 100$

F. ENTRADAS: Requerimiento de las sucursales

G. SALIDAS: Despacho mercadería

H. CONTROLES: Políticas de la empresa



B.2 PUBLICIDAD

Objetivo: Realizar campañas publicitarias para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa para incrementar las ventas

Alcance: Sacar la idea creativa hasta el envío del material publicitario a las sucursales para la entrega a los clientes y las facturas a contabilidad para el pago

Tiempo:	3257	Eficiencia en Tiempo:	53,95	Frecuencia:	Anual
Costo:	362,8595486	Eficiencia en Costo:	43,51	Volumen:	6

No.	ACTIVIDAD	CARGO				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		Jefe Dpto. de Marketing	Diseñador Gráfico	Subgerente	Auxiliar Dpto. De Marketing	AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO								
1	Sacar una idea creativa	D				960		83,99		Se realiza para campañas publicitarias, lanzamientos de temporada y ferias internas, se analizan sugerencias de los clientes internos y externos
2	Establecer el concepto que se va a manejar en la campaña publicitaria					60		8,50		Lo realiza conjuntamente con el diseñador gráfico
3	Deteminar las fotografías e imágenes que se van a manejar					60		8,50		Lo realiza conjuntamente con el diseñador gráfico, no se buscan las fotografías se mantiene una base de datos para agilizar el proceso y son renovadas cada año por el diseñador gráfico.
4	Buscar proveedores que auspicien el evento			D			480	112,21		Esta actividad también la realiza la Jefa del Dpto. de Marketing y el contacto se realiza a través de correo electrónico
5	Establecer los proveedores que auspician el evento					30		4,25		Lo realiza conjuntamente con el diseñador gráfico
6	Realizar el diseño, levantamiento de información y entregarle al Subgerente el boseito para la aprobación					1445		127,65		El levantamiento de la información la realiza conjuntamente con una persona de despacho que conoce el material
7	Verificar el boseito del material publicitario y aprobarlo						60	0,00	8,78	Se establece un día y una hora con anticipación para la revisión del boseito
	Cumple con las expectativas?									
8	Realizar el rediseño de acuerdo a las especificaciones del Subgerente de la empresa					120		6,50		
9	Expedir la orden de impresión para el material publicitario y enviarlo a la imprenta					12		0,65		Enviar la orden por fax a la imprenta, la empresa trabaja con una imprenta determinada
10	Recibir y contar el material publicitario					15		1,84		El conteo se realiza por muestreo con ayuda del auxiliar de marketing y con una persona de la imprenta, en el caso que falte material se descuenta de la factura con una nota de crédito
11	Establecer la cantidad para cada sucursal y enviar el material publicitario al Dpto. de Bodega y Logística para la entrega y las facturas					15				El envío del material publicitario se realiza con un memo y se entrega al Dpto. de Bodega y Logística para el envío a través de la distribución de mercadería a sucursales
										FIM
FORMULARIOS:						1757	1500	157,88	204,98	
TERMINOLOGÍA:						3257		362,86		
						53,95		43,51		

CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROVADO POR:
Mejorados:	4	KARLA SEGURA C. QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010
Fusionados:	3			
Suprimidos:	1			
Creados:	1			



PROBLEMAS DETECTADOS

- Sacar la idea creativa representa para la empresa mucho tiempo y costo
- Existe demora en buscar fotografías e imágenes para la campaña
- El Subgerente es el único encargado de buscar auspiciantes para el evento
- No existe un horario para la aprobación del bosejo por parte del Subgerente, lo que representaba una demora

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Se agiliza la actividad analizando las sugerencias del cliente interno y externo
- Se mantiene una base de datos de fotografías e imágenes y son renovadas cada año por el diseñador gráfico
- La búsqueda de auspiciantes es apoyada por los departamentos de compras y marketing
- Se establece con anticipación un fecha y horario para La aprobación del bosejo por parte del Subgerente

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO	
5180	462,98	30,89%	21,20%	3257	362,86	53,95%	43,51%	1923	100,12	23,06%	22,31%	
				Beneficio Anual Esperado en Tiempo (6*1923)				=	11538		minutos	
				Beneficio Anual Esperado en Costo (6*100,12)				=	600,72		dólares	

MACROPROCESO: MERCADEO

CÓDIGO: B.2

PROCESO: PUBLICIDAD

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Realizar campañas publicitarias para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa para incrementar las ventas

B. ALCANCE: Sacar la idea creativa hasta el envío del material publicitario a las sucursales para la entrega a los clientes y las facturas a contabilidad para el pago

C. RESPONSABLE: Jefe Dpto. de marketing, Diseñador gráfico, Subgerente y Auxiliar Dpto. de marketing

D. REQUISITOS:

- Establecer el concepto que se va a manejar en la campaña publicitaria
- Tener los recursos necesarios para llevarla a cabo
- Tener proveedores auspiciantes
- Ser aprobado por los directivos de la empresa

E. INDICADORES:

- Volumen de inversión en publicidad en unidades monetarias (\$) desde los últimos 5 años
- % de clientes nuevos con código en el año = $(\text{clientes nuevos en el año con código} / \text{total de clientes}) * 100$

F. ENTRADAS: Idea Creativa

G. SALIDAS: Campaña Publicitaria

H. CONTROLES: Políticas de la empresa, Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Comercio

C.1 VENTAS AL POR MENOR EN SUCURSALES

Objetivo: Vender al consumidor final la mercadería al por menor en la sucursal
Alcance: Recibir al cliente en la sucursal y asesorarlo en la compra de mercadería hasta entregar el efectivo y la documentación recaudada en el día por la venta y cobro para el cuadro de la caja

Tiempo: 40	Eficiencia en Tiempo: 92,50	Frecuencia: Diaria
Costo: 1,396050848	Eficiencia en Costo: 90,61	Volumen: 100

No.	ACTIVIDAD	CARGO				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
		Perchador	Facturador	Empacador	Administrador	AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO									
1	Recibir al cliente, asesorarlo en la compra de mercadería y enviarlo a facturación	●				3		0,10		En el autoservicio el cliente toma de las perchas el material que necesita, el personal lo asesora únicamente cuando el cliente lo requiere.	
2	Facturar la mercadería, generar el documento de compra y cobrar		●			15		0,51		Con una adecuada señalización (clara y visible) facilita que el cliente ubique los productos y los puntos de facturación	
3	Enfundar la mercadería y entregar al cliente			●		5		0,17		Una persona factura y otra empaqua la mercadería	
4	Revisar la existencia de la mercadería faltante en las perchas en la bodega de la sucursal	■					2		0,07		
	Existe stock en la bodega?	◆									
5	Tomar el material y acomodarlo en las perchas	●				7		0,24			
6	Cancelar en sistema los cobros realizados y entregar al administrador el efectivo y documentación de venta y cobro para el cuadro de caja		●			6		0,21			
7	Informar al administrador de la sucursal la falta de material				●	1		0,03			
8	Enviar el requerimiento de mercadería al Dpto. de compras				➔				1	0,06	Esta actividad se realiza a través de correo electrónico
					FIN						

FORMULARIOS:	37	3	1,26	0,13
TERMINOLOGÍA:	40		1,40	
	92,50		90,61	

CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROVADO POR:
Mejorados: 2	KARLA SEGURA C. QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010
Fusionados: 2			
Suprimidos:			
Creados:			


PROBLEMAS DETECTADOS

- El facturador enfunda la mercadería causando retrasos
- Se establecen varios responsables para las actividades (servicios generales)

SOLUCIONES PROPUESTAS

- El facturador genera el documento de venta y el empacador enfunda la mercadería para agilizar el proceso
- Se establecen claramente las funciones y responsabilidades para el personal a cargo del proceso

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
45	1,74	73,33%	64,91%	40	1,4	92,50%	90,61%	5	0,34	19,17%	25,70%
Beneficio Anual Esperado en Tiempo (100*264*5)								=	132000	minutos	
Beneficio Anual Esperado en Costo (100*264*0,34)								=	8976	dólares	

MACROPROCESO: GESTIÓN DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

CÓDIGO: C.1

PROCESO: VENTAS AL POR MENOR EN SUCURSALES

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Vender al consumidor final la mercadería al por menor en la sucursal

B. ALCANCE: Recibir al cliente en la sucursal y asesorado en la compra de mercadería hasta entregar el efectivo y la documentación recuadada en el día por la venta y cobro para el cuadro de la caja

C. RESPONSABLE: Perchador, Facturador, Empacador y Administrador

D. REQUISITOS:

- Servicio Rápido y adecuado
- Tener diversidad de productos
- Precios accesibles y competitivos
- Instalaciones y ubicación de productos adecuados
- Brindar información oportuna

E. INDICADORES:

- Monto de ventas al por menor al año en unidades monetarias (\$)
- % de clientes al por menor al año = $(\# \text{ de clientes al por menor al año} / \text{total de clientes al año}) * 100$
- Clientes inconformes con el servicio = $\frac{\text{Clientes inconformes con el servicio}}{\text{total de clientes atendidos}}$
(clientes al por menor)

F. ENTRADAS: Requerimiento del cliente

G. SALIDAS: Venta al por menor

H. CONTROLES: Políticas de la empresa, Código de Comercio, Código Tributario, Ley de Regimen Tributario Interno

C.2 VENTAS AL POR MAYOR EN SUCURSALES

Objetivo: Vender a los clientes mercadería al por mayor en la sucursal
Alcance: Recibir, facturar y asesorar al cliente hasta entregarle la mercadería o enviar al proceso de distribución a clientes.

Tiempo:	50	Eficiencia en Tiempo:	68,00	Frecuencia:	Diaria
Costo:	2,079822829	Eficiencia en Costo:	72,33	Volumen:	60

No.	ACTIVIDAD	CARGO				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		Facturador	Despachador	Perchador	Administrador	AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO								
1	Recibir, facturar y asesorar al cliente en la compra	●				15		0,51		La atención es personalizada, el facturador asesora al cliente y le ofrece las promociones especificadas en la revista mensual de la empresa
2	Verificar la existencia de artículos con stock mínimo en el sistema o con características especiales	■					2		0,07	Se verifica la existencia de colores, tamaños, diseños
3	Existencia de la mercadería requerida	◆								
3	Realizar los cambios respectivos en el comprobante de venta antes de imprimirlo	●				1		0,03		
4	Generar el comprobante de venta, realizar el cobro y enviar al cliente a despacho	●				5		0,17		El cobro se realiza de acuerdo a las políticas de la empresa, el facturador conoce al cliente y la forma de pago, mientras se genera la factura ya se realiza el pago en efectivo o con documentación
5	Recibir la factura y sacar el material						12		0,41	Adecuada ubicación de los productos en la bodega
6	Despachar en la presencia del cliente la mercadería, empacar y elaborar la guía de remisión		●			10		0,68		Una persona despacha y otra empaqueta la mercadería al hacerlo con el cliente en las instalaciones se corrigen los errores al momento
7	Entregar la mercadería al cliente o al Dpto. de Bodega y Logística para el proceso de distribución a clientes		➡				1		0,03	Esta actividad la realizan 2 personas para movilizar las cajas
8	Informar al administrador de la sucursal la falta de material					1		0,03		
9	Enviar el requerimiento de mercadería al Dpto. de compras						1		0,06	Enviar el requerimiento por correo electrónico
10	Cancelar en sistema y entregar al administrador el efectivo y la documentación de venta y cobro para el cuadro de caja	●				2		0,07		
		FIN								
FORMULARIOS:						34	16	1,50	0,58	
TERMINOLOGÍA:						50		2,08		
						68,00		72,33		

Mejorados:	1	ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROVADO POR:	
Fusionados:	3						
Suprimidos:	3	KARLA SEGURA C.		ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CADENA	
Creados:	3	QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010	



PROBLEMAS DETECTADOS

- Una persona factura y otra cobra en la caja
- El administrador se encargaba de revisar el inventario constantemente para realizar los pedidos
- Se establecen varios responsables para las actividades (servicios generales)
- La mercadería se entrega y posteriormente aparecen los reclamos

SOLUCIONES PROPUESTAS

- El facturador hace las veces de cajero
- El perchador identifica las necesidades de material y las comunica al administrador de forma oportuna
- Se establecen claramente las funciones y responsabilidades para el personal a cargo del proceso
- La mercadería se entrega en la presencia del cliente lo que permite corregir errores al momento

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
62	2,23	50,00%	51,28%	50	2,08	68,00%	72,33%	12	0,15	18,00%	21,05%
				Beneficio Anual Esperado en Tiempo (60*264*12)				=	190080		minutos
				Beneficio Anual Esperado en Costo (60*264*0,15)				=	2376		dólares

MACROPROCESO: GESTIÓN DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

CÓDIGO: C.2

PROCESO: VENTAS AL POR MAYOR EN SUCURSALES

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Vender a los clientes mercadería al por mayor en la sucursal

B. ALCANCE: Recibir, facturar y asesorar al cliente hasta entregarle la mercadería o enviar al proceso de distribución a clientes

C. RESPONSABLE: Perchador, Facturador, Despachador y Administrador

D. REQUISITOS:

- Servicio Rápido y adecuado
- Tener diversidad de productos
- Precios accesibles y competitivos
- Tener la cantidad de producto requerido
- Brindar información oportuna
- Adecuada ubicación de los productos en la bodega

E. INDICADORES:

- Monto de ventas al por mayor al año en unidades monetarias (\$)
- % de clientes al por mayor al año = (#de clientes al por mayor al año / total de clientes al año)*100
- Clientes inconformes con el servicio = Clientes inconformes con el servicio / total de clientes atendidos
(clientes al por mayor)

F. ENTRADAS: Requerimiento del cliente

G. SALIDAS: Venta al por mayor

H. CONTROLES: Políticas de la empresa, Código de Comercio, Código Tributario, Ley de Regimen Tributario Interno

C.3 VENTAS EXTERNAS

Objetivo: Vender a los clientes mercadería al por mayor fuera de las instalaciones de la empresa a través de los vendedores externos
Alcance: Recoger pedidos a través de las visitas de los vendedores externos a los clientes hasta despachar la mercadería, realizar la cobranza e ingresar el pago al sistema interno de la empresa

Tiempo:	135	Eficiencia en Tiempo:	68,15	Frecuencia:	Diaría
Costo:	6,491386979	Eficiencia en Costo:	65,04	Volumen:	15

No.	ACTIVIDAD	CARGO						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		Jefe Dpto. Ventas Externas	Vendedor Externo	Auxiliar de Bodega y Logística	Facturador	Perchador	Despachador	Jefe de Bodega y Logística	AV	NAV	AV	
		INICIO										
1	Designar un vendedor externo para el sector							5		0,43		Se establece el vendedor y el sector para hacer las visitas a los clientes
2	Recoger los pedidos de los clientes								40		2,17	A través de visitas personales, llamadas telefónicas o por correo electrónico, a potenciales y actuales clientes
3	Elaborar la hoja de pedido en excel y enviar por correo electrónico al auxiliar de bodega y Logística							10		0,54		La hoja de pedido de excel debe tener un formato establecido por la empresa
4	Recibir el pedido, imprimir y delegar a un perchador que separe el material							5		0,19		
5	Identificar el material, separar en un coche y anotar en la hoja de pedido los inconvenientes							30		1,03		Poner observaciones como cantidad, colores, diseños existentes para confirmar telefónicamente con el cliente
6	Informar los inconvenientes al facturador y entregarle la hoja de pedido							5		0,17		
7	Llamar al cliente y solucionar los inconvenientes, generar el comprobante de venta, informar el valor y enviar la factura a la bodega para el despacho							6		0,21		
8	Recibir la factura y delegar a una persona para el despacho							1		0,04		
9	Despachar de acuerdo a lo establecido en la factura, empaclar la mercadería e elaborar la guía de remisión							10		0,68		Una persona despacha la mercadería y otra empacla
10	Entregar la mercadería y la guía de remisión al Dpto. de Bodega y Logística, pasar al proceso de distribución a clientes y enviar un listado del material con mínimo stock								3		0,10	
11	Hacer el pedido para el Dpto. de compras para la adquisición de la mercadería y enviarla							5		0,23		Enviar por correo electrónico
12	Realizar el cobro a los clientes y enviarlo con la documentación a facturación							10		0,54		
13	Ingresar el pago en el sistema y recoger la documentación para el cuadro de caja							5		0,17		
												FIN

FORMULARIOS:					
TERMINOLOGÍA:					

CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROVADO POR:
Mejorados: 4	KARLA SEGURA C. QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010
Fusionados: 6			
Suprimidos: 2			
Creados: 1			



PROBLEMAS DETECTADOS

- Se recogen pedidos mediante visitas personales
- El Dpto. de compras monitoria las existencias mínimas
- Se establecen varios responsables para las actividades (servicios generales)
- La mercadería se entrega y posteriormente aparecen los reclamos

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Para recoger pedidos se puede realizar visitas, llamadas telefónicas o a través del correo electrónico
- El personal de la bodega de acopio elabora un listado para el requerimiento de material
- Se establecen claramente las funciones y responsabilidades para el personal a cargo del proceso
- Antes de generar el documento de venta, el facturador hace una llamada al cliente para confirmar y resolver inconvenientes en colores, tamaños, diseños o demás especificaciones.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
148	6,74	28,38%	26,75%	135	6,49	68,15%	65,04%	13	0,25	39,77%	38,29%
Beneficio Anual Esperado en Tiempo (15*264*13)								=	51480	minutos	
Beneficio Anual Esperado en Costo (15*264*0,25)								=	990	dólares	

MACROPROCESO: GESTIÓN DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

CÓDIGO: C.3

PROCESO: VENTAS EXTERNAS

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Vender a los clientes mercadería al por mayor fuera de las instalaciones de la empresa a través de los vendedores externos

B. ALCANCE: Recoger pedidos a través de las visitas de los vendedores externos a los clientes hasta despachar la mercadería, realizar la cobranza e ingresar el pago al sistema interno de la empresa

C. RESPONSABLE: Jefe Dpto. de ventas externas, vendedor externo, auxiliar de bodega y logística, facturador, perchador, despachador y jefe de bodega y logística

D. REQUISITOS:

- Servicio Rápido y adecuado
- Tener diversidad de productos
- Precios accesibles y competitivos
- Tener la cantidad de producto requerido
- Brindar información oportuna
- Tener camiones para la entrega

E. INDICADORES:

- Monto de ventas externas al año en unidades monetarias (\$)
- Clientes inconformes con el servicio = $\frac{\text{Clientes inconformes con el servicio}}{\text{total de clientes (clientes de ventas externas) atendidos}}$
- Ventas por colaborador = % de ventas por cada vendedor externo con respecto al total

F. ENTRADAS: Requerimiento del cliente

G. SALIDAS: Venta al por mayor

H. CONTROLES: Políticas de la empresa, Código de Comercio, Código Tributario, Ley de Regimen Tributario Interno


D. DISTRIBUCIÓN A CLIENTES
Objetivo: Distribuir la mercadería de las sucursales a los clientes mayoristas

Alcance: Clasificar los pedidos por sectores norte, sur y provincias, elaborar rutas, designar conductores hasta entregar la mercadería al cliente y enviar la documentación al vendedor para la cobranza

Tiempo:	406	Eficiencia en Tiempo:	96,80	Frecuencia:	Diaria
Costo:	32,13266834	Eficiencia en Costo:	98,38	Volumen:	2

No.	ACTIVIDAD	CARGO		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
		Jefe de Bodega y Logística	Despachador	Chofer	AV	NAV	AV		NAV
				(INICIO)					
1	Clasificar por sectores norte, sur y provincias los pedidos para ser despachados y adjuntar a la factura la guía de remisión				20		1,59	Lo elaboran los 2 choferes	
2	Analizar y elaborar las rutas de entrega				10		1,26	Se realiza un cronograma de entregas para los distintos sectores de acuerdo al monto de venta y la cantidad de productos, con la ayuda de los 2 choferes	
3	Delegar a los conductores				3		0,14		
4	Cargar el camión de acuerdo a las guías de remisión y las facturas				60		6,48	Lo realiza el despachador, el chofer y un perchador de bodega	
5	Tomar acciones correctivas al presentar diferencias en las guías de remisión y material físico, sellar el camión					5	0,17	Las acciones a tomar son: Búsqueda de mercadería faltante o en caso de detectar errores elaborar una nueva guía	
6	Entregar la mercadería a los clientes				300		22,15	Lo realiza con un perchador de bodega, un camión aproximadamente transporta de 25 a 35 pedidos mayor capacidad de entrega con una planificación adecuada	
7	Existe inconformidades de los clientes? Plantear soluciones, corregir errores e informar al cliente					5	0,23	Realizar notas de crédito o llegar acuerdos con el cliente	
8	Enviar documentación al jefe de área para el reparto a los vendedores para realizar cobros					3	0,12	En el caso de las sucursales al administrador y a los vendedores externos al Jefe de ventas externas	
FORMULARIOS:					393	13	31,61	0,52	
TERMINOLOGÍA:					406		32,13		
					96,80		98,38		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROVADO POR:			
Mejorados:	3	KARLA SEGURA C.		ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CADENA			
Fusionados:	1	QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010			
Suprimidos:									
Creados:									

D. DISTRIBUCIÓN A CLIENTES

PROBLEMAS DETECTADOS

- No se realiza una planificación completa de las rutas de entrega
- El jefe inmediato es el que debe tomar las decisiones y establece las soluciones a los inconvenientes
- Se establecen varios responsables para las actividades

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Se establece un cronograma de entregas para el norte, sur y provincias de acuerdo a montos de venta y cantidades de mercadería
- Existe empoderamiento y responsabilidad en la toma de decisiones del personal a cargo de la actividad
- Se establecen claramente las funciones y responsabilidades para el personal a cargo del proceso

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
565	32,15	73,45%	72,03%	406	32,13	96,80%	98,38%	159	0,02	23,35%	26,35%
Beneficio Anual Esperado en Tiempo (2*264*159)								=	83952	minutos	
Beneficio Anual Esperado en Costo (2*264*0,02)								=	10,56	dólares	



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

MACROPROCESO: DISTRIBUCIÓN A CLIENTES

CÓDIGO: D

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

- A. OBJETIVO:** Distribuir la mercadería de las sucursales a los clientes mayoristas
- B. ALCANCE:** Clasificar los pedidos por sectores norte, sur y provincias, elaborar rutas, designar conductores hasta entregar la mercadería al cliente y enviar la documentación al vendedor para la cobranza
- C. RESPONSABLE:** Jefe de Bodega y Logística, Despachador, chofer y perchador de bodega
- D. REQUISITOS:**
- Tener la factura y la guía de remisión
 - El material físico empacado debe coincidir a la factura y guía de remisión
 - Tener un camión y un chofer disponibles para el envío de la mercadería
 - Elaborar las rutas de entrega y un cronograma para los distintos sectores (planificación)
- E. INDICADORES:**
- Errores en distribución = $(\# \text{ de pedidos entregados con errores} / \text{total de pedidos entregados})$
 - Tiempo de espera entre pedido y entrega (días en promedio)
 - % de pedidos entregados = $(\text{pedidos entregados al cliente} / \text{total de pedidos}) * 100$
- F. ENTRADAS:** Mercadería despachada y empacada
- G. SALIDAS:** Entrega de mercadería al cliente
- H. CONTROLES:** Políticas de la empresa



Objetivo: Adquirir productos nacionales para la comercialización

Alcance: Recoger los requerimientos de mercadería, negociar con el proveedor, hasta enviar ordenes de compra.

Tiempo:	179	Eficiencia en Tiempo:	83,80	Frecuencia:	Diaria
Costo:	10,58443264	Eficiencia en Costo:	67,68	Volumen:	2

No.	ACTIVIDAD	CARGO			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
		Administrador	Subgerente	Asistente Dpto. de Compras	AV	NAV	AV	NAV		
				INICIO						
1	Recoger los requerimientos de mercadería de las sucursales y la bodega principal, elaborar un listado			●	60		2,76		Bajar del correo electrónico	
2	Revisar el listado, aprobar las compras directas en cada sucursal e informar a través del correo		■			20		2,93	Informar al administrador	
	Es aprobada la compra directa al proveedor?		◆							
3	Negociar con el proveedor directamente	●		●	60		2,94		Existen convenios con los proveedores por lo tanto, no existen cambios en precios y condiciones, a través de correo electrónico o llamadas telefónicas	
4	Realizar la orden de compra y enviar al proveedor	●		●	30		1,47		Al realizar la compra el asistente del Dpto. De Compras lo hace de altas cantidades para todas las sucursales	
5	Enviar un listado de las compras realizadas y enviarlo al jefe de bodega y logística para facilitar la recepción y almacenamiento de mercadería			➡		2		0,13	Enviar una copia de la factura para agilizar el ingreso y mandar por balija los originales	
6	Enviar una copia de la orden de compra al bodeguero para el proceso de recepción y almacenamiento de mercadería	➡		➡		5		0,24		
7	Enviar la factura de compra al Dpto. de compras para el proceso de codificación de productos	➡		➡		2		0,13	Enviar una copia de la factura para agilizar el ingreso y mandar por balija los originales	
FORMULARIOS:					FIN	150	29	7,16	3,42	
TERMINOLOGÍA:						179		10,58		
						83,80		67,68		

Mejorados:	CAMBIOS	7	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROVADO POR:
Fusionados:			KARLA SEGURA C.	ING. JAIME CHIRIBOGA	ING. JAIME CADENA
Suprimidos:			QUITO, ENERO 2010	QUITO, ENERO 2010	QUITO, ENERO 2010
Creados:					


PROBLEMAS DETECTADOS

- El departamento de compras hace las adquisiciones nacionales para todas las sucursales
- El control de existencias mínimas la realiza el departamento de compras
- Se establecen varios responsables para las actividades
- La información la maneja el departamento de compras

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Los administradores pueden hacer compras directas a los proveedores nacionales con la autorización del Subgerente o el Asistente de compras
- Existe empoderamiento y responsabilidad en la toma de decisiones del personal a cargo de la actividad
- Se establecen claramente las funciones y responsabilidades para el personal a cargo del proceso
- La información la maneja el dpto. de compras, el dpto. de bodega y logística y los implicados en el proceso de recepción y almacenamiento de mercadería

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
590	57,21	98,31%	99,20%	179	16,25	83,80%	77,12%	411	40,96	14,51%	22,08%
Nota: Existe una diferencia negativa en la eficiencia en tiempo y costo, fruto de una disminución en tiempo y costo de actividades que agregan valor.				Beneficio Anual Esperado en Tiempo (2*360*411) = 295920 minutos							
				Beneficio Anual Esperado en Costo (2*360*40,96) = 29491,2 dólares							

MACROPROCESO: COMPRAS

CÓDIGO: E.1

PROCESO: COMPRAS NACIONALES

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Adquirir productos nacionales para la comercialización

B. ALCANCE: Recoger los requerimientos de mercadería, negociar con el proveedor, hasta enviar ordenes de compra

C. RESPONSABLE: Administrador, Subgerente y Asistente Dpto. de Compras

D. REQUISITOS:

- Realizar un control permanente de la mercadería (existencias mínimas)
- Tener criterio y experiencia para realizar las compras
- Planificar adecuadamente la rotación promedio del inventario

E. INDICADORES:

- Tiempo de espera proveedor (días en promedio)
- Stock mínimo = Consumo de productos en días * tiempo de reposición en días
- Eficiencia en la compra de productos nacionales = (compras realizadas / compras programadas)*100

F. ENTRADAS: Requerimiento de mercadería

G. SALIDAS: Adquisición de mercadería

H. CONTROLES: Políticas de la empresa, Código de Comercio, Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno

Objetivo: Adquirir productos importados para la comercialización

Alcance: Recoger los requerimientos de mercadería, realizar órdenes de compra hasta hacer el seguimiento de la importación y enviar información al Dpto. de Bodega y Logística para la recepción de la mercadería

Tiempo:	1945	Eficiencia en Tiempo:	62,21	Frecuencia:	Mensual
Costo:	86,73796597	Eficiencia en Costo:	63,68	Volumen:	8

No.	ACTIVIDAD	CARGO			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		Asistente de Gerencia	Subgerente	Asistente Dpto. de Compras	AV	NAV	AV	NAV	
				INICIO					
1	Recoger los requerimientos de mercadería de las sucursales y la bodega principal, elaborar un listado				40		1,84		Bajar del correo electrónico, se recogen los requerimientos de las sucursales, establecer horarios para el envío de la información
2	Elaborar órdenes de compra y enviar por correo electrónico al proveedor				720		33,08		Se analiza el historial de las compras y ventas realizadas al proveedor, elaborar proyecciones como base para las órdenes de compra
	Existencia de mercadería solicitada?								
3	Analizar la propuesta y las condiciones del proveedor para la importación y llegar a un acuerdo				360		16,54		
4	Elaborar una nueva orden de compras e informar al Subgerente las condiciones del proveedor				20		0,92		
5	Revisar y aprobar la nueva orden de compra					15	2,19		Para la aprobación se establece un día y hora específicos
	Es aprobada la orden de compra?								
6	Realizar la documentación correspondiente a la importación					720	29,31		Gestionar la documentación bancaria, pólizas de seguro, comunicaciones del extranjero, aranceles, permisos previos para la importación
7	Hacer el seguimiento de la importación a través de comunicaciones				60		2,44		Seguimiento a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos
8	Realizar un listado de las importaciones en tránsito y enviarla al Dpto de Bodega y Logística para la recepción de la mercadería				10		0,41		El listado se envía por correo
FORMULARIOS:					1210	735	55,23	31,50	
TERMINOLOGÍA:					1945		86,74		
					62,21		63,68		

Mejorados:	CAMBIOS	2	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROVADO POR:
Fusionados:		1	KARLA SEGURA C.	ING. JAIME CHIRIBOGA	ING. JAIME CADENA
Suprimidos:			QUITO, ENERO 2010	QUITO, ENERO 2010	QUITO, ENERO 2010
Creados:					


PROBLEMAS DETECTADOS

- El departamento de compras revisa los requerimientos de productos importados para todas las sucursales
- El control de existencias mínimas la realiza el departamento de compras
- Se establecen varios responsables para las actividades
- La información la maneja el departamento de compras

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Las sucursales envían el requerimiento de material facilitando la compra, mayor control del stock mínimo
- Existe empoderamiento y responsabilidad en la toma de decisiones del personal a cargo de la actividad
- Se establecen claramente las funciones y responsabilidades para el personal a cargo del proceso
- La información la maneja el dpto. de compras, el dpto. de bodega y logística y los implicados en el proceso de recepción y almacenamiento de mercadería

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO	
1985	90,13	61,46%	61,85%	1945	86,74	62,21%	63,68%	40	3,39	0,75%	1,83%	
				Beneficio Anual Esperado en Tiempo (8*12*40)				=	3840		minutos	
				Beneficio Anual Esperado en Costo (8*12*3,39)				=	325,44		dólares	

MACROPROCESO: COMPRAS

CÓDIGO: E.2

PROCESO: IMPORTACIONES

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Adquirir productos importados para la comercialización

B. ALCANCE: Recoger los requerimientos de mercadería, realizar órdenes de compra hasta hacer el seguimiento de la importación y enviar información al Dpto. De Bodega y Logística para la recepción de la mercadería

C. RESPONSABLE: Asistente Dpto. de Compras, Subgerencia y Asistente de Gerencia

D. REQUISITOS:

- Realizar un control permanente de la mercadería (existencias mínimas)
- Tener criterio y experiencia para realizar las compras
- Planificar adecuadamente la rotación promedio del inventario

E. INDICADORES:

- Tiempo de espera proveedor (días en promedio)
- Stock mínimo = Consumo de productos en días * tiempo de reposición en días
- Eficiencia en la compra de productos importados = (compras realizadas / compras programadas)*100

F. ENTRADAS: Requerimiento de mercadería

G. SALIDAS: Adquisición de mercadería

H. CONTROLES: Políticas de la empresa, Código de Comercio, Ley Orgánica de Aduanas, Resoluciones del COMEXI y Reglamentaciones Gubernamentales



E.3 INVESTIGACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

Objetivo: Invenir en el desarrollo y comercialización de nuevos productos en la línea escolar, suministros de oficina y afines al giro del negocio

Alcance: Recolectar información de nuevos productos, contactar a los proveedores hasta enviar al Dpto. de Compras el requerimiento para el procesos de compras nacionales o importaciones

Tiempo:	197	Eficiencia en Tiempo:	83,76	Frecuencia:	Anual
Costo:	18,07	Eficiencia en Costo:	74,10	Volumen:	2

No.	ACTIVIDAD	CARGOS		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
		Subgerente	Auxiliar Dpto. de Compras	Asistente Dpto. de Compras	AV	NAV	AV		NAV
				INICIO					
	Son productos Importados?			NO	SI			Cuando se tratan de productos nacionales el responsable del proceso es el auxiliar del Dpto. de Compras y en productos importados el Asistente Dpto. de Compras	
1	Recolectar información sobre los productos y proveedores					60	4,87	Como fuentes de información: el internet, proveedoras externos, competencia, clientes internos y externos, entrevistas con proveedores actuales y potenciales, asistir a ferias	
2	Comunicarse con el proveedor y solicitar profomas					10	0,81		
3	Analizar la proforma y seleccionar productos potenciales para la compra					30	2,44		
4	Llamar al proveedor y fijar una reunión para obtener mayor información sobre los productos					5	0,41		
5	Obtener mayor información de los productos					60	4,87	Determinar la calidad de los productos, usos, beneficios, etc.	
6	Informar al Subgerente los resultados de la investigación, adjuntando la documentación correspondiente							Adjuntar proformas y comunicaciones con el proveedor	
7	Revisar la información y aprobar la adquisición						30	4,39	
8	La adquisición de los nuevos productos es aprobada?								
9	Enviar al Dpto. de Compras y seguir con el proceso de compras nacionales o importaciones					2	0,29	Si es un producto importado seguir proceso de importaciones y si son productos nacionales seguir proceso compras nacionales	
FORMULARIOS:						165	32	13,39	4,68
TERMINOLOGÍA:						197		18,07	
						83,76		74,10	

CAMBIOS	9	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROVADO POR:
Mejorados:		KARLA SEGURA C.	ING. JAIME CHIRIBOGA	ING. JAIME CADENA
Fusionados:		QUITO, ENERO 2010	QUITO, ENERO 2010	QUITO, ENERO 2010
Suprimidos:				
Creados:				



E.3 INVESTIGACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

PROBLEMAS DETECTADOS

- Existe baja inversión de productos nuevos
- La empresa es poco competitiva en productos nuevos

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Establecer un proceso de investigación de nuevos productos
- Crear ventaja competitiva al invertir en la investigación de nuevos productos

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
				197	18,07	83,76%	74,10%	-197	-18,07	83,76%	74,10%
				Beneficio Anual Esperado en Tiempo		(2*-197)	=	-394	minutos		
				Beneficio Anual Esperado en Costo		(2*-18,07)	=	-36,14	dólares		

MACROPROCESO: COMPRAS

CÓDIGO: E.3

PROCESO: INVESTIGACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Invertir en el desarrollo y comercialización de nuevos productos en la línea escolar, suministros de oficina y afines al giro del negocio

B. ALCANCE: Recolectar información de nuevos productos, contactar a los proveedores hasta enviar al Dpto. de Compras el requerimiento para el proceso de compras nacionales o importaciones

C. RESPONSABLE: Subgerente, Auxiliar Dpto. de compras y Asistente Dpto. de Compras

D. REQUISITOS:

- Recolectar información sobre los productos y proveedores
- Mantener contacto con las fuentes de información
- Tener información completa, verdadera y oportuna para la toma de decisiones

E. INDICADORES:

- Inversión en desarrollo de nuevos productos, unidades monetarias (\$)
- Introducción de nuevos productos = $(\text{productos introducidos al mercado en el año} / \text{total de productos nuevos investigados en el año}) * 100$

F. ENTRADAS: Información sobre productos y proveedores

G. SALIDAS: Aprobación o negación para la compra de los nuevos productos

H. CONTROLES: Políticas de la empresa

Objetivo: Seleccionar y contratar al personal idóneo para satisfacer la necesidad de contratación

Alcance: Verificar la vacante, seleccionar, contratar y realizar la inducción del personal

Tiempo:	535	Eficiencia en Tiempo:	90,65	Frecuencia:	Semestral
Costo:	27,80	Eficiencia en Costo:	86,15	Volumen:	2

No.	ACTIVIDAD	CARGO				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		Gerencia	Jefe Dpto. Talento Humano	Asistente de Beneficios	Asistente de Nómina	AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO								
1	Determinar la necesidad de contratación					10		1,56		Este proceso se realiza cuando existe una vacante y para temporada escolar costa y sierra
2	Establecer el perfil					10		0,86		Crear el manual de cargos y responsabilidades, incluir el perfil para cada puesto de trabajo
3	Revisar en la base de datos interna los candidatos y seleccionar los idóneos para ocupar el cargo						30		2,57	Revisar hojas de vida e historial en la empresa
	Existe candidatos para el cargo en la empresa?									
4	Cotizar y seleccionar al medio comunicación impreso e indicar el texto para ser publicado					15		1,28		
5	Realizar entrevistas y selecciones preliminares					20		1,71		
6	Llamar a entrevistas profundas a los candidatos seleccionados y solicitar documentación					10		0,43		
7	Receptar documentos, realizar entrevista profunda, verificar referencias laborales y aplicar pruebas					90		11,56		Aplicación de pruebas psicológicas y técnicas de acuerdo al puesto de trabajo. Esta actividad la realiza con el asistente de beneficios
8	Verificar los resultados obtenidos y seleccionar al candidato idóneo						10		0,86	
	Satisface la necesidad de contratación?									
9	Ingresar al módulo de nómina del sistema interno de la empresa					10		0,48		
10	Ingresar al IESS al colaborador					10		0,48		
11	Elaborar el contrato de trabajo					10		0,43		
12	Legalizar el contrato de trabajo					120		5,15		En el contrato de trabajo firman el Representante legal, el Colaborador y el Inspector de Trabajo
13	Archivar la documentación del personal						10		0,43	
14	Inducción del Personal					180				
										FIN
FORMULARIOS:						485	50	23,95	3,85	
TERMINOLOGÍA:						535		27,80		
						90,65		86,15		

CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROVADO POR:
Mejorados:	4	KARLA SEGURA C. QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010
Fusionados:	1			
Suprimidos:				
Creados:				



PROBLEMAS DETECTADOS

- El perfil se establece cada vez que existe una necesidad de contratación
- Se trabaja con un solo medio de comunicación impreso para la publicación del requerimiento
- Existe una demora en la recolección de la documentación para el ingreso en el sistema interno y en el IESS
- Se realiza una entrevista profunda

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Crear el manual de cargos y responsabilidades, incluir el perfil para cada puesto de trabajo
- Se realiza cotizaciones para cada publicación obteniendo varias posibilidades para la elección
- La documentación del personal se receipta en la entrevista a profundidad
- Se realiza la entrevista profunda, se verifican los datos y se aplican pruebas psicológicas y técnicas
- Se aplica el manual de inducción de la empresa de forma dinámica, concreta y clara para la reducción del tiempo

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
537	41,68	54,38%	57,41%	535	27,8	90,65%	86,15%	2	13,88	36,27%	28,74%
Beneficio Anual Esperado en Tiempo						(2*2*2)	=	8	minutos		
Beneficio Anual Esperado en Costo						(2*2*13,88)	=	55,52	dólares		

MACROPROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO: F.1

PROCESO: CAPTAR RECURSO HUMANO

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Seleccionar y contratar al personal idóneo para satisfacer la necesidad de contratación

B. ALCANCE: Verificar la vacante, seleccionar, contratar y realizar la inducción del personal

C. RESPONSABLE: Gerencia, Jefe Dpto. Talento Humano, Asistente de Beneficios, Asistente de Nómina

D. REQUISITOS:

- Determinar la necesidad de contratación por parte de la gerencia
- Establecer el perfil para el cargo requerido
- Primero se revisa la base de datos interna y posteriormente a nivel externo

E. INDICADORES: Incremento del # de colaboradores = (#de colaboradores en el año - # de colaboradores en el año anterior)
 % de incremento del personal = (# colaboradores de planta que incrementaron en el año / Total de colaboradores en el año)

F. ENTRADAS: Vacante

G. SALIDAS: Inducción del personal

H. CONTROLES: Políticas de la empresa, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social

F.2 REALIZAR NÓMINA

Objetivo: Elaborar la nómina de la empresa de forma eficiente
Alcance: Obtener los datos, elaborar roles, planillas y listados, realizar pagos y enviar documentación a contabilidad para el registro de asientos contables.

Tiempo: 3835 **Eficiencia en Tiempo:** 91,26 **Frecuencia:** Mensual
Costo: 222,93 **Eficiencia en Costo:** 84,06 **Volumen:** 1

No.	ACTIVIDAD	CARGO			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
		Gerencia	Asistente de Nómina	Asistente Contable	Administrador o Dpto. Talento Humano	AV	NAV	AV		NAV
			INICIO							
1	Revisar las fechas de ingreso y salida del personal al IESS		↓						Mantener una base de datos en excel de los ingresos, salidas y faltas injustificadas del personal	
2	Ingresar al sistema el detalle de los ingresos y egresos por colaborador por sucursal		↓			2400		115,01	Dentro de los ingresos principales tenemos: Sueldo básico, comisiones, bonos y los egresos comisarialto, materiales, préstamos, celulares, génesis, otros, información que debe ser presentada por los responsables en límites de tiempo	
3	Procesar la información en el sistema, generar el rol de pagos y realizar las liquidaciones		↓			30		1,44	Los ingresos y egresos se deben llevar a través de registro electrónicos en excel en formatos con fórmulas automatizadas y los listados se deben enviar por el correo interno de la empresa	
4	Elaborar un reporte del personal con libreta bancaria y otro del personal sin libreta		↓			240		11,50		
5	Revisar rol de pagos general, reportes de la forma de pago y liquidaciones	↓	↓				180		28,11	Establecer un horario para la revisión
	Existe algún error?	↓	↓							
6	Modificar los datos y generar nueva documentación	SI	↓							
7	Enviar archivo al banco via internet los roles del personal con libreta bancaria para el pago directo	NO	↓			60		5,40	Esta actividad la realiza conjuntamente con el asistente del Dpto. de Sistemas	
8	Generar roles individuales e imprimir		↓			30		1,44		
9	Elaborar cheques para el pago de sueldos y liquidaciones		↓			30		1,29		
10	Elaborar comunicaciones para las sucursales para el pago en efectivo del personal, enviar documentación y cheque para el pago		↓			30		1,44	Enviar por valija la documentación (comunicación escrita, roles de pago individuales para la firma de conformidad del personal) y el cheque para el pago	
11	Pagar en efectivo a los colaboradores sin libretas, pagar liquidaciones y hacer firmar documentación		↓			20		18,26	En el pago de sueldos roles de pago y en liquidaciones actas de finiquito y liquidaciones	
12	Elaborar planillas del IESS, listado de génesis, salud, teléfono celular, préstamos, alimentació y otros descuentos para elaboración de cheques para el pago		↓			660		31,63	Se realizan modificaciones a los reportes enviados y se agrega los descuentos aplicados en los roles	
13	Enviar toda la documentación a Contabilidad para la emisión de los cheque y el registro de asientos		↓				5		0,24	
FORMULARIOS:			FIN			3500	335	187,39	35,54	
TERMINOLOGÍA:						3835		222,93		
						91,26		84,06		

CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROVADO POR:	
Mejorados:	3	KARLA SEGURA C. QUITO, ENERO 2010		ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010		ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010	
Fusionados:	3						
Suprimidos:	2						
Creados:	3						



PROBLEMAS DETECTADOS

- La revisión de los ingresos y salidas del personal al IESS se realiza manual
- El detalle de los ingresos y egresos se entregan de forma tardía y algunos necesitan una verificación manual
- El envío de los registros para realizar el rol es personal
- La asistente de nómina tiene mayor responsabilidad en el proceso

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Se realizan registros electrónicos de los ingresos y salidad del personal en hojas de excel
- Los registros se realizan en formato electrónico y con fórmulas automatizadas
- Los documentos base para realizar el rol se envían por el correo interno de la empresa
- Se establecen claramente las funciones y responsabilidades para el personal a cargo del proceso

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
4821	256,85	53,02%	47,63%	3835	222,93	91,26%	84,06%	986	33,92	38,24%	36,43%
Beneficio Anual Esperado en Tiempo (1*12*986)								=	11832	minutos	
Beneficio Anual Esperado en Costo (1*12*33,92)								=	407,04	dólares	

MACROPROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO: F.2

PROCESO: REALIZAR NÓMINA

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Elaborar la nómina de la empresa de forma eficiente

B. ALCANCE: Obtener los datos, elaborar roles, planillas y listados, realizar pagos y enviar documentación a contabilidad para el registro de asientos contables

C. RESPONSABLE: Gerencia, Asistente de Nómina, Asistente Contable, Administrador

D. REQUISITOS: - Obtener de forma detallada la información para la elaboración de nómina (Ingresos como: Sueldo Básico, comisiones, horas extras, bonos, etc. y egresos como: materiales, alimentación, comisariato, préstamos, génesis, teléfonos celulares y otros, días trabajados, multas, faltas injustificadas)

E. INDICADORES: - # de reclamos en roles de pago por parte del personal (cifra)
- % de reclamos en roles de pago por parte del personal = $(\# \text{ reclamos en roles de pago} / \# \text{ total de roles de pago realizados del personal}) * 100$

F. ENTRADAS: Ingreso del personal a la empresa

G. SALIDAS: Pago de sueldos al personal

H. CONTROLES: Políticas de la empresa, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social

Objetivo: Evaluar el desempeño y proyección del colaborador en las diferentes áreas de la empresa

Alcance: Capacitar a los administradores, jefes de área y gerencia para el llenado del formulario, evaluar, tomar acciones de personal y la retroalimentación de los resultados.

Tiempo:	600	Eficiencia en Tiempo:	80,00	Frecuencia:	Semestral
Costo:	169,27	Eficiencia en Costo:	94,19	Volumen:	10

No.	ACTIVIDAD	CARGO				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
		Jefe Dpto. Talento Humano	Administrador y Jefe Departamental	Gerencia	Asistente de Beneficios	AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO									
1	Capacitar a los administradores, jefes de área y gerencia para el llenado del formulario interno de evaluación	●				30		2,57		Entregar un instructivo sobre el llenado del formulario interno de evaluación, alcance y beneficios	
2	Llenar el formulario de cada colaborador y enviar al Dpto. de Talento Humano		●			215		123,08		El colaborador el casillero de autoevaluación, el jefe departamental o administrador en el casillero del jefe y las interrelaciones lo llenan compañeros del área administrativa, bodega, caja y atención al cliente. Cada administrador y jefe departamental realiza un promedio de 12 evaluaciones	
3	Llenar el formulario de cada administrador y jefe departamental, enviar al Dpto. de Talento Humano			●		55		18,39		El administrador o jefe departamental el casillero de autoevaluación, el gerente en el casillero del jefe y las interrelaciones lo llenan compañeros del área administrativa, bodega, caja y atención al cliente.	
4	Receptar las evaluaciones y preparar un informe para cada administrador y jefe departamental	●				60		5,13		Se realiza un informe para el administrador y otro para el jefe departamental del personal a su cargo	
5	Realizar retroalimentación de los resultados obtenidos al administrador o jefe departamental	●				60		5,13		30 minutos al jefe departamental y 30 minutos al administrador	
6	Revisar los resultados obtenidos para tomar decisiones	■							45	3,85	
	El colaborador tiene un adecuado desempeño en el cargo que actualmente ocupa?	◆									
7	Archivar la documentación con el informe por cada sucursal				▲				10	0,43	
8	Intervenir con una acción de personal: cambio de puesto, sucursal o depido	●				60		5,13			
9	Verificar el cumplimiento de la acción de personal	■							65	5,56	
FORMULARIOS: Formulario interno de desempeño						480	120	159,43	9,84		
TERMINOLOGÍA:						600		169,27			
						80,00		94,19			
						FIN					

CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROVADO POR:
Mejorados:	1	KARLA SEGURA C. QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010
Fusionados:	1			
Suprimidos:	1			
Creados:	2			



E.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PROBLEMAS DETECTADOS

- La evaluación se realiza de forma mensual con gran demanda de tiempo y costos
- Las evaluaciones se realizan de forma rápida y los datos son poco precisos y reales
- Se realiza una autoevaluación y la evaluación del jefe superior

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Las evaluaciones se realizan de forma semestral
- Mayor tiempo para la recolección de datos, es un tiempo adecuado para tomar decisiones en cuanto a desempeño en el cargo asignado
- Se incluye a la autoevaluación, la evaluación del jefe superior y la interrelación con los compañeros de trabajo en distintas áreas de la empresa
- Existe empoderamiento para la toma de decisiones por parte del personal a cargo del proceso

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
1770	516,24	33,90%	9,94%	600	169,27	80,00%	94,19%	1170	346,97	46,10%	84,25%
Beneficio Anual Esperado en Tiempo (10*2*1170)								=	23400	minutos	
Beneficio Anual Esperado en Costo (10*2*346,97)								=	6939,4	dólares	

MACROPROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO: F.3

PROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Evaluar el desempeño y proyección del colaborador en las diferentes áreas de la empresa

B. ALCANCE: Capacitar a los administradores, jefes de área y gerencia para el llenado del formulario, evaluar, tomar acciones de personal y la retroalimentación de los resultados

C. RESPONSABLE: Gerencia, Jefe Dpto. Talento Humano, Administrador, Jefes Departamentales, Asistente de Beneficios

D. REQUISITOS:

- Leer el instructivo y capacitarse para el llenado del formulario interno de evaluación
- Tener criterio para asignar las calificaciones
- Ser imparciales, tener disposición para mejorar

E. INDICADORES: Historial del colaborador en la empresa (calificaciones obtenidas durante los últimos 2 años y observaciones importantes referentes a la calificación)

F. ENTRADAS: Capacitación a los jefes de área y administradores para la evaluación

G. SALIDAS: Acción de Personal

H. CONTROLES: Políticas de la empresa e historial del colaborador en la empresa

Objetivo: Realizar una adecuada gestión de cobros para minimizar la cartera

Alcance: Generar el reporte de cuentas por cobrar de los clientes, hacer el seguimiento del cobro y dar de baja a las cuentas

Tiempo:	1000	Eficiencia en Tiempo:	93,00	Frecuencia:	Mensual
Costo:	80,03	Eficiencia en Costo:	92,51	Volumen:	10

No.	ACTIVIDAD	Jefe de Auditoría y Asistente	Administrador o Jefe de Ventas Externas	Gerencia	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
					AV	NAV	AV	NAV	
			INICIO						
1	Generar e imprimir el reporte de las cuentas por cobrar de los clientes		●			30		2,22	El auditor realiza la revisión de la cartera de las sucursales de Quito y el asistente de auditoría de las de provincia
2	Comunicarse con los clientes y establecer compromisos de pago, detallándolos en el reporte		●			240		17,75	Esta actividad se realiza con la cartera vencida
3	Enviar el reporte al Dpto. de Auditoría		➡				5	0,37	
4	Hacer el seguimiento de la cancelación		●			240		17,75	Realizar llamadas telefónicas
5	Verificar los cobros realizados de acuerdo a los compromisos pactados	■					30	2,59	
	Se cancela o se realiza abonos a la cuenta del cliente?	SI	◆						
6	Realizar visitas a los clientes con cartera vencida, verificar que el registro del cliente coincida con el de la empresa y corregir diferencias	NO	●			120		10,38	Revisión de montos, # días vencidos, # de facturas de crédito y razones por la demora del pago
7	Establecer nuevos compromisos de pago, hacer el seguimiento de los registros de pago	●				240		20,76	Aplicación de políticas internas para el cobro, recaudación mediante la gestión de terceros o por el administrador
8	Verificar los cobros realizados de acuerdo a los compromisos pactados	■					30	2,59	
	Se cancela o se realiza abonos a la cuenta del cliente?	SI	◆						
10	Realizar un listado de las cuentas de los clientes para dar de baja como incobrables y enviar a gerencia para la aprobación	NO	●			60		5,19	
	Es aprobado dar de baja las cuentas por cobrar?	SI	◆						
11	Enviar una copia de toda la documentación para dar de baja en el sistema	➡					5	0,43	
			FIN						
FORMULARIOS:					930	70	74,04	5,99	
TERMINOLOGÍA:					1000		80,03		
					93,00		92,51		

CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROVADO POR:
Mejorados:	3	KARLA SEGURA C. QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010
Fusionados:	2			
Suprimidos:	1			
Creados:	1			



PROBLEMAS DETECTADOS

- Para obtener el reporte se realiza visitas a la sucursal, indicando movilización y mayor inversión de recursos
- Seguimiento controlado de los pagos
- La asistente de nómina tiene mayor responsabilidad en el proceso

SOLUCIONES PROPUESTAS

- El Administrador y el Jefe de Ventas Externas envían un reporte estableciendo los compromisos de pago en una fecha establecida
- Mayor seguimiento y compromiso para el cobro a los clientes
- Existe empoderamiento para la toma de decisiones por parte del personal a cargo del proceso

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
1305	120,15	37,55%	50,85%	1000	80,03	93,00%	92,51%	305	40,12	55,45%	41,66%
Beneficio Anual Esperado en Tiempo (10*12*305)								=	36600	minutos	
Beneficio Anual Esperado en Costo (10*12*40,12)								=	4814,4	dólares	

MACROPROCESO: GESTIÓN DE AUDITORÍA

CÓDIGO: I.2

PROCESO: MANEJO DE CARTERA

F. ELABORACIÓN: ENERO/2010

F. REVISIÓN:

PÁGINA: 1

A. OBJETIVO: Realizar una adecuada gestión de cobros para minimizar la cartera

B. ALCANCE: Generar el reporte de cuentas por cobrar de los clientes, hacer el seguimiento del cobro y dar de baja a las cuentas

C. RESPONSABLE: Jefe de Auditoría y Asistente, Administrador o Jefe de Ventas Externas y Gerencia

D. REQUISITOS:

- Tener el reporte de las cuentas por cobrar de los clientes
- Hacer un seguimiento permanente del historial de los clientes para otorgar nuevos créditos
- Revisar permanentemente los montos de crédito, días vencidos, # facturas a crédito, razones para la demora del pago
- Agotar todos los recursos para la recaudación del pago de los clientes antes de seguir acciones legales o dar de baja como cuentas incobrables

E. INDICADORES: Monto de Ventas a crédito en unidades monetarias (\$) incluidos 3 años anteriores
 $\% \text{ de cuentas por cobrar} = (\text{Ventas a crédito no cobradas} (\$) / \text{Total de ventas a crédito} (\$)) * 100\%$
 Cartera Vencida en unidades monetaria (\$)

F. ENTRADAS: Cuentas por cobrar clientes

G. SALIDAS: Cobro de cuentas por cobrar clientes

H. CONTROLES: Políticas de la empresa, Historial de crédito de los clientes, lista blanca de los clientes de la empresa

MATRIZ RESUMEN															
PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				FRECUECIA ANUAL	BENEFICIO					
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA			TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA			
			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO				TIEMPO	COSTO		
A. LOGÍSTICA INTERNA															
A.1 Recepción y almacenamiento de mercadería	187,00	20,74	73,26%	89,70%	152,00	13,15	72,37%	86,54%	35,00	7,59	-0,89%	-3,16%	2112	73920	16051,2
A.3 Control de Inventarios	2026,00	551,30	51,68%	44,26%	1233,00	382,07	96,35%	98,71%	793,00	169,23	44,67%	54,45%	11	8723	1861,75
A.5 Distribución mercadería a sucursales	375,00	27,70	41,33%	39,06%	362,00	24,15	87,02%	85,42%	13,00	3,55	45,68%	46,36%	288	3744	1025,28
B. MERCADEO															
B.2 Publicidad	5180,00	462,98	30,89%	21,20%	3257,00	362,86	53,95%	43,51%	1923,00	100,12	23,06%	22,31%	6	11538	600,72
C. GESTIÓN DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE															
C.1 Ventas al por menor en sucursales	45,00	1,74	73,33%	64,91%	40,00	1,39	92,50%	90,65%	5,00	0,35	19,17%	25,73%	26400	132000	8976
C.2 Ventas al por mayor en sucursales	62,00	2,23	50,00%	51,28%	50,00	2,08	68,00%	72,12%	12,00	0,15	18,00%	20,84%	15840	190080	2376
C.3 Ventas Externas	148,00	6,74	28,38%	26,75%	135,00	6,49	68,15%	65,02%	13,00	0,25	39,77%	38,27%	3960	51480	990
D. DISTRIBUCIÓN A CLIENTES	565,00	32,15	73,45%	72,03%	406,00	32,13	96,80%	98,38%	159,00	0,02	23,35%	26,35%	528	83952	10,56
E. COMPRAS															
E.1 Compras Nacionales	590,00	57,21	98,31%	99,20%	179,00	10,58	83,80%	67,67%	411,00	46,63	-14,51%	-31,52%	528	217008	21626,88
E.2 Importaciones	1985,00	90,14	61,46%	61,85%	1945,00	86,73	62,21%	63,68%	40,00	3,41	0,75%	1,83%	96	3840	325,44
E.3 Investigación de nuevos productos					197,00	18,07	83,76%	74,10%	-197,00	-18,07	83,76%	74,10%	2	-394	-36,14
F. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS															
F.1 Captar Recurso Humano	537,00	41,68	54,38%	57,41%	535,00	27,80	90,65%	86,15%	2,00	13,88	36,28%	28,74%	4	8	55,52
F.2 Realizar Nómina	4821,00	256,81	53,02%	47,63%	3835,00	222,93	91,26%	84,06%	986,00	33,88	38,25%	36,43%	12	11832	407,04
F.3 Evaluación del Desempeño	1770,00	516,26	33,90%	9,94%	600,00	169,27	80,00%	94,19%	1170,00	346,99	46,10%	84,25%	20	23400	6939,4
I. GESTIÓN DE AUDITORÍA															
I.2 Manejo de Cartera	1305,00	120,16	37,55%	50,85%	1000,00	80,03	93,00%	92,52%	305,00	40,13	55,45%	41,67%	120	36600	4814,4
TOTAL	19596	2187,8	7,6093	7,3605	13926	1439,7	12,198	12,027	5670	748,1	4,5888	4,6667			
PROMEDIO DE EFICIENCIAS			54,35	52,58			87,13	85,91			32,78	33,33			
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO EN TIEMPO															
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO EN COSTO															
														847731	minutos
														\$	66024,05

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

En este capítulo se propone el mejoramiento organizacional de la empresa mediante la cadena de valor empresarial, indicadores de gestión y la organización por procesos.

La cadena de valor es la herramienta que descompone a la empresa en sus partes constitutivas permitiendo identificar las fuentes de ventaja competitiva (factores de éxito), los cuales constituyen elementos claves que distinguen a la empresa de la competencia.

En un segundo plano, se establecen distintos tipos de medidas o indicadores fundamentales para comprender como se encuentra la empresa, evaluar las necesidades e impacto del cambio, garantizar ganancias y no pérdidas, corregir errores, establecer prioridades y sobre todo tomar decisiones acertadas en base a resultados.

La organización por procesos, el organigrama y el establecimiento de responsabilidades y competencias permiten un eficiente desarrollo de la empresa y sus procesos, evita el abuso de autoridad, la irresponsabilidad y aumenta la satisfacción de las necesidades de clientes internos y externos.

CADENA DE VALOR

”Herramienta que permite analizar las actividades de una empresa, mediante la descomposición en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”.⁴⁷

FACTORES DE ÉXITO

“Los factores claves de éxito son las áreas funcionales u operativas fundamentales y decisivas para el éxito de un negocio en particular, constituyen elementos que distinguen a la empresa de la competencia.

Para identificar estos factores es necesario minar dentro del negocio, determinar los procesos o características que distinguen su producto o servicio y lo que debe dominar para crear la ventaja competitiva.”⁴⁸

MEDICIONES

“La medición es importante para el mejoramiento por las siguientes razones:

- Esta centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización
- Muestra la efectividad con la cual empleamos nuestros recursos
- Nos ayuda a fijar las metas y a monitorear las tendencias
- Nos proporciona el input para analizar las causales de raíz y las fuentes de los errores
- Nos ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento progresivo
- Da a los colaboradores un sentimiento de logro
- Nos proporciona los medios para saber si estamos perdiendo o ganando
- Nos permite monitorear el progreso”⁴⁹

INDICADORES

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación.

⁴⁷ Porter, Michael. Estrategia y Ventaja Competitiva. Ediciones Deusto. Barcelona, 2006.

⁴⁸ Primer Glosario de Términos relacionados con la Competitividad, Consejo Nacional de Competitividad CNC, Enero del 2004.

⁴⁹ Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994. página. 185

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **MEDIBLE:** Cuantificable en términos de frecuencia o de cantidad, cuantificar lo que se pretende alcanzar

“Mediciones de efectividad:

Son los resultados que se obtienen de los recursos empleados, éstos están relacionados directamente con los clientes internos y/o externos e indican el acierto con que el output de una actividad o grupo de actividades satisface las expectativas del cliente. Un proceso efectivo considera medidas en cuanto a exactitud, puntualidad, confiabilidad y servicio de la empresa frente a sus clientes.

Mediciones de eficiencia:

El proceso eficiente es aquel en el cual los recursos se han minimizado y el desperdicio se ha eliminado, dentro de este grupo se considera el rendimiento, uso de recursos humanos, económicos y materiales, reducción de costos.

Mediciones de adaptabilidad:

Las medidas de adaptabilidad reflejan cuán bien reaccionan el proceso y las personas frente a peticiones específicas del cliente o a la atmósfera cambiante, el sistema de medición debe orientarse a la capacidad que tiene el proceso para reaccionar inmediatamente ante las solicitudes específicas internas y/o externas.

Las medidas típicas de adaptabilidad son: Número de solicitudes especiales por mes, % de solicitudes especiales atendidas, % de solicitudes atendidas por los empleados de contacto directo con el cliente, etc.”⁵⁰

- **ENTENDIBLE:** Reconocido fácilmente por aquellos que lo usan, acceso a sus insumos
- **CONTROLABLE:** Manejable dentro de la estructura organizacional. Los insumos son variables utilizadas dentro del ámbito de gestión

TIPOS DE INDICADORES

“Existen varios tipos de indicadores entre los cuales tenemos:

⁵⁰ Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994. páginas 198 – 202

Indicadores de Ejecución: Aluden a resultados de la actividad

- De economía: No. de recursos empleados / No. de recursos disponibles
- De eficiencia: Valoran los recursos empleados en relación a los resultados concretos obtenidos
- De eficacia: Comparan los resultados obtenidos con los previstos

Indicadores de Proceso: Aluden a los procesos intermedios de la actividad

- Estadísticos: Informan de qué factores externos influyen en el proceso de actividad
- De Estructura: Valoran los recursos disponibles y los necesarios
- De Proceso: Evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión
- De Resultado: Miden los resultados finales del proceso”⁵¹

COMPOSICIÓN DE LOS INDICADORES

“Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- Nombre: Identificación y diferenciación de un indicador, debe ser concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad
- Forma de cálculo: Se debe tomar en cuenta la formula matemática que se va a emplear para el cálculo de su valor, identificación exacta de los factores y sus relaciones
- Unidades: Manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, varían de acuerdo con los factores que se relacionan
- Glosario: Es importante que el indicador se encuentre documentado, especificando de manera exacta los factores que se relacionan en el cálculo del indicador”⁵².

INDICADORES DE GESTIÓN

“En la actualidad los indicadores financieros no son suficientes para crear ventajas competitivas para la empresa una clave de éxito para las empresas es implementar indicadores que permitan evaluar los resultados de su gestión en cuanto a la creación de valor para los clientes, capital intelectual, calidad de servicio o de procesos, tecnología e innovación.

⁵¹ www.valoryempresa.com/archives/indicadores.htm. Enero 2010.

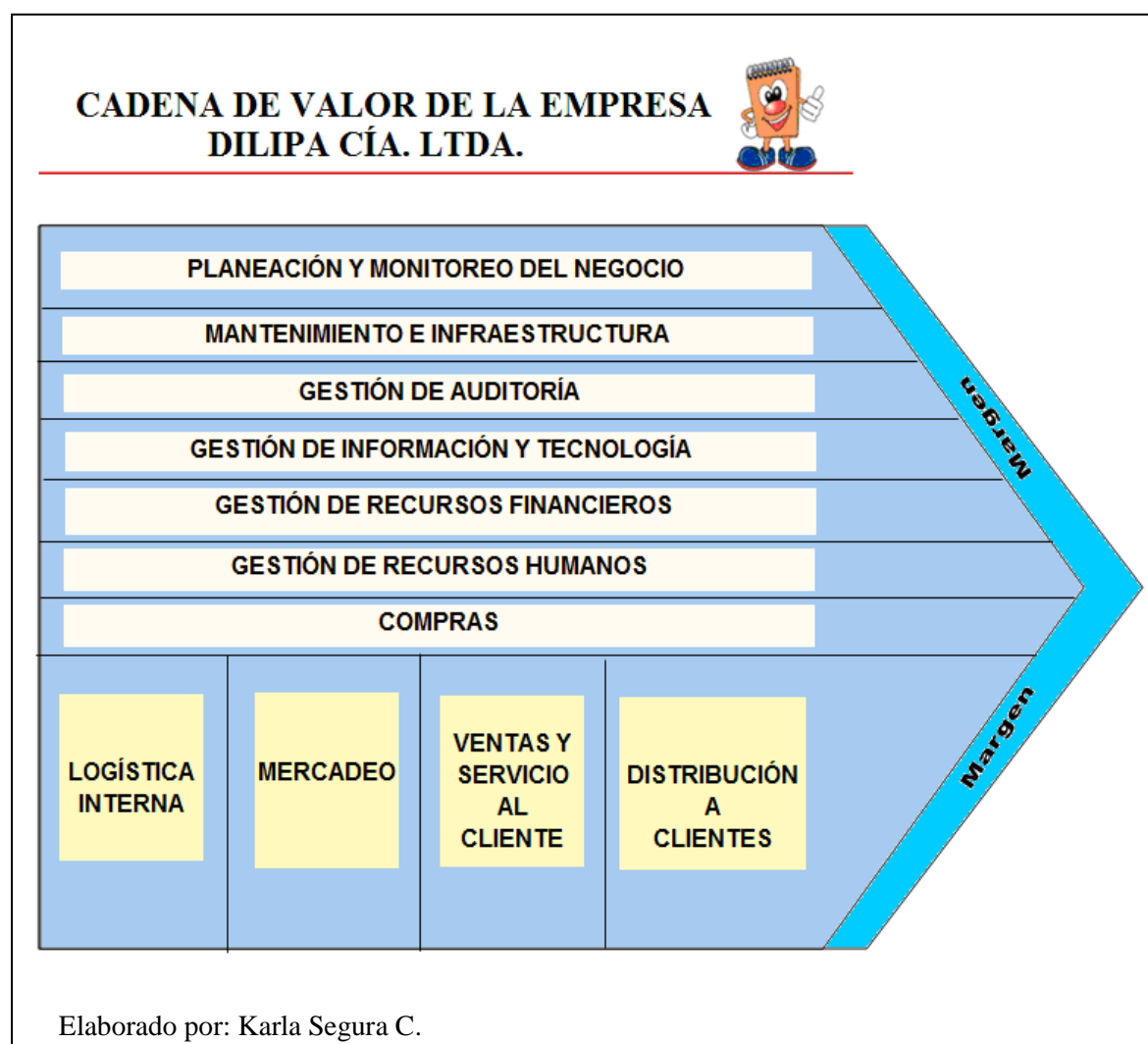
⁵² www.valoryempresa.com/archives/indicadores.htm. Enero 2010.

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización que al ser comparada con un nivel de referencia señala las desviaciones para la toma de decisiones correctivas o preventivas.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o área. El indicador facilita el control, autocontrol y la toma de decisiones relacionada con cantidad, calidad, costos, oportunidades y productividad.

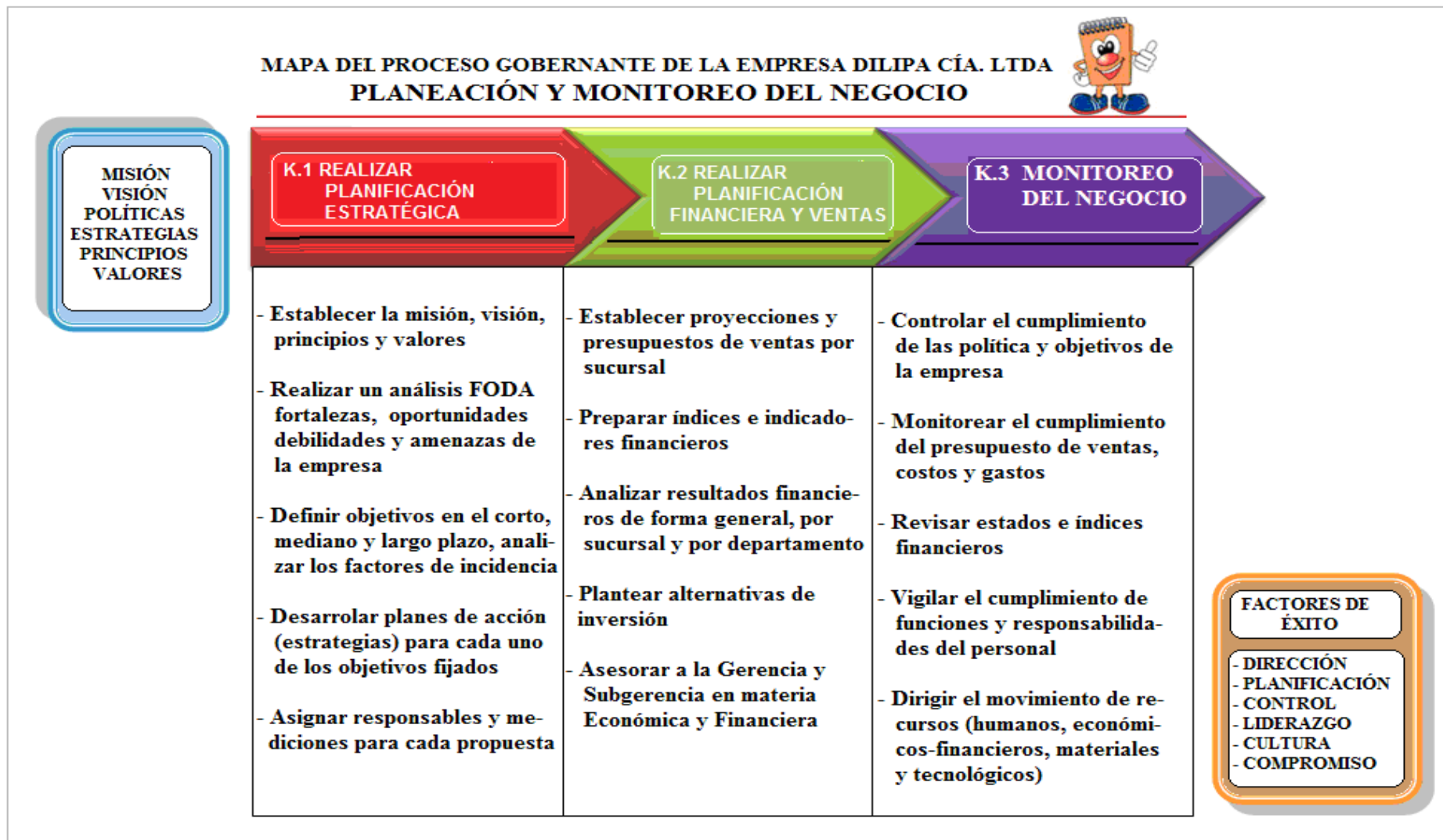
Los indicadores de gestión se clasifican en: De Ventaja Competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación⁵³.

5.1. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DILIPA CÍA. LTDA



⁵³ www.valoryempresa.com/archives/indicadores.htm. Enero 2010.

5.2. MAPA DEL PROCESO GOBERNANTE DE LA EMPRESA DILIPA CÍA. LTDA.



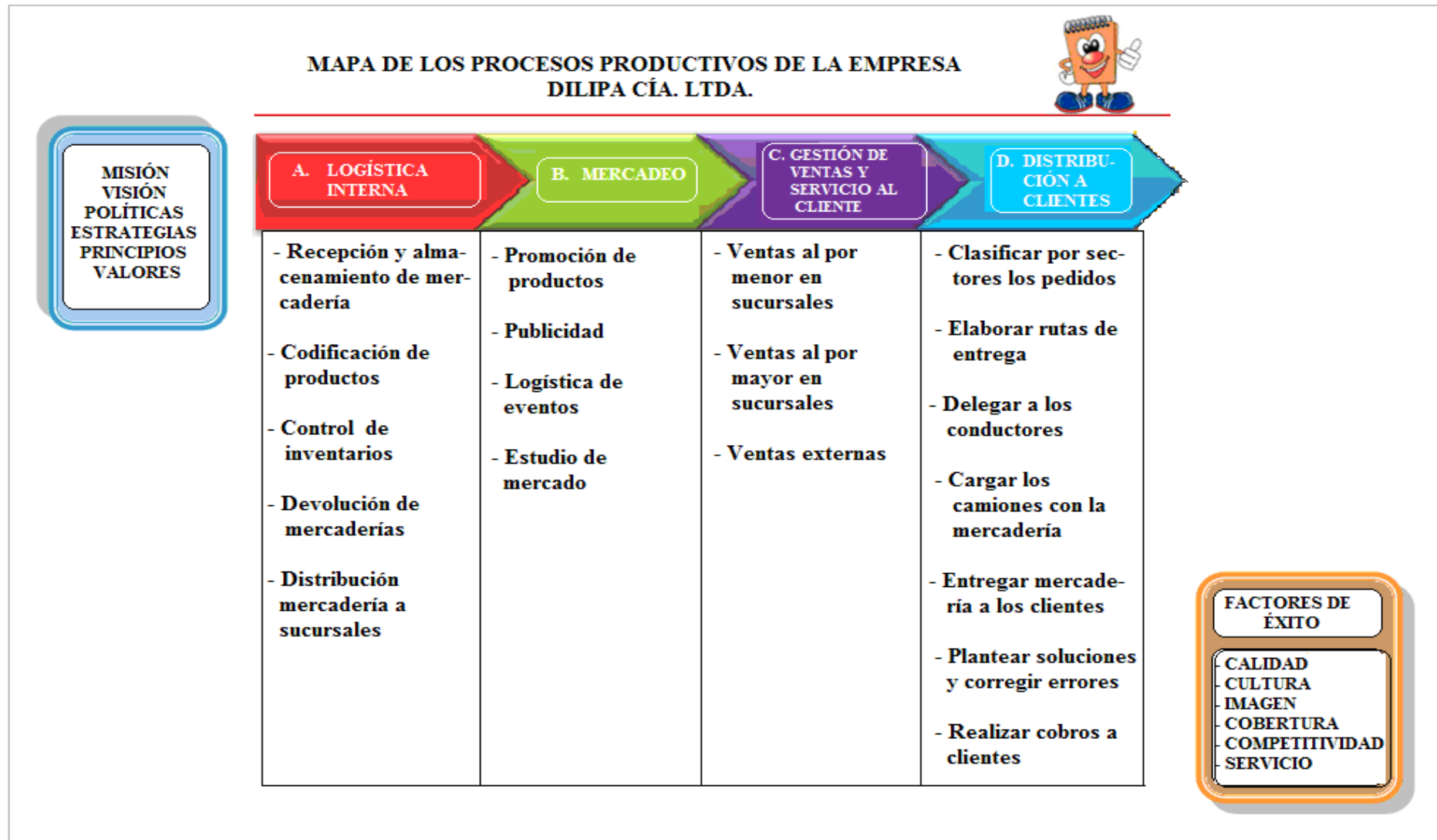
**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO
GOBERNANTE DE LA EMPRESA**

DILIPA CÍA. LTDA.



No.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	REF.	EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
						+	-	
1	Eficiencia de actividades programadas	Mide el cumplimiento de actividades programadas para los objetivos de la planificación estratégica	$\frac{\# \text{ Actividades Ejecutadas}}{\# \text{ Actividades Planificadas}} * 100$	En la empresa se programó 35 actividades en el mes de las cuales se cumplieron 32, lo que representa el: $(32/35) = (0,9143*100) = 91,43\%$	95%		3,57	Algunas actividades se posponen por inicio de temporada costa
2	Eficiencia en entrega de informes	Mide el cumplimiento en la entrega de reportes e informes	$\frac{\# \text{ Informes En tregados a Tiempo}}{\# \text{ Informes Solicitados}} * 100$	El número de informes solicitados en el mes fue 10 de sucursales y 8 sucursales de los cuales fueron entregados a tiempo 17. $(17/18) = (0,9444*100) = 94,44\%$	100%		5,56	
3	Rentabilidad Financiera	Mide la rentabilidad financiera con la utilización de los fondos propios de la empresa	$\frac{\text{Beneficio Neto}(\$)}{\text{Fondos Propios}(\$)} * 100$	El beneficio neto obtenido fue de \$9'845.251,33 y los fondos propios utilizados \$18'350.815 $(9'845.251,33/18'350.815)*100 = 53,65\%$	60%		6,35	
4	Rentabilidad de Ventas	Mide la rentabilidad de las ventas con la utilización de los recursos de la empresa	$\frac{\text{Beneficio Neto}(\$)}{\text{Volumen de Ventas de la Empresa}(\$)} * 100$	El beneficio neto obtenido fue de \$9'845.251,33 y las ventas fueron de 24'616.117,39 $(9'845.251,33/24'616.117,39)*100 = 40\%$	30%	10		
5	Eficiencia en aplicación de políticas empresariales	Mide la eficiencia en el cumplimiento de las políticas de la empresa	$\frac{\# \text{ Políticas Aplicadas}}{\# \text{ Total de Políticas de la Empresa}} * 100$	Existen 50 políticas en la empresa de las cuales se aplican a cabalidad 32, lo que representa el: $(32/50) = (0,64*100) = 64\%$	90%		26	Se requiere de mayor capacitación y seguimiento para mayor eficiencia
6	Eficiencia en el cumplimiento del presupuesto de ventas por sucursal	Mide el cumplimiento del presupuesto de ventas por sucursal	$\frac{\text{Ventas Reales de la Sucursal}(\$)}{\text{Ventas Presupuestas de la Sucursal}(\$)} * 100$	El presupuesto del mes de Diciembre para la sucursal de Ibarra \$45.435,98, mientras que las ventas reales fueron de \$46.134,33 $(46.134,33/45.435,98)*100 = 101,54$	100%	1,54		Mayores ventas del material requerido, nuevos clientes

5.3. MAPA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA DILIPA CÍA. LTDA.



**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS
PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA**

DILIPA CÍA. LTDA.



No.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	REF.	EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
						+	-	
1	Recepción de mercadería	Mide la recepción de pedidos con respecto al número de pedidos programados en la semana	$\frac{\# \text{Pedidos Recibidos}}{\# \text{Total de Pedidos Programados}} * 100$	En la semana se programa que lleguen 8 pedidos de los cuales se recibieron 7 pedidos $(7/8) = (0,875*100) = 87,50\%$	90%		2,5	Existe retrasos en la entrega por parte del proveedor
2	Órdenes de pedido pendientes	Determina el porcentaje de órdenes de pedido pendientes de ser atendidas de las sucursales	$\frac{\# \text{Órdenes de Pedido Pendientes}}{\# \text{Total de Órdenes de Pedido}} * 100$	En una semana se recibieron 20 órdenes de pedido de las cuales se atendieron 18 $(18/20) = (0,9*100) = 90\%$	5%		5	La documentación no llegó a su destinatario a tiempo
3	Clientes nuevos con código en la empresa	Determina el porcentaje de nuevos clientes con código que ingresaron a la sucursal con respecto a su cartera de clientes	$\frac{\# \text{Clientes Nuevos en el Año}}{\# \text{Total de Clientes en la Sucursal}} * 100$	En el año 2009 en la sucursal de Santo Domingo 1 aumentaron 8 clientes, esta sucursal cuenta con un total de 120 clientes con código en el año $(8/120) = (0,0666*100) = 6,67\%$	5%	1,67		Mayor inversión de tiempo y esfuerzo en la búsqueda y seguimiento a nuevos clientes
4	Clientes inconformes con el servicio	Determina el porcentaje de los clientes inconformes con respecto al total de clientes atendidos en la semana	$\frac{\# \text{Clientes Inconformes con el Servicio}}{\# \text{Total de Clientes Atendidos}} * 100$	En una semana en una sucursal de 64 clientes al por mayor atendidos 2 se encuentran inconformes con el servicio $(2/64) = (0,031*100) = 3,1\%$	2%		1,1	Gran cantidad de pedidos por entregar, demora en el despacho
5	Errores en distribución	Establece el porcentaje de pedidos entregados con relación al total de pedidos entregados	$\frac{\# \text{de Embarques con Errores}}{\text{Total de Embarques}} * 100$	En la semana en una sucursal se distribuye 200 pedidos de los cuales existen errores en embarque 3 pedidos $(3/200) = (0,015*100) = 1,5\%$	2%	-0,5		Existe un adecuado control en el embarque de la mercadería
6	Facturas no emitidas a tiempo en el mes	Establece el porcentaje de facturas que no se emitieron a tiempo con respecto al total de facturas emitidas	$\frac{\# \text{Facturas demoradas o con Errores}}{\# \text{Total de Facturas Emitidas}} * 100$	En una sucursal a la semana se emitieron 235 facturas de las cuales 15 tenían errores $(15/235) = (0,0638*100) = 6,38\%$	5%		1,38	Falta de material, diferencias en el inventario
7	Clientes potenciales a través de la página web	Mide el número de visitantes de la página web de la empresa interesados en mantener contacto con la empresa y adquirir productos y servicios	$\frac{\# \text{Visitan tes Registrados}}{\# \text{Visitan tes de la Página Web}} * 100$	En el mes de Diciembre 225 personas visitaron la página web de la empresa de las cuales se registraron 75 interesas en mayor información. $(75/225) = (0,3333*100) = 33,33\%$	10%	23,33		

5.4. MAPA DE LOS PROCESOS HABILITANTES DE LA EMPRESA DILIPA CÍA. LTDA.

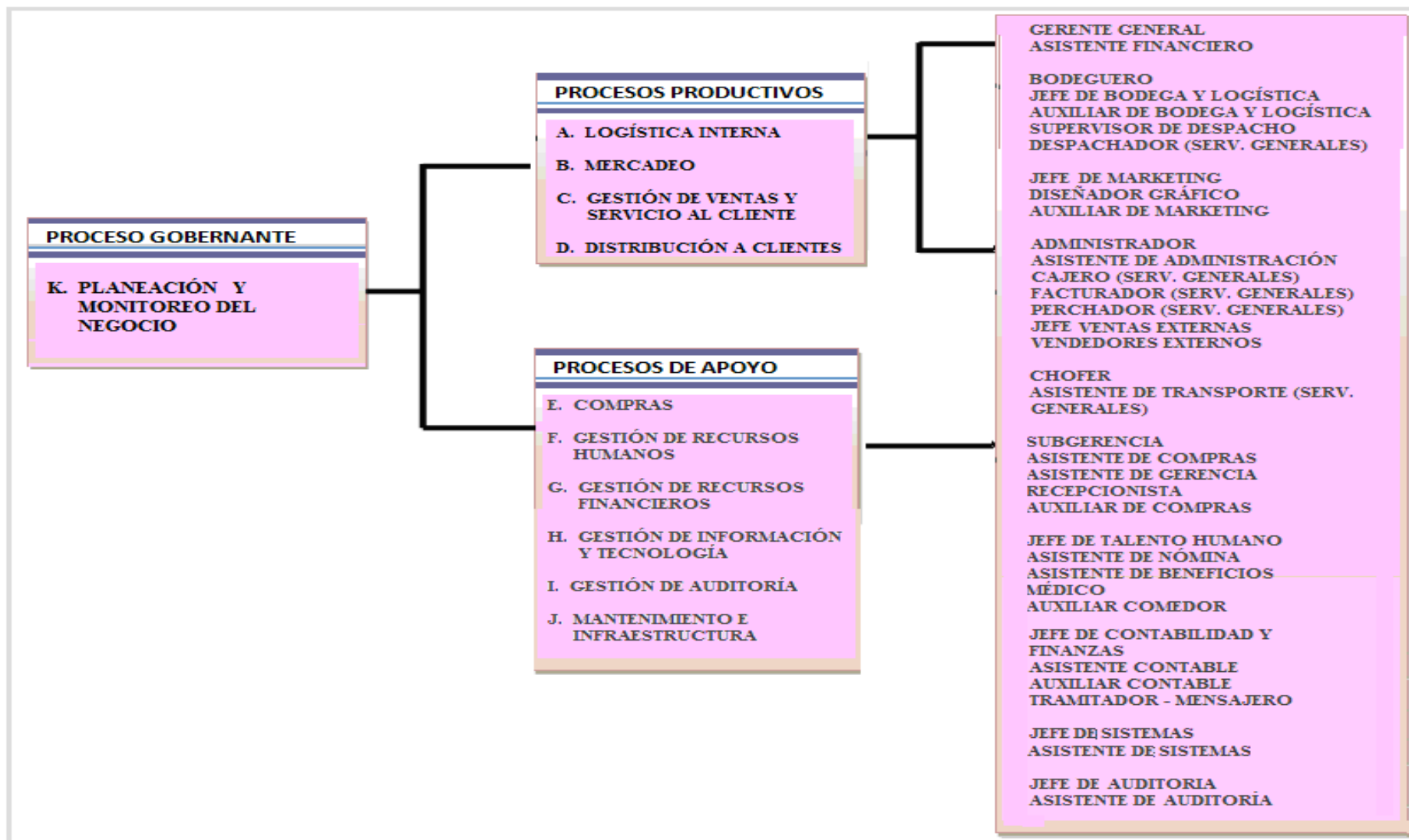


**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS
HABILITANTES DE LA EMPRESA
DILIPA CÍA. LTDA.**

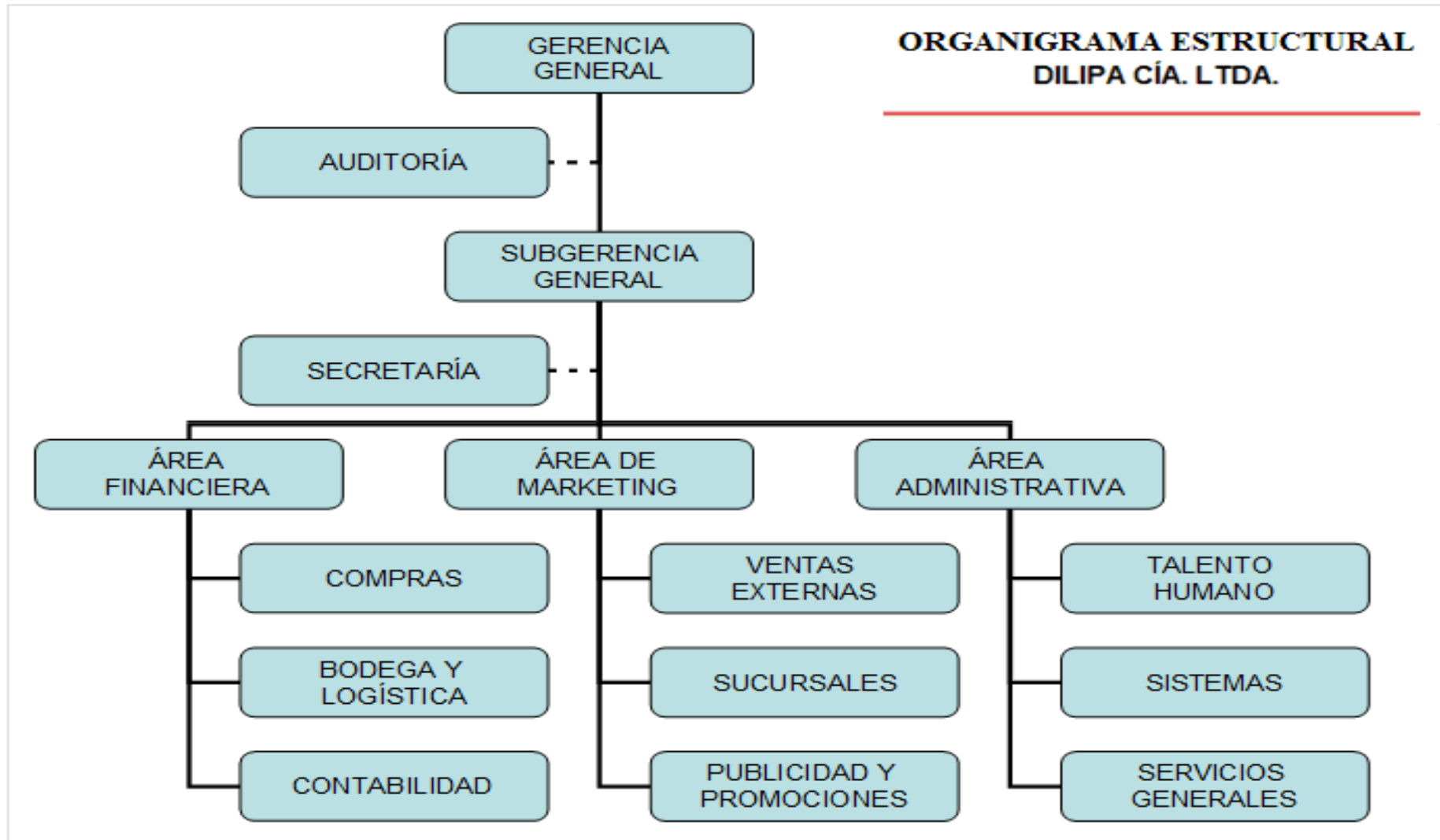


No.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	REF.	EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
						+	-	
1	Eficiencia en la compra de productos	Mide el cumplimiento en las compras nacionales o importaciones realizadas con respecto a las planificadas	$\frac{\text{Compras Realizadas}}{\text{Compras Programadas}} * 100$	Se programaron la realización en el mes de Diciembre de 35 compras nacionales de las cuales se programaron 32 $(35/32) = (1,0938*100) = 109,38\%$	100	9,38		Mayor demanda de algunos productos
2	Introducción y desarrollo de nuevos productos	Establece el % de productos introducidos en el mercado con relación a los productos investigados	$\frac{\# \text{ Productos Nuevos Introducidos y Desarrollados en el Mercado}}{\# \text{ Total de Productos Nuevos Invertidos}} * 100$	En el año 2009 se investigaron 10 nuevos productos de los cuales se colocaron y desarrollaron en el mercado 3 $(3/10) = (0,30*100) = 30\%$	15%	15		Mayor inversión de tiempo y esfuerzo en la búsqueda de nuevos productos
3	Incremento en el personal de la empresa	Mide el aumento en el número de colaboradores permanentes en la empresa durante el año	$\frac{\# \text{ Colaboradores de Planta que Incrementaron en el Año}}{\# \text{ Total de Colaboradores}} * 100$	En el año 2009 incrementaron 15 colaboradores de un total de 246 $(15/246) = (0,0609*100) = 6,10\%$	3%		3,1	Creación de una nueva sucursal
4	Costo anual de formación, capacitación y motivación per cápita	Mide la inversión en formación, capacitación y motivación por cada colaborador	$\frac{\text{Inversión en Capacitación y Motivación}(\$)}{\# \text{ Total de Colaboradores}} * 100$	En el 2009 se invirtió en este rubro \$36.000 con un total de 246 colaboradores al año $(36.000/246) = 146,34$	\$ 100	\$ 46,34		
5	Eficiencia en la atención de requerimientos internos de información y tecnología	Mide la eficiencia en la atención de requerimientos de información sobre el sistema interno de la empresa, actualizaciones de datos, enlaces, comunicaciones y tecnología	$\frac{\text{Requerimientos Atendidos}}{\text{Total de Requerimientos}} * 100$	En el mes de Diciembre 2009 se recibieron 45 requerimientos de los cuales fueron atendidos 27 requerimientos $(27/45) = (0,60*100) = 60\%$	85%		25	Falta mayor seguimiento de los requerimientos hasta la culminación
6	Cuentas por cobrar vencidas	Establece el % de cuentas por cobrar vencidas no cobradas con respecto a las ventas totales a crédito	$\frac{\text{Ventas a Crédito No Cobradas}(\$)}{\text{Total de Ventas a Crédito}(\$)} * 100$	En el mes de Diciembre 2009 en una sucursal las ventas a crédito fueron de \$24.360,88 de los cuales no se han recaudado \$4.420,34 $(4.420,34/24.360,88)*100 = 18,15\%$	5%		13,15	Falta de seguimiento, visitas y compromisos con los clientes
7	Eficiencia en el mantenimiento de instalaciones y equipos	Mide el cumplimiento de la programación del mantenimiento de las instalaciones y equipos	$\frac{\# \text{ Actividades Ejecutadas}}{\# \text{ Actividades Planificadas}} * 100$	Las actividades programadas para el mantenimiento de equipos tecnológicos en el mes de Diciembre fue de 18 de las cuales se ejecutaron 12 $(12/18) = (0,6666*100) = 66,67\%$	80%		13,33	Se dan prioridad a otras actividades

5.5. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS



5.6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



5.7. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

Es importante definir claramente las actividades y responsabilidades de los integrantes del equipo de trabajo, las cuales le permitan obtener resultados eficientes y el logro de los objetivos del área y de la empresa.

5.7.1. Proceso Gobernante: Planeación y Monitoreo del Negocio

Actividades / Responsabilidades

- Planificación estratégica
- Establecimiento de la misión, visión, valores y principios
- Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la toma de decisiones
- Monitoreo de los planes de acción para el cumplimiento de la planificación estratégica
- Fijación de objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Planificación Financiera y de Ventas
- Aplicación de índices e indicadores financieros
- Análisis de resultados financieros
- Control presupuestario
- Dirección de las actividades planificadas
- Establecimiento de las responsabilidades, competencias y funciones del personal
- Determinación de la estructura organizacional
- Control del cumplimiento de políticas y objetivos de la empresa
- Dirección de movimientos económicos y financieros
- Evaluación y análisis de indicadores de gestión

5.7.2. Proceso Productivo: Logística Interna

Actividades / Responsabilidades

- Verificación de la documentación de compra y transporte
- Recepción y clasificación de mercadería
- Verificación de la calidad de los productos
- Almacenamiento de los productos de acuerdo a una codificación interna para la asignación del lugar
- Codificación de productos

- Ingreso de mercadería al sistema interno de la empresa
- Control de diferencias entre el inventario físico y del sistema
- Control de los niveles máximos y mínimos de existencias
- Devolución de mercadería
- Elaboración de egresos de mercadería para las sucursales
- Despacho y entrega de mercadería a sucursales
- Cumplimiento de objetivos y actividades planificadas
- Análisis y control de indicadores de gestión
- Aplicación de estrategias
- Elaboración y presentación de informes

5.7.3. Proceso Productivo: Mercadeo

Actividades / Responsabilidades

- Elaboración del plan anual de Marketing
- Realización de campañas publicitarias
- Elaboración de materiales publicitario de apoyo (fundas, etiquetas, revistas, trípticos, etc.)
- Medición de la eficiencia y efectividad de la publicidad
- Promoción de productos
- Logística de eventos
- Realización de estudios de mercado
- Contratación de medios de comunicación
- Manejo de la Imagen Corporativa
- Realización de manuales de Merchandising y Atención al Cliente
- Actualización y manejo de la página Web
- Análisis y control de indicadores de gestión
- Cumplimiento de objetivos y actividades planificadas
- Aplicación de estrategias
- Elaboración y presentación de informes

5.7.4. Proceso Productivo: Gestión de Ventas y Servicio al Cliente

Actividades / Responsabilidades

- Establecimiento de la cultura de mejoramiento continuo
- Aplicación de políticas de calidad y procedimientos

- Conocimiento de técnicas de venta, productos y servicios de la empresa
- Planificación de requerimientos de productos
- Asesoramiento a los clientes en precios, calidad, condiciones de venta, eventos y promociones
- Captación de nuevos clientes
- Abastecimiento de productos en los puntos de venta (perchas)
- Facturación de mercadería al por mayor y menor
- Despacho de mercadería al por mayor y menor
- Realización de cobros a clientes
- Control de ventas realizadas
- Cuadre de caja diario
- Cumplimiento del presupuesto de ventas
- Control permanente de inventario
- Análisis y control de indicadores de gestión
- Cumplimiento de objetivos y actividades planificadas
- Aplicación de estrategias
- Elaboración y presentación de informes

5.7.5. Proceso Productivo: Distribución a Clientes

Actividades / Responsabilidades

- Clasificación de los pedidos por sector (norte, sur y provincias)
- Elaboración de guías de remisión y rutas de entrega
- Delegación de conductores y asistentes de transporte
- Entrega de mercadería a los clientes
- Planteamiento de soluciones y corrección de inconformidades
- Análisis y control de indicadores de gestión
- Cumplimiento de objetivos y actividades planificadas

5.7.6. Proceso Habilitante: Compras

Actividades / Responsabilidades

- Desarrollo del plan de adquisiciones de productos nacionales e importados
- Definición de políticas de compra
- Análisis de cotizaciones
- Evaluación y calificación de los proveedores

- Realizar entrevistas con proveedores actuales y potenciales
- Realización de órdenes de compra para el proveedor
- Negociación con el proveedor
- Establecimiento de convenios en precio y condiciones de entrega con los proveedores
- Investigación de nuevos productos
- Aplicación de políticas de calidad y procedimientos
- Revisión y control permanente del stock mínimo y máximo del inventario
- Análisis y control de indicadores de gestión
- Cumplimiento de objetivos y actividades planificadas
- Aplicación de estrategias
- Elaboración y presentación de informes

5.7.7. Proceso Habilitante: Gestión de Recursos Humanos

Actividades / Responsabilidades

- Elaboración del manual de cargos y responsabilidades, establecimiento del perfil para cada puesto de trabajo
- Establecimiento de políticas de reclutamiento y selección de personal
- Aplicación de pruebas psicológicas y técnicas al personal
- Selección y contratación de personal
- Ingreso al sistema interno y al IESS al personal
- Inducción al personal
- Elaboración y pago de Nómina, liquidaciones, planillas de IESS y beneficios sociales
- Evaluación y retroalimentación del desempeño y proyección del personal en las diferentes áreas de la empresa
- Cumplimiento del plan de Formación, Capacitación y Motivación del personal
- Trabajo Médico y Social
- Manejo del Comisariato Interno
- Manejo del Comedor
- Control de la aplicación por parte del personal de las políticas de la empresa
- Administración eficiente del Recurso Humano
- Control de la documentación y el archivo
- Concesión de préstamos

- Análisis y control de indicadores de gestión
- Cumplimiento de objetivos y actividades planificadas
- Aplicación de estrategias
- Elaboración y presentación de informes

5.7.8. Proceso Habilitante: Gestión de Recursos Financieros

Actividades / Responsabilidades

- Recopilación de documentos fuente
- Generar retenciones en la fuente del IVA y el Impuesto a la Renta
- Realización de asientos contables
- Revisión permanente de las cuentas contables
- Elaboración y envío de las declaraciones y anexos
- Elaboración de flujos de caja y conciliaciones bancarias
- Determinar programas de inversión y financiamiento
- Emisión de cheques
- Realizar pagos a proveedores
- Emisión de Estados Financieros
- Control de ingresos y gastos
- Control de pago a proveedores de acuerdo a los convenios establecidos
- Verificación de transferencias
- Análisis y control de indicadores de gestión
- Cumplimiento de objetivos y actividades planificadas
- Aplicación de estrategias
- Elaboración y presentación de informes

5.7.9. Proceso Habilitante: Gestión de Información y Tecnología

Actividades / Responsabilidades

- Desarrollo del plan de mantenimiento de recursos tecnológicos
- Administración de redes de información y recursos informáticos
- Actualización constante del sistema
- Asesoramiento en el uso de tecnologías de Información y comunicación disponibles
- Desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas
- Determinación de necesidades de hardware, software y comunicaciones a corto mediano y largo plazo

- Atención de requerimientos de información
- Asistencia técnica en el manejo y administración de datos e información
- Análisis y control de indicadores de gestión
- Cumplimiento de objetivos y actividades planificadas
- Aplicación de estrategias
- Elaboración y presentación de informes

5.7.10. Proceso Habilitante: Gestión de Auditoría

Actividades / Responsabilidades

- Desarrollo del plan de auditoría interna
- Control de la documentación y el archivo
- Realización de auditorías operacionales de caja, caja chica, facturación, notas de crédito e inventarios en las sucursales
- Control del cumplimiento de normas, regulaciones y políticas vigentes
- Comprobación de la existencia de los activos fijos
- Seguimiento de las cancelaciones de las cuentas vencidas
- Realización de visitas a los clientes con cuentas vencidas
- Verificación del saldo de cuentas por cobrar del registro del cliente y del sistema de la empresa
- Cierre de cuentas incobrables del sistema
- Análisis y control de indicadores de gestión
- Cumplimiento de objetivos y actividades planificadas
- Aplicación de estrategias
- Elaboración y presentación de informes

5.7.11. Proceso Habilitante: Mantenimiento e Infraestructura

Actividades / Responsabilidades

- Establecimiento de la ubicación adecuada de los productos en los almacenes, por grupos, marcas, familia de productos. Aplicación del manual de Merchandising
- Control de la limpieza de las instalaciones
- Revisión periódica del estado de los activos fijos de la empresa
- Mantenimiento periódico de los activos fijos
- Implementación de señalizaciones en los locales comerciales
- Análisis y control de indicadores de gestión

5.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y CARGOS

- **Gerencia General**

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Gerente General

Jefe Inmediato: Junta General de Accionista

Personal a su cargo: Auditoria, Subgerencia General, Secretaria, personal de las Áreas Financiera, Marketing y Administrativa.

Naturaleza de su cargo

Administrar eficientemente los recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos de la empresa mediante una correcta aplicación del proceso administrativo y el cumplimiento de la filosofía corporativa.

Actividades Principales

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución y cumplimiento de políticas, estrategias y objetivos de la empresa
- Analizar y aprobar planes, programas y presupuestos de las diferentes áreas departamentos de la Empresa.
- Conocer y aprobar los reglamentos, instructivos, manuales de procedimiento y otros que sean necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- Evaluar el funcionamiento de las distintas áreas de la empresa y resolver problemas
- Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa
- Resolver sobre las reorganizaciones, creaciones o supresiones de las dependencias administrativas internas de la Empresa.
- Participar en la selección y contratación de puestos de Jefatura de la empresa
- Elaborar y presentar informes a la Junta General de Socios

Equipos a utilizar

- Computador
- Calculadora - Sumadora
- Teléfono

Perfil de competencias

Formación Académica: Administrador de empresas, Ingeniería Comercial, Economista o carreras afines

Otros conocimientos: Manejo del Recurso Humano, contabilidad y finanzas, computación, sólidos conocimientos en administración

Experiencia: Mínimo 5 años gerenciando una empresa comercial grande

- **Auditoria**
 - Jefe de Auditoria
 - Asistente de Auditoria

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Jefe de Auditoria

Jefe Inmediato: Gerencia General

Personal a su cargo: Asistente de Auditoria

Naturaleza de su cargo

Verificar sistemáticamente que todos los actos de la empresa se realicen con estricta observancia de las normas, regulaciones y políticas vigentes.

Actividades Principales

- Planificar, organizar y ejecutar el cronograma de actividades del Departamento de Auditoria Interna
- Verificar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias, contractuales y reglamentarias
- Presentar recomendaciones a la Gerencia General
- Verificar el cumplimiento de los planes generales, políticas, normas y procesos
- Formular recomendaciones a los diferentes departamentos
- Efectuar auditorias operacionales y exámenes especiales de caja, carácter, facturación, notas de crédito, inventarios, etc.
- Comprobar la veracidad de los inventarios y la existencia de los activos fijos de la empresa.
- Elaborar informes para la Gerencia sobre el cumplimiento del plan anual de trabajo, exámenes especiales y de las recomendaciones.
- Todas las demás que le asigne la Gerencia General y Subgerencia dentro de su campo.

Equipos a utilizar

- Computador - Impresora
- Teléfono

Perfil de competencias

Formación Académica: Auditor

Otros conocimientos: Contabilidad y finanzas, computación.

Experiencia: Mínimo 5 años en una empresa comercial grande

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Asistente de Auditoria

Jefe Inmediato: Jefe de Auditoria

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Contribuir con la verificación del correcto desarrollo de las actividades de la empresa y el cumplimiento de los objetivos y planes del área de auditoria.

Actividades Principales

- Planificar, organizar y ejecutar el cronograma de actividades del Departamento de Auditoria Interna
- Verificar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias, contractuales y reglamentarias
- Presentar recomendaciones al Jefe de Auditoria
- Verificar el cumplimiento de los planes generales, políticas, normas y procesos establecidos
- Efectuar auditorias operacionales y exámenes especiales de caja, carácter, facturación, notas de crédito, inventarios, etc.
- Comprobar la veracidad de los inventarios y la existencia de los activos fijos de la empresa
- Todas las demás que le asigne el Jefe de Auditoria dentro de su campo.

Equipos a utilizar

- Computador - Impresora
- Teléfono

Perfil de competencias

Formación Académica: Contabilidad, finanzas, auditoria o carreras afines

Otros conocimientos: Computación

Experiencia: Mínimo 3 años en el área

- **Subgerencia General**

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Subgerente General

Jefe Inmediato: Gerente General

Personal a su cargo: Secretaría de Gerencia, personal de las áreas de Financiera, Marketing y Administrativa

Naturaleza de su cargo

Administrar eficientemente los recursos de la empresa y una adecuada gestión de los procesos de comercialización y distribución.

Actividades Principales

- Definir y establecer procesos, instructivos y acciones de control a implementar en los sistemas comerciales automáticos y manuales
- Realizar análisis, evaluación y calificación de proveedores
- Determinar características, cantidades y fechas de adquisición, recepción y despacho transferencias y cantidades asignadas a cada sucursal o departamento.
- Realizar seguimiento, evaluaciones periódicas y tomar decisiones de negocios
- Revisar presupuestos, pronósticos y coberturas zonales
- Recomendar a la gerencia sobre planes de inversión
- Mantener reuniones de trabajo con las diferentes áreas de la empresa para analizar y resolver problemas
- Todas las demás que le asigne la Gerencia General dentro de su campo.

Equipos a utilizar

- Computadora
- Calculadora – Sumadora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Administrador de empresas, Ingeniería Comercial, Comercio Exterior o carreras afines

Otros conocimientos: Manejo del Recurso Humano, contabilidad y finanzas, computación, comercio exterior, inglés.

Experiencia: Mínimo 5 años gerenciando una empresa comercial grande

- **Secretaría**
 - Asistente de Gerencia
 - Recepcionista
 - Tramitador - Mensajero

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Asistente de Gerencia

Jefe Inmediato: Gerente General y Subgerencia

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Ejecutar actividades de apoyo al desenvolvimiento de las actividades de Gerencia General, Subgerencia General y tareas para la importación de productos y materiales.

Actividades Principales

- Elaborar las convocatorias a sesiones y reuniones de socios, Administradores, etc., y preparar el orden del día.
- Participar de las reuniones en calidad de secretaria, tomar nota, apuntes y grabaciones para elaboración de las Actas.
- Comunicar oportunamente a las áreas y unidades administrativas las resoluciones, órdenes y recomendaciones impartidas por Gerencia y Subgerencia.
- Recibir, redactar, preparar y despachar correspondencia interna y externa de la Gerencia
- Mantener bajo su custodia y responsabilidad la documentación reservada y confidencial de la Empresa
- Certificar copias de documentos, actas, resoluciones y reglamentos de la Empresa
- Coordinar el abastecimiento de productos de limpieza de oficinas y cafetería
- Supervisar y controlar los trámites externos de entrega de correspondencia, depósitos y documentaciones de importaciones.
- Manejar Caja Chica y efectuar los pagos de acuerdo a los procedimientos y montos establecidos.
- Establecer comunicaciones telefónicas, fax o vía Internet con proveedores del exterior.
- Solicitar especificaciones, cotizaciones de materiales importados y preparar informes para la aprobación de Gerencia y Subgerencia

- Efectuar trámites de importación, llenar y elaborar formularios, realizar el seguimiento hasta la recepción de la mercadería en las bodegas de la Empresa
- Todas las demás que le asigne la Gerencia General y Subgerencia dentro de su campo.

Equipos a utilizar

- Computadora
- Calculadora – Sumadora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Asistente de Gerencia, Comercio Exterior o carreras afines

Otros conocimientos: Contabilidad Básica, computación, inglés.

Experiencia: Mínimo 2 años en importaciones y asistencia en gerencia.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Recepcionista

Jefe Inmediato: Gerente General y Subgerencia

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Ejecutar actividades de apoyo al desenvolvimiento de las actividades de Gerencia General, Subgerencia, áreas Financiera, Marketing y Administrativa con un adecuado manejo de la documentación.

Actividades Principales

- Receptar, analizar y distribuir la correspondencia ingresada a la Empresa
- Contestar las llamadas telefónicas y transferir a los destinatarios
- Establecer comunicaciones telefónicas, fax o vía Internet con clientes internos, externos y proveedores
- Anunciar a los proveedores en el área de compras
- Anotar a los proveedores para el pago de sus facturas
- Entregar a los proveedores los cheques y retenciones
- Enviar y recibir cotizaciones de productos y servicios
- Todas las demás que le asigne la Gerencia General y Subgerencia dentro de su campo.

Equipos a utilizar

- Computadora
- Teléfono - Fax

Perfil por competencias

Formación Académica: Nivel secundario (básico)

Otros conocimientos: Atención y Servicio al cliente, computación básica

Experiencia: Mínimo 1 años en el área.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Tramitador - Mensajero

Jefe Inmediato: Gerente General y Subgerencia

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Ejecutar trámites, solicitudes, legalización de documentación de apoyo al desenvolvimiento de las actividades de Gerencia General y Subgerencia.

Actividades Principales

- Transportar documentación reservada y confidencial de la empresa
- Certificar copias de documentos, actas, resoluciones y reglamentos de la Empresa
- Realizar trámites externos de entrega de correspondencia, depósitos y documentaciones de importaciones.
- Realizar pagos al IESS y Génesis
- Sacar el reporte de caja y cheques y verificar con la documentación física
- Informar a las sucursales sobre cheques protestados a través de memos
- Informar a la Gerencia los depósitos realizados
- Retirar y entregar a la Gerencia documentos proveniente de bancos, entidades, gubernamentales, trámites judiciales
- Todas las demás que le asigne la Gerencia General y Subgerencia dentro de su campo.

Equipos a utilizar

- Computadora e Impresora
- Calculadora – Sumadora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Nivel secundario (básico)

Otros conocimientos: Contabilidad y computación (básica).

Experiencia: Mínimo 1 años en el área.

• Área Financiera

- Jefe de Contabilidad y Finanzas
- Asistente Financiero
- Asistente Contable
- Auxiliar Contable
- Asistente de Compras
- Auxiliar de Compras
- Jefe de Bodega y Logística
- Auxiliar de Bodega y Logística
- Bodeguero
- Supervisor de Despacho
- Despachador-Empacador y Asistente de Transporte
- Chofer

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Jefe Inmediato: Subgerencia General

Personal a su cargo: Asistente Financiero, Asistente Contable, Auxiliar Contable, Asistente de Compras, Auxiliar de Compras, Jefe de Bodega y Logística, Auxiliar de Bodega y Logística, Bodeguero y Supervisor de Despacho, Despachador-Empacador, Asistente de Transporte y Chofer.

Naturaleza de su cargo

Contribuir con el desarrollo del área financiera y contable con un análisis y evaluación económica permanente.

Actividades Principales

- Planificar, organizar, dirigir y analizar las transacciones financieras de la empresa
- Analizar, evaluar y recomendar la contratación o renovación de pólizas de seguros en los diferentes ámbitos de la Empresa

- Supervisar la recepción, custodia y control de documentos financieros
- Dirigir la labor de saneamiento de cuentas, en coordinación con las áreas correspondientes.
- Verificar el cumplimiento de la planificación financiera y ventas
- Planificar y organizar el sistema contable, velar porque los registros contables se ciñan a las políticas, normas técnicas y principios de contabilidad generalmente aceptados
- Sugerir la adopción de normas de control interno y supervisar su aplicación en el área
- Supervisar la elaboración de los balances y estados financieros en la forma y plazos previstos por la ley y en aplicación de los principios contables
- Certificar con su firma de acuerdo a la ley los estados financieros y presentarlos a los organismos superiores
- Facilitar la información requerida por Gerencia, Subgerencia, Asesoría y Auditoría Interna y Externa. Asesorarlos en materia económica y financiera
- Elaborar el presupuesto de compras y pago de proveedores con una adecuada proyección
- Las demás que le delegue la Gerencia General y Subgerencia

Equipos a utilizar

- Computadora - Impresora
- Calculadora – Sumadora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Contador Público Autorizado (CPA), Ingeniero en finanzas y auditoría, carreras afines

Otros conocimientos: Computación, Recursos Humanos, Manejo de inventarios, análisis de estados financieros

Experiencia: Mínimo 3 años en el área en una empresa grande.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Asistente Financiero

Jefe Inmediato: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Cumplir a cabalidad con las actividades necesarias para el correcto funcionamiento del área financiera.

Actividades Principales

- Cumplir con las políticas administrativas, económicas y financieras establecidas
- Evaluar la situación económica de la empresa a través de los índices e indicadores
- Analizar las diferentes opciones del mercado financiero para negociar con las mejores condiciones las fuentes y usos financieros
- Controlar y evaluar la cartera de clientes
- Establecer proyecciones y presupuestos de ventas por sucursal
- Plantear alternativas de inversión
- Emitir informes financieros
- Calcular sobranes y faltantes de mercadería por sucursal
- Realizar las instrucciones y formatos internos para el levantamiento de inventarios
- Establecer cronogramas y responsables para el control del inventario
- Las demás que le delegue el Jefe de Contabilidad y Finanzas

Equipos a utilizar

- Computadora - Impresora
- Calculadora – Sumadora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero en finanzas y auditoría, y carreras afines

Otros conocimientos: Computación, manejo de inventarios

Experiencia: Mínimo 3 años en el área en una empresa grande.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Asistente Contable

Jefe Inmediato: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Personal a su cargo: Auxiliares Contables

Naturaleza de su cargo

Cumplir a cabalidad con las actividades necesarias para el correcto funcionamiento del área contable.

Actividades Principales

- Mantener actualizado el registro y control de las transacciones que realiza la empresa
- Verificar el ingreso de información al sistema
- Elaborar reportes y liquidaciones de impuestos y presentarlos a los organismos de control
- Revisar movimientos de caja, bancos y conciliaciones bancarias
- Coordinar con todos los departamentos de la Empresa la forma, procedimiento y oportunidad en la entrega de información
- Efectuar la valoración de los bienes, equipos y materiales que la Empresa adquiere, determinando el precio unitario de cada uno de ellos e informar a las respectivas áreas cuando estas lo soliciten para la venta, baja, remate, etc.
- Efectuar arqueos de caja y conciliaciones Bancarias
- Controlar que los registros, formularios y documentos contables se archiven oportuna y cronológicamente
- Las demás que le asigne el Jefe de Contabilidad y Finanzas

Equipos a utilizar

- Computadora - Impresora
- Calculadora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero en finanzas y auditoría, y carreras afines

Otros conocimientos: Computación, actualización tributaria, principios de contabilidad generalmente aceptados

Experiencia: Mínimo 3 años en el área en una empresa grande.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Auxiliar Contable

Jefe Inmediato: Asistente Contable

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Contribuir al correcto desarrollo de las actividades necesarias para cumplir el proceso contable.

Actividades Principales

- Recopilar la información y documentación requerida para el registro
- Realizar el registro contable de las transacciones de forma diaria
- Procesar la información en el sistema interno de la empresa en el módulo de contabilidad, generar documentos de ingreso, egreso, retenciones
- Determinar prioridades de pago
- Emitir cheques y registrar pagos
- Realizar cuadre de cajas diario
- Realizar anexos transaccionales
- Archivar la documentación
- Las demás que le asigne el Asistente Contable

Equipos a utilizar

- Computadora - Impresora
- Calculadora

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller con especialización en contabilidad

Otros conocimientos: Computación, anexos transaccionales y actualización tributaria

Experiencia: Mínimo 1 años en el área en una empresa grande.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Asistente de Compras

Jefe Inmediato: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Personal a su cargo: Auxiliar de compras

Naturaleza de su cargo

Contribuir en el manejo de inventarios y el cumplimiento del plan de compras.

Actividades Principales

- Efectúa la planificación y gestión de compras de productos de acuerdo a los requerimientos de la empresa y presupuestos de ventas.
- Mantener contacto permanente con proveedores locales y del exterior, a fin de efectuar las negociaciones en las condiciones más favorables para la Empresa
- Implementar y dirigir el proceso de control de inventarios

- Revisar y controlar permanentemente los inventarios para anticipar las necesidades de productos y materiales
- Planificar las compras semanales, mensuales y de temporada de acuerdo a los requerimientos a nivel nacional y por sucursales.
- Mantener una base de datos de proveedores
- Analizar cotizaciones y tomar decisiones de importaciones
- Negociar con los proveedores Nacionales e Internacionales
- Supervisar la preparación de documentación necesaria para las compras y recepción de mercadería
- Ingresar al sistema las compras de productos importados
- Las demás que le asigne el Jefe de Contabilidad y Finanzas

Equipos a utilizar

- Computadora – Impresora
- Calculadora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero Comercial, Comercio Exterior y carreras afines

Otros conocimientos: Computación, manejo de compras e inventarios, comercio exterior, inglés.

Experiencia: Mínimo 3 años en el área en una empresa comercial.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Auxiliar de Compras

Jefe Inmediato: Asistente de Compras

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Contribuir al correcto desarrollo de las actividades necesarias para cumplir el proceso de compras nacionales e importaciones.

Actividades Principales

- Coordinar con Bodegas, Ventas Externas y Sucursales la administración de existencias a fin de optimizar recursos
- Elaborar ingresos y egresos de material

- Codificar productos nacionales e importados
- Ingresar al sistema las compras de productos importados y nacionales
- Revisar y controlar permanentemente los inventarios para anticipar las necesidades de productos y materiales
- Mantener una base de datos de proveedores
- Analizar cotizaciones y tomar decisiones de compras nacionales
- Supervisar la preparación de documentación necesaria para las compras y recepción de mercadería
- Negociar con los proveedores Nacionales
- Informar a los proveedores inconformidades con la mercadería
- Las demás que le asigne el Asistente de Compras

Equipos a utilizar

- Computadora - Impresora
- Calculadora

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller en comercio y administración y primeros niveles de comercio exterior, administración y otras carreras afines

Otros conocimientos: Computación, manejo de compras e inventarios, contabilidad básica

Experiencia: Mínimo 1 años en el área

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Jefe de Bodega y Logística

Jefe Inmediato: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Personal a su cargo: Auxiliar de Bodega y Logística, Bodeguero, Supervisor de Despacho, Chofer y Servicios Generales Bodega (Despachador-Empacador, Asistente de Transporte)

Naturaleza de su cargo

Verificar y mantener un correcto desempeño en el despacho y entrega de mercadería a las sucursales y los clientes.

Actividades Principales

- Sugerir la innovación de sistemas, normas o procedimientos de manejo de materiales intervenir en su elaboración, así como supervisar su implantación

- Dirigir, organizar y controlar el funcionamiento eficiente de las Bodegas, en todo lo que hace relación a la recepción, almacenamiento, custodia, manipuleo entrega de materiales
- Efectuar la zonificación, adecuación y distribución de materiales
- Controlar los niveles máximos y mínimos de las existencias de materiales y solicitar su reposición
- Asignar tareas, funciones y responsabilidades al personal a su cargo, supervisar y capacitar en métodos y procedimientos de bodegas.
- Planificar, dirigir y controlar la toma de los inventarios físicos de las existencias en las diferentes bodegas
- Intervenir para que todas las bodegas dispongan de las seguridades requeridas y de las condiciones adecuadas para la custodia y protección de materiales
- Analizar y establecer las rutas de entrega
- Planificar, organizar y distribuir el parque automotor, optimizar su utilización y controlar el mantenimiento mecánico
- Llevar cuadros de rendimientos y estadísticas de la gestión
- Las demás que le delegue el Jefe de Contabilidad y Finanzas

Equipos a utilizar

- Computadora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Administración, Redes y Logística o carreras afines

Otros conocimientos: Computación y manejo de inventarios

Experiencia: Mínimo 3 años en el área en una empresa comercial.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Auxiliar de Bodega y Logística

Jefe Inmediato: Jefe de Bodega y Logística

Personal a su cargo: Bodeguero, Supervisor de Despacho, Chofer, Servicios Generales Bodega (Despachador-Empacador y Asistente de Transporte)

Naturaleza de su cargo

Cumplir a cabalidad con las actividades necesarias para el correcto funcionamiento del área de bodega y logística.

Actividades Principales

- Efectuar la zonificación, adecuación y distribución de materiales
- Controlar los niveles máximos y mínimos de las existencias de materiales y solicitar su reposición
- Dirigir, organizar y controlar el funcionamiento eficiente de las Bodegas, en todo lo que hace relación a la recepción, almacenamiento, custodia, manipuleo entrega de materiales
- Llevar cuadros de rendimientos y estadísticas de la gestión
- Manejar adecuadamente la caja chica
- Intervenir para que todas las bodegas dispongan de las seguridades requeridas y de las condiciones adecuadas para la custodia y protección de materiales
- Planificar, organizar y distribuir el parque automotor, optimizar su utilización y controlar el mantenimiento mecánico
- Coordinar la entrega de mercadería del área de ventas externas
- Las demás que le delegue el Jefe de Bodega y Logística

Equipos a utilizar

- Computadora - Impresora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachillerato en comercio y administración

Otros conocimientos: Computación, manejo de inventarios, contabilidad

Experiencia: Mínimo 2 años en el área en una empresa comercial.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Bodeguero

Jefe Inmediato: Jefe de Bodega y Logística o Administrador

Personal a su cargo: Servicios Generales Bodega (Despachador-Empacador)

Naturaleza de su cargo

Cumplir a cabalidad con las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la recepción y almacenamiento de mercadería

Actividades Principales

- Recibir y verificar los documentos de compra y transporte

- Verificar que lo facturado coincida con el material físico y la guía de remisión
- Firmar la documentación correspondiente a la recepción y entrega
- Supervisar la recepción y avalúo de los materiales retirados y reingresados a bodega, y su calificación para el rehúso, venta o baja de los mismos
- Administrar la recepción, almacenamiento, custodia y despacho de materiales adquiridos por la empresa destinados a la comercialización
- Efectuar la zonificación, adecuación y distribución de materiales
- Ubicar los productos de acuerdo a una codificación interna de la bodega
- Sacar una muestra del material nuevo y enviar al Área de Compras para la respectiva codificación e ingreso
- Devolver la mercadería al proveedor especificando las razones
- Las demás que le asigne el Jefe de Bodega y Logística

Equipos a utilizar

- Calculadora
- Montacargas
- Gatas Hidráulicas

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller en administración y comercio

Otros conocimientos: Manejo de inventarios

Experiencia: Mínimo 2 años en el área

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Supervisor de Despacho

Jefe Inmediato: Jefe de Bodega y Logística o Administrador

Personal a su cargo: Servicios Generales Bodega (Despachador-Empacador)

Naturaleza de su cargo

Contribuir al correcto desarrollo de las actividades necesarias para cumplir el proceso de logística interna y externa.

Actividades Principales

- Verificar que la mercadería del egreso coincida con la mercadería física
- Revisar que la mercadería despachada se encuentre en los colores, cantidades, calidad y condiciones solicitadas

- Empacar la mercadería y especificar el destinatario en los paquetes
- Corregir diferencias entre egresos y material físico
- Cargar el camión y elaborar la guía de remisión
- Sellar el camión
- Las demás que le asigne el Jefe de Bodega y Logística

Equipos a utilizar

- Calculadora

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller en comercio y administración

Otros conocimientos: Conocimiento especializado de la mercadería y sus características

Experiencia: Mínimo 2 años en el área

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Chofer

Jefe Inmediato: Jefe de Bodega y Logística o Administrador

Personal a su cargo: Servicios Generales Bodega (Asistente de Transporte)

Naturaleza de su cargo

Contribuir al correcto desarrollo de las actividades necesarias para cumplir el proceso de logística interna y externa.

Actividades Principales

- Transportar la mercadería desde la bodega principal a las sucursales
- Cumplir con las rutas de entrega a los clientes
- Clasificar los pedidos por sectores norte, sur y provincias
- Elaborar rutas de entrega de mercadería
- Recibir y entregar la documentación correspondiente a transporte a los destinatarios
- Las demás que le asigne el Jefe de Bodega y Logística

Equipos a utilizar

- Vehículo de Transporte

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller

Otros conocimientos: Conductor Profesional

Experiencia: Mínimo 3 años en el área

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Servicios Generales Bodega (Despachador-Empacador y Asistente de Transporte)

Jefe Inmediato: Bodeguero, Supervisor de Despacho, Chofer

Personal a su cargo: No Aplica

Naturaleza de su cargo

Contribuir al correcto desarrollo de las actividades necesarias para los procesos de logística interna y distribución a clientes.

DESPACHADOR - EMPACADOR

Actividades Principales

- Descargar clasificar la mercadería que llega a la bodega
- Ubicar la mercadería en los sitios establecidos
- Realizar el inventario de la mercadería
- Despachar la mercadería solicitada en la factura
- Perchar la mercadería en las góndolas
- Empacar la mercadería en cartones o rollos
- Entregar la mercadería y guía de remisión al Jefe de Bodega y Logística para la distribución
- Las demás que le asigne el Jefe de Bodega y Logística

ASISTENTE DE TRANSPORTE

Actividades Principales

- Cargar el camión de acuerdo a las guías de remisión
- Realizar el seguimiento y tomar acciones correctivas en diferencias entre el material físico y las guías de remisión
- Sellar el camión
- Ubicar en el camión la mercadería por cliente y destino
- Dirigirse conjuntamente con el Chofer a las direcciones especificadas en la factura para la entrega de la mercadería
- Descargar y entregar al cliente la mercadería
- Realizar el inventario de la mercadería
- Las demás que le asigne el Jefe de Bodega y Logística

Equipos a utilizar

- Equipo de Seguridad para la manipulación de cajas

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller

Otros conocimientos: Conocimiento especializado de la mercadería, marcas, características y atención al cliente

Experiencia: Mínimo 3 meses en el área

- **Área de Marketing**
 - Jefe de Marketing
 - Diseñador Gráfico
 - Auxiliar de Marketing
 - Jefe de Ventas Externas
 - Administradores
 - Asistente de Administración
 - Vendedores

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Jefe de Marketing

Jefe Inmediato: Subgerencia General

Personal a su cargo: Diseñador Gráfico, Auxiliar de Marketing, Jefe de Ventas Externas, Administradores, Asistente de Administración y Vendedores

Naturaleza de su cargo

Cumplir con las actividades que contribuyan al correcto desempeño del área de ventas y servicio al cliente

Actividades Principales

- Elaborar y presentar a Gerencia el plan anual de marketing
- Ser responsable de la planeación, organización y ejecución del merchandising, imagen corporativa, publicidad y promoción de productos
- Elaborar presupuestos anuales de inversión publicitaria
- Mantener relaciones con Agencias de Publicidad, proveedores de servicios y medios de comunicación, fiscalizar el cumplimiento de contratos
- Analizar, evaluar y realizar el control estratégico de medios publicitarios planteados por la agencia

- Realizar la contratación de medios alternativos de comunicación como vallas, mangas, pancartas, afiches, etc.
- Negociar con medios de comunicación las frecuencias, tarifas, descuentos, convenios, formas de pago, etc.
- Manejar las relaciones publicas de la Empresa
- Planificar, diseñar y rediseñar el merchandising ubicación y distribución de productos dentro de las Sucursales
- Mantener contactos externos a fin de conocer la participación en el mercado, posicionamiento e imagen institucional
- Planificar, elaborar y realizar estudios de mercado
- Inducir al personal de ventas externas y sucursales en el ventas y atención al cliente
- Las demás que le delegue la Gerencia General y Subgerencia

Equipos a utilizar

- Computadora - Impresora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero en Mercadotecnia, Publicidad o carreras a fines

Otros conocimientos: Computación, Recursos Humanos, diseño gráfico, merchandising, ventas y servicio al cliente

Experiencia: Mínimo 3 años en el área en una empresa grande.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Diseñador Gráfico

Jefe Inmediato: Jefe de Marketing

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Colaborar con tareas necesarias para impulsar y promocionar la venta de productos y la imagen empresarial

Actividades Principales

- Diseñar y rediseñar el merchandising ubicación y distribución de productos dentro de las Sucursales
- Mantener el archivo de artes finales, diseños, fotografías

- Realizar el diseño y rediseño del concepto, levantamiento de información y bocetos de las campañas publicitarias y revista de promociones
- Mantener relaciones con Agencias de Publicidad, proveedores de servicios y medios de comunicación
- Coordinar la elaboración de materiales de apoyo como fundas, habladores, etiquetas, revistas, trípticos, materiales POP, etc.
- Las demás que le delegue el Jefe de Marketing

Equipos a utilizar

- Computadora - Impresora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero en Diseño Gráfico, Marketing, Publicidad o carreras a fines

Otros conocimientos: Computación, fotografía, merchandising, ventas y servicio al cliente

Experiencia: Mínimo 3 años en el área

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Auxiliar de Marketing

Jefe Inmediato: Jefe de Marketing

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Desarrollar actividades que contribuyan al correcto desempeño del área de ventas y servicio al cliente

Actividades Principales

- Ejecutar el manual de merchandising en las diferentes sucursales
- Organizar los productos de promoción y prepara exhibiciones
- Mantener relaciones con proveedores para la organización de ferias y eventos especiales
- Manejar la logística de eventos
- Mantener contactos externos a fin de conocer la participación en el mercado, posicionamiento e imagen institucional

- Coordinar la distribución del material publicitario a las sucursales
- Las demás que le delegue la Gerencia General y Subgerencia

Equipos a utilizar

- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachillerato

Otros conocimientos: Marketing y Publicidad, merchandising, ventas y servicio al cliente

Experiencia: Mínimo 2 años en el área en una empresa grande.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Jefe de Ventas Externas

Jefe Inmediato: Jefe de Marketing

Personal a su cargo: Vendedores Externos

Naturaleza de su cargo

Contribuir con las actividades relacionadas con las ventas y servicio al cliente accediendo a una cobertura nacional.

Actividades Principales

- Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos corporativos en la comercialización de productos y materiales
- Asesorar a clientes en precios, productos, condiciones, dar soluciones y negociar directamente con clientes importantes
- Visitar clientes externos, supervisar la atención al cliente
- Evaluar cartera, gestionar y supervisar actividades de recuperación y cobranzas
- Realizar evaluaciones de sectores a fin de determinar la segmentación geográfica adecuada para nivelar la carga para los vendedores
- Evaluar cumplimiento de presupuestos y pronósticos de venta
- Coordinar eventos de lanzamiento, promoción y fidelidad de los clientes
- Capacitar al personal en técnicas de ventas y conocimientos de nuevos productos
- Las demás que le delegue la Gerencia General y Subgerencia

Equipos a utilizar

- Computadora - Impresora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero en Mercadotecnia, Ingeniero Comercial, o carreras a fines

Otros conocimientos: Computación, Recursos Humanos, ventas y servicio al cliente

Experiencia: Mínimo 3 años en el área en una empresa grande.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Vendedores Externos

Jefe Inmediato: Jefe de Ventas Externas

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Desarrollar actividades relacionadas con las ventas y servicio al cliente accediendo a una cobertura nacional.

Actividades Principales

- Cumplir las normas, políticas y procedimientos corporativos en la comercialización de productos y materiales
- Asesorar a clientes en precios, productos, condiciones de pago
- Visitar clientes externos y recoger pedidos
- Gestionar actividades de recuperación y cobranzas
- Captar nuevos clientes de acuerdo a la segmentación geográfica
- Coordinar eventos de lanzamiento, promoción y fidelidad de los clientes
- Las demás que le delegue la Gerencia General y Subgerencia

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachillerato

Otros conocimientos: Ventas y servicio al cliente, beneficios y características de los productos

Experiencia: Mínimo 2 años en el área

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Administrador

Jefe Inmediato: Jefe de Marketing

Personal a su cargo: Asistente de Administración, Vendedores Externos e Internos (Facturadores-Cajeros, Perchadores)

Naturaleza de su cargo

Colaborar con tareas necesarias para la venta y atención de clientes con la optimización de los recursos.

Actividades Principales

- Ejecutar, cumplir y hacer cumplir las políticas y estrategias de ventas definidas y aprobadas por gerencia.
- Supervisar que el proceso de comercialización y venta
- Autorizar con su firma de responsabilidad los créditos, descuentos, devoluciones, notas de crédito
- Mantener un archivo de documentación ordenado, clasificado y organizado de manera de precautelar la información documental
- Recaudar los valores provenientes de las ventas y otros ingresos de la sucursal, controlar el cobro, cuadrar la caja y efectúa los depósitos.
- Analizar, resolver e informar sobre las diferencias y faltantes que se produzcan en las cajas
- Egresar y despachar los materiales en las cantidades y características determinadas en las facturas. Controlar desvíos y establecer correctivos.
- Administrar los inventarios, controlar los niveles máximos y mínimos de las existencias y solicitar las transferencias o adquisiciones para su reposición
- Organizar, dirigir y controlar la toma de los inventarios físicos.
- Organizar, asignar y ubicar a los colaboradores en los puestos de trabajo
- Mantener contactos externos con clientes potenciales a fin de extender el servicio al cliente, evaluar el desempeño.
- Elaborar estadísticas e informes de labores.
- Las demás que le delegue el Jefe de Marketing

Equipos a utilizar

- Computadora – Impresora
- Calculadora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero Comercial, Administrador y carreras a fines

Otros conocimientos: Computación, Recursos Humanos, ventas y servicio al cliente

Experiencia: Mínimo 3 años en el área en una empresa grande.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Asistente de Administración

Jefe Inmediato: Administrador

Personal a su cargo: Vendedores Internos (Facturadores-Cajeros, Perchadores)

Naturaleza de su cargo

Colaborar con la administración de la sucursal y las actividades necesarias para la venta y el servicio al cliente

Actividades Principales

- Cumplir y hacer cumplir las políticas y estrategias de ventas
- Supervisar que el proceso de comercialización y venta se ejecute enmarcado en los procedimientos internos
- Mantener un archivo de documentación debidamente ordenado, clasificado y organizado
- Recaudar los valores provenientes de las ventas y otros ingresos de la sucursal, controlar el cobro, cuadrar la caja y efectúa los depósitos.
- Analizar, resolver e informar sobre las diferencias y faltantes que se produzcan en las cajas
- Administrar los inventarios, controlar los niveles máximos y mínimos de las existencias y solicitar las transferencias o adquisiciones para su reposición
- Controlar la toma de los inventarios físicos.
- Manejar la caja chica de la sucursal y solicitar la reposición
- Controlar la limpieza y mantenimiento del local
- Evaluar el servicio al cliente
- Las demás que le delegue el Jefe de Marketing

Equipos a utilizar

- Computadora – Impresora
- Calculadora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero Comercial, Administrador y carreras a fines

Otros conocimientos: Computación, Recursos Humanos, ventas y servicio al cliente

Experiencia: Mínimo 2 años en el área

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Vendedores Internos (Facturadores-Cajeros, Perchadores, Despachadores)

Jefe Inmediato: Administrador

Personal a su cargo: No Aplica

Naturaleza de su cargo

Desarrollar actividades relacionadas con las ventas y servicio al cliente en las sucursales

FACTURADOR - CAJERO

Actividades Principales

- Realizar el inventario de la mercadería
- Realizar el requerimiento diario de productos
- Asesorar a los clientes en cuanto a precios, condiciones de pago, promociones
- Facturar al por mayor o menor y emitir documentos de venta
- Recibir el pago y cancelar en el sistema interno de la empresa
- Elaborar el reporte de caja
- Entregar al administrador el dinero y la documentación recaudada en el día
- Realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar y el pago de los clientes
- Atender a los clientes y ofrecer un excelente servicio
- Realizar la limpieza del punto de venta
- Las demás que le asigne el Administrador

PERCHADOR

Actividades Principales

- Asesorar a los clientes en cuanto a precios, condiciones de pago, promociones, características de los productos, etc.
- Ubicar los productos de acuerdo al manual de merchandising
- Realizar el requerimiento diario de productos
- Abastecer continuamente las perchas con mercadería
- Realizar el inventario de la mercadería
- Almacenar productos
- Verificar la calidad y estado de los productos
- Atender a los clientes y ofrecer un excelente servicio
- Realizar la limpieza del punto de venta
- Las demás que le asigne el Administrador

Equipos a utilizar

- Equipo de Seguridad para la manipulación de cajas
- Computadora

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller

Otros conocimientos: Conocimiento especializado de la mercadería, marcas, características y atención al cliente, computación

Experiencia: Mínimo 3 meses en el área

- **Área Administrativa**
 - Jefe de Talento Humano
 - Asistente de Nómina
 - Asistente de Beneficios
 - Médico
 - Jefe de Sistemas
 - Asistente de Sistemas
 - Servicios Generales (Limpieza y Auxiliares Comedor)

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Jefe de Talento Humano

Jefe Inmediato: Subgerencia General

Personal a su cargo: Jefe de Sistema, Asistente de Sistemas, Asistente de Beneficios, Asistente de Nómina, Servicios Generales (Limpieza y Auxiliares Comedor)

Naturaleza de su cargo

Cumplir con actividades que contribuyan al correcto desempeño del área administrativa

Actividades Principales

- Planificar, desarrollar y ejecutar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de planta y ocasional de la Empresa
- Planificar, coordinar y controlar los procesos de Evaluación del Desempeño
- Elaborar y actualizar Manuales de Clasificación de Puestos, Valoración y tablas salariales
- Administrar políticas salariales
- Elaborar Reglamentos e instructivos de procedimientos internos

- Llevar a cabo el registro, control y estadísticas del personal de acuerdo al Reglamento Interno y a las leyes laborales vigentes
- Planificar, controlar y aplicar sistemas operativos de control disciplinario del personal y de prestación de servicios
- Identificar y reconocer las condiciones inseguras, los riesgos para el personal, y los elementos físicos
- Detectar necesidades de capacitación, elaborar planes y programas, ejecutar programas de capacitación y adiestramiento internos y externos
- Administrar el régimen disciplinario y aplicar las sanciones según su competencia de acuerdo al código del Trabajo y al Reglamento Interno.
- Promover una comunicación clara, oportuna y dinámica
- Las demás que le delegue la Gerencia General y Subgerencia

Equipos a utilizar

- Computadora - Impresora
- Calculadora - Sumadora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero Comercial especializada en administración del Talento Humano o Carreras afines

Otros conocimientos: Computación, psicología

Experiencia: Mínimo 3 años en el área en una empresa grande.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Asistente de Nómina

Jefe Inmediato: Jefe de Talento Humano

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Desarrollar actividades que contribuyan al desarrollo del área administrativa y el bienestar del personal de la empresa.

Actividades Principales

- Ingresar al personal a la base de datos del sistema interno de la empresa
- Ingresar al IESS a los colaboradores

- Revisar las fechas de ingreso y salida del personal
- Ingresar al sistema el detalle de los ingresos y egresos a la nómina por colaborador por sucursal
- Realizar las liquidaciones del personal
- Elaborar el rol de pagos general y los individuales
- Gestionar el pago a los colaboradores a través del banco y en efectivo a todo el personal
- Generar y pagar las planillas de IESS, Génesis, Salud, teléfono celular, préstamos, alimentación y otros.
- Las demás que le delegue el Jefe de Talento Humano

Equipos a utilizar

- Computadora – Impresora
- Calculadora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachillerato en Contabilidad o administración del talento humano

Otros conocimientos: Nómina, computación

Experiencia: Mínimo 2 años en el área

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Asistente de Beneficios

Jefe Inmediato: Jefe de Talento Humano

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Desarrollar actividades que contribuyan al desarrollo del área administrativa y el bienestar del personal de la empresa.

Actividades Principales

- Colaborar en el proceso de captar recurso humano
- Elaborar los contratos de trabajo y legalizarlos en el Ministerio de Trabajo
- Archivar la documentación del personal
- Manejar el comisariato de la empresa
- Gestionar la ayuda social

- Realizar visitas de campo en casos de hospitalización y problemas sociales
- Llevar a cabo charlas internas de motivación y capacitación
- Gestionar el trámite de préstamos
- Las demás que le delegue el Jefe de Talento Humano

Equipos a utilizar

- Computadora

Perfil por competencias

Formación Académica: Psicología

Otros conocimientos: computación, relaciones humanas

Experiencia: Mínimo 2 años en el área

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Médico

Jefe Inmediato: Jefe de Talento Humano

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Desarrollar actividades que contribuyan al desarrollo del área administrativa y el bienestar del personal de la empresa.

Actividades Principales

- Realizar charlas de seguridad y salud ocupacional y medicina preventiva
- Brindar asistencia médica
- Llevar un historial clínico de cada persona de la empresa
- Llevar un inventario de los medicamentos e instrumentos médicos
- Otorgar certificados médicos
- Hacer visitas médicas a las sucursales
- Las demás que le delegue el Jefe de Talento Humano

Equipos a utilizar

- Computadora – Impresora

Perfil por competencias

Formación Académica: Medicina General

Otros conocimientos: Computación y relaciones humanas

Experiencia: Mínimo 2 años en el área

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Jefe de Sistemas

Jefe Inmediato: Jefe de Talento Humano

Personal a su cargo: Asistente de Sistemas

Naturaleza de su cargo

Contribuir con las actividades relacionadas con información, comunicación y tecnología con la optimización de recursos

Actividades Principales

- Realizar la planificación informática para determinar las necesidades de hardware, software y comunicaciones de la empresa a corto, mediano y largo plazo y presentar para su aprobación.
- Atender los requerimientos de información de las diferentes áreas de la empresa
- Asesorar y colaborar en la solución de problemas técnicos administrativos referentes al aspecto informático que presentan las diferentes áreas, evitando la obsolescencia y la degradación de los sistemas de información existentes.
- Investigar la aplicación de nuevas tendencias y tecnologías informáticas
- Proveer al usuario un soporte y asistencia técnica en el manejo y administración de datos e información y en la utilización de las herramientas computacionales
- Velar por el cumplimiento del uso de una metodología estandarizada, apropiada que norme las actividades del quehacer informático, especialmente las del desarrollo de aplicaciones.
- Generar respaldos de la información de los equipos y del sistema interno de la empresa
- Instalar equipos y capacitar al personal sobre su uso
- Las demás que le delegue el Jefe de Talento Humano

Equipos a utilizar

- Computadora - Impresora
- Teléfono

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero en Sistemas e Informática o carreras a fines

Otros conocimientos: redes de información

Experiencia: Mínimo 3 años en el área en una empresa grande.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Asistente de Sistemas

Jefe Inmediato: Jefe de Sistemas

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Colaborar con las actividades relacionadas con información, comunicación y tecnología con la optimización de recursos.

Actividades Principales

- Atender los requerimientos de información de las diferentes áreas de la empresa
- Asesorar y colaborar en la solución de problemas técnicos administrativos
- Proveer al usuario un soporte y asistencia técnica en el manejo y administración de datos e información y en la utilización de las herramientas computacionales
- Generar respaldos de la información de los equipos y del sistema interno
- Instalar equipos y capacitar al personal sobre su uso
- Dar mantenimiento periódico a los equipos
- Cargar e instalar programas y paquetes informáticos
- Las demás que le delegue el Jefe de Sistemas

Equipos a utilizar

- Computadora - Impresora

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller en Informática

Otros conocimientos: redes de información, mantenimiento de equipos

Experiencia: Mínimo 2 años en el área

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Servicios Generales (Limpieza)

Jefe Inmediato: Jefe de Talento Humano

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Desarrollar actividades que contribuyan al desarrollo y mantenimiento del área administrativa.

Actividades Principales

- Cubrir los turnos de limpieza por áreas
- Llenar informe de limpieza diaria
- Compra de útiles de oficina y de aseo
- Las demás que le delegue el Jefe de Talento Humano

Equipos a utilizar

- Material de limpieza

Perfil por competencias

Formación Académica: Educación Básica

Experiencia: Ninguna

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Servicios Generales (Auxiliar Comedor)

Jefe Inmediato: Jefe de Talento Humano

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo

Desarrollar actividades que contribuyan al desarrollo del comedor.

Actividades Principales

- Adquirir la materia prima para la elaboración del menú
- Control de costos de acuerdo al presupuesto
- Preparar el menú de acuerdo a lo establecido semanalmente
- Verificar la caducidad de la materia prima
- Controlar el número de almuerzos realizados
- Las demás que le delegue el Jefe de Talento Humano

Equipos a utilizar

- Cocina - Horno
- Refrigeradora
- Utensilios de Cocina

Perfil por competencias

Formación Académica: Educación Básica

Otros conocimientos: Gastronomía

Experiencia: Ninguna

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El 94% de las ventas de la empresa Dilipa Cía. Ltda. corresponden a suministro de oficina y útiles escolares, el 6% restante corresponde a libros, cristalería, plásticos, juguetes y artículos para el hogar.
- La empresa es preferida en el mercado por la variedad de productos, precios competitivos, profesionalismo y la excelencia en el servicio.
- La falta de procesos documentados genera retrasos en la gestión de la empresa, cuellos de botella, tiempos improductivos, incremento en los costos y una disminución en su competitividad.
- El trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso, ética, servicio y eficiencia en la gestión son principios y valores que conforman la filosofía corporativa
- Con el mejoramiento de los procesos se logra obtener un beneficio anual esperado en tiempo de 847.731 minutos y de beneficio anual esperado en costos de \$66.024,05 dólares
- En la empresa se encuentran definidas claramente las actividades y responsabilidades de los integrantes del equipo de trabajo con lo que se obtienen resultados eficientes en la gestión y el logro de los objetivos del área y de la empresa.
- Documentar los procesos de acuerdo a lo establecido en la presente tesis le permitirá a la empresa cumplir con el 4.1.a de los de la norma ISO 9001:2008.

6.2 RECOMENDACIONES

- Implementar este proyecto de tesis para la optimización de tiempos y costos.
- Realizar un análisis de la situación de la empresa cada 5 años para establecer las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y planes de acción que le permitirán estar a un paso delante de la competencia
- Implementar el proceso de investigación de nuevos productos como fuente de ventaja competitiva para la empresa
- Realizar charlas de capacitación e inducción al personal en la administración por procesos.
- Para la implementación y desarrollo de la administración por procesos es necesario tener disciplina para llevar a cabo lo propuesto, asignar responsables para los diferentes procesos, evaluar, retroalimentar al equipo de trabajo y corregir los inconvenientes de forma oportuna
- Crear registros históricos de medición de resultados para la toma de decisiones y acciones correctivas
- Aplicar la propuesta organizacional en la empresa mediante la utilización de perfiles, actividades y responsabilidades.

BIBLIOGRAFIA

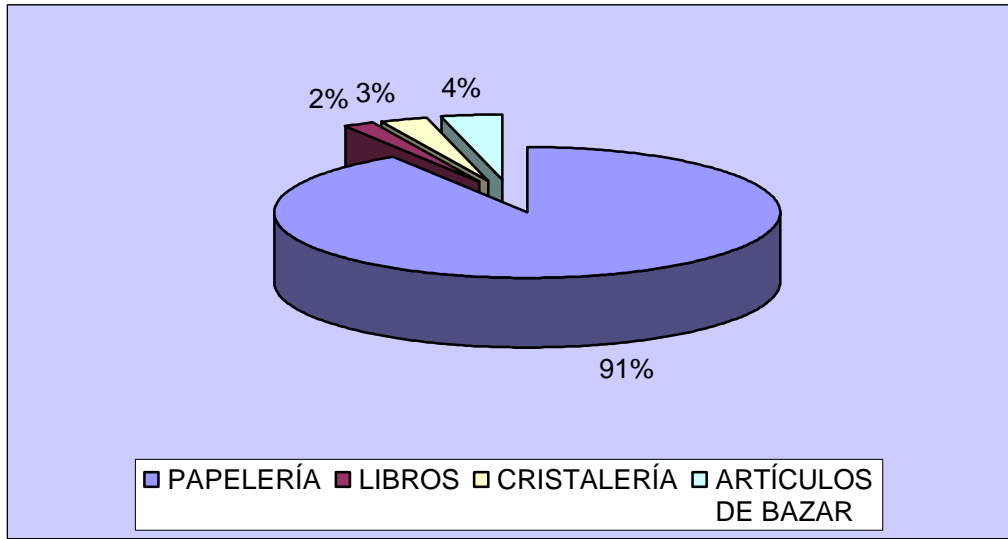
- BARRENO Luis. Manual de Formulación y evaluación de proyectos
- CERTO Meter. Dirección estratégica. Mc Graw – Hill; México, 1997.
- CHIAVENATO Idalberto. Administración Proceso Administrativo: teoría, proceso y práctica. Edición Mc Graw Hill; Bogotá Colombia, 2001.
- CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD. Primer glosario de Términos relacionados con la competitividad; Quito Ecuador, enero del 2004.
- DÁVILA, Zambrano Sandra. Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. Ediciones Consultora Empresarial. Ecuador
- GUILLÉN, Manuel. Ética en la Organizaciones. Pearson Prentice Hall, Madrid-España 2006.
- GUIZAR, Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional, segunda edición Mc. Graw Hill. México 2004.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.
- HEINZ, Harold. Administración, Una perspectiva global. McGraw Hill. Décima edición, año 1994.
- LEVIA Francisco. Nociones de Metodología de Investigación Científica, Gráficas Modernas; Quito Ecuador, 1988.
- MARIÑO Hernando. Gerencia de Procesos 1. Editorial Alfa-Omega. Bogotá – Colombia.
- NÚÑEZ, Giovanni. Solo Valores...Segunda edición, año 2007.
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. 1996.
- SALAZAR, Pico Francis. Taller de Gestión Estratégica de Negocios. Management advise & consulting. Año 2006
- TERMINOLOGÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL. Siglo XXI, Ecuador 2002.

PÁGINAS WEB:

- www.bce.com.ec.
- www.encarreradesdecaja.com/articulo_s/diferenciacion_y_ventaja_competitiva.htm
- www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=29&Id_Sec=2
- www.gestiopolis.com. El Papel.
- www.hoy.com. Noticia: Después de 23 días del paro de maestros
- www.senasica.sagarpa.gob/calidad/presentaciones2003/3enfoque_de_procesos.pdf.
- www.unal.edu.co/simege/simege_final2008/Guía_Básica_para_documentar_caracterización_de_Procesos_Versión_0.0.pdf.

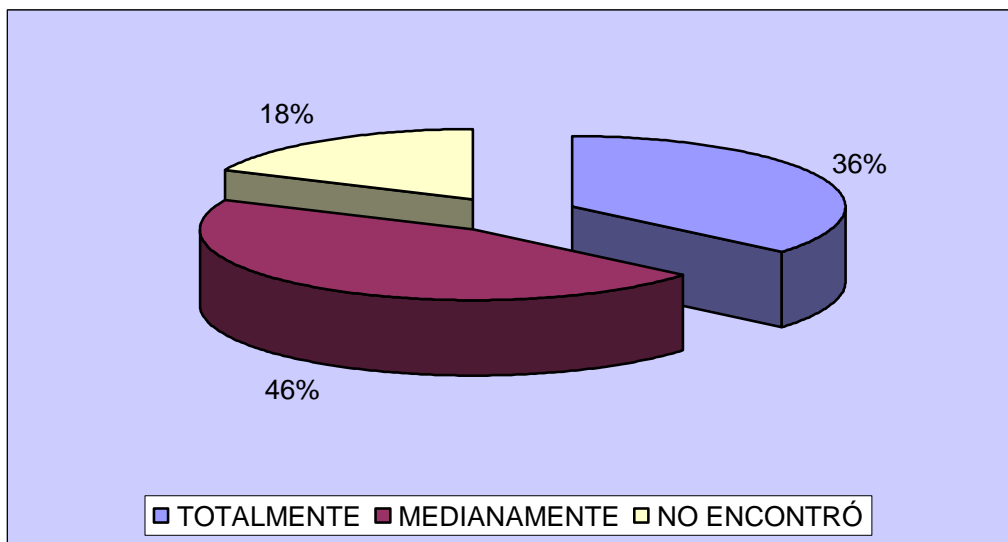
ANEXO 1: RESULTADOS ENCUESTA A CLIENTES

1. ¿Qué tipo de productos adquiere con frecuencia?



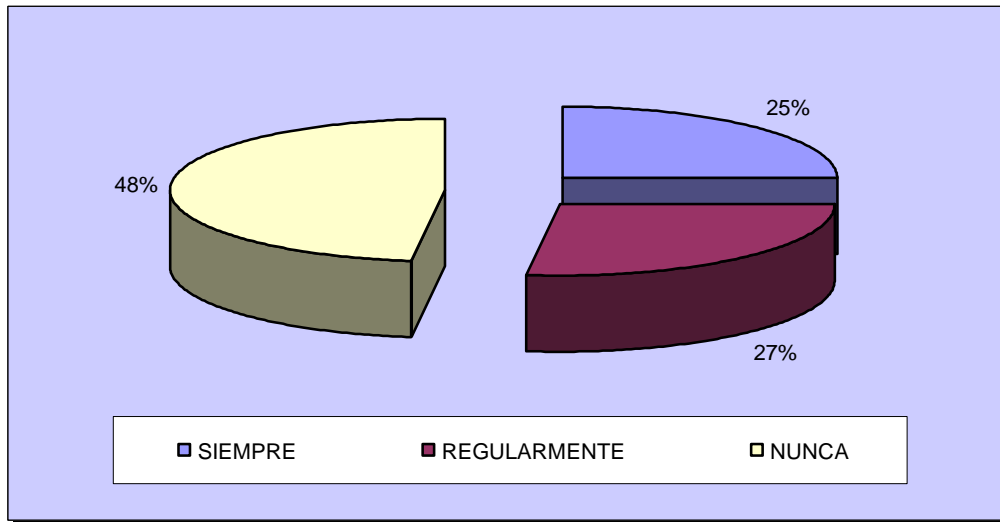
Los útiles escolares y suministros de oficina ocupan el 91%, lo que significa que el giro del negocio principal de la empresa se encuentra posicionado en los clientes lo que constituye una **OPORTUNIDAD ALTA**.

2. ¿Encontró los productos que buscaba?



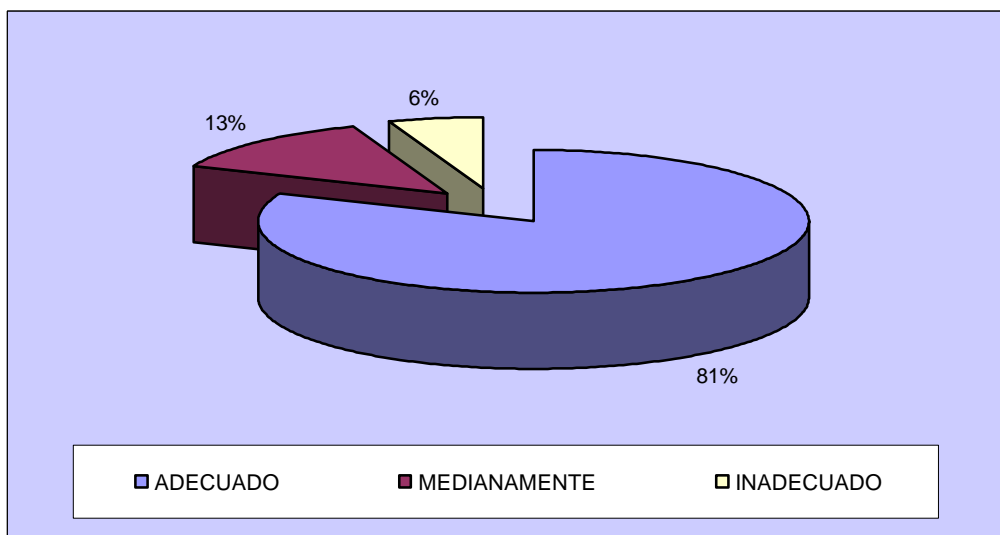
El 46% opina encontró medianamente los productos que buscaba y el 18% no encontró, lo que representa una **AMENAZA ALTA**.

3. ¿Con qué frecuencia le informan sobre alguna promoción?



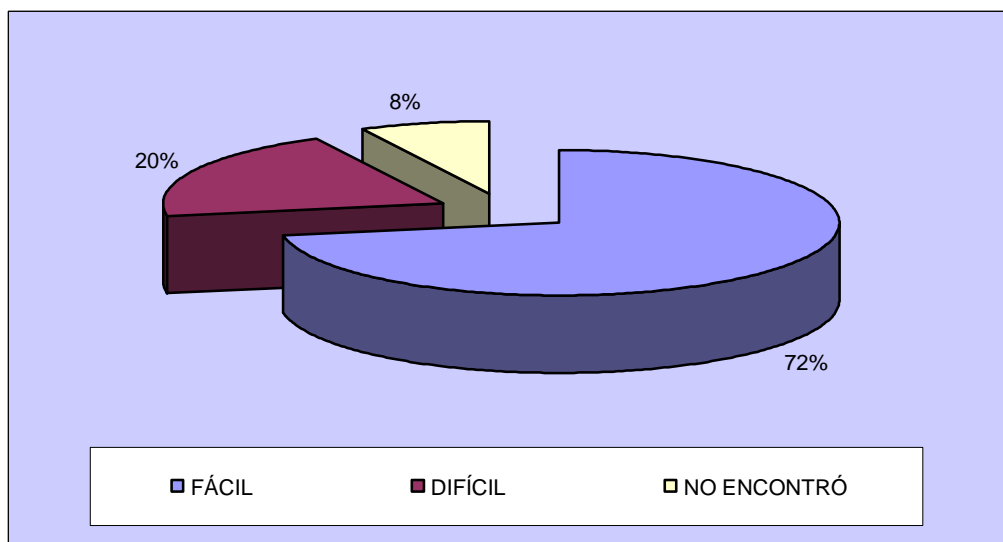
Las promociones permiten estimular las ventas, los clientes pueden aprovechar estas oportunidades para adquirir otros productos, de acuerdo a los resultados obtenidos solo un 25% de los clientes encuestados conocen sobre las promociones y un 27% regularmente lo que constituye una **OPORTUNIDAD BAJA**.

4. ¿La presentación del local fue?



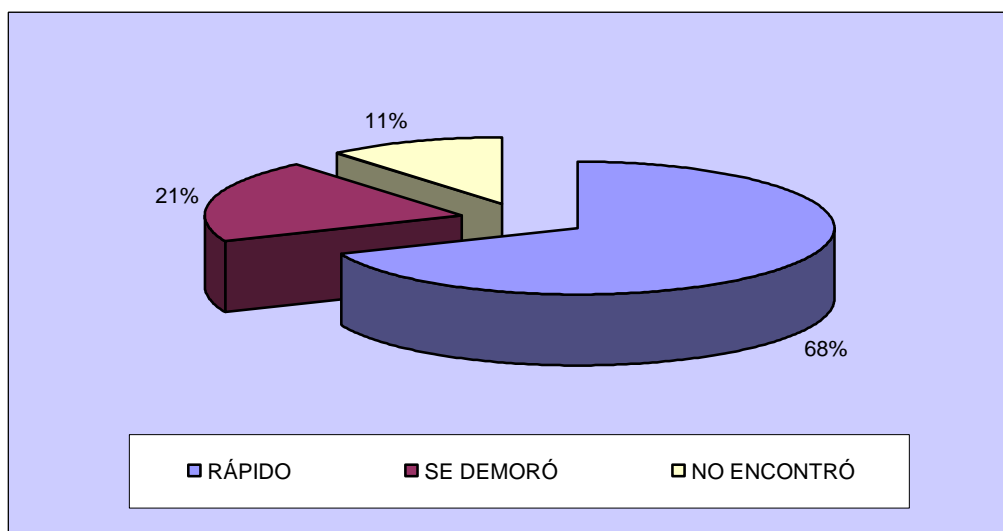
El 81% opina que si se cumple en este aspecto lo que representa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

5. ¿Ubicar el producto fue?



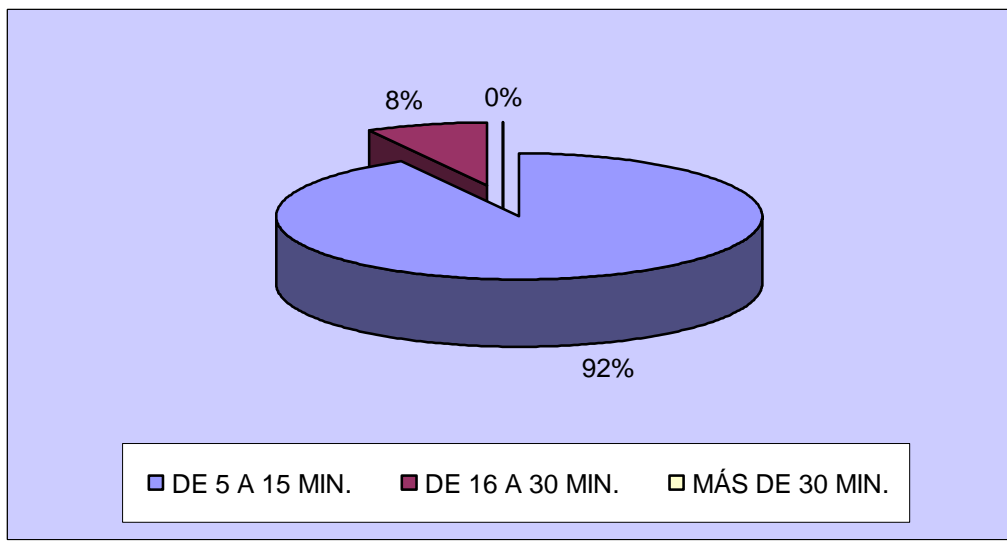
Un 72% de clientes encuestados opinan que fue fácil ubicar el producto lo que se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

6. ¿Identificar los precios de los productos fue?



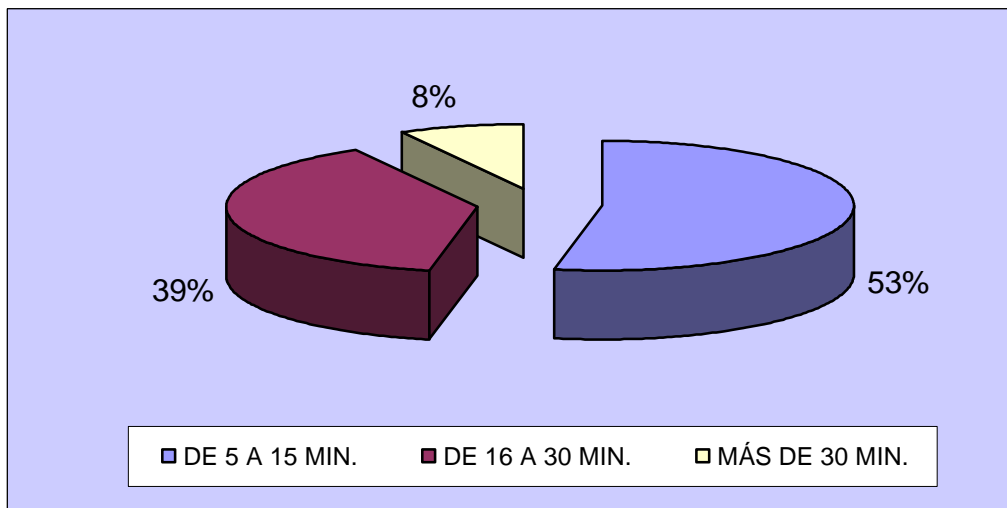
El 68% de los clientes identifican rápidamente los precios en los productos lo significa una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa.

7. ¿La facturación al por menor fue?



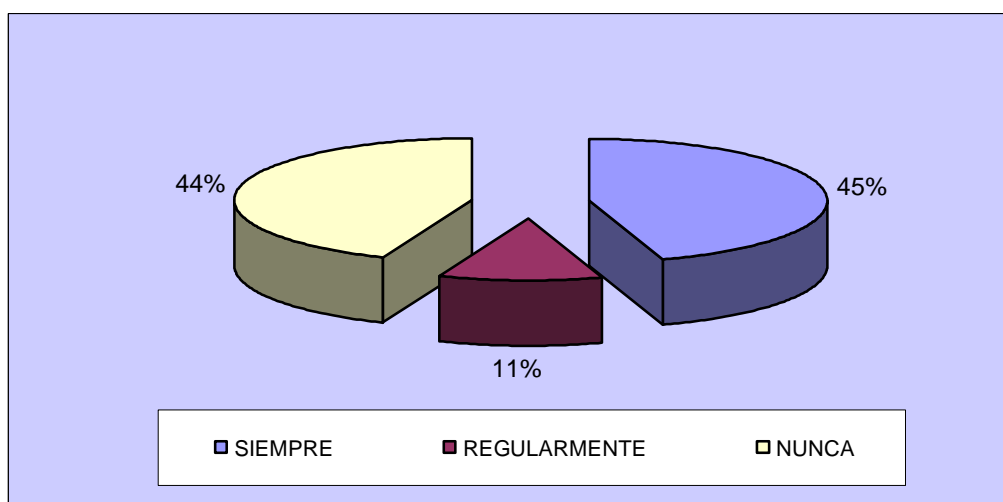
De acuerdo al 92% de clientes al por menor la facturación fue rápida en un rango de 5 a 15 minutos lo que representa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

8. ¿La facturación al por mayor fue?



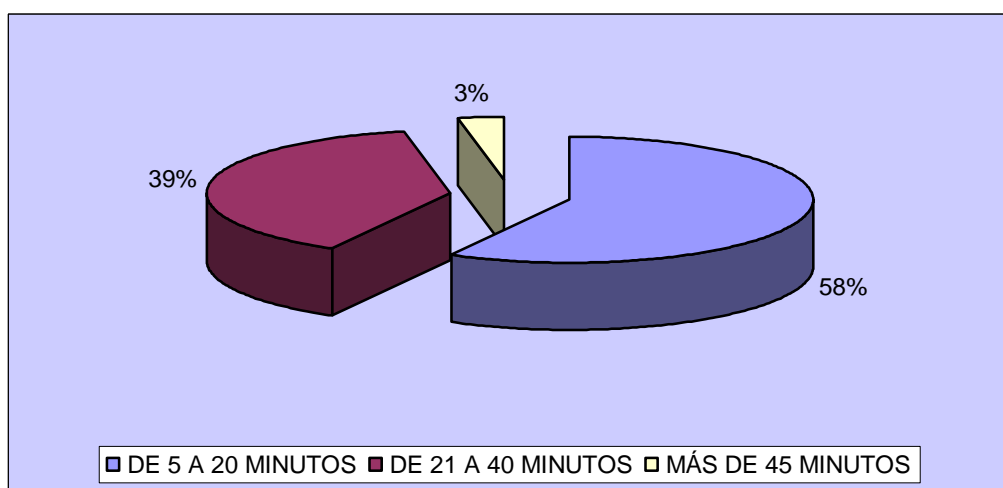
El cliente al por mayor en el área de facturación es atendida en un rango de 16 a 30 minutos en un 39% y en más de 30 minutos en un 8% lo que puede representar malestar en los clientes. Este punto se considera una **AMENEZA MEDIA**.

9. ¿Le sugieren la compra de algún otro producto?



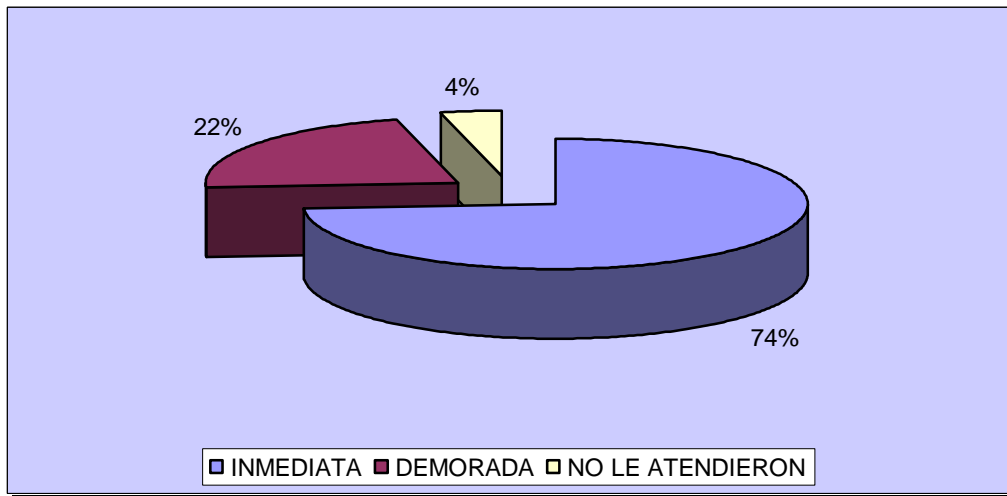
El 44% de clientes encuestados no reciben sugerencias en la compra de otro producto, lo que representa una **AMENAZA ALTA**.

10. ¿El despacho de la mercadería fue?



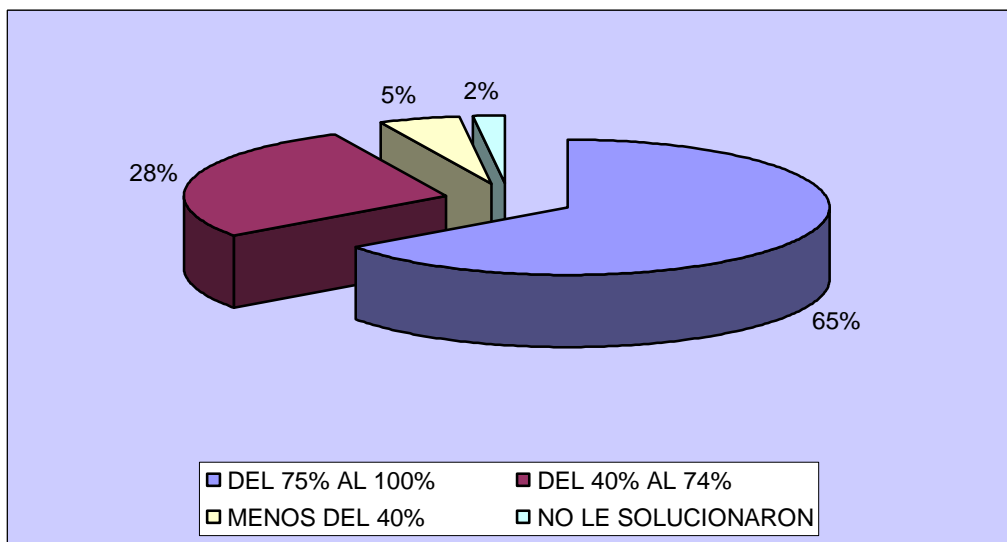
De acuerdo a los clientes encuestados el 39% considera que no fueron atendidos con rapidez, lo que se considera una **AMENAZA MEDIA**.

11. Al presentar algún reclamo, ¿Lo atendieron de forma?



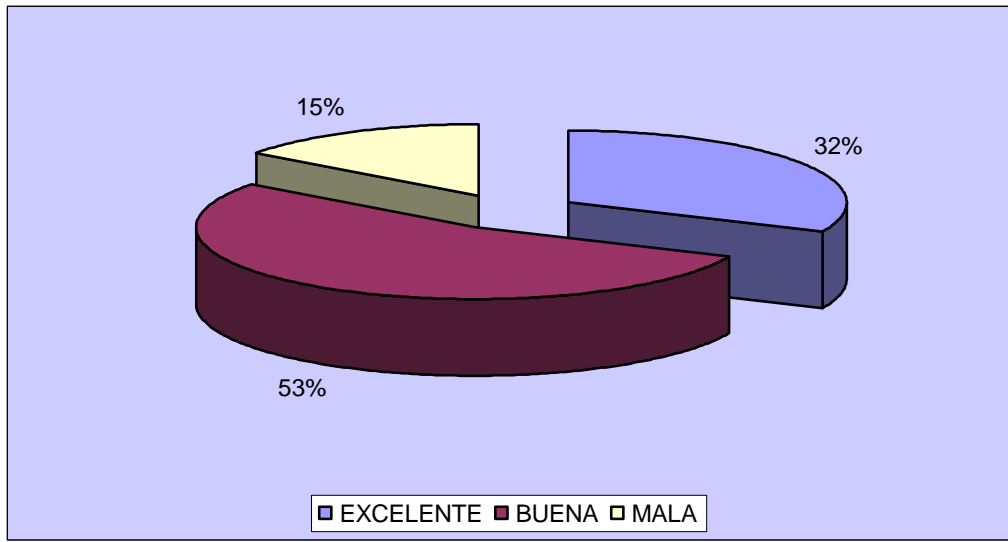
El 74% de los encuestados afirman que al momento de presentar un reclamo se lo atendió de forma inmediata, significando para la empresa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

12. ¿Le solucionaron sus reclamos?



El 65% de los clientes consideran que sus reclamos fueron solucionados en un 75% a 100% lo que se refleja en una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

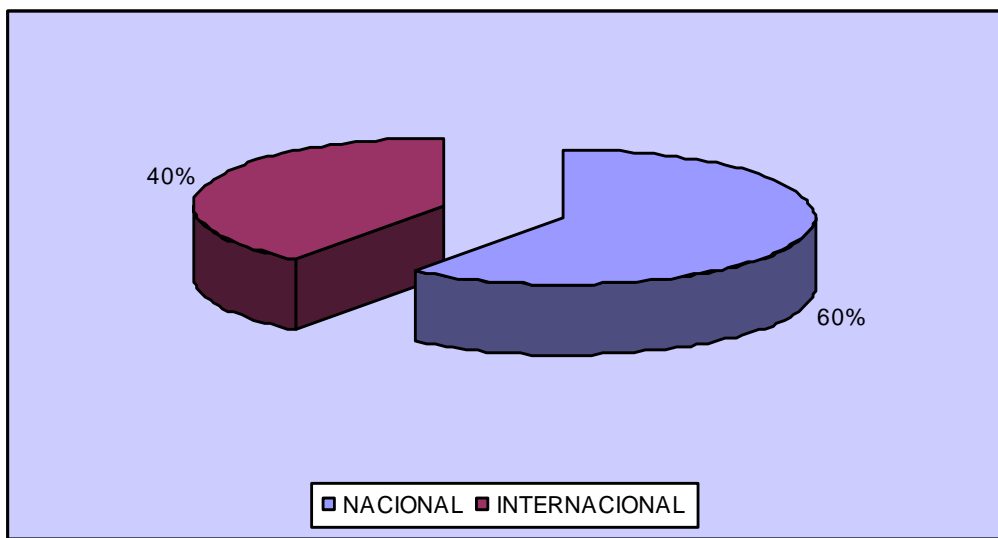
13. ¿Cómo califica la calidad de la atención ofrecida por el personal de la empresa?



De acuerdo a los resultados obtenidos el 32% califican como excelente a la gestión del personal de la empresa, un 53% como buena y un 19% como mala. Este punto representa una **AMENAZA MEDIA** para la empresa.

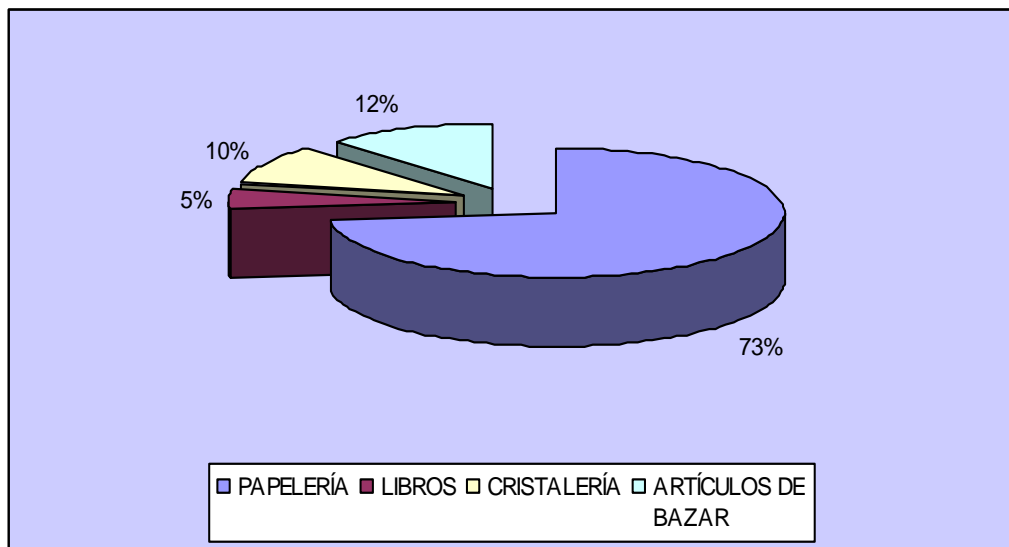
ANEXO 2: RESULTADOS ENCUESTA A PROVEEDORES

1. ¿Qué clase de proveedor es?



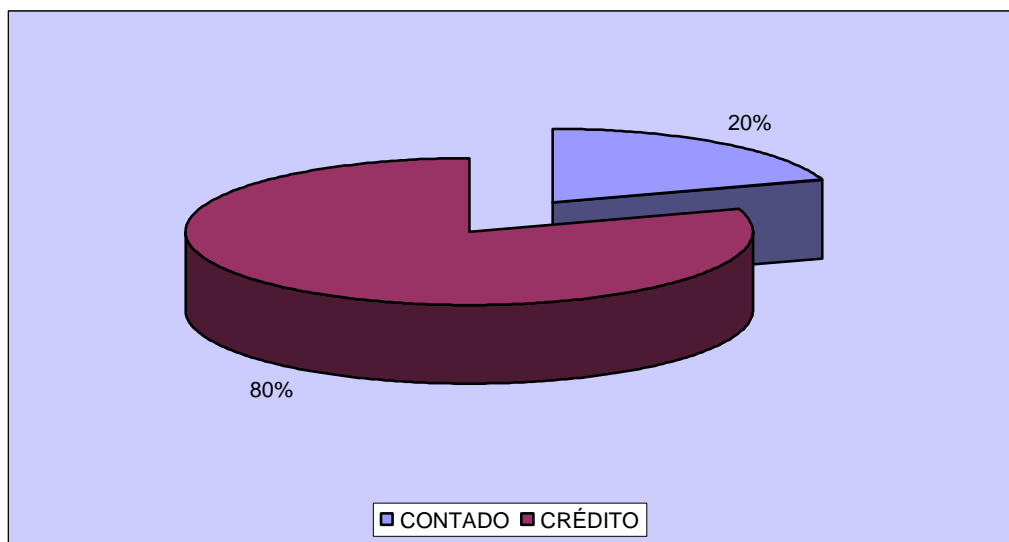
El 60% de proveedores son Nacionales lo que permite un mayor acceso a sus productos, y una **OPORTUNIDAD MEDIA** para la empresa.

2. ¿En qué grupo se enfocan los productos que su empresa distribuye?



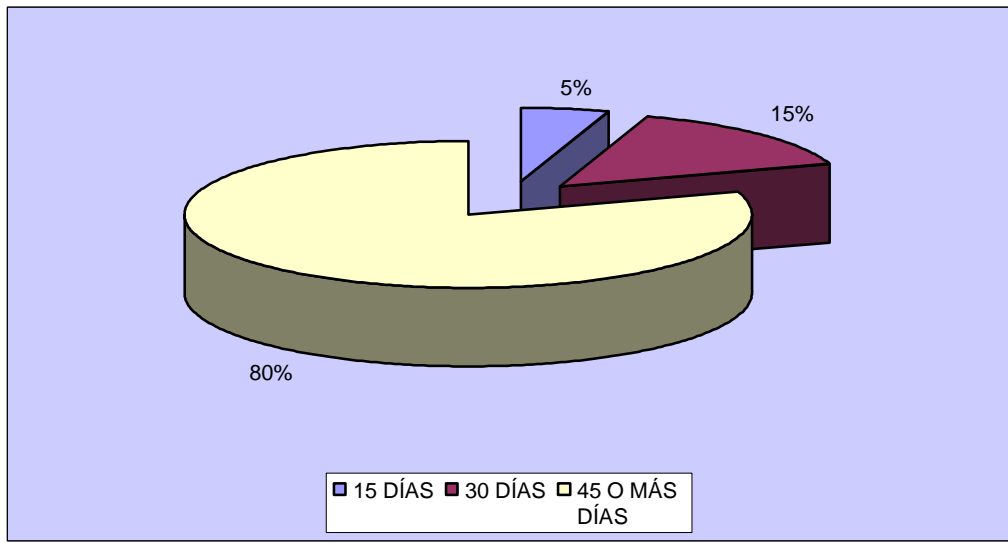
El 73% de los proveedores se enfocan en la papelería, al ser el giro principal de la empresa se busca ofrecer mayor variedad lo que constituye una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

3. ¿Qué forma de pago ofrece?



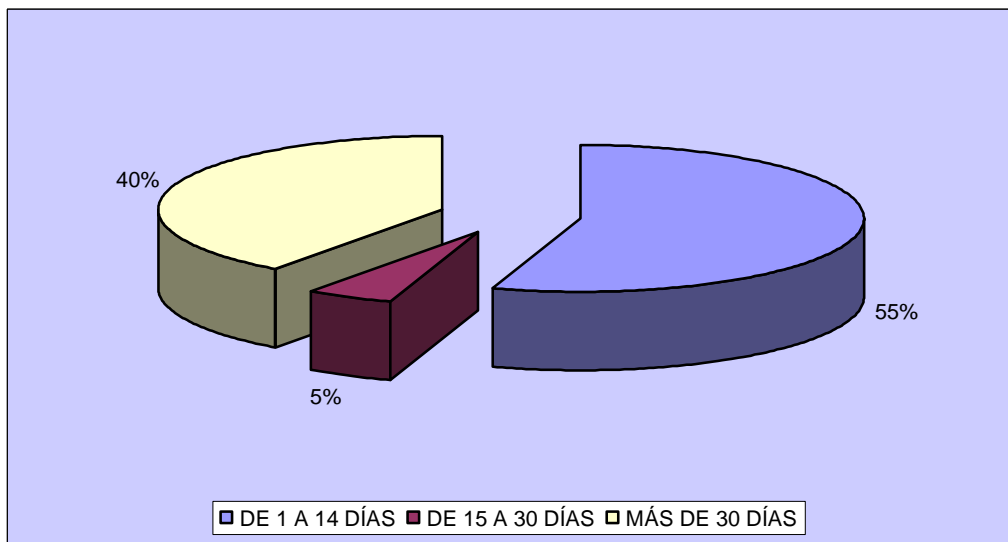
El 80% de los proveedores ofrecen crédito como alternativa de pago, por lo que se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

4. ¿El crédito es a?



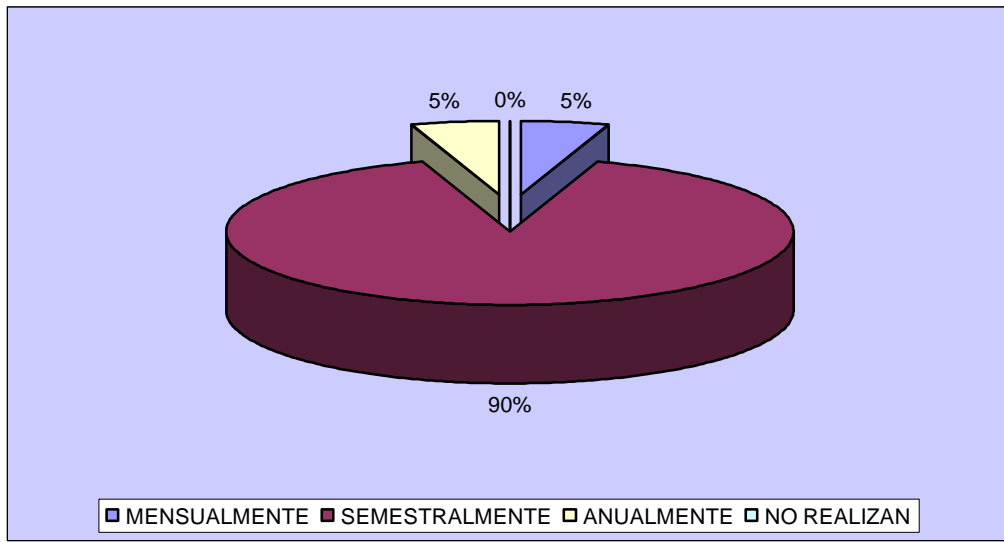
Los créditos que ofrecen los proveedores corresponden a 45 y más días en un 80% , siendo una **OPORTUNIDAD ALTA**.

5. ¿La entrega de la mercadería se realiza en?



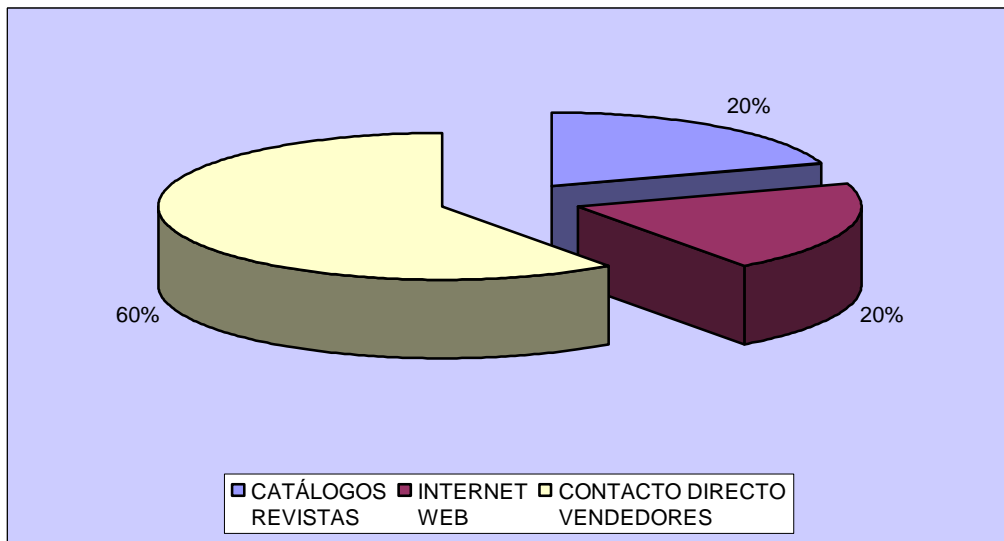
Los proveedores nacionales puede satisfacer los requerimientos de la empresa hasta 15 días en un 55% pero los proveedores internacionales toman más de 30 días para la entrega lo que retrasa los pedidos de los clientes de la empresa, siendo una **AMENAZA MEDIA**.

6. ¿Realiza ajustes en precios?



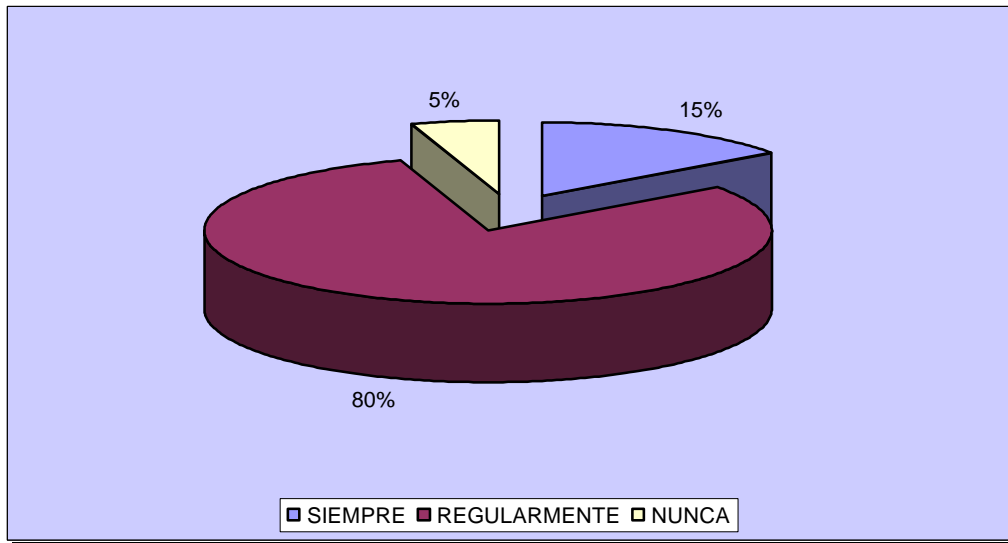
El 90% de los proveedores realizan ajustes en sus precios de manera semestral lo que constituye una **AMENAZA MEDIA**.

7. ¿Mediante que medios da a conocer sus productos?



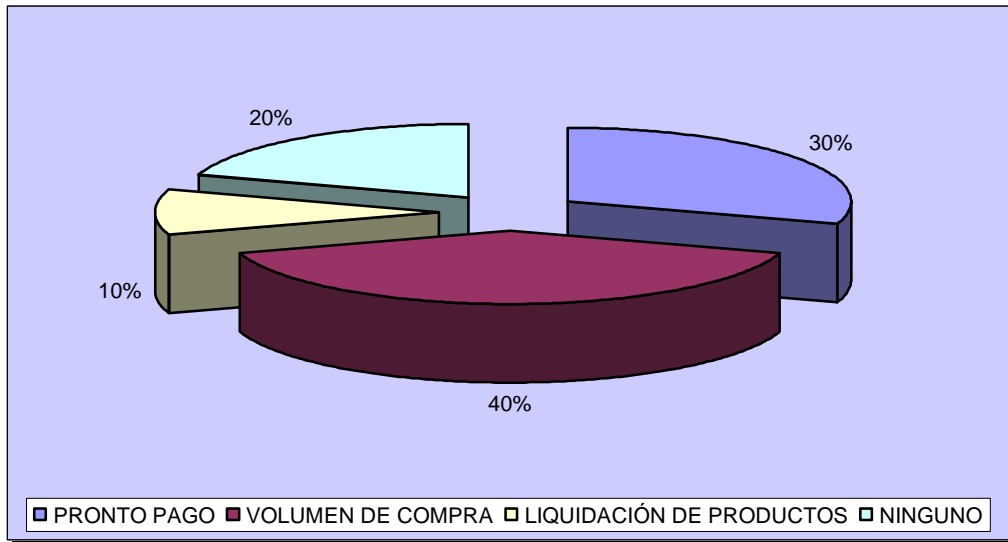
El 60% de los proveedores dan a conocer sus productos a través del contacto directo con el vendedor. Este punto constituye una **OPORTUNIDAD ALTA**.

8. ¿Realiza campañas publicitarias para promover el consumo de sus productos?



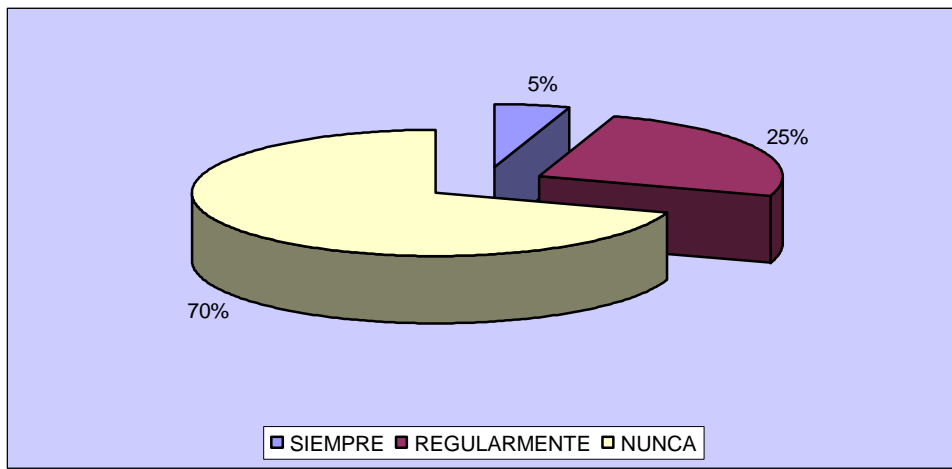
El 80% de los proveedores realizan campañas publicitarias para promover el consumo de sus productos, lo que representa ahorros para la empresa, siendo una **OPORTUNIDAD ALTA**.

9. ¿Ofrece algún tipo de descuento por?



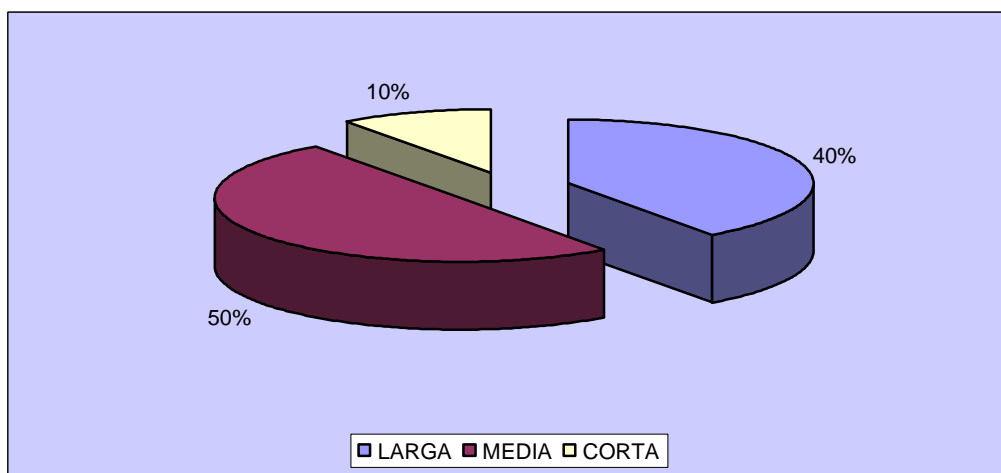
El 30% de proveedores por pronto pago, el 40% por volúmenes de compra y el 10% en Liquidación de Productos lo que hace que la empresa tenga más beneficios. Este punto representa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

10. ¿Lleva a cabo charlas dirigidas a sus clientes sobre características y beneficios de sus productos?



El 70% de los proveedores no realizan charlas sobre sus productos lo que hace que la utilización de estos no sea la más adecuada y creando experiencias negativas en las mentes de los consumidores y disminuyendo su demanda, siendo esta una **AMENAZA ALTA**.

11. ¿La distancia entre su empresa o punto de distribución y Dilipa es?

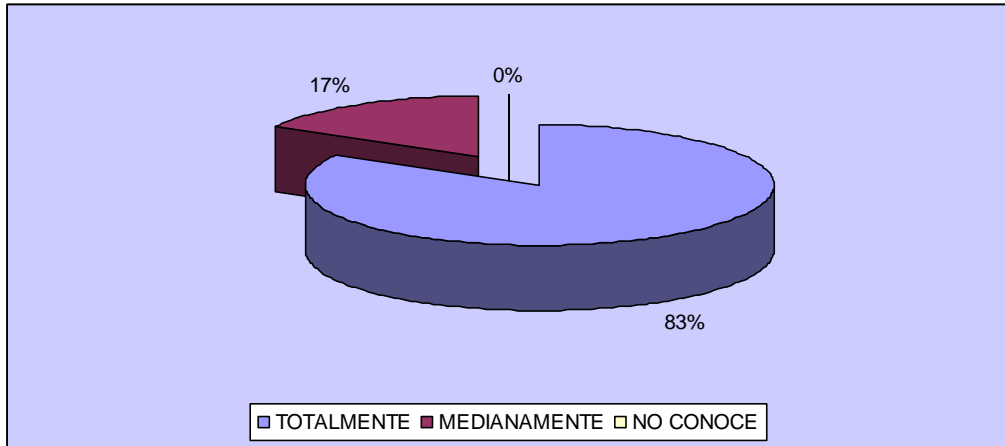


El 10% de proveedores se encuentran cerca de la empresa y un 50% a distancia media lo que permite que la empresa pueda acceder más fácilmente a sus productos. Por esta razón es una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

ANEXO 3: RESULTADOS ENCUESTAS ANÁLISIS INTERNO

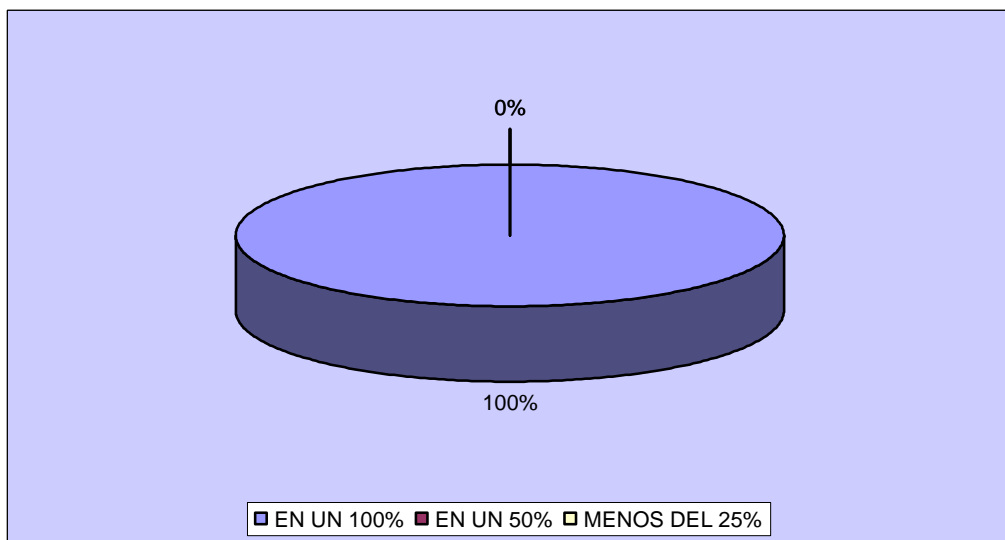
- **PLANIFICACIÓN**

1. ¿Conoce el compromiso empresarial que se maneja en la empresa?



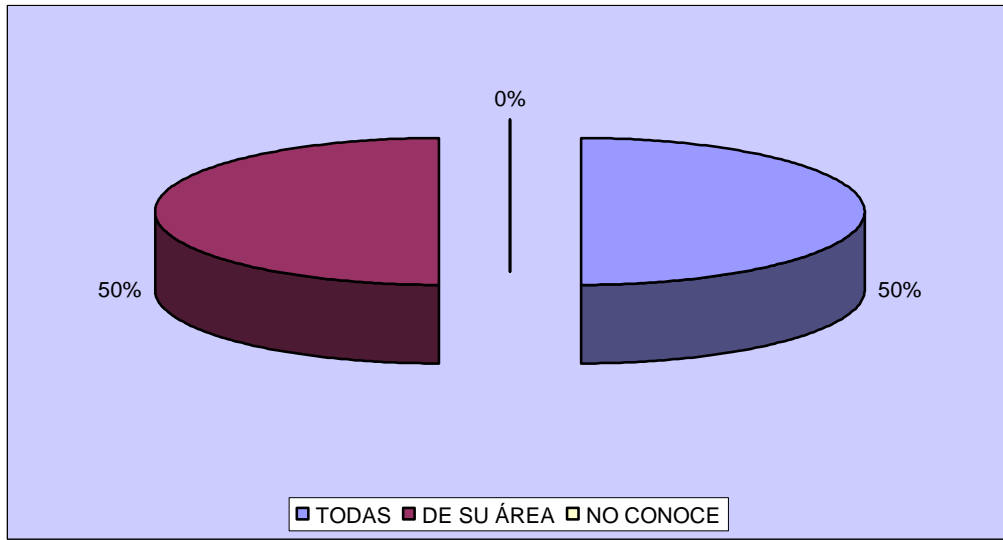
El 83% de los encuestados conoce el compromiso empresarial y el 17% medianamente lo que es una **FORTALEZA ALTA**.

2. ¿Se siente comprometido y trabaja por cumplir con el compromiso empresarial?



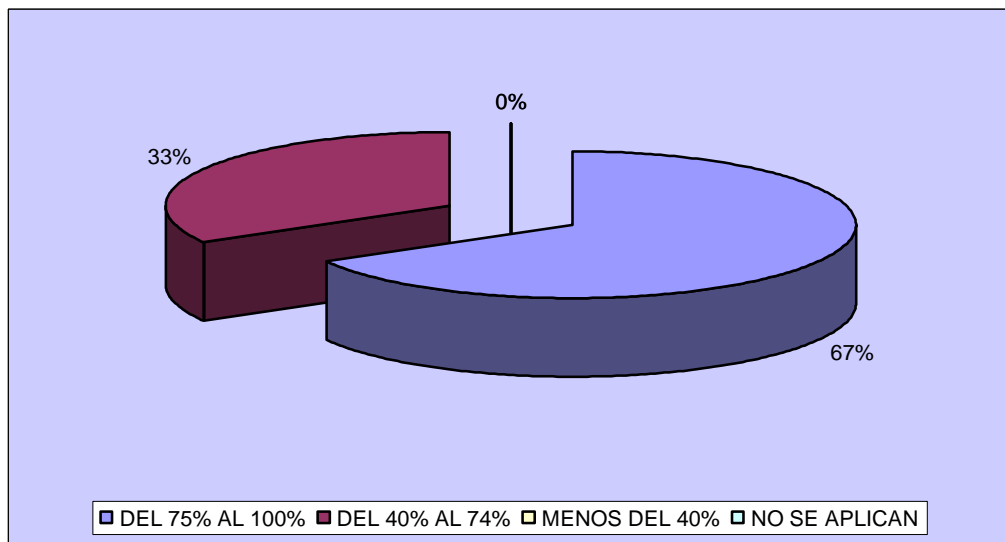
Los colaboradores se sienten comprometidos y trabajan por cumplir con el compromiso empresarial en un 100%, es una **FORTALEZA ALTA**.

3. ¿Conoce las políticas de la Empresa?



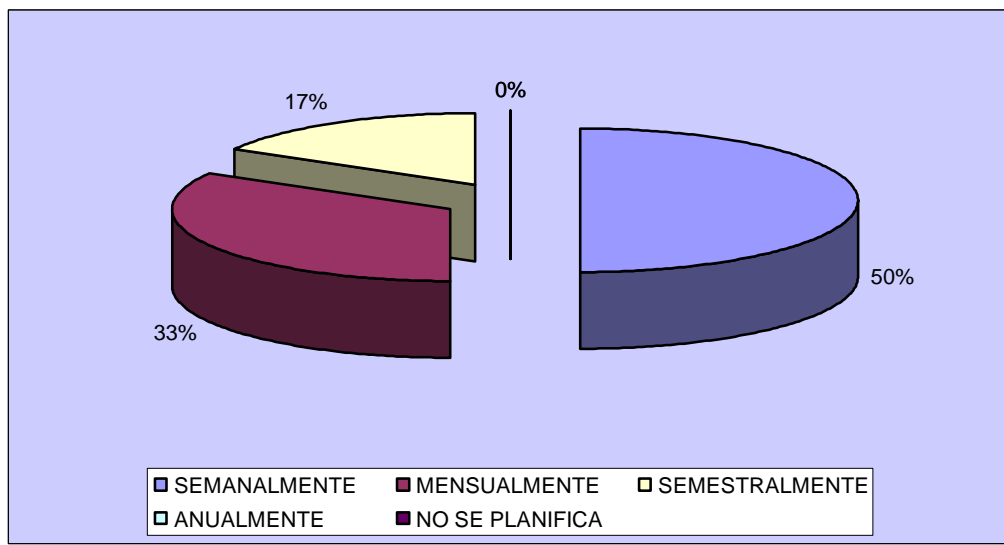
El 50% encuestado conoce las políticas de la Empresa en su totalidad, mientras que un 50% conoce únicamente el de su área, para trabajar conjuntamente y de manera coordinada es necesario que se compartan las política por lo tanto es una **DEBILIDAD MEDIA**.

4. ¿Se llevan a cabo las políticas dentro del área o departamento?



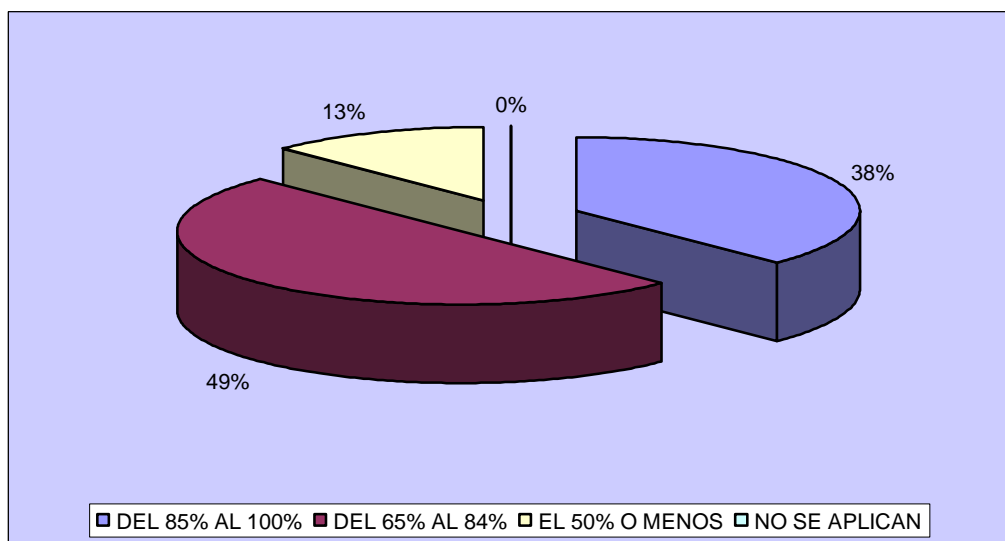
El cumplimiento de las políticas en un rango del 75% al 100% en un 67%, seguida de un 33% que corresponde a un rango de 40% a 74% lo que se traduce en una **FORTALEZA MEDIA**.

5. ¿La planificación de las actividades que se desarrollan en su área se realiza?



La planificación de actividades se realiza mensualmente en un 33% y semestralmente en un 17%, es importante que se realice de forma más continua para obtener mejores resultados. Este punto es una **DEBILIDAD MEDIA**.

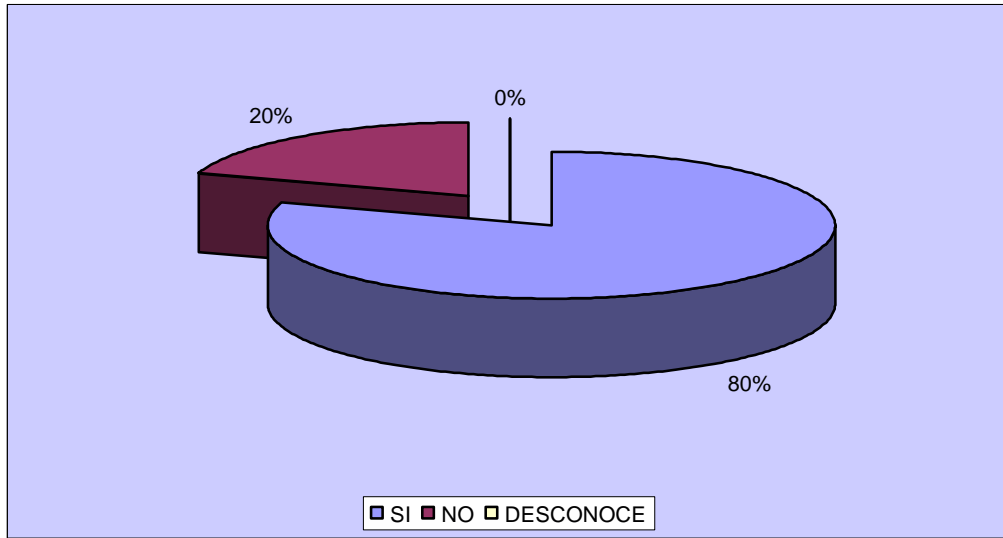
6. ¿De acuerdo a la planificación que se realiza que porcentaje se cumple?



El cumplimiento de la planificación en su mayoría con un 49% entre un 65% y 84% lo que significa un nivel aceptable pero no óptimo por lo tanto, es una **DEBILIDAD MEDIA**.

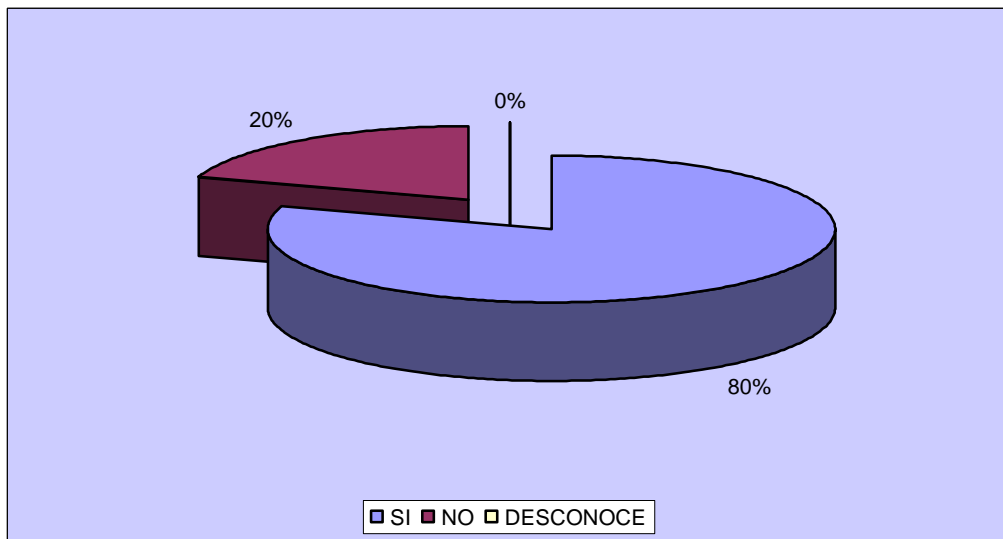
- **ORGANIZACIÓN**

1. ¿La empresa dispone de un organigrama?



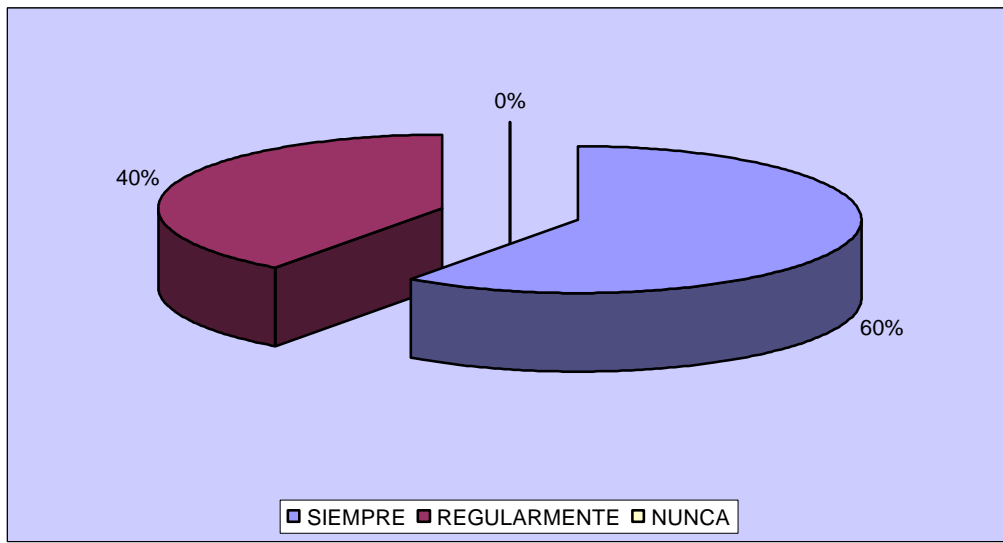
El 80% de los encuestados conocen el organigrama de la empresa, lo que significa que conocen el orden jerárquico para desarrollar distintas actividades, esto es una **FORTALEZA ALTA**.

2. ¿Dentro de su área o departamento existe un organigrama?



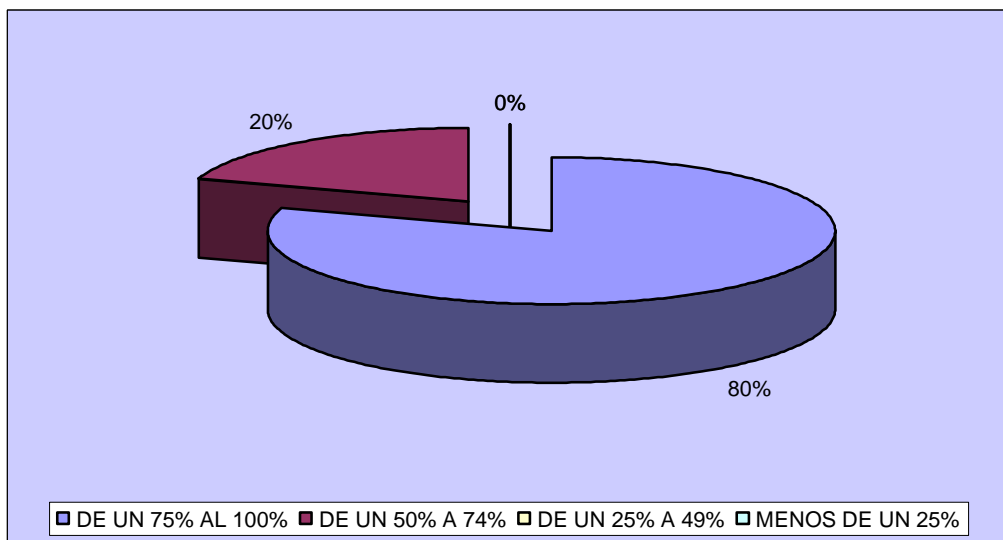
El 80% de los encuestados conocen el organigrama de su área de trabajo, lo que significa que conocen el orden jerárquico para desarrollar de manera más eficiente sus actividades, esto es una **FORTALEZA ALTA**.

3. La organización de la empresa, ¿fomenta la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones?



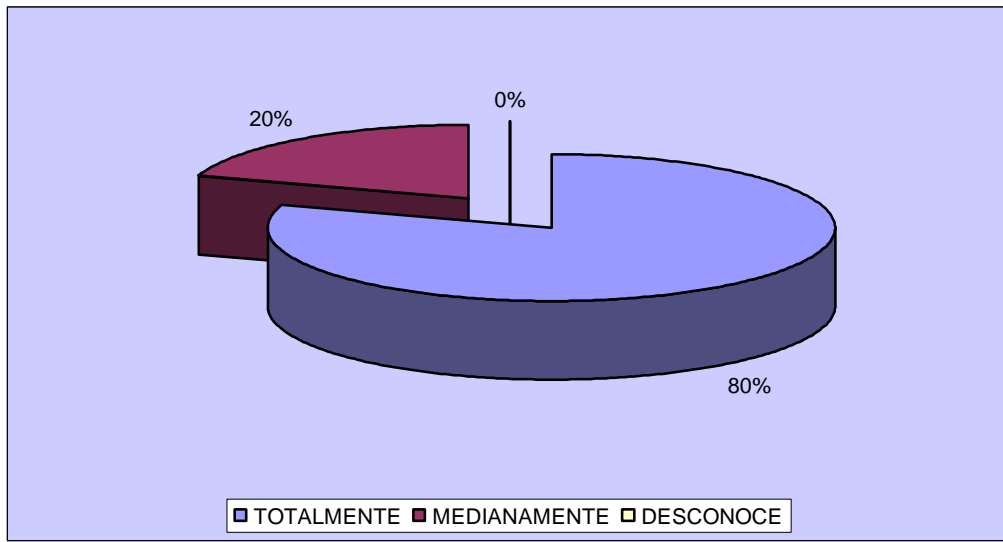
El 60% de los encuestados concuerdan que en la organización se fomenta la participación de los colaboradores lo que hace que exista un ambiente adecuado en el trabajo donde las necesidades y requerimientos sean atendidos, por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**.

4. ¿Las personas tienen definidas sus responsabilidades en?



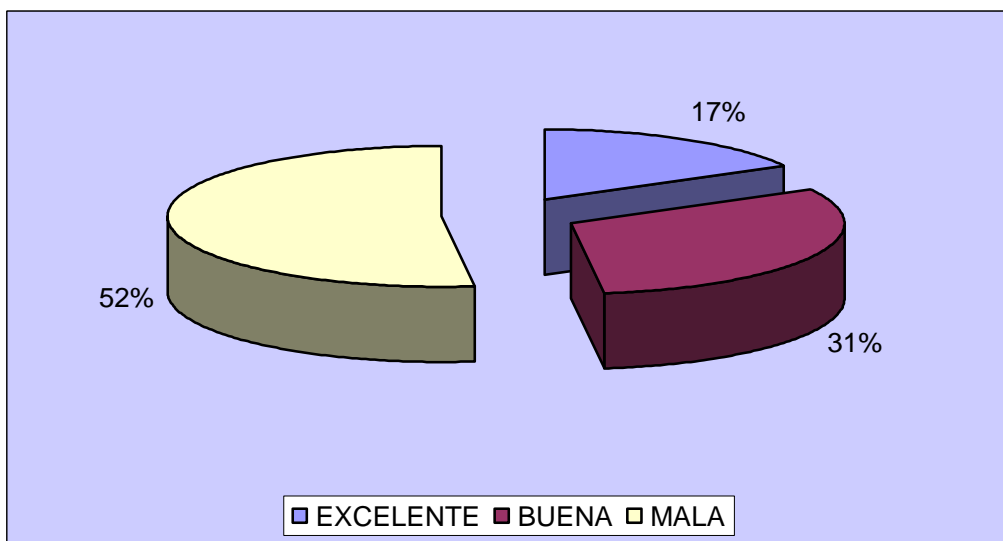
El 80% del personal conoce en un 75% a un 100% sus responsabilidades lo que permite mejores resultados, lo que significa una **FORTALEZA ALTA**.

5. ¿Se encuentran distribuidas las cargas de trabajo en su área?



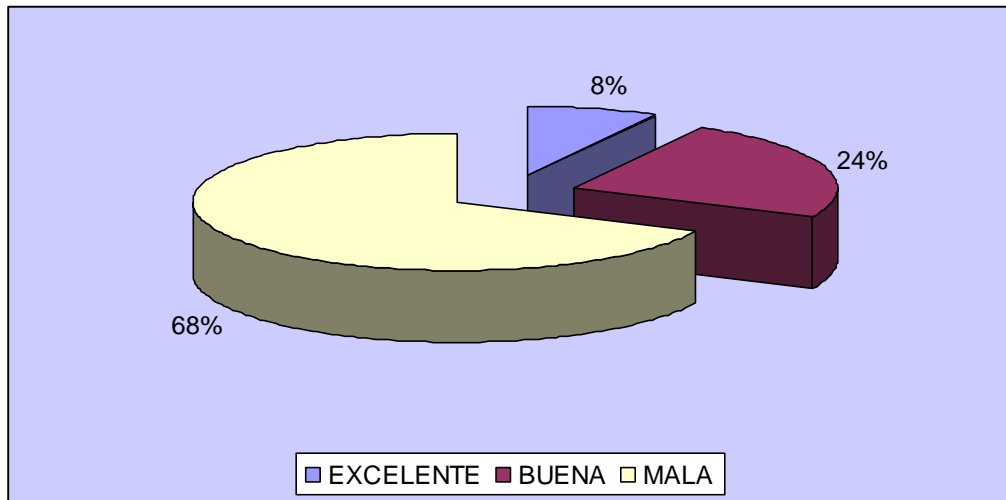
El 80% del personal determina que se encuentran distribuidas las cargas de trabajo en su totalidad lo que permite mejores resultados, lo que se considera una **FORTALEZA ALTA**.

6. ¿La comunicación entre departamentos o áreas de trabajo es?



El 52% de los encuestados responden que la comunicación entre departamentos o áreas de trabajo es mala, lo que representa para la empresa una **DEBILIDAD MEDIA**.

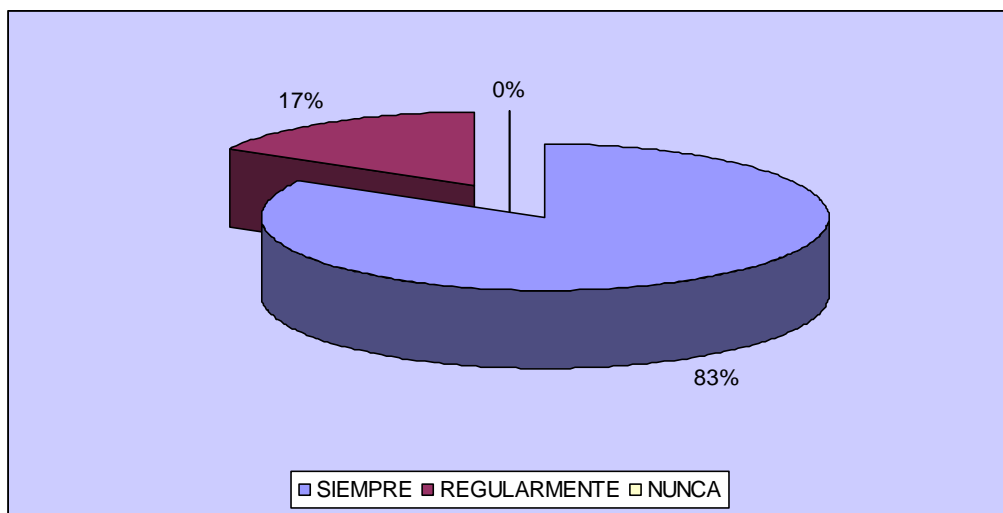
7. ¿La comunicación entre sucursales es?



De acuerdo a los encuestados, la comunicación entre sucursales es mala en un 68%, lo que representa una **DEBILIDAD ALTA** para la empresa.

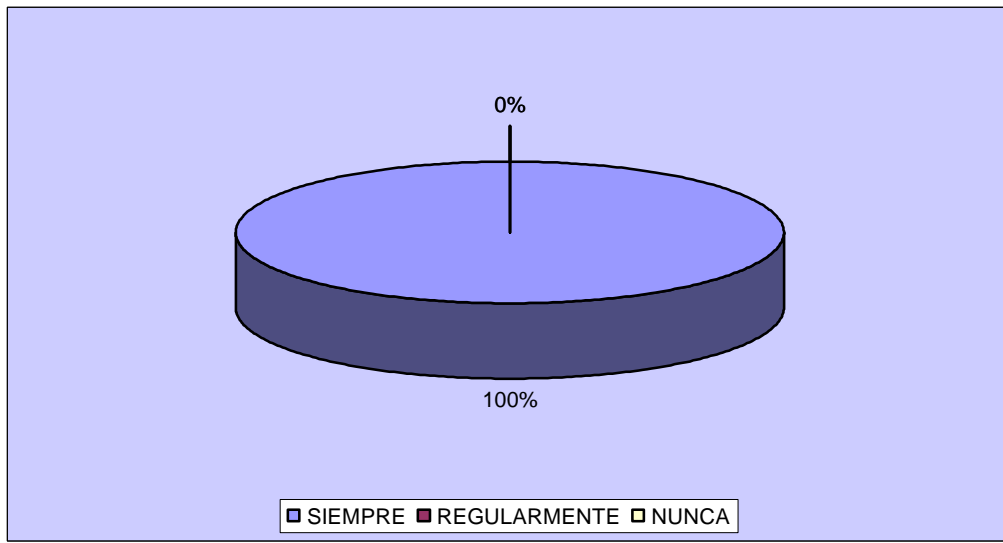
- **DIRECCIÓN**

1. ¿El administrador o jefe de área influye positivamente para el cumplimiento de objetivos y metas?



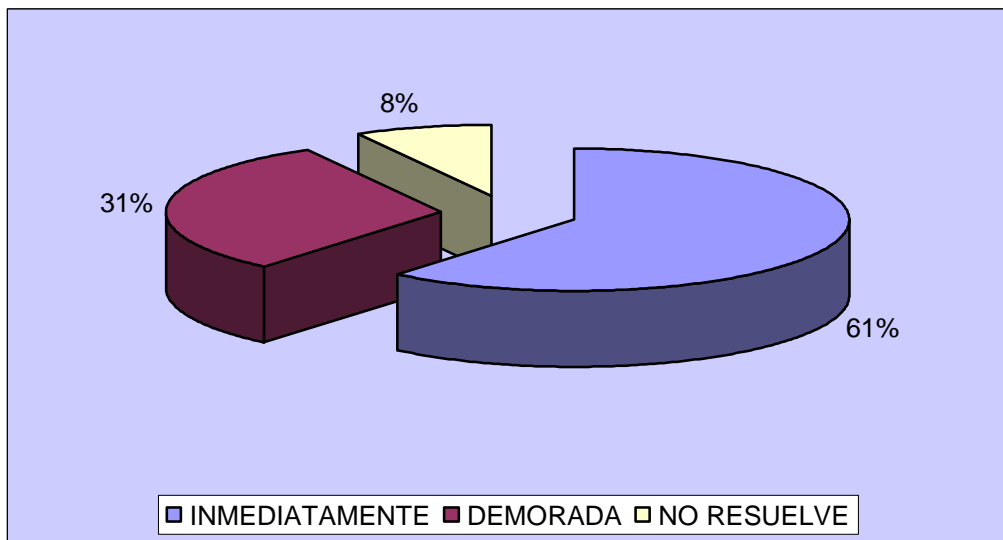
El 83% de los encuestados determina que el jefe inmediato influye positivamente para el cumplimiento de objetivos y metas del área, esto significa una **FORTALEZA ALTA**.

2. ¿Se promueve el trabajo en equipo?



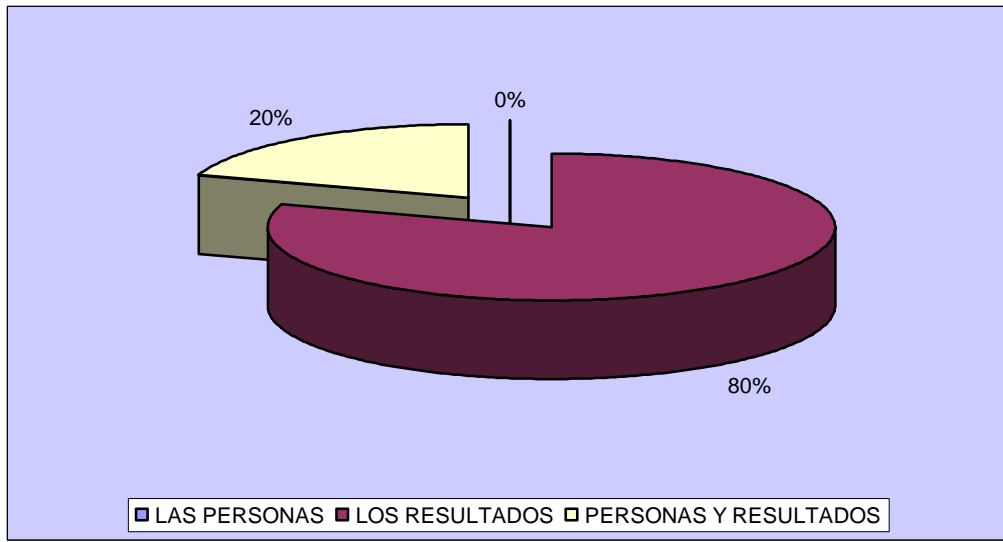
De acuerdo a los encuestados siempre se promueve el trabajo en equipo lo que significa una **FORTALEZA ALTA**.

3. ¿El administrador o jefe de área resuelve los problemas de forma?



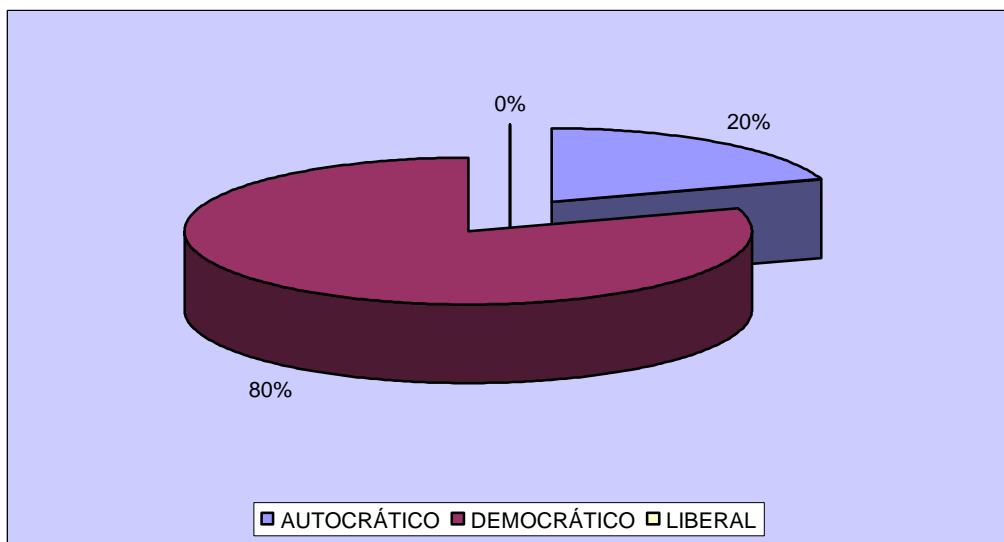
El 61% de los encuestados establece que el jefe inmediato resuelve los problemas de forma inmediata lo que significa una **FORTALEZA MEDIA**.

4. ¿El liderazgo que se maneja en la empresa está orientado a?



De acuerdo a las personas encuestadas, el liderazgo que se maneja en la empresa está orientado a los resultados en un 80%, lo que significa un **FORTALEZA ALTA**.

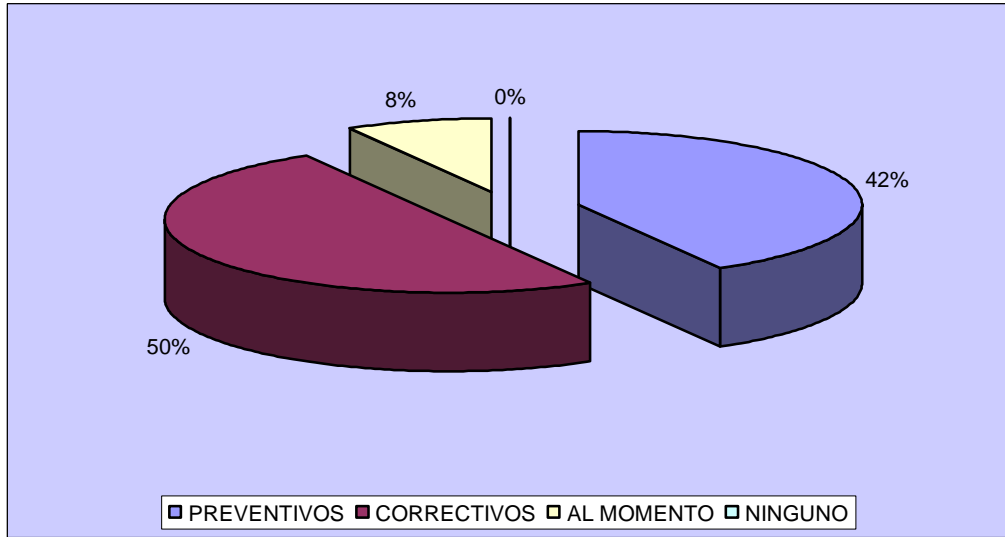
5. ¿El liderazgo que tiene el gerente es?



El 80% de los encuestados incide que el liderazgo que tiene el gerente es democrático lo que significa que se considera el criterio de todos sus participantes, esto significa una **FORTALEZA ALTA**.

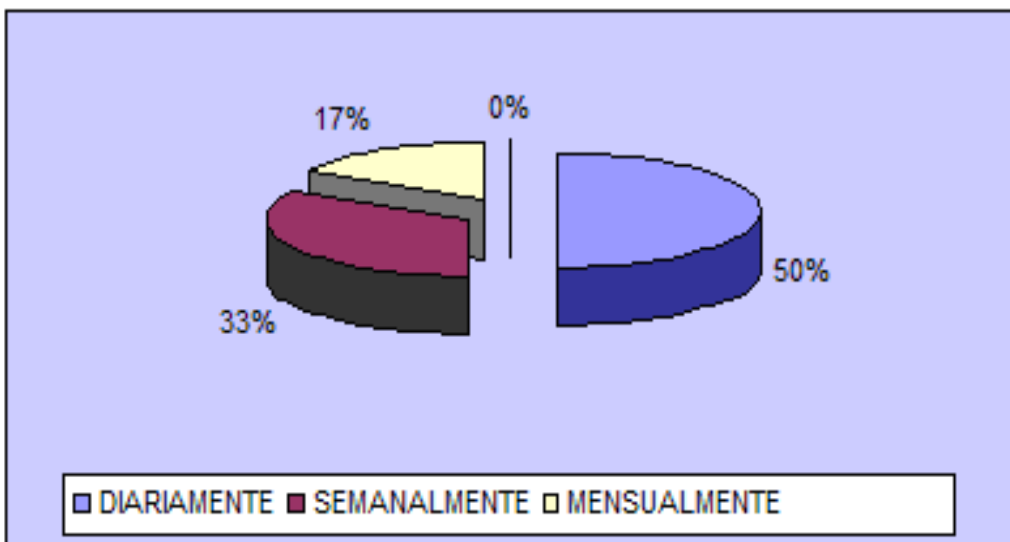
- **CONTROL**

1. ¿Qué tipo de controles se aplican en su área de trabajo?



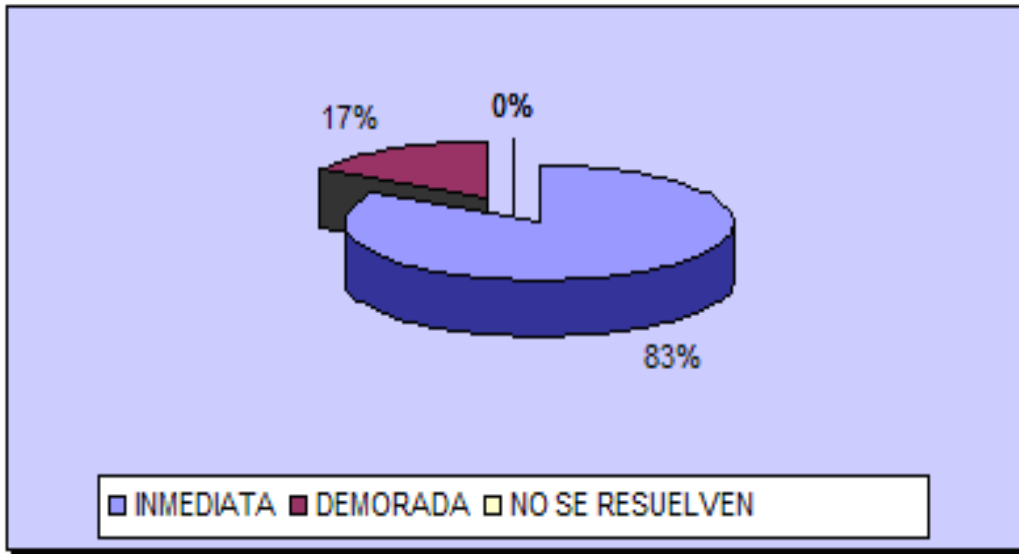
La mayor parte de los controles que se aplican son correctivos en un 50%, seguidos con un 42% los preventivos lo que constituye una **FORTALEZA MEDIA**.

2. ¿Con qué frecuencia se aplican controles en su área?



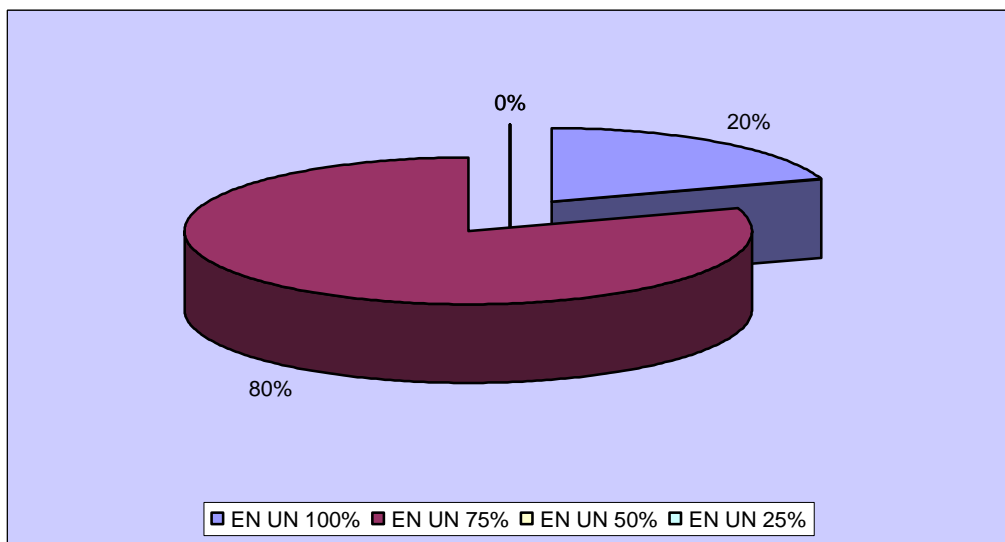
Con frecuencia los controles se aplican diarios con un 50% y semanalmente en un 33% lo que significa una **FORTALEZA MEDIA**.

3. Al identificar un inconveniente, ¿Se resuelve de forma?



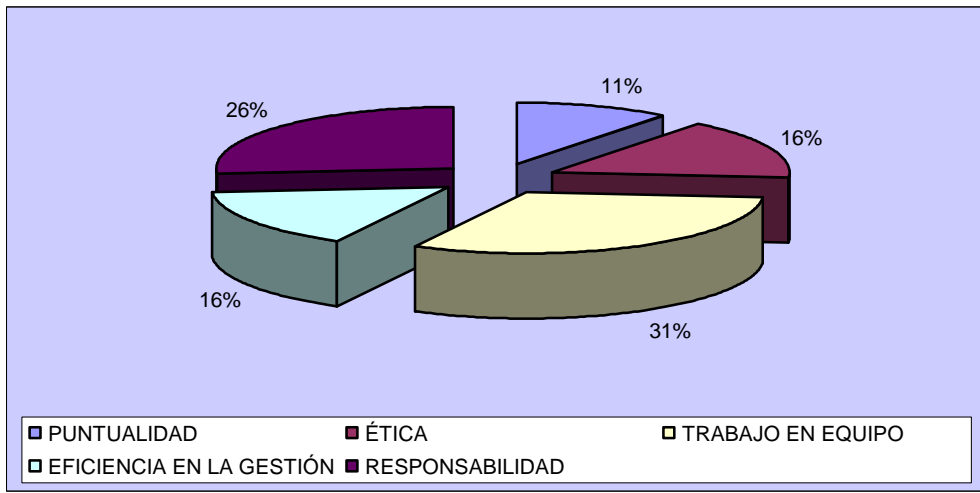
El 83% de los encuestados establece que al identificar inconvenientes se resuelven de forma inmediata, lo que representa una **FORTALEZA ALTA**.

4. El presupuesto que se asigna al área, ¿Permite adquirir los recursos necesarios para llevar a cabo su gestión en un?



Los recursos que se proveen en cada área, de acuerdo a los encuestados el 80% establece que permite cubrir un 75% de sus necesidades, mientras que la diferencia en un 100%. Este punto representa una **FORTALEZA MEDIA**.

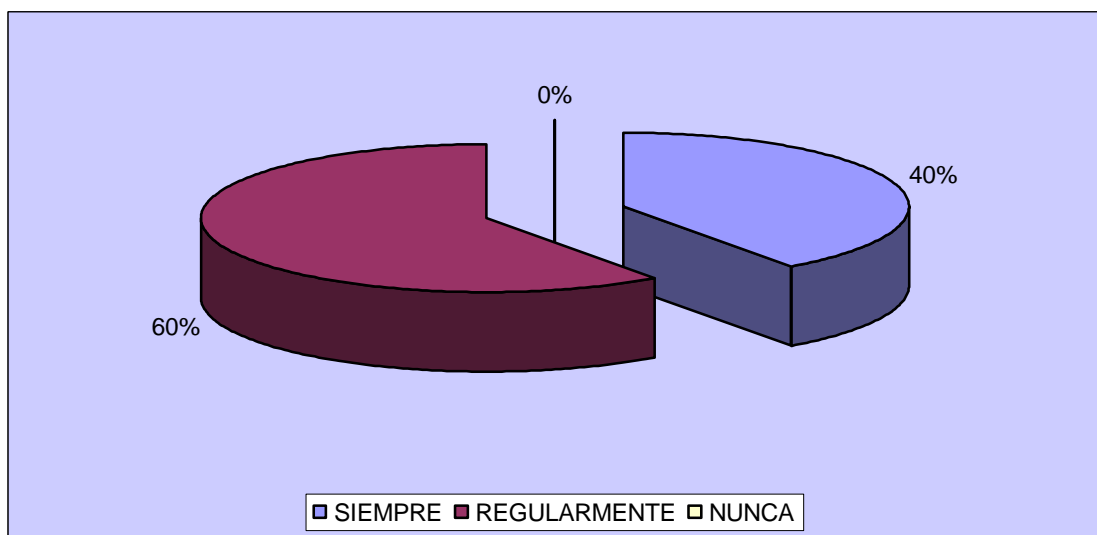
5. ¿Señale los principios y valores que se pueden evidenciar en al Empresa?



En este grupo los que destacan son: con un 31% el trabajo en equipo, seguido de un 26% la responsabilidad y posteriormente con un 16% la ética y la eficiencia en la gestión lo que significan para la empresa una **FORTALEZA ALTA**.

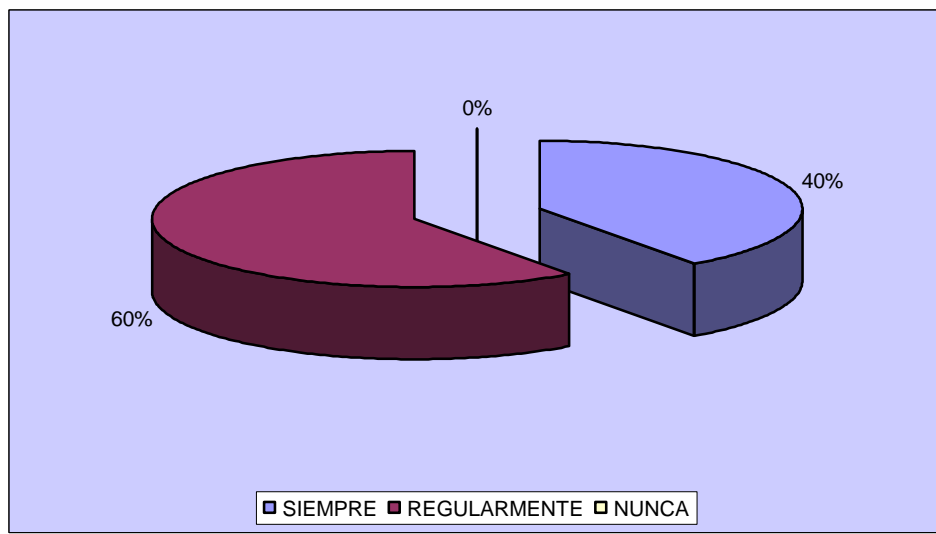
- **ÁREA FINANCIERA**

1. ¿Los Estados Financieros se encuentran actualizados?



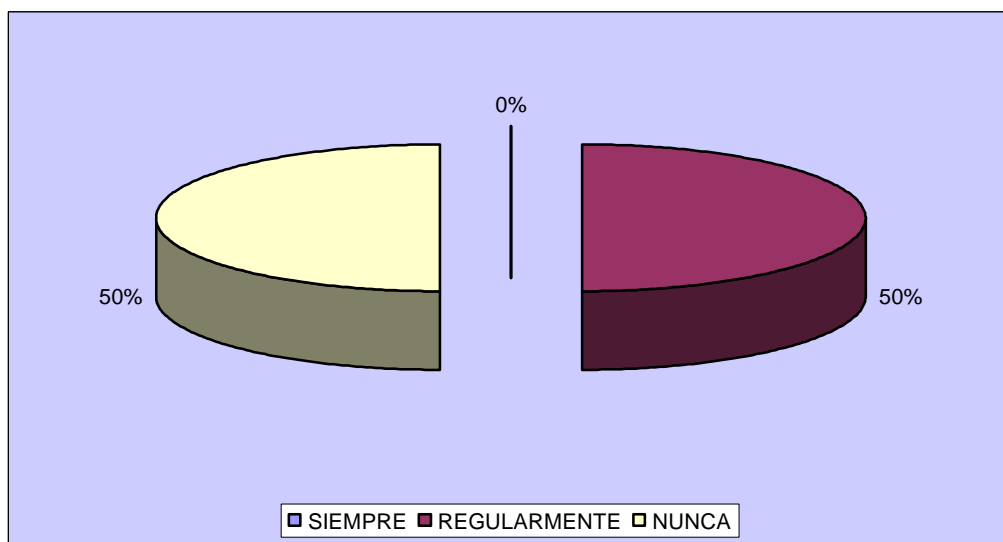
Con un 60% los estados financieros se encuentran actualizados regularmente lo que puede significar mayores riesgos en la toma de decisiones lo que significa una **DEBILIDAD MEDIA**.

2. ¿Se manejan indicadores financieros para la toma de decisiones?



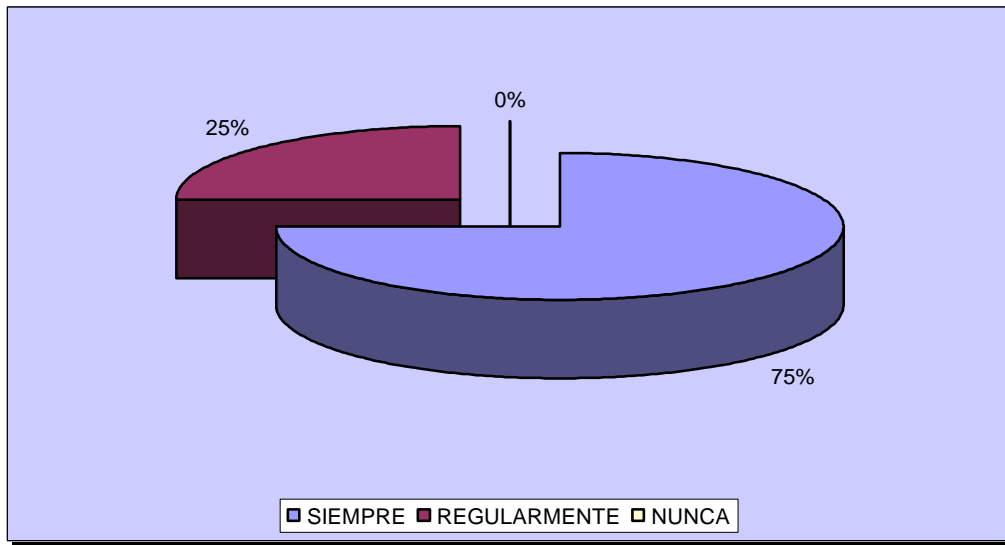
Al no tener siempre los estados financieros actualizados tendrá un efecto en los indicadores financieros, lo que puede significar mayores riesgos en la toma de decisiones lo que significa una **DEBILIDAD MEDIA**.

3. ¿Existen retrasos en el pago a proveedores?



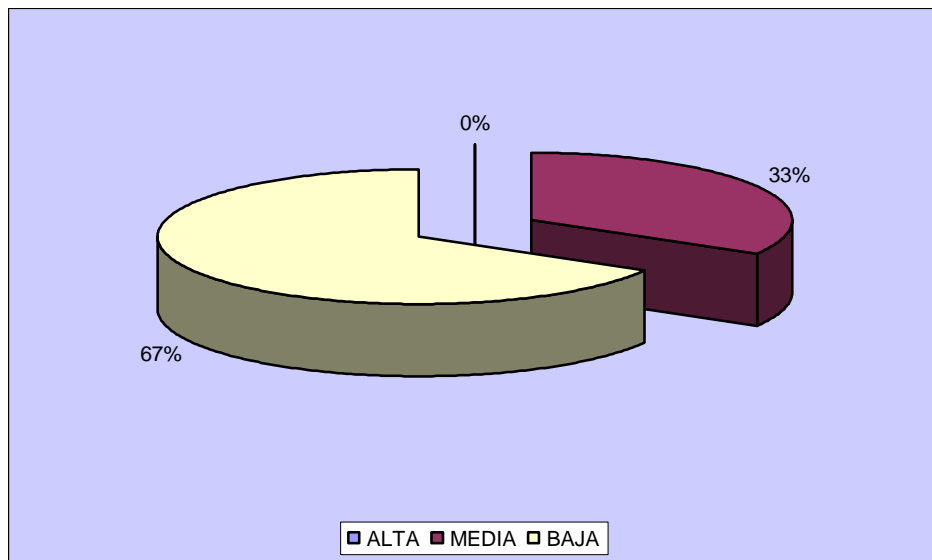
Los retrasos en los pagos de proveedores regularmente con un 50% representa una **DEBILIDAD MEDIA**.

4. ¿La declaración de impuestos se realiza puntualmente?



El cumplimiento puntual de la declaración de impuestos en un 75% representa una **FORTALEZA ALTA.**

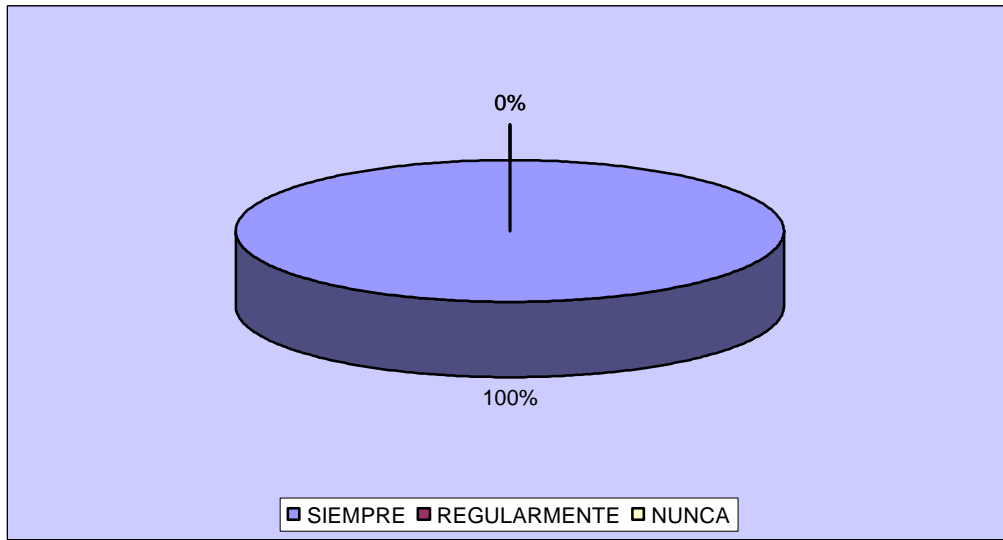
5. ¿El nivel de pérdidas de documentos es?



La pérdida de documentos se encuentra en un nivel medio con un 33% y bajo con un 67% lo que representa una **DEBILIDAD BAJA.**

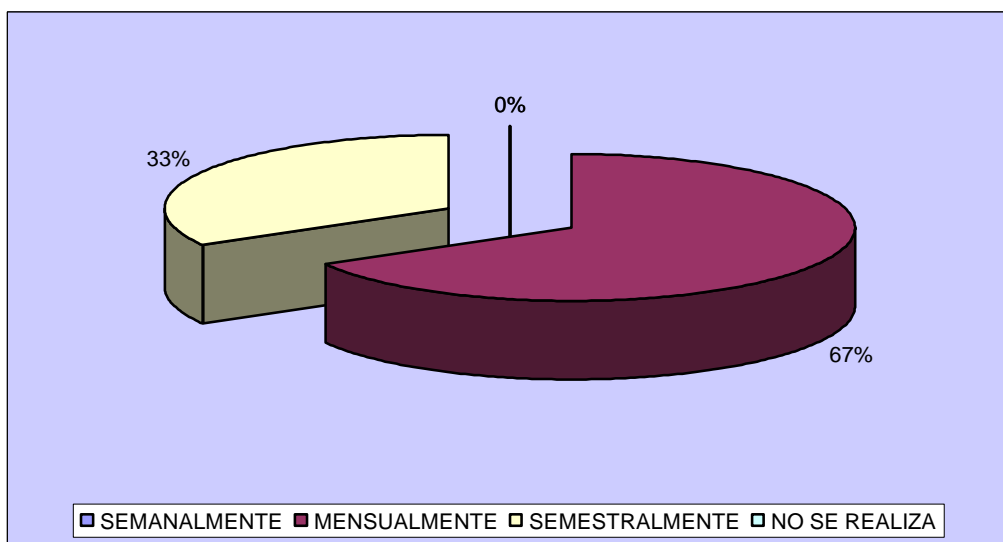
- **ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

1. ¿Se realiza investigaciones para la adquisición de nuevos productos?



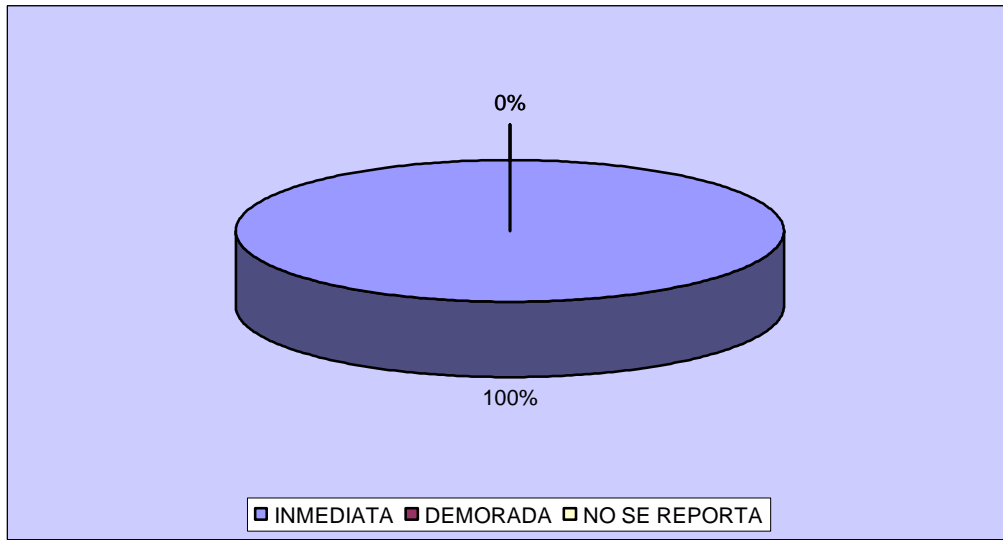
La empresa continuamente realiza investigaciones para la adquisición de nuevos productos lo que constituye una **FORTALEZA ALTA**.

2. ¿El control de existencias mínimas y máximas se realiza?



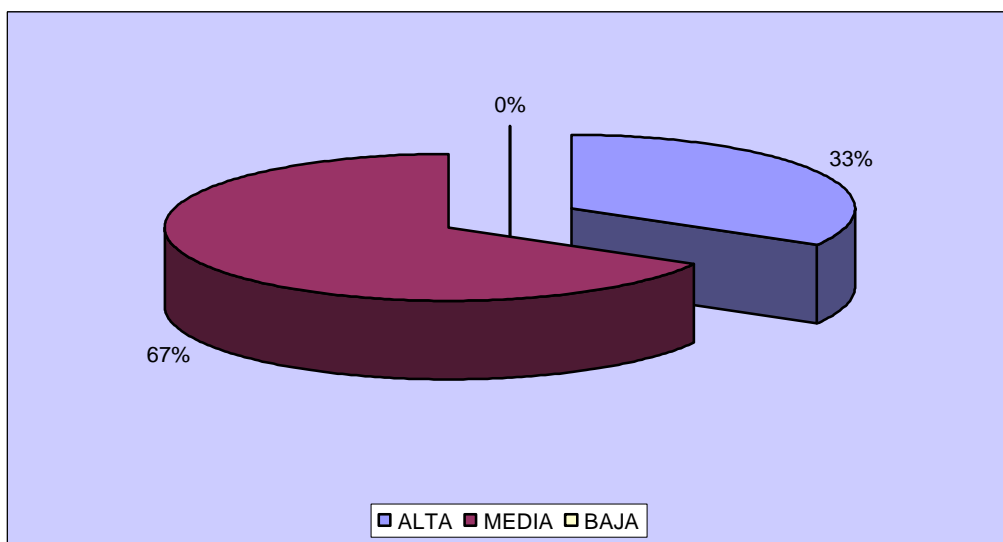
El control de existencias se realiza de forma mensual en un 67% y semestral en un 33%. Lo que significa que en ese largo tiempo se puedan producir variaciones. Este punto constituye una **DEBILIDAD ALTA**.

3. Cuando el material se recibe con fallas en cantidades, calidad, características, ¿Es reportado al proveedor de forma?



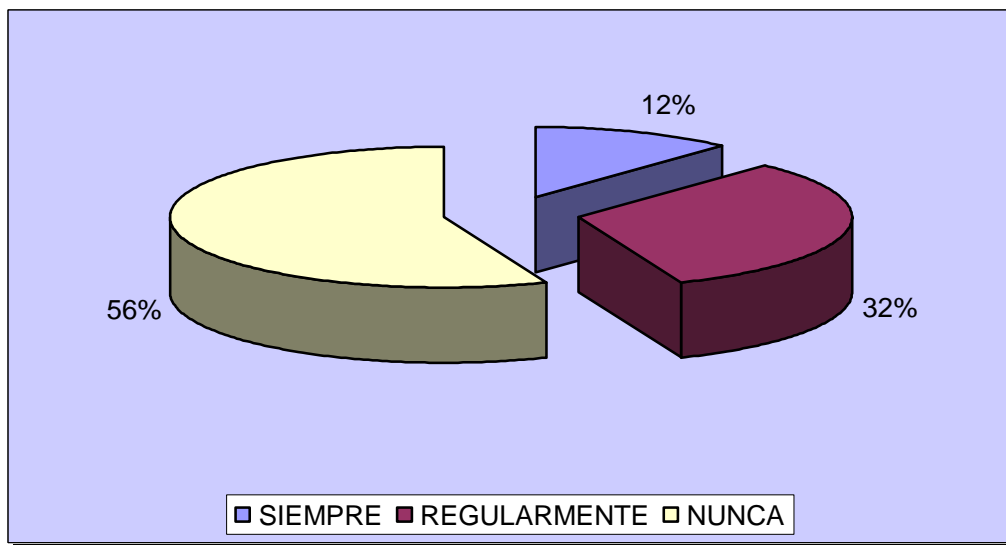
Al reportar de forma inmediata siempre se pueden evitar pérdidas para la empresa, lo que constituye una **FORTALEZA ALTA**.

4. ¿La diversidad de los productos que se comercializan es?



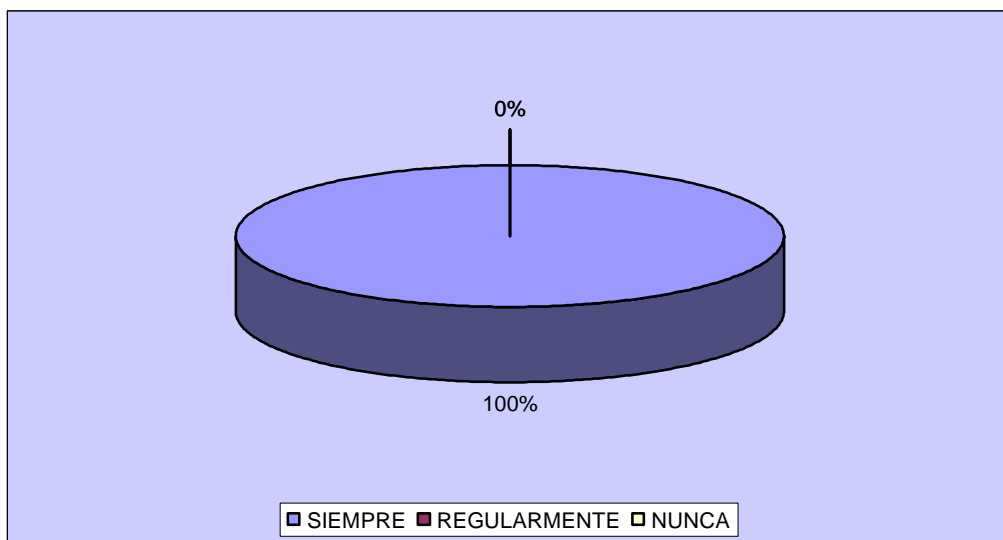
La diversidad de productos que se comercializan es media con un 67% lo que significa una **FORTALEZA MEDIA**.

5. ¿Con qué frecuencia se realiza publicidad a los productos propios de Dilipa?



El 56% de los encuestados coinciden que nunca se realiza publicidad a los productos propios de la empresa, mientras que un 32% de forma regular lo representa una **DEBILIDAD MEDIA**.

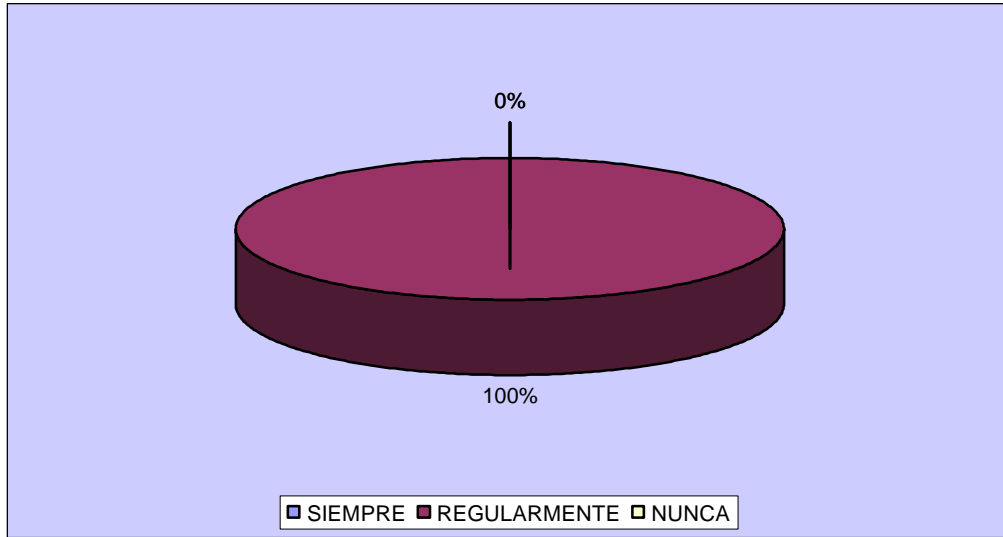
6. ¿Se adquieren productos con costos adecuados para incrementar el margen de utilidad?



Adquisición de productos con costos adecuados, constituye una **FORTALEZA ALTA**.

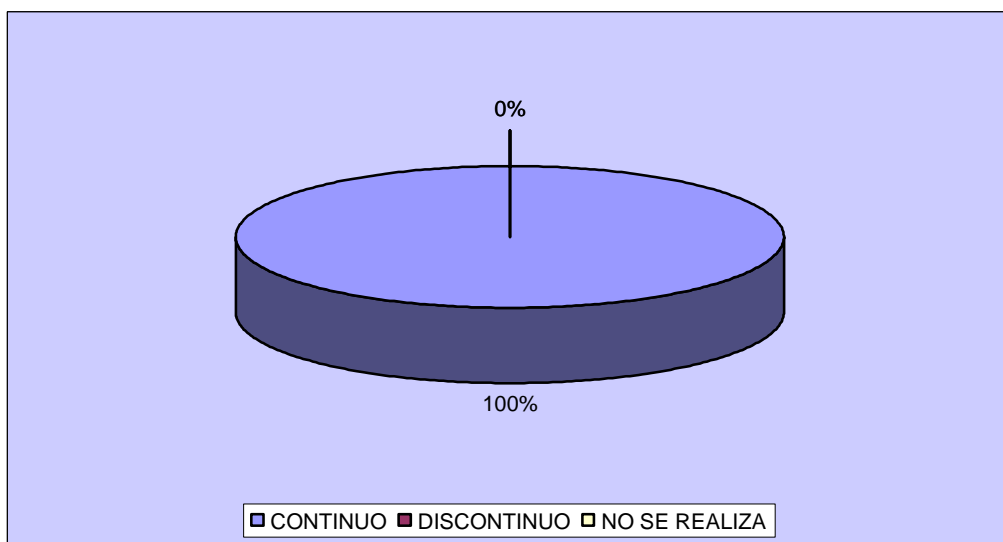
- **ÁREA TECNOLÓGICA**

1. ¿Con qué frecuencia se invierte en software y hardware en la empresa?



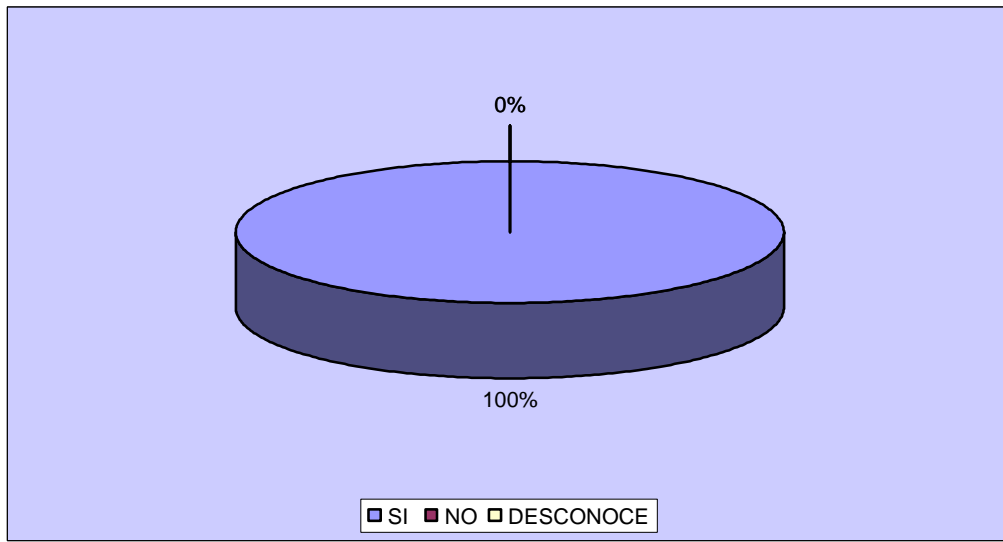
Invertir en software y hardware en la empresa regularmente constituye una **FORTALEZA MEDIA.**

2. ¿El mantenimiento que se realiza a los equipos es?



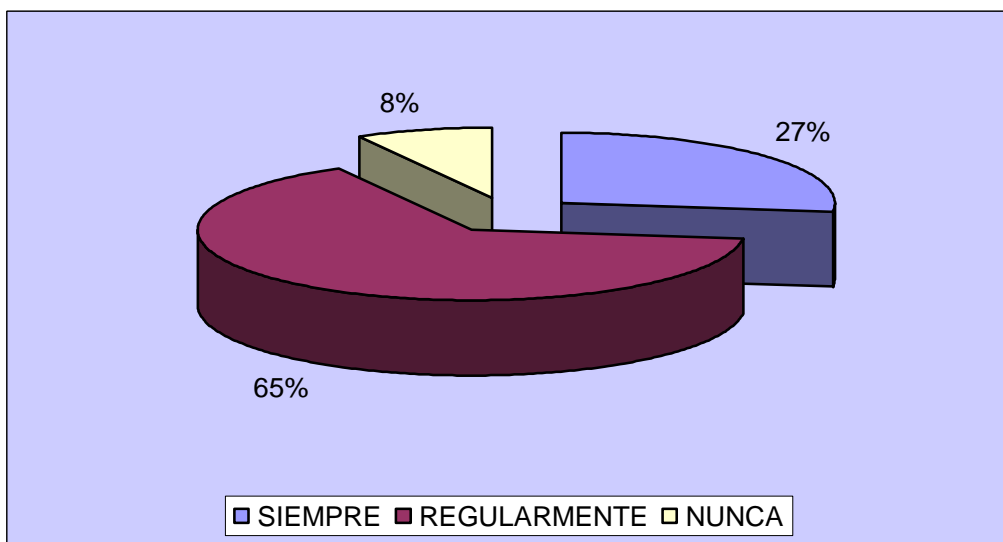
El mantenimiento que se realiza a los equipos es continuo lo que significa una **FORTALEZA ALTA.**

3. ¿Posee página Web la empresa?



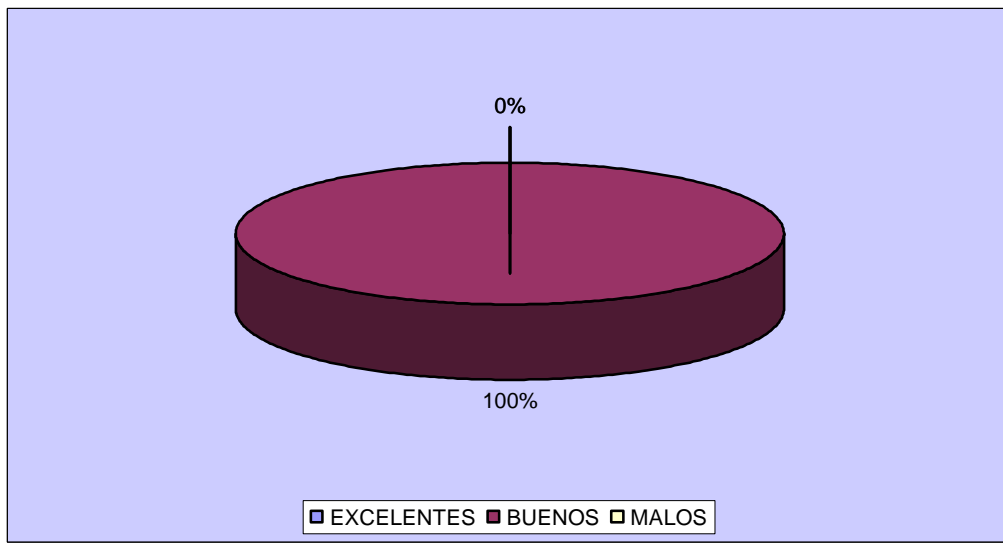
Al poseer una página Web la empresa puede dar a conocer sus productos de forma directa a los clientes, esto es una **FORTALEZA ALTA**.

4. La información que se presenta en la página Web, ¿Se actualiza?



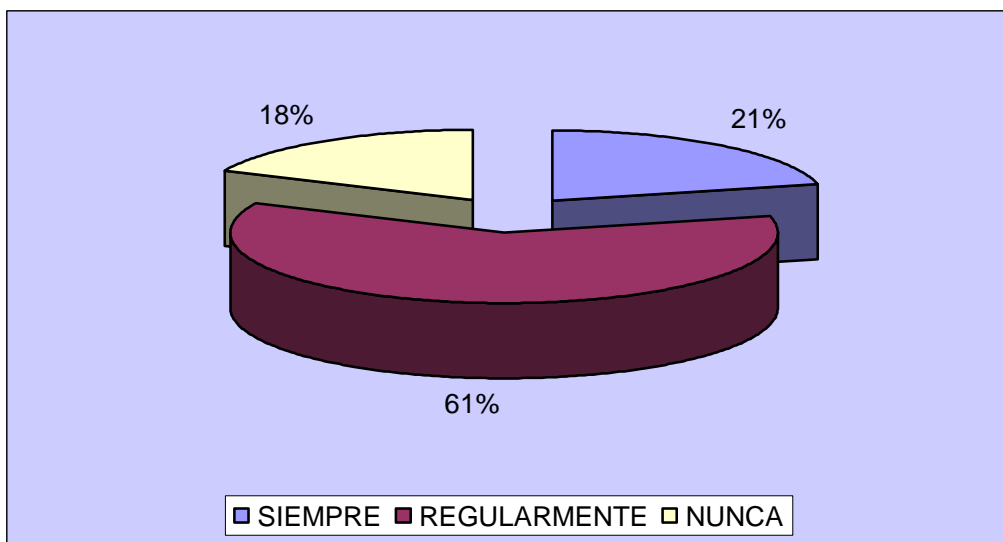
De los encuestados, el 65% opina que la información que se presenta en la página Web se actualiza regularmente lo que significa una **DEBILIDAD MEDIA**.

5. ¿Los sistemas de comunicación e información son?



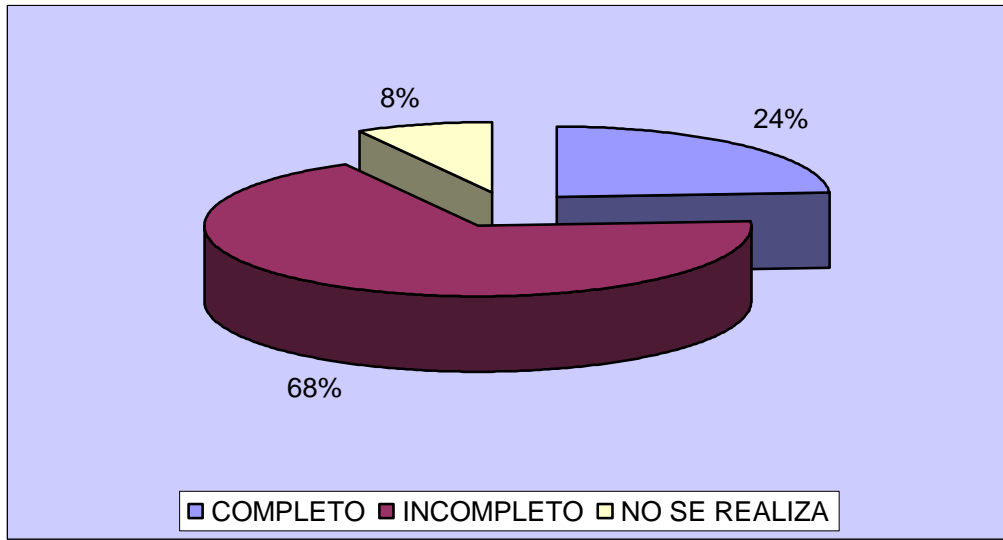
Los sistemas de comunicación e información son buenos lo que representan una **FORTALEZA MEDIA**.

6. ¿Se realiza capacitación sobre el buen manejo de los sistemas de comunicación e información?



La capacitación sobre el adecuado manejo de los sistemas de comunicación e información se realizan en un 61% lo que significa para la empresa una **FORTALEZA MEDIA**.

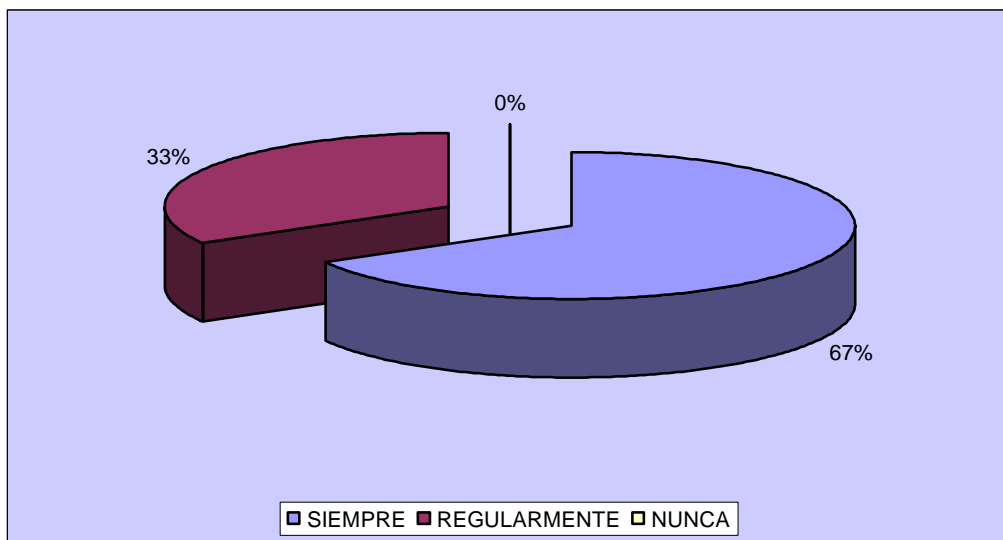
7. ¿La capacitación sobre el manejo del sistema informático interno de Dilipa es?



El 68% de los encuestados coinciden que la capacitación sobre el manejo del sistema informático interno de Dilipa es incompleta, esto representa una **DEBILIDAD ALTA** para la empresa.

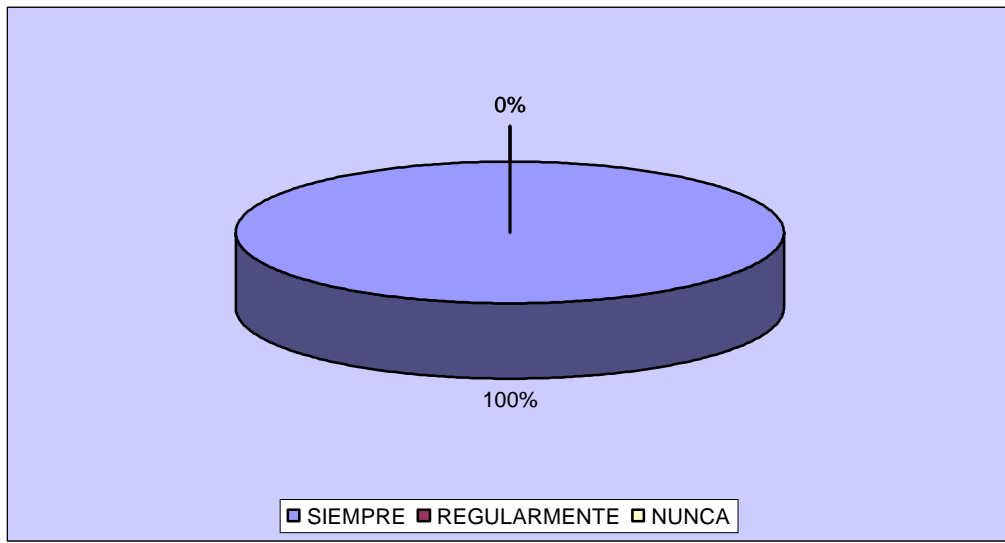
- **ÁREA DE TALENTO HUMANO**

1. ¿Se promueven programas o actividades para el desarrollo de competencias en la empresa?



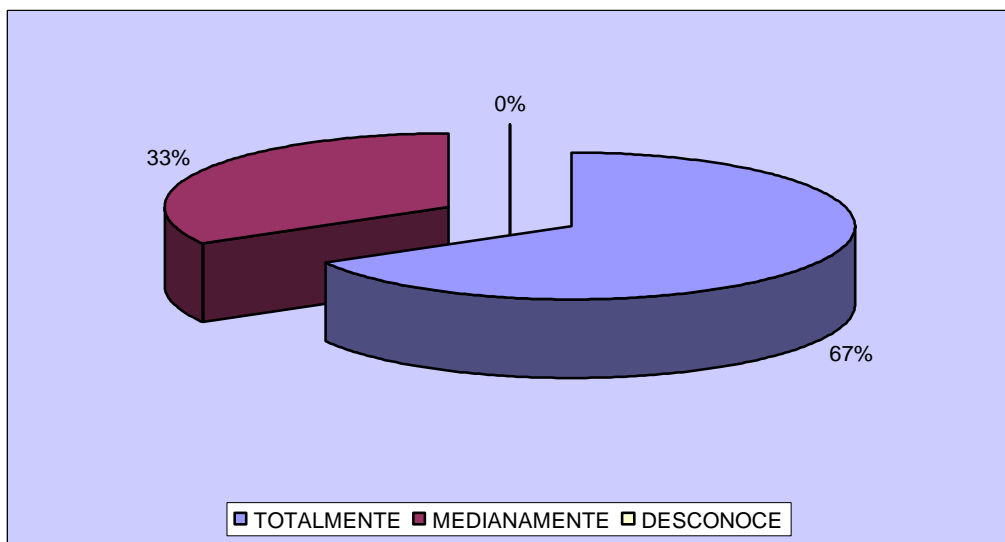
El 67% de los encuestados opinan que se realizan programas y actividades para el desarrollo de competencias en la empresa lo que representa una **FORTALEZA ALTA**.

2. Cuando existen vacantes en la empresa, ¿Se procede a un reclutamiento interno?



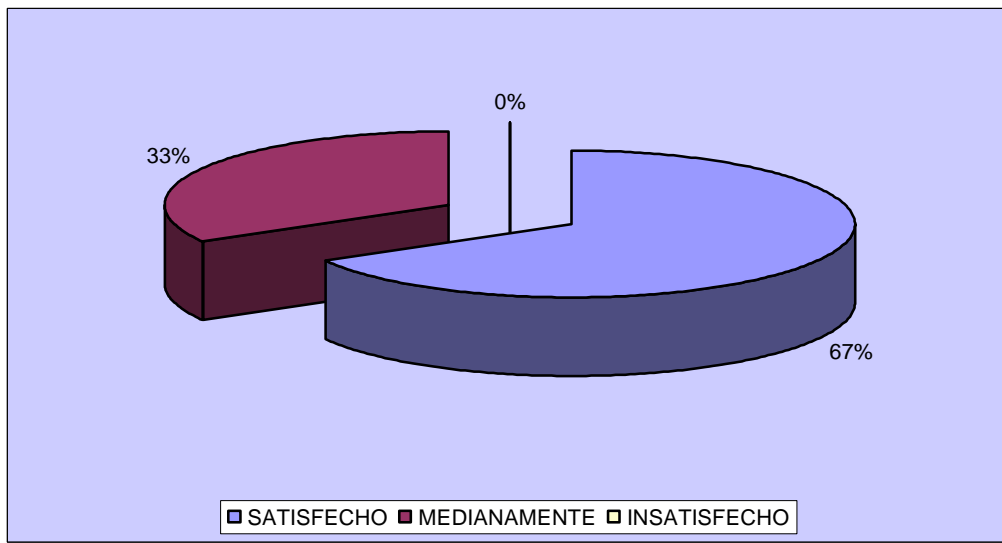
Al realizar el reclutamiento interno la empresa gana en cuanto a experiencia y ahorro en costo de preparación y enseñanza lo que significa una **FORTALEZA ALTA**.

3. ¿Existe Cultura Organizacional basada en valores y principios?



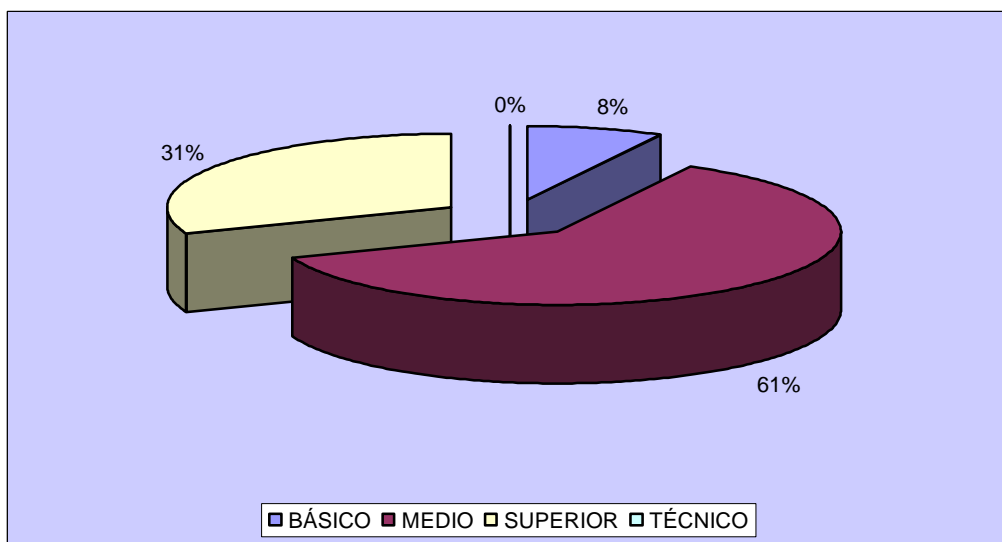
El 67% de los encuestados determinan que existe una cultura organización basada en principios y valores una **FORTALEZA ALTA**.

4. Trabajando en la empresa, ¿Se encuentra?



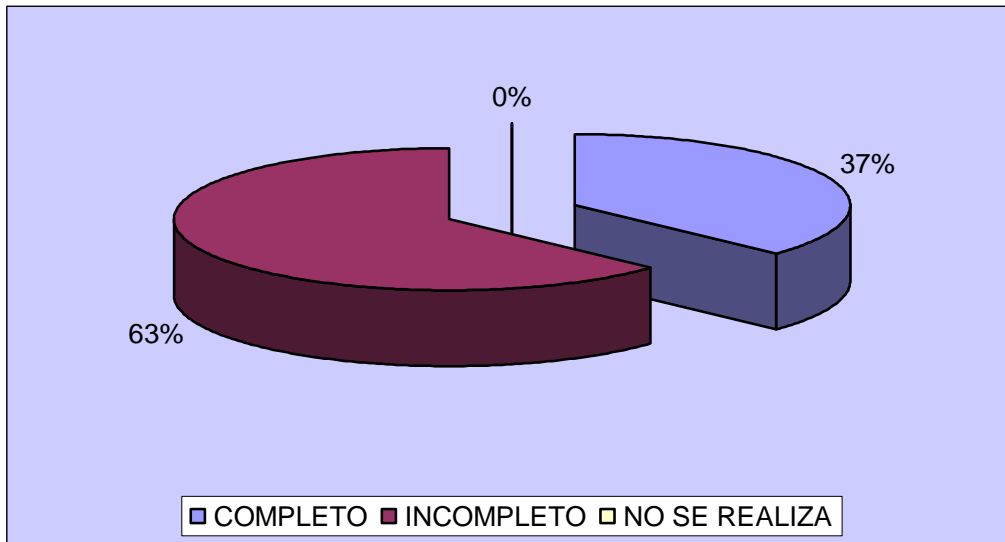
El 67% del personal encuestado se encuentra satisfecho de prestar sus servicios en la empresa, lo que significa una **FORTALEZA MEDIA**.

5. ¿El nivel de formación del personal es?



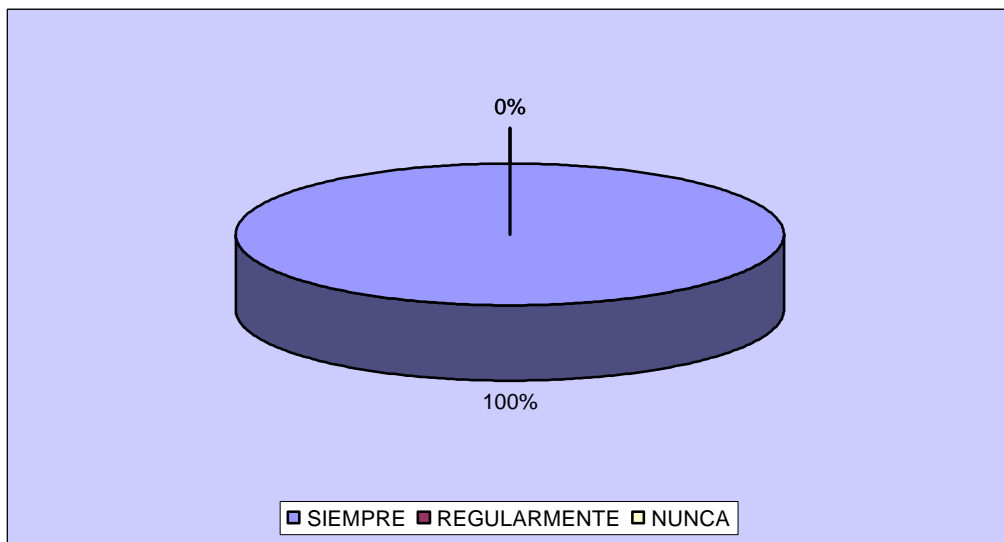
El nivel de formación del personal se encuentra en nivel medio con un 61% en el área operativa y en un nivel superior con un 31% en el área administrativa, lo que significa que la empresa cuenta con personal calificado, correspondiente a una **FORTALEZA MEDIA** para la empresa.

6. ¿El proceso de inducción del personal es?



De acuerdo al personal encuestado, el 67% opina que el proceso de inducción es incompleto, lo que significa una **DEBILIDAD MEDIA**.

7. ¿Se manejan incentivos para el personal en las diferentes áreas de trabajo?



Una de las preocupaciones de la empresa es la de manejar incentivos para el personal para impulsar su desarrollo personal, del equipo de trabajo y por ende de la empresa, lo que constituye una **FORTALEZA ALTA**.