



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DIRECCION DE POSTGRADOS**

**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: MANUAL DE PROCESOS Y DESCRIPCIÓN DE  
CARGOS PARA LA EMPRESA PROSUMEL S.A.**

**AUTORES: PAMELA ALEXANDRA NUÑEZ ROBAYO  
CARLOS ALBERTO SIGCHO LEIVA**

**DIRECTOR ING. CECIL AGUIRRE C. MBA**

**SANGOLQUI**

**2015**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD

**CERTIFICADO**

ING. CECIL AGUIRRE C. MBA  
DIRECTOR

ING. MARCO JARAMILLO  
OPONENTE

CERTIFICAN

**Que el trabajo titulado:** “MANUAL DE PROCESOS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA PROSUMEL S.A.”, realizado por: Pamela Alexandra Núñez Robayo y Carlos Alberto Sigcho Leiva, 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.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a: Pamela Alexandra Núñez Robayo y Carlos Alberto Sigcho Leiva entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Postgrados

Sangolquí, Mayo del 2015

ING. CECIL AGUIRRE C. MBA  
DIRECTOR

ING. MARCO JARAMILLO  
OPONENTE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

XII A PROMOCIÓN 2010-2011

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Pamela Alexandra Núñez Robayo

Carlos Alberto Sigcho Leiva

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado: “MANUAL DE PROCESOS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA PROSUMEL S.A.” ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporarán en la biografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención

Sangolquí, Mayo del 2015

Pamela Alexandra Núñez

Carlos Alberto Sigcho Leiva

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

XII A PROMOCIÓN 2010-2011

## **AUTORIZACIÓN**

Pamela Alexandra Núñez Robayo

Carlos Alberto Sigcho Leiva

Autorizamos a la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “MANUAL DE PROCESOS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA PROSUMEL S.A.” Cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo del 2015

Pamela Alexandra Núñez Robayo

Carlos Alberto Sigcho Leiva

## DEDICATORIA

Este segundo proyecto de Tesis lo queremos dedicar a nuestras familias, en especial a nuestros padres quienes con amor y paciencia nos han enseñado que todas metas que nos proponemos las podemos cumplir.

Es a ellos a quienes hoy queremos dedicarles este segundo proyecto de tesis.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios y a la Virgen por bendecirnos en cada momento de nuestras vidas.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por la formación y conocimientos en el año de maestría.

A nuestro Director, ING. CECIL AGUIRRE C. MBA; y nuestro Oponente, ING.MARCO JARAMILLO, que con gran interés fueron el pilar fundamental del desarrollo de nuestra Tesis, sus conocimientos y cuestionamientos permitieron que este segundo proyecto de tesis culminara con éxito, estamos muy agradecidos por su tiempo y dedicación.

A la empresa Prosumel S.A, permitirnos realizar el Segundo Proyecto de Tesis de Grado.

Finalmente agradecemos a nuestros padres quienes han sido la más grande inspiración para la culminación de esta tesis, gracias por estar pendientes y apoyándonos todo el tiempo.

<b>CONTENIDO</b>	
<b>CERTIFICADO .....</b>	<b>i</b>
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>1</b>
1.1    Introducción.....	1
1.2    Justificación.....	3
1.3    Antecedentes .....	4
1.4    Planteamiento del problema .....	5
1.5    Objetivos .....	6
1.6    Alcance del proyecto .....	7
1.7    Situación Actual .....	8
1.8    Datos Generales de la Empresa .....	9
1.8.1    Ubicación .....	10
1.8.2    Objeto social .....	10
1.8.3    Tipo de Compañía.....	10
1.8.4    Fecha de Constitución.....	11
1.8.5    Representante Legal.....	11
1.8.6    Servicio .....	11
1.8.7    Marco Legal en relación a las empresas Courier a nivel Nacional.....	11
1.8.8    Reglamento para la aplicación del mandato constituyente número 8.....	12
1.8.9    Ley de Compañías .....	13
1.8.10    Misión.....	13
1.8.11    Visión.....	13
1.8.12    Valores .....	14
1.8.13    Clientes .....	15

1.8.14	Proveedores.....	16
1.9	Estructura Organizacional .....	17
1.10	Procesamiento y Análisis de Información .....	18
1.11	Planificación Estratégica.....	26
1.11.1	Análisis FODA .....	26
1.11.2	Matrices .....	29
1.11.2.1	Matriz de Factores Externos.....	29
1.11.2.2	Matriz de Factores Internos.....	32
1.11.3	Estrategias Corporativas .....	34
1.11.4	Objetivos Corporativos .....	35
1.11.5	Matriz de Síntesis Estratégica.....	36
<b>CAPITULO II</b>		
<b>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PROSUMEL S.A ..</b>		<b>38</b>
2.1	Gestión de procesos.....	38
2.2	Marco Teórico .....	39
2.2.1	¿Qué es un proceso? .....	39
2.2.2	Clasificación de los procesos.....	39
2.2.3	Elementos de un proceso .....	41
2.2.4	Jerarquía de procesos .....	43
2.2.5	Diagrama de Bloques.....	45
2.2.6	Diagrama de Flujo .....	46
2.2.7	Simbología para flujogramas .....	48
2.3	Cadena de Valor de Prosumel S.A .....	49
2.4	Mapa de procesos .....	52
2.5	Levantamiento de los procesos de la empresa.....	54
2.5.1	Identificación de procesos y subprocessos.....	54
2.6	Definición de límites del proceso.....	63
<b>CAPITULO III</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS PARA PROSUMEL S.A.....</b>		<b>64</b>
3.1	Objetivo del Manual de Procesos.....	64
3.2	Alcance del Manual de procesos.....	64
3.4	Términos Utilizados .....	65
3.5	Actividades del Proceso .....	66

3.6 Responsabilidades .....	78
3.7 Diagrama del Proceso .....	80

#### **CAPITULO IV**

#### **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA PROSUMEL S.A.....83**

4.1 Objetivo .....	83
4.2 Alcance .....	84
4.3 Jerarquización.....	84
4.4 Definición de Cargo .....	84
4.5 Descripción de Cargos.....	85
4.6 Estructura del Análisis de Cargos .....	85
4.7 Modelos Teóricos de Descripción de Cargos .....	85
4.8 Diseño de manual de cargos .....	86
4.9 Beneficios del manual de cargos .....	117
4.10 Estructura Orgánica propuesta.....	117
4.11 Estructura funcional propuesta .....	118

#### **CAPITULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 119**

5.1 Conclusiones .....	119
5.2 Recomendaciones.....	120

## TABLAS

TABLA 1. DATOS GENERALES.....	9
TABLA 2. CLIENTES .....	15
TABLA 3. PROVEEDORES.....	16
TABLA 4. NIVEL DE ESTUDIOS.....	18
TABLA 5. PROCESOS .....	19
TABLA 6. VISIÓN.....	20
TABLA 7. MISIÓN .....	21
TABLA 8. CARGOS .....	22
TABLA 9. PRODUCCIÓN .....	23
TABLA 10. INDUCCIÓN.....	24
TABLA 11. ORGANIGRAMA .....	25
TABLA 12. FODA .....	27
TABLA 13. PRIORIDADES FACTORES EXTERNOS.....	30
TABLA 14. PESOS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	30
TABLA 15. PRIORIDADES FACTORES INTERNOS.....	32
TABLA 16. PESOS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	33
TABLA 17. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	34
TABLA 18. OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	35
TABLA 19. MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA .....	36
TABLA 20. RECEPCIÓN DE PEDIDO DE PROSUMEL S.A .....	56
TABLA 21. LOGÍSTICA DE PEDIDO DE PROSUMEL S.A .....	58
TABLA 22. SERVICIO POST ENTREGA DE PROSUMEL S.A.....	61
TABLA 23. ....	65
TABLA 24. PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS.....	66
TABLA 25. RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PEDIDOS DIARIAMENTE .....	67
TABLA 26. CLASIFICACIÓN DE LA CORRESPONDENCIA Y/O PAQUETERÍA.....	68
TABLA 27. ELABORACIÓN DE ORDEN DE ENTREGA.....	69
TABLA 28. ALMACENAMIENTO Y TRASPORTE INTERNO.....	70
TABLA 29. INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	71
TABLA 30. TIC EN EL CONTEXTO LOGÍSTICO.....	72
TABLA 31. DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE EXTERNO.....	73

TABLA 32. CONFIRMACIÓN DE ENTREGA DEL PAQUETE .....	74
TABLA 33. MONITOREO DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS .....	75
TABLA 34. SOLUCIÓN DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS .....	76
TABLA 35. ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS .....	77
TABLA 36. DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS GERENTE .....	88
TABLA 37. DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS ABOGADO .....	91
TABLA 38. DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS CONTADOR GENERAL .....	93
TABLA 39. DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS CONTADOR GENERAL .....	96
TABLA 40. ....	98
TABLA 41. DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS MENSAJERO.....	100
TABLA 42. DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS COORDINADOR GENERA.	102
TABLA 43. DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS RECEPCIÓN DE PEDIDO ...	104
TABLA 44. DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS SERVICIO AL CLIENTE .....	106
TABLA 45. DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS JEFE DE LOGÍSTICA .....	108
TABLA 46. DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS ASISTENTE DE LOGÍSTICA.....	111
TABLA 47. DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS TÉCNICO DE LOGÍSTICA..	113
TABLA 48. DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS TÉCNICO ADMINISTRATIVO .....	115

**FIGURAS**

FIGURA 1. UBICACIÓN.....	10
FIGURA 2. NIVEL DE ESTUDIOS .....	19
FIGURA 3. PROCESOS.....	20
FIGURA 4. VISIÓN .....	21
FIGURA 5. MISIÓN.....	22
FIGURA 6. CARGOS 5.....	23
FIGURA 7. PRODUCCIÓN.....	24
FIGURA 8. INDUCCIÓN .....	25
FIGURA 9. ORGANIGRAMA .....	26
FIGURA 10. FODA .....	26
FIGURA 11. ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	42
FIGURA 12. JERARQUÍA DE UN PROCESO.....	44
FIGURA 13. DIAGRAMA DEL PROCESO .....	45
FIGURA 14. DIAGRAMA DE BLOQUE .....	46
FIGURA 15. DIAGRAMA DE FLUJO .....	47
FIGURA 16. DIAGRAMA DE FLUJO .....	48
FIGURA 17. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	49
FIGURA 18. CADENA DE VALOR GENÉRICA.....	51
FIGURA 19. CADENA DE VALOR DE PROSUMEL S.A .....	51
FIGURA 20. MAPA DE PROCESOS DE PROSUMEL S.A.....	54
FIGURA 21. PROCESOS DE PROSUMEL S.A.....	55
FIGURA 22. PROCESO DE RECEPCIÓN DE PEDIDO DE PROSUMEL S.A .....	56
FIGURA 23. PROCESO DE LOGÍSTICA DE PROSUMEL S.A.....	57
FIGURA 24. PROCESO DE SERVICIO POST ENTREGA DE PROSUMEL S.A..	61
FIGURA 25. RECEPCIÓN DE PEDIDO DE PROSUMEL S.A.....	80
FIGURA 26. LOGÍSTICA DE PROSUMEL S.A .....	81
FIGURA 27. SERVICIO POST ENTREGA DE PROSUMEL S.A .....	82

## **RESUMEN**

El presente informe tiene como finalidad presentar el marco referencia de la propuesta de creación de un manual de procesos y descripción de cargos para la empresa Prosumel S.A. Después de un análisis realizado en la organización determinamos que además de no contar con procesos que constituyen la base de su gestión estratégica, los trabajadores no conocen sus funciones y no se involucran en sus tareas ni actividades. Para el levantamiento de los procesos partimos de la cadena de valor que nos ayudó a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, posteriormente se investigó sobre los procesos Estratégicos, Clave, y de Apoyo, y nos permitió construir el mapa de procesos para conocer y entender los diversos procesos, con el fin de mantenerlos óptimamente identificados y gestionados y más aún a sabiendas de que un buen resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se tratan como un proceso, es decir, se establece un enfoque basado en procesos. Continuamos el desarrollo de nuestro proyecto describiendo los procesos de la empresa a través flujo gramas, especificando los procedimientos que lo conforman de una manera secuencial, sistemática, y detallada, delimitando las responsabilidades operativas para la ejecución y control del proceso.

Finalmente diseñamos un manual de descripción de cargos para la empresa, determinado con claridad todas las actividades de la entidad y distribuyendo las responsabilidades en cada uno de los cargos; de esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redunda en pérdidas de tiempo sino también evadir o redundar en las responsabilidades entre los funcionarios de la entidad, o peor aún de una misma sección.

### **PROCESOS**

### **DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

### **TAREAS**

### **ACTIVIDADES**

### **VENTAJA COMPETITIVA**

## **ABSTRACT**

This brief is aimed towards presenting a frame of reference for the proposal of creating a Process Manual and Position Description Manual for Prosumel SA. Following an analysis performed on the organization, we concluded that besides not having processes that compose a foundation for its strategic management, workers do not know their roles nor do they participate in their tasks and activities. For the process gathering phase we started off with the Value chain, which helped us determine the activities and distinctive competencies that promote a competitive edge. Then, research was conducted on Strategic, Key and Support processes in order to build the Process Map so as to be able to understand the various processes involved, and keep them optimally identified and managed by knowing that good results are achieved more efficiently when activities and related resources are treated as a process, in other words, a focus-based process is established. We then continued describing the company business processes by means of flowcharts, pointing out the participating procedures, in a sequential, systematic, and detailed fashion, streamlining operative responsibilities for the process execution and control. Finally, we designed a Position Description Manual for the company, specifying with due clarity all the activities and delegating responsibilities for each position; this way, concurrent functions and responsibilities are prevented, which not only brings about time waste, but also the avoidance of responsibilities among the members of the organization, and even worse among members within the same department.

### **PROCESSES**

### **DESCRIPTION OF CHARGES**

### **TASKS**

### **ACTIVITIES**

### **COMPETITIVE ADVANTAGE**

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1 Introducción

El levantamiento de los procesos es el medio para representar una situación real de la forma más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Éste constituye un elemento clave del trabajo en calidad. A partir de aquí podemos conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

Para poder elaborar el levantamiento y descripción de los procesos, es indispensable que las personas entren en contacto con los que realizan dichos procesos, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. Este importante contacto con el personal permite reunir información muy valiosa para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé. De igual forma, la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los Recursos Humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas dentro de la empresa.

La descripción de los procesos se apoya con la utilización de elementos gráficos, especialmente diagramas que pueden ser de mayor o menor complejidad. Se aconseja partir por un “mapa general de procesos” que señale en forma gruesa los procesos más importantes presentes en una determinada área de actividad y la asociación entre ellos. Este mapa debe incluir los procesos que se relacionan con agentes o instituciones externas así como la relación de los diferentes procesos entre sí.

A partir de esta mirada general que nos entrega el mapa de procesos, se puede trabajar con más detalle en aquellos procesos o subprocesos que aparecen como más relevantes, distinguir las interrelaciones entre actividades, tareas y sus puntos de contacto, y definir aquellas que resultan críticas, las secuencias y los participantes.

En este proyecto de tesis se propone un levantamiento de procesos en la empresa que contendrá: el manual de procesos y el manual de descripción de cargos para la empresa PROSUMEL S.A, hoy por hoy resulta indispensable que las empresas que desean permanecer en el tiempo, creen, mejoren constantemente y evalúen sus procesos.

El Capítulo I, es una visualización generalizada de la empresa Prosumel S.A, específicamente se centra en lo que hace la empresa, su reseña histórica, su situación actual, misión, visión, valores, estructura organizacional, los objetivos y alcance del proyecto.

En el Capítulo II, se realizará el levantamiento de procesos para la empresa Prosumel S.A, en esta etapa se describe el marco teórico. Posteriormente se identifica los procesos, y actividades o tareas de la empresa. Así como la cadena valor de la empresa, se crearán formatos para determinar los límites del proceso y de los recursos que lo requieran. Para realizar una adecuada descripción de los procesos y actividades de la empresa, debe contarse con un conocimiento preciso y claro de los mismos, por ello es importante utilizar técnicas de levantamiento de información con los colaboradores claves. Se utilizarán técnicas de observación, entrevista para todo el levantamiento de información.

En el Capítulo III, se presentará el manual de procesos que es una herramienta necesaria para el aseguramiento de la calidad en los servicios o productos de la empresa, facilitando la identificación de los elementos básicos de los procesos o usuarios, los responsables del proceso, la normatividad de éxito que determina si el resultado de la dependencia está o no cumpliendo los estándares de calidad especificados.

En el Capítulo IV, manual de descripción de cargos para la empresa Prosumel S.A, donde se detallará las tareas, identificación, especificaciones y requisitos del cargo y objetivos individuales permitiendo establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo para cada área funcional, facilitando la ubicación y orientación del personal.

En el Capítulo V se plantean conclusiones y recomendaciones, producto del análisis de los capítulos anteriores, las que se utilizarán como directrices a considerar para el levantamiento de procesos en la empresa Prosumel S.A.

## **1.2 Justificación**

Estamos seguros que las empresas exitosas se rigen por procesos de negocio establecidos que ayudan a garantizar la obtención de un resultado exitoso de la mano de los objetivos que planteamos para la empresa, por lo tanto es importante definir lo que es un proceso de negocio para entender entonces su funcionamiento y aplicarlo a la empresa.

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de contar con procesos para su crecimiento sobre el cual el recurso humano realizará sus labores, un proceso permite hacer un uso efectivo de las habilidades y aptitudes de los empleados y brindarles certeza en el desarrollo de sus funciones, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Los procesos si bien es cierto no son la solución total de los problemas de las empresas, pero son considerados como medios muy útiles para transformar las compañías y para adecuarse al mercado.

Prosumel S.A no cuenta con procesos que constituyen la base de su gestión estratégica y así poder adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado, en la actualidad es necesario crear una competitividad con el resto de empresas que ofrecen el mismo servicio, para eso es necesario definir procesos, no sólo para la correcta gestión y aprovechamiento sino para tener una seguridad real de cómo puede ayudarnos a crecer y a tener controlada nuestra capacidad empresarial.

Por otro lado posee un Manual de Cargos que le facilite reclutar y seleccionar adecuadamente su Recurso Humano, las contrataciones se hacen sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el empleado dentro de la organización y se terminan definiendo a medida que van surgiendo nuevas necesidades en el cargo. Esto hace que la empresa pierda competitividad en el mercado ya que subutiliza el talento que posee.

### **1.3 Antecedentes**

En la mayoría de las empresas se delegan algunas tareas, probablemente lo más común es la mensajería de documentos. Una empresa externa que se encargue de la mensajería de documentos puede hacer un mejor trabajo a un costo casi igual que un empleado interno. Aún más, si el empleado encargado de los envíos cambia de trabajo, la empresa nunca tendrá que ocuparse por su remplazo o entrenamiento y el riesgo por interrupción de tareas disminuye sensiblemente. La entrega oportuna de documentos hace que incremente la confiabilidad en la empresa.

Prosumel SA, es una empresa que se dedica al Outsourcing del servicio de mensajería motorizada punto a punto de manera personalizada cubriendo todo tipo de necesidades

referente a la mensajería, caracterizándose por ofrecer una atención óptima y especializada, la empresa cuenta con una sola sucursal en la ciudad de Quito, pero sus servicios cubren varias provincias del país, Prosumel S.A tiene alrededor de 17 años de servicio.

La mayoría de las empresas dedicadas al servicio de mensajería cuentan con procesos en sus diferentes áreas, Prosumel S.A, a pesar de su emprendimiento y deseo de ser mejor, se percibe la ausencia de experticia y herramientas necesarias para ser competitivos y eficientes. Además, se debe tomar en cuenta que una de las mayores preocupaciones de la empresa es la calidad de sus servicios; por ello es indispensable tomar acciones sobre esta problemática para que organizaciones como Prosumel S.A. pueda ser duradera en el tiempo y puedan brindar al cliente, un servicio de manera rápida, segura, sin contratiempos y de calidad.

#### **1.4 Planteamiento del problema**

Las empresas exitosas se caracterizan por contar con procesos bien definidos, integrados en donde todos los miembros que la integran conocen bien de sus funciones, de su desempeño, saben de lo importante de contar con los departamentos adecuados que les permitan cumplir con su operatividad y alcanzar los objetivos definidos y con su inercia ante los cambios, potencian el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Las personas que trabajan en la empresa Prosumel S.A no conocen sus funciones y no se involucran en sus tareas ni actividades. Por la falta de procesos no existe una alineación entre los procesos y los objetivos, ya que estos son comúnmente locales, perdiendo la visión de los objetivos generales de la empresa.

A demás no se sabe lo que de verdad necesitan los clientes, lo que aporta valor para ellos. Existe gran cantidad de actividades y gestión que no aportan valor.

La empresa necesita dar un giro de 180° y cambiando las necesidades internas por las necesidades del cliente, es decir, poner la visión del cliente en primer lugar.

Lo que va a permitir dar este cambio es la creación de procesos y un manual de descripción de cargos para la empresa PROSUMEL S.A, y así orientar a la organización hacia el cliente, y convertir a las personas en el verdadero motor de la empresa, que los trabajadores sean consciente de la importancia de su trabajo y busquen la excelencia en el mismo al saber que aportan valor al producto o servicio, es decir, tendremos trabajadores motivados, involucrados.

Estos son algunos de los problemas que se presentan en la empresa por la ausencia de procesos definidos:

- Fallas en la programación o cronograma.
- Falta de insumos o insumos fuera de especificación.
- No se tiene identificado los procesos (productos y servicios están fuera de especificación).
- Falta de planificación.
- Personas dedicadas a apagar incendios antes que trabajar en la prevención.
- Sobrecostos por reproceso o compras innecesarias.
- Quejas constantes de los clientes.
- Falta de información, registros y trazabilidad (decisiones erradas en el manejo).
- Errores en el servicio (entregas retrasadas o entrega insuficiente de producto).

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Elaborar un manual de procesos y descripción de cargos para la empresa Prosumel S.A, determinando cuales son los procesos que se desarrollan y así monitorear y controlar

las actividades de la organización, para mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios y trabajadores de la institución.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa utilizando como herramienta la matriz FODA, para detectar los problemas que se presentan en la misma.
2. Levantar y describir los procesos de la empresa, mediante el mapa de procesos, en él se representan, las diferentes actividades y tareas que componen el sistema institucional, que ayudará a representar la realidad de la manera más exacta posible.
3. Definir el manual de procesos especificando la misión, actividades, entradas, salidas, los insumos y los responsables que lo integran, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender y permita al lector desarrollar correctamente la actividad propuesta.
4. Desarrollar un manual de descripción de cargos, delimitando los campos de actuación de cada área, así como cada puesto de trabajo, para llevar un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la empresa,

### **1.6 Alcance del proyecto**

Elaboración de un manual de procesos y descripción de cargos para la empresa PROSUMEL S.A, que engloba todas las actividades asociadas a la identificación y definición de atención al cliente que incluye:

- Descripción de la empresa
- Levantamiento de procesos

- Manual de procesos
- Manual de cargos

### 1.7 Situación Actual

Cada día son más las empresas que deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando siempre a la satisfacción de sus clientes. Esto no es una tarea fácil. La competencia es cada vez mayor y los clientes se vuelven más exigentes. En la empresa, es necesario el desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo y la creatividad. Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el levantamiento de los procesos no es opcional, es imprescindible. Incluso podríamos decir que hoy, procesos eficaces y eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero, por el contrario el no tenerlos es una gran desventaja.

En el caso de Prosumel S.A, no cuenta con procesos definidos, ni desarrollados para conseguir los objetivos establecidos.

Los empleados de la empresa muchas veces no reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor y no se alinean en torno a metas comunes como:

- La estrategia general de la empresa
- La satisfacción del cliente

Y no se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo.

Lo que se busca es:

**Compromiso de la dirección:** la dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.

**Sensibilizar, educar, entrenar:** El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.

**Identificar procesos:** A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos.

**Clasificar:** entre los procesos que se identificará, cuáles son claves, los estratégicos y los de apoyo.

**Alinear la actividad a la estrategia:** los procesos clave nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia.

**Establecer en los procesos unos indicadores de resultado:** las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que nos permitirán analizar la capacidad de nuestros procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y compararnos con los rendimientos de otras organizaciones.

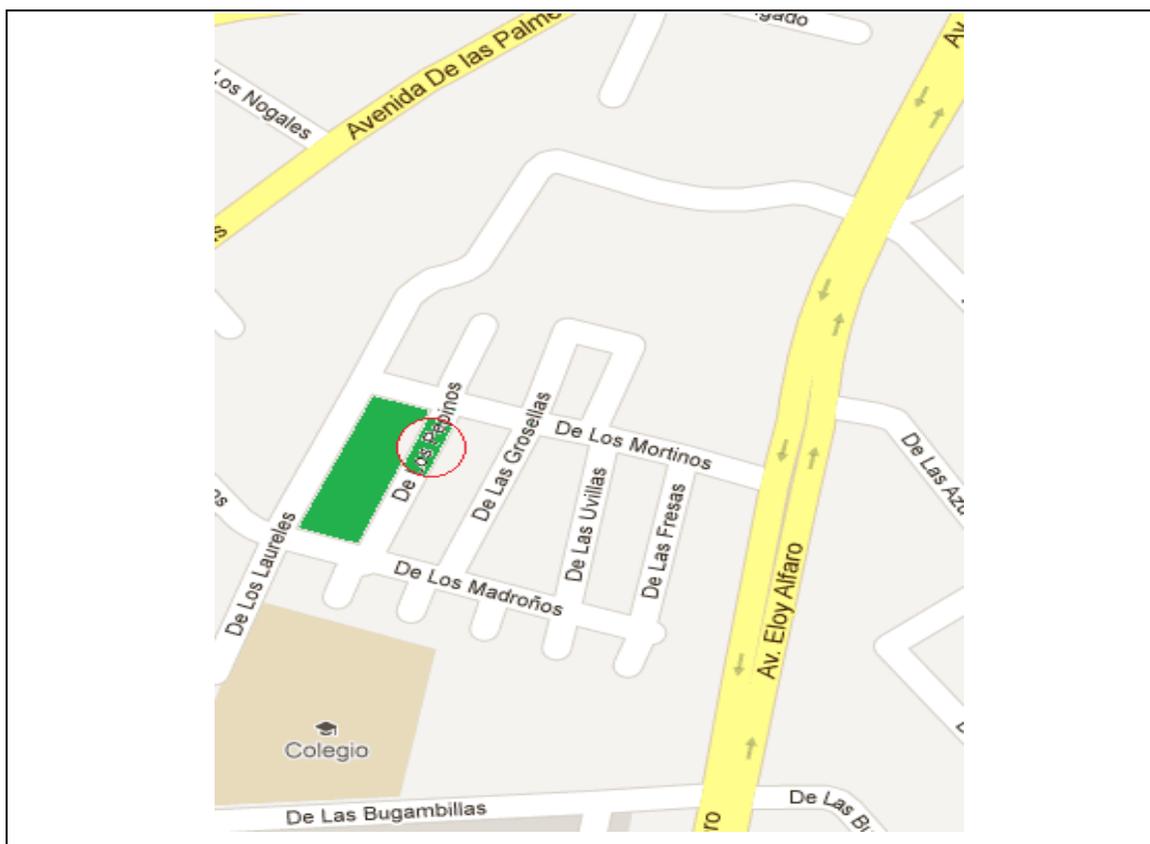
## 1.8 Datos Generales de la Empresa

**Tabla 1.**  
**Datos generales**

<b>Razón Social</b>	<b>Prosumel S.A</b>
<b>Actividad de la Compañía</b>	Empresa de mensajería
<b>Dirección</b>	De los Pepinos N 47 -72 y Madroños
<b>Representante Legal</b>	Mario Núñez

### 1.8.1 Ubicación

Prosumel S.A, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la ciudadela Los Laureles, en las calles: De los Pepinos N 47 -72 y Madroños 2do piso.



**Figura 1. Ubicación**

### 1.8.2 Objeto social

Prosumel S.A es una empresa que se dedica al Outsourcing del servicio de mensajería motorizada.

### 1.8.3 Tipo de Compañía

Prosumel S.A es una sociedad anónima.

#### **1.8.4 Fecha de Constitución**

Prosumel S.A se constituyó el 16 de Noviembre de 1996 legalmente y tiene 16 años en el mercado

#### **1.8.5 Representante Legal**

Prosumel S.A se encuentra representada por el Señor Mario Nuñez, quien es el gerente general de la misma.

#### **1.8.6 Servicio**

El servicio que brinda Prosumel S.A es de buscar la solución de sus requerimientos logísticos en trámites y envíos de documentación, bajo una previa autorización de la persona solicitante, con un alto grado de pertenencia, honestidad y responsabilidad.



#### **1.8.7 Marco Legal en relación a las empresas Courier a nivel Nacional**

El marco legal para las empresas de servicios de mensajería y paquetería hace referencia a ciertas disposiciones legales vigentes para las empresas Courier a nivel nacional e internacional, establecidas por organismos y entidades rectoras encargadas del

ordenamiento jurídico para el correcto desenvolvimiento de éste tipo de actividad en el Ecuador.

### **1.8.8 Reglamento para la aplicación del mandato constituyente número 8**

Suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas.

#### **Art. 2.- Definición de actividades complementarias**

Se denominan actividades complementarias, aquellas que realizan personas jurídicas constituidas de conformidad con la Ley de Compañías, con su propio personal, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria. La relación laboral operará exclusivamente entre la empresa de actividad complementaria y el personal por ésta contratado en los términos de la Constitución Política de la República y la ley.

Constituyen actividades complementarias de la usuaria las de vigilancia-seguridad, alimentación, mensajería y limpieza.

#### **Art. 4.- Autorización**

El Ministerio de Trabajo y Empleo autorizará el funcionamiento de las empresas que se constituyan con el objeto único y exclusivo de dedicarse a la realización de actividades complementarias, encargándose de su control y vigilancia permanente a las direcciones regionales de trabajo, las que organizarán y tendrán bajo su responsabilidad los registros de compañías dedicadas a actividades complementarias, sin perjuicio de las atribuciones de la Superintendencia de Compañías.

La autorización para la realización de actividades complementarias, con vigencia en todo el territorio nacional, tendrá validez de dos años la primera vez que se la obtenga, de

cinco años adicionales con ocasión de la primera renovación y transcurrido este período, será de tiempo indefinido.

Sin embargo, en cualquier tiempo y previo el procedimiento administrativo que corresponda y asegurando los mecanismos del debido proceso, el Ministerio de Trabajo y Empleo podrá aplicar las sanciones previstas en el Mandato Constituyente No. 8 y en este reglamento.

### **1.8.9 Ley de Compañías**

Las empresas Courier domiciliadas en el país, al igual que cualquier otra empresa, deberán constituirse al amparo de la Ley de Compañías, y presentar sus balances de situación a la Superintendencia de Compañías. Las empresas Courier están explícitamente autorizadas para realizar transferencias y giros, además de transportar mercancías, lo que les habilita para realizar actividades de recepción y envío de dinero hacia y desde el Ecuador. Es decir, la única prohibición vigente constituye el transporte de dinero físico, de acuerdo al Reglamento Específico sobre las Regulaciones Aduaneras a que estarán sujetas las Empresas de Tráfico Postal internacional y Correos rápidos o Courier.

### **1.8.10 Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera de personalizada brindando un servicio de primer nivel con seguridad, puntualidad y compromiso, pero por sobre todo efectividad en las entregas.

### **1.8.11 Visión**

Al 2019 ser en el país, la mejor empresa que brinda servicio de mensajería anteponiendo siempre nuestros principios y valores, líder en costos e insuperable en prestigio, entregando los envíos con seguridad, servicio y calidad.

### 1.8.12 Valores

“Se denomina valores al conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales. Principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación. Ejercen una fuerte influencia en las actitudes de las personas”<sup>1</sup>.

**LEALTAD:** Cumplir con las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.

**HONESTIDAD:** Obrar con transparencia en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros. Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa.

**RESPECTO:** Desarrollar una conducta que considere en su justo valor los derechos fundamentales de nuestros semejantes y de nosotros mismos. Asimismo aceptar y cumplir las leyes, las normas sociales y las de la naturaleza.

**RESPONSABILIDAD:** Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar acción cuando sea menester; obrar de manera que se contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

**PUNTUALIDAD:** Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.

---

<sup>1</sup> [www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm](http://www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm)

### 1.8.13 Clientes

Los clientes son la razón de ser y garantía del futuro de la empresa, el cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. Prosumel S.A siempre busca que el cliente esté satisfecho con lo que le está ofreciendo y con lo que en el futuro pueda ofrecerlo, y asegura que es necesaria una correcta gestión de las relaciones entre la empresa y el cliente.

**Tabla 2.**  
**Clientes**

CLIENTES	DESCRIPCIÓN
 <p>The logo for Telefonica Movistar features the word "Telefonica" in a yellow script font at the top, a stylized green and yellow "M" shape in the center, and the word "MOVISTAR" in white capital letters at the bottom, all on a dark blue background.</p>	<p>Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento, con presencia en Europa, África y Latinoamérica. Está presente en 25 países y cuenta con una base de clientes que supera los 299,7 millones a septiembre de 2011.</p>
 <p>The logo for CrediMetrica consists of the word "CrediMetrica" in white, with a red checkmark integrated into the letter "i", set against a dark grey background.</p>	<p>Compañía especializada en la generación, procesamiento y administración efectiva de cartera automotriz y brindamos nuestro servicio a concesionarios interesados en tener una marca propia de crédito directo para sus clientes.</p>
 <p>The logo for Humana features the word "humana" in a bold, blue, lowercase sans-serif font, with the tagline "es saber vivir" in a smaller, blue, lowercase font below it.</p>	<p>Es una empresa de Medicina Pre-pagada, legalmente constituida bajo las leyes de la República del Ecuador y cuyo objeto social principal de conformidad con la ley, es el otorgar a sus afiliados en virtud del pago de cotizaciones o aportaciones el financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general.</p>

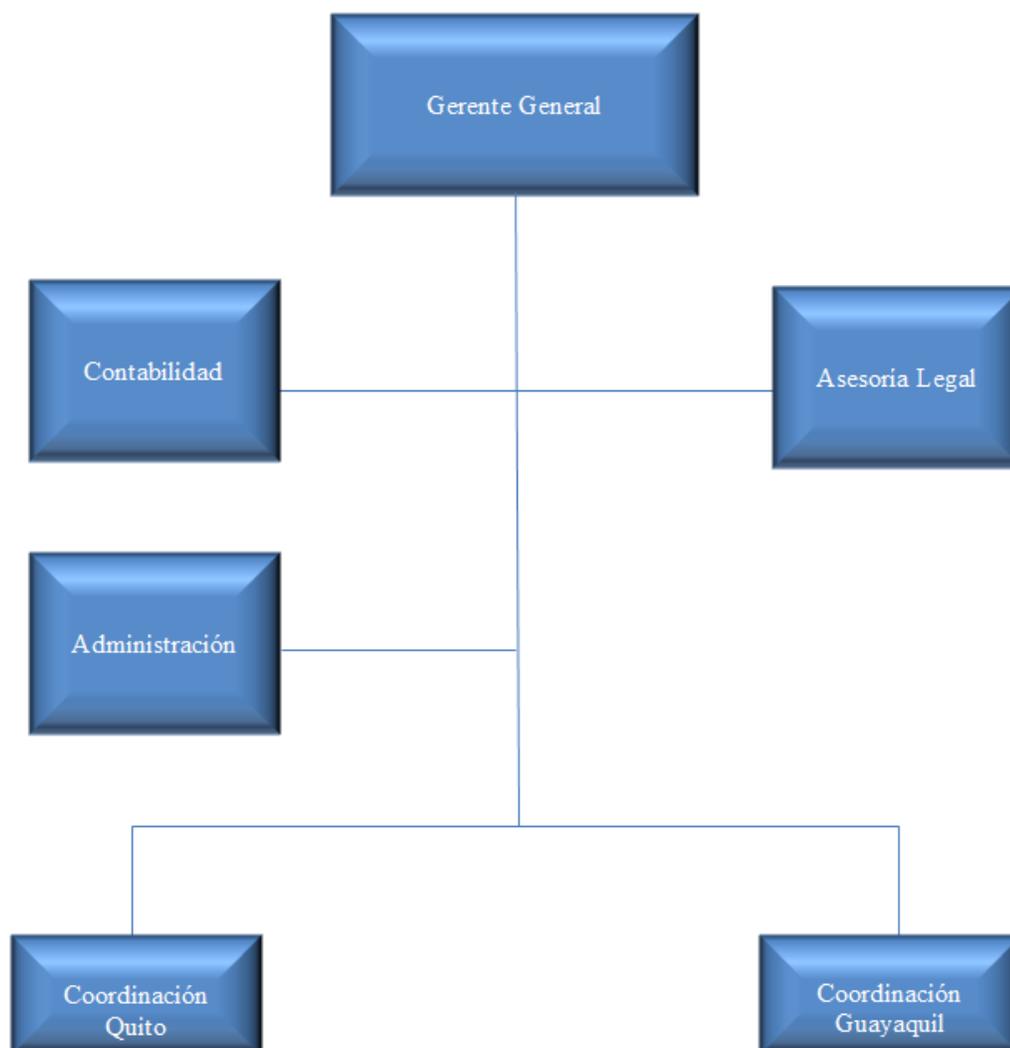
### 1.8.14 Proveedores

Todo negocio requiere de diversos elementos para poder operar. Los proveedores de una empresa son todos aquellos que le proporcionan a ésta los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria. En el caso de Prosumel S.A sus proveedores son:

**Tabla 3.  
Proveedores**

Nombre	Descripción
<b>Cafetería “Don Tito”</b>	Proporcionan los almuerzos diarios al personal de la ciudad de Quito.
<b>Otecel</b>	Telefónica Móviles Ecuador conocida como Movistar, es una empresa proveedora de servicios de telefonía móvil de Ecuador, subsidiaria del Grupo Telefónica. Movistar, inició sus operaciones en abril de 2005 aunque ya Telefónica la había adquirido desde el 14 de Octubre de 2004 con la adquisición del 100% de las acciones de OTECEL S.A., concesionaria del servicio de telefonía móvil desde 1993, cuando esta empresa se llamaba Bellsouth. Movistar es la segunda mayor operadora de telefonía móvil del Ecuador con más de 3,8 millones de clientes, con 90 puntos de atención al cliente y con redes CDMA y GSM.
<b>Talleres de moto “SERGIO</b>	Taller de reparación de toda clase de motos
<b>Equivida</b>	Empresa con 19 años de presencia en el mercado, brinda soluciones de protección que buscan proveer a clientes una vida plena, tranquila y libre de preocupaciones. Cuenta con el reconocimiento de diferentes instituciones locales e internacionales que le ubican como los líderes del mercado

## 1.9 Estructura Organizacional



### 1.10 Procesamiento y Análisis de Información

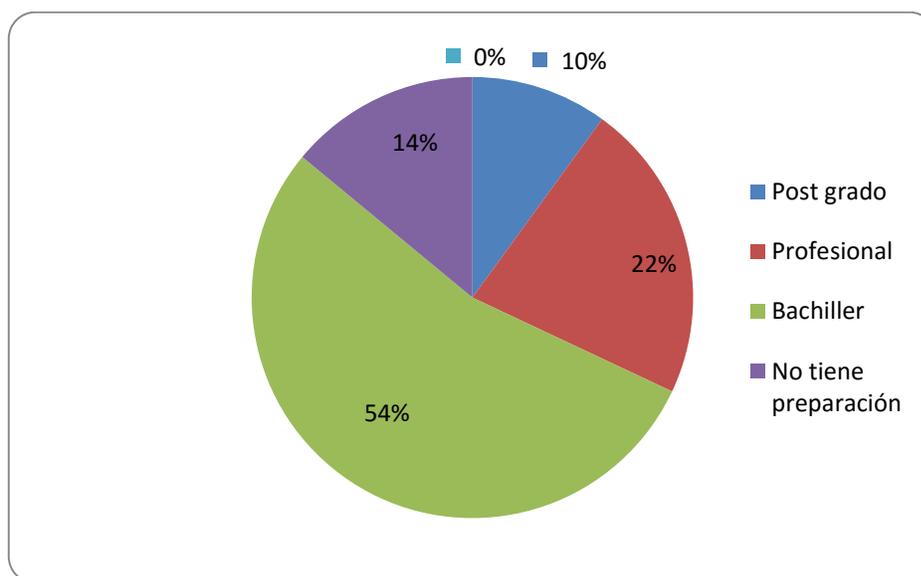
Mediante encuestas abiertas y cerradas, individuales con cada empleado en total a 50, se logró recolectar datos de interés para la investigación. Se logró tener una mejor idea sobre las tareas realizadas por cada persona, las condiciones y el área donde se desempeña el trabajo. Por lo general, el supervisor o jefe inmediato del trabajador asistió a la sesión de grupo; sin embargo, este fue encuestado por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades de los diferentes puestos que le reportan.

#### 1. *¿Cuál es su nivel de estudios?*

Post grado \_\_\_\_\_  
 Profesional \_\_\_\_\_  
 Bachiller \_\_\_\_\_  
 No tiene preparación \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Tabla 4.**  
**Nivel de estudios**

Alternativa	Número	Porcentaje %
Post grado	5	10
Profesional	11	22
Bachiller	27	54
No tiene preparación	7	14
Otro	--	--
	<b>50</b>	<b>100</b>



**Figura 2. Nivel de estudios**

El cuadro nos permite conocer, que la empresa cuenta con un porcentaje muy grande de empleados que son bachilleres 54%, el 14% no tiene preparación, estos dos grupos de trabajadores representan a los mensajeros, por otro lado los empleados que tienen un nivel más alto de preparación que en este caso son profesionales es el 22% y tan solo el 10% cuenta con alguna maestría o post grado.

**2. ¿Usted conoce si la empresa cuenta con algún proceso?**

Si \_\_\_

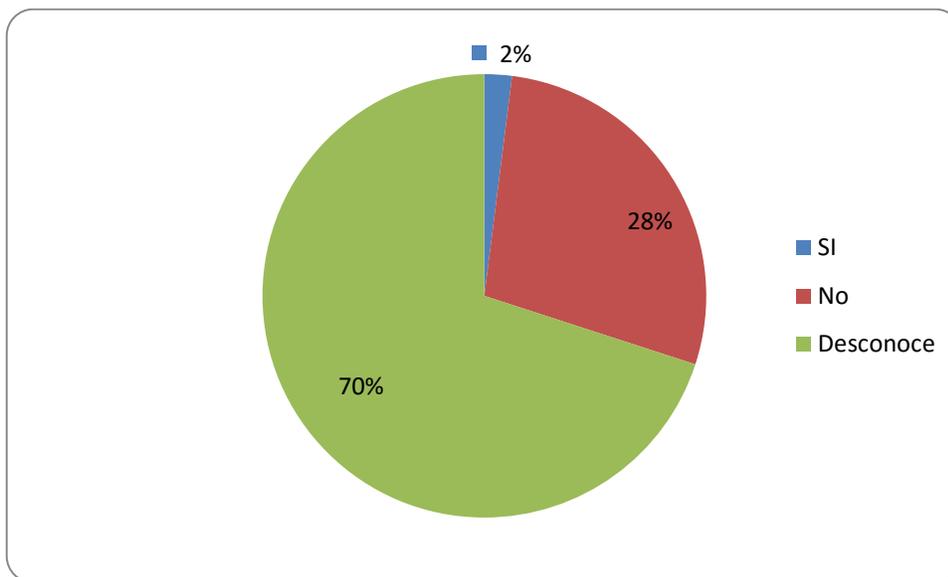
No \_\_\_

Desconoce \_\_\_

**Tabla 5.**

**Procesos**

Alternativa	Número	Porcentaje %
SI	1	2
No	14	28
Desconoce	35	70
	<b>50</b>	<b>100</b>



**Figura 3. Procesos**

La mayoría de los trabajadores (70%) no sabe si en la empresa existen procesos, un grupo mínimo de personas cree que la organización si cuenta con algún proceso, esto evidencia la falta de interés del trabajador.

**3. ¿Sabe usted cuál es la “Visión” de la organización?**

Si \_\_\_\_\_

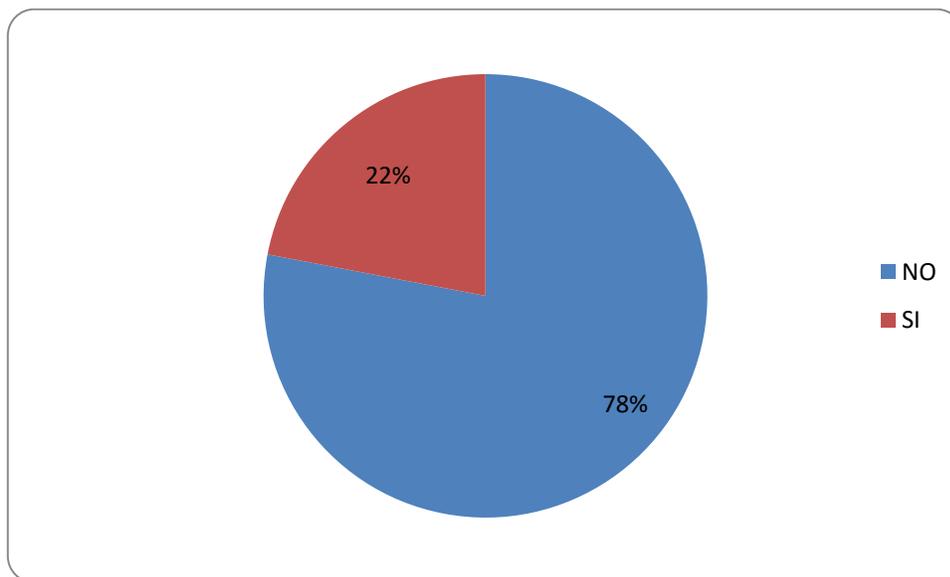
No \_\_\_\_\_

Escriba la idea general:

**Tabla 6.**

**Visión**

Alternativa	Número	Porcentaje %
NO	39	78
SI	11	22
	<b>50</b>	<b>100</b>



**Figura 4. Visión**

Muchos de los empleados no saben sobre la misión de la empresa y solo el 22% tiene conocimiento.

**4. ¿Sabe usted cuál es la “Misión” de la organización?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

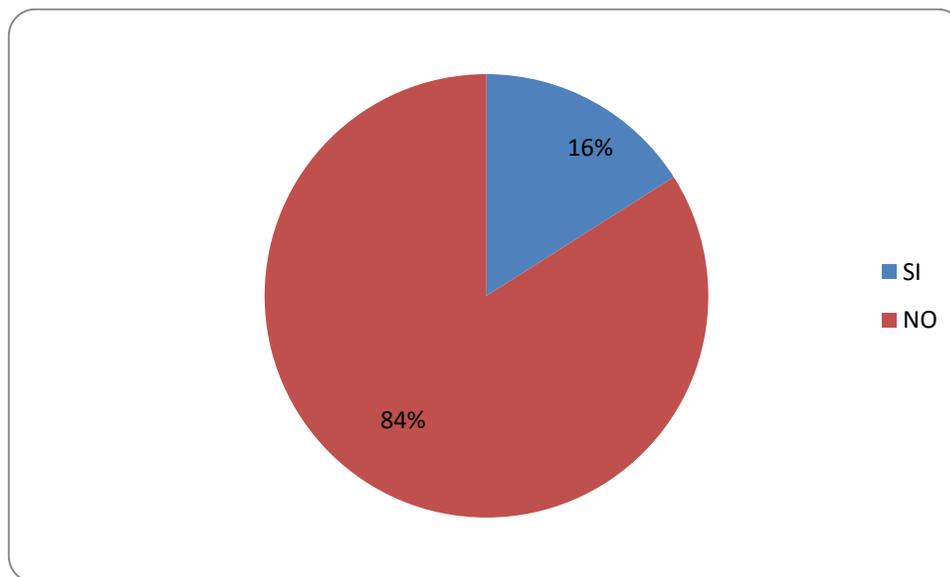
Escriba la idea general:

---

**Tabla 7.**

**Misión**

Alternativa	Número	Porcentaje %
SI	8	16
NO	42	84
	<b>50</b>	<b>100</b>



**Figura 5. Misión**

El 84% del personal de la empresa no sabe nada referente a la misión de la misma.

**5. ¿Conoce usted algún documento dentro de la organización que describa sus cargos?**

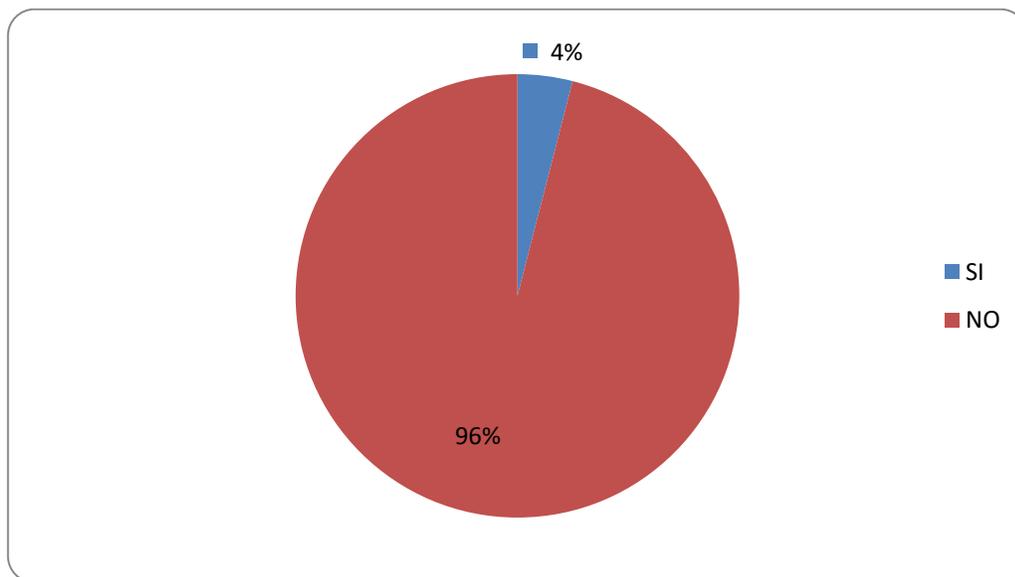
Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuál?

**Tabla 8.  
Cargos**

Alternativa	Número	Porcentaje %
SI	2	4
NO	48	96
	<b>50</b>	<b>100</b>



**Figura 6. Cargos**

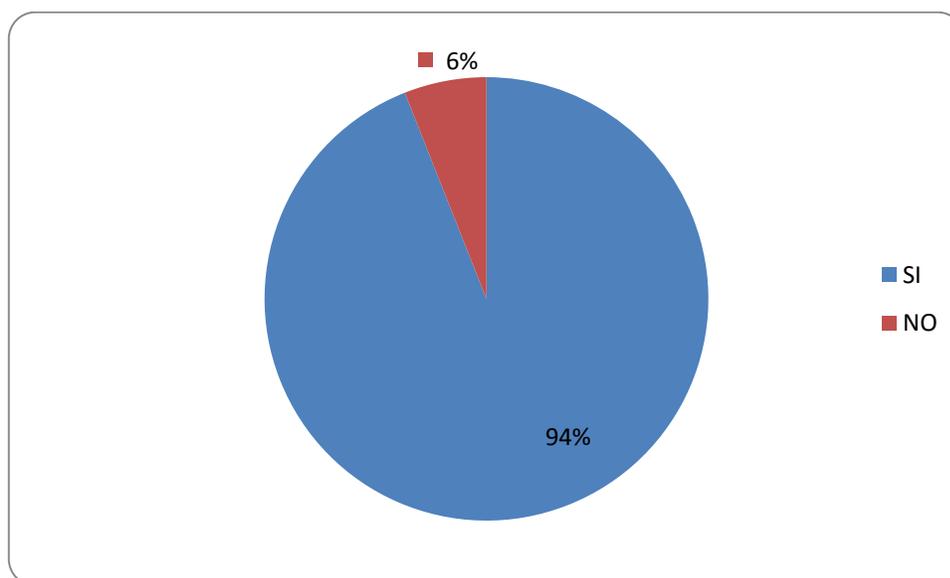
El 96% de los empleados nunca ha recibido un documento que especifique sus cargos, lo que demuestra que no existe un manual que describa el cargo de los trabajadores.

**6. ¿Usted cree que sería más productivo si contara con un documento que le permita conocer más acerca de la organización (responsabilidades, funciones, etc.)?**

Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué?

**Tabla 9.  
 Producción**

Alternativa	Número	Porcentaje %
SI	47	94
NO	3	6
	<b>50</b>	<b>100</b>



**Figura 7. Producción**

**7. Al ingresar a la organización la inducción recibida la califica como**

Buena \_\_\_\_

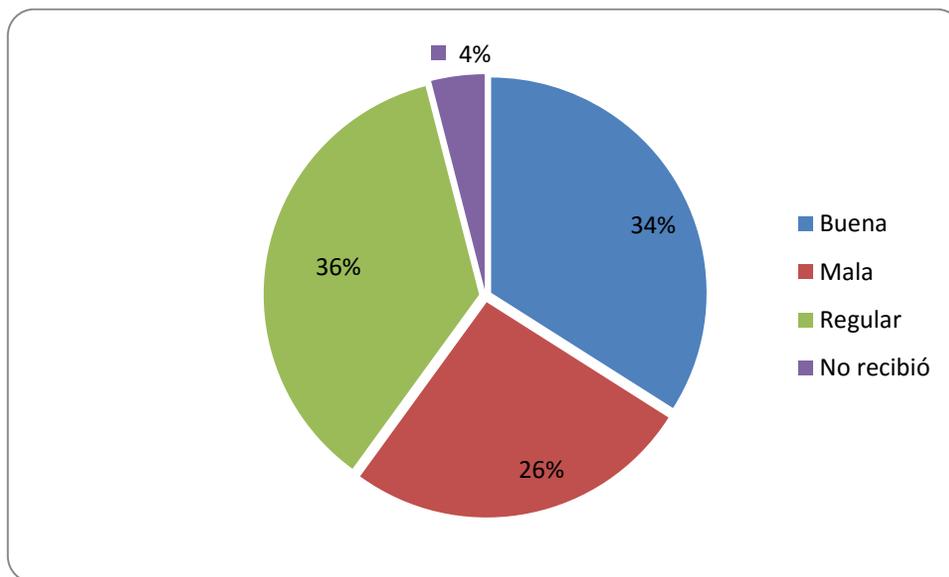
Regular \_\_\_\_

Mala \_\_\_\_

No recibió \_\_\_\_

**Tabla 10.  
Inducción**

Alternativa	Número	Porcentaje %
Buena	17	34
Mala	13	26
Regular	18	36
No recibió	2	4
	<b>50</b>	<b>100</b>



**Figura 8. Inducción**

El 36% de las personas encuestadas califica a la inducción recibida como regular, le sigue el 34% que asegura que fue buena, el 26% la catalogó como mala y el 4% dijo que nunca recibió una inducción.

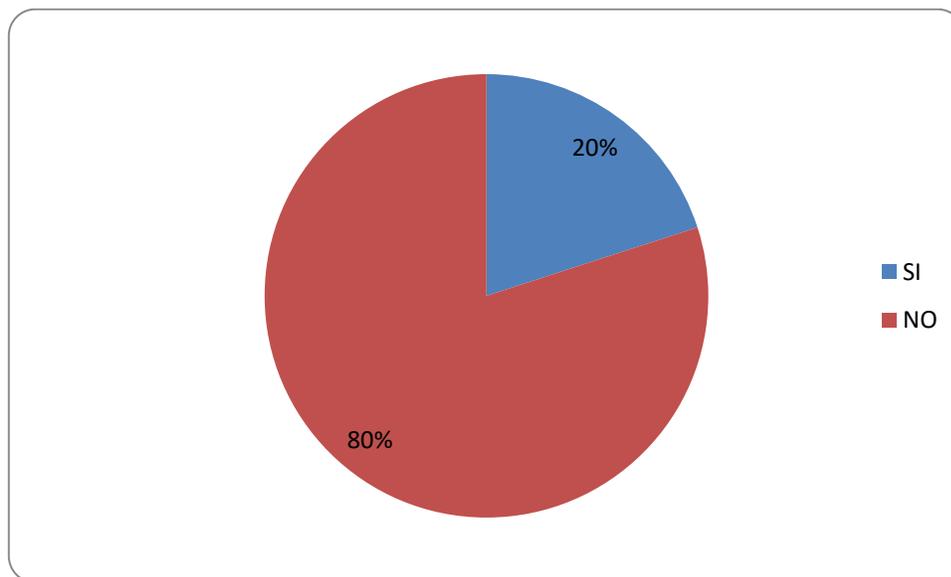
**8. ¿Conoce el organigrama de la empresa?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**Tabla 11.  
Organigrama**

Alternativa	Número	Porcentaje %
SI	10	20
NO	40	80
	<b>50</b>	<b>100</b>



**Figura 9. Organigrama**

El 80% de los empleados no conoce sobre el organigrama actual de la empresa.

## 1.11 Planificación Estratégica

### 1.11.1 Análisis FODA



**Figura 10. FODA<sup>2</sup>**

<sup>2</sup> <http://www.desafiojoven.com.ar/articulos/209/La-Matriz-FODA-Analizando-donde-estamos-parados.html>

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones, en este caso procederemos a mencionar la ya aplica en la empresa Prosumel S.A.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de la empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

Hecho una vez el estudio procedemos a determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Tabla 12.**  
**FODA**

FORTALEZAS	IMPACTO	OPORTUNIDADES	IMPACTO
Prosumel S.A. tiene más de 15 años de experiencia y es una empresa preocupada por satisfacer la demanda de todos los clientes.	Alto	Posibilidad de capacitar al personal en servicio al cliente	Alto
Brindar un servicio eficiente en el transporte de mercancía, artículos y objetos en los plazos y tiempos requeridos por los clientes.	Alto	El personal está dispuesto a adquirir nuevos conocimientos	Alto

→ CONTINUAR

La mayoría de los empleados administrativos tienen estudios profesionales	Medio	Realización de procesos en la empresa para mejor Calidad	Alto
Control eficiente del servicio brindado a sus clientes.	Alto	Creación de un Manual de Cargos	Alto
Precios competitivos y excelente calidad.	Alto	Ser conocidos en el mercado, y al tener buenas referencias los clientes antiguos y actuales se facilita captar nuevos clientes.	Alto
		Encontrar un gran número de proveedores y poder seleccionar al mejor en cuanto a calidad y precios.	Medio
		Permanencia de más 5 años con los clientes lo cual determina el prestigio de la empresa.	Alto
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
No cuenta con una dirección estratégica clara.	Alto	Mejores ofertas laborales por parte de la competencia hacia los empleados.	Alto
No existe procesos definidos	Alto	El cambio de leyes para el sector de servicios de mensajería puede ocasionar inestabilidad en las empresas, despidos de personal, y hasta el cierre de las mismas.	Alto
El personal no tiene claro sus actividad ni funciones	Alto	Inconformidad de los clientes por servicios o productos que no han llenado sus necesidades.	Alto
La falta de indicadores para medir el desempeño de los empleados, y si dichos resultados cumplen con los objetivos de la empresa.	Alto	No hay ningún proceso apegado al Plan Nacional del Buen Vivir.	Bajo

→ CONTINUAR

La empresa no realiza actividades de motivación personal	Alto	Mantenerse el margen de la evolución tecnológica y permitiendo que la competencia este un paso adelante.	Alto
La mayoría de los empleados no conocen el organigrama	Alto	Competidores que ingresen al mercado con ventajas competitivas, precios más bajos y que impidan las relaciones con nuevos y los clientes actuales.	Alto
Carencia de políticas de incentivos y estímulos al personal.	Medio	El surgimiento de nuevas empresas en el ramo.	Alto
Falta de capacitaciones para mejorar las habilidades de los empleados	Bajo	Estrategias mercadotecnicas de las competencias.	Alto
El proceso de inducción no es bueno.	Alto		

## 1.11.2 Matrices

### 1.11.2.1 Matriz de Factores Externos

Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Después se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

**Tabla 13.**  
**Prioridades Factores Externos**

<b>Amenaza importante</b>	<b>1</b>
<b>Amenaza menor</b>	<b>2</b>
<b>Oportunidad menor</b>	<b>3</b>
<b>Oportunidad importante</b>	<b>4</b>

Prosumel S.A tiene un total pondero de 2.74 lo que indica que la organización apenas está pasando el límite para empezar a responder de una manera aceptable a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. La empresa no está aprovechando con total eficacia las oportunidades existentes y los posibles efectos negativos de las amenazas podrían afectarle mucho más en cualquier momento.

**Tabla 14.**  
**Pesos de Oportunidades y Amenazas**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Posibilidad de capacitar al personal en servicio al cliente	0,1	4	0,4
El personal está dispuesto a adquirir nuevos conocimientos	0,09	4	0,36
Realización de procesos en la empresa para mejor Calidad	0,1	4	0,4
Creación de un Manual de Cargos	0,1	4	0,4
Ser conocidos en el mercado, y al tener buenas referencias los clientes antiguos y actuales se facilita captar nuevos clientes.	0,08	4	0,32
Encontrar un gran número de proveedores y poder seleccionar al mejor en cuanto a calidad y precios.	0,05	3	0,15
Permanencia de más 5 años con los clientes lo cual determina el prestigio de la empresa.	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>			
Mejores ofertas laborales por parte de la competencia hacia los empleados.	0,02	1	0,02

→ CONTINUAR

El cambio de leyes para el sector de servicios de mensajería puede ocasionar inestabilidad en las empresas, despidos de personal, y hasta el cierre de las mismas.	0,05	1	0,05
Inconformidad de los clientes por servicios o productos que no han llenado sus necesidades.	0,1	1	0,1
No hay ningún proceso apegado al Plan Nacional del Buen Vivir.	0,04	2	0,08
Mantenerse el margen de la evolución tecnológica y permitiendo que la competencia este un paso adelante.	0,04	2	0,08
Competidores que ingresen al mercado con ventajas competitivas, precios más bajos y que impidan las relaciones con nuevos y los clientes actuales.	0,03	1	0,03
El surgimiento de nuevas empresas en el ramo.	0,1	1	0,1
Estrategias mercadotecnicas de las competencias.	0,05	2	0,1
	<b>1</b>		<b>2,74</b>

### Matriz de Factores Internos

Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideran que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0. Posteriormente se asignó una calificación entre 1 y 4:

**Tabla 15.**  
**Prioridades Factores Internos**

<b>Debilidad importante</b>	<b>1</b>
<b>Debilidad menor</b>	<b>2</b>
<b>Fortaleza menor</b>	<b>3</b>
<b>Fortaleza importante</b>	<b>4</b>

En el caso de Prosumel .S.A el total ponderado es de 2.33 por lo que se considera que está un poco más abajo del promedio en lo que se refiere a sus débiles, contra una posición media con respecto a sus fortalezas.

**Tabla 16.**  
**Pesos de Fortalezas y Debilidades**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Prosumel S.A. tiene más de 15 años de experiencia y es una empresa preocupada por satisfacer la demanda de todos los clientes.	0,1	3	0,3
Brindar un servicio eficiente en el transporte de mercancía, artículos y objetos en los plazos y tiempos requeridos por los clientes.	0,2	4	0,8
La mayoría de los empleados administrativos tienen estudios Profesionales	0,1	4	0,4
Control eficiente del servicio brindado a sus clientes.	0,04	4	0,16
Precios competitivos y excelente calidad.	0,02	3	0,06
<b>Debilidades</b>			
No cuenta con una dirección estratégica clara.	0,2	1	0,2
No existe procesos definidos	0,02	1	0,02
El personal no tiene claro sus actividad ni funciones	0,03	1	0,03
La falta de indicadores para medir el desempeño de los empleados, y si dichos resultados cumplen con los objetivos de la empresa.	0,2	1	0,2
La empresa no realiza actividades de motivación personal	0,02	2	0,04
La mayoría de los empleados no conocen el organigrama	0,02	1	0,02
Carencia de políticas de incentivos y estímulos al personal.	0,01	2	0,02
Falta de capacitaciones para mejorar las habilidades de los empleados	0,02	2	0,04
El proceso de inducción no es bueno.	0,02	2	0,04
	<b>1</b>		<b>2,33</b>

### 1.11.3 Estrategias Corporativas

**Tabla 17.**  
**Estrategias Corporativas**

#	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CP	MP	LP	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1	Promover innovación de servicios		X		Innovar constantemente el servicio para constituir una ventaja competitiva.
2	Disponer de créditos para potenciar áreas estratégicas	X			Aprovechar la disponibilidad de crédito para invertir en áreas débiles como tecnología, marketing, etc.
3	Desarrollo de capacidades	X			Desarrollar un plan de capacitación continua.
					Contratar personal con experiencia en el servicio brindado por la empresa para mejorar la calidad del mismo.
4	Promover incentivos a través de metas				Promover un programa de Incentivos para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente
5	Retener a los clientes actuales		X		. Dar a conocer a través de sus clientes la calidad de servicio prestado.
6	Incrementar la participación del mercado	X			Desarrollar un plan enfocado a la mejora del servicio.
7	Desarrollar un manual de cargos		X		Diseñar un plan de marketing.
					Crear de un manual de funciones
					Crear el organigrama de la empresa
8	Diseñar plan estratégicos empresarial			X	Diseñar un mecanismo estratégico empresarial para el proceso de toma de decisiones.
					Implementar estrategias que ayuden a mejorar los puntos débiles de la empresa.
9	Crear procesos para la empresa	X			Desarrollar procesos para la mejora de la empresa

### 1.11.4 Objetivos Corporativos

**Tabla 18.**  
**Objetivos Corporativos**

#	PROPUESTA DE VALOR	#	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1	Optimizar Recursos financieros	1	Promover innovación de servicios	Innovar constantemente el servicio para constituir una ventaja competitiva.
		2	Disponer de créditos para potenciar áreas estratégicas	Aprovechar la disponibilidad de crédito para invertir en áreas débiles como tecnología, marketing, etc.
2	Desarrollar Recursos Humano	3	Desarrollo de capacidades	Desarrollar un plan de capacitación continua.
				Contratar personal con experiencia en el servicio brindado por la empresa para mejorar la calidad del mismo.
		4	Promover incentivos a través de metas	Promover un programa de Incentivos para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.
3	Maximizar la satisfacción del cliente	5	Retener a los clientes actuales	Dar a conocer a través de sus clientes la calidad de servicio prestado.
				Desarrollar un plan enfocado a la mejora del servicio.
		6	Incrementar la participación del mercado	Disponer de un mercadeo para el estudio de la competencia y ser más competitivos.
				Diseñar un plan de marketing.
4	Maximizar el crecimiento y la formación institucional	7	Desarrollar un manual de cargos	Crear de un manual de funciones
				Crear el organigrama de la empresa
		8	Diseñar plan estratégicos empresarial	Diseñar un mecanismo estratégico empresarial para el proceso de toma de decisiones.
Implementar estrategias que ayuden a mejorar los puntos débiles de la empresa.				
		9	Crear procesos para la empresa	Desarrollar procesos para la mejora de la empresa

### 1.11.5 Matriz de Síntesis Estratégica

**Tabla 19.**  
**Matriz de Síntesis Estratégica**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Posibilidad de capacitar al personal en servicio al cliente	A1	Mejores ofertas laborales por parte de la competencia hacia los empleados.
		O2	El personal está dispuesto a adquirir nuevos conocimientos	A2	El cambio de leyes para el sector de servicios de mensajería puede ocasionar inestabilidad en las empresas, despidos de personal, y hasta el cierre de las mismas.
		O3	Realización de procesos en la empresa para mejor Calidad	A3	Inconformidad de los clientes por servicios o productos que no han llenado sus necesidades.
		O4	Creación de un Manual de Cargos	A4	No hay ningún proceso apegado al Plan Nacional del Buen Vivir.
		O5	Ser conocidos en el mercado, y al tener buenas referencias los clientes antiguos y actuales se facilita captar nuevos clientes.	A5	Mantenerse el margen de la evolución tecnológica y permitiendo que la competencia este un paso adelante.
FORTALEZAS		FO		FA	
F1	Prosumel S.A. tiene más de 15 años de experiencia y es una empresa preocupada por satisfacer la demanda de todos los clientes.	E1	F1, O1,O3: Levantar procesos para la empresa	E11	F1, A4, A5: Disponer de un mercadeo para el estudio de la competencia y ser más competitivos.
F2	Brindar un servicio eficiente en el transporte de mercancía, artículos y objetos en los plazos y tiempos requeridos por los clientes.	E2	F2, O2: Capacitar a los trabajadores	E12	F2, A2, A4: Levantar un proceso de logística.
F3	La mayoría de los empleados administrativos tienen estudios profesionales	E3	F3, O3, O4: Crear Manual de cargos	E13	F3, A5, A1: Contratar personal con experiencia en el servicio brindado por la empresa para mejorar la calidad del mismo.
F4	Control eficiente del servicio brindado a sus clientes.	E4	F4, O4, O5: Crear un servicio Post Entrega.	E14	F4, A1, A5, A3: Implementar estrategias que ayuden a mejorar los puntos débiles de la empresa.

→ CONTINUAR

F5	Precios competitivos y excelente calidad.	E5	F5, O4: O3: Dar a conocer a través de sus clientes la calidad de servicio prestado.	E15	F5, A5, A4: Desarrollar un plan enfocado a la mejora del servicio.
<b>DEBILIDADES</b>		<b>DO</b>		<b>DA</b>	
D1	No cuenta con una dirección estratégica clara.	E6	D1, O3: Desarrollar un modelo de gestión estratégica encaminada a sustentar el crecimiento empresarial	E16	D1, A4, A5: Crear y difundir un modelo de gestión estratégica.
D2	No existe procesos definidos	E7	D2, O3, O4, O5: Fortalecer la filosofía empresarial y crear mecanismos de difusión de la misma	E17	D2, A5, A4: Diseñar un mecanismo estratégico empresarial para el proceso de toma de decisiones.
D3	El personal no tiene claro sus actividad ni funciones	E8	D3, O3, O4: Crear manual de funciones	E18	D3, A5, A2: Diseñar un plan de marketing.
D4	La mayoría de los empleados no conocen el organigrama	E9	D4, O5, O1: Promover un programa de Incentivos para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.	E19	D4, A1, A3: Diseñar un plan de incentivos.
D5	Falta de capacitaciones para mejorar las habilidades de los empleados	E10	D5, O2, O3: Desarrollar un plan de capacitación continua.	E20	D5, A1, A4: Desarrollar un sistema de capacitación de competencias del personal.

## **CAPÍTULO II**

### **LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA**

#### **PROSUMEL S.A**

##### **2.1 Gestión de procesos**

La gestión de procesos se fundamenta en la asignación de un directivo para la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizás transicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales.

La Gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos:
  - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
  - Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):

- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso los indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 ¿Qué es un proceso?**

“Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.”<sup>3</sup>

Consiste en la secuencia lógica de actividades diseñada para generar un output establecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs que van añadiendo valor.

### **2.2.2 Clasificación de los procesos**

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

#### **Procesos Estratégicos:**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia

---

<sup>3</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

### **Procesos Clave:**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

### **Procesos de Apoyo:**

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente

estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación
- Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes
- Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

### 2.2.3 Elementos de un proceso

Todo proceso se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos:

**Finalidad:** Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

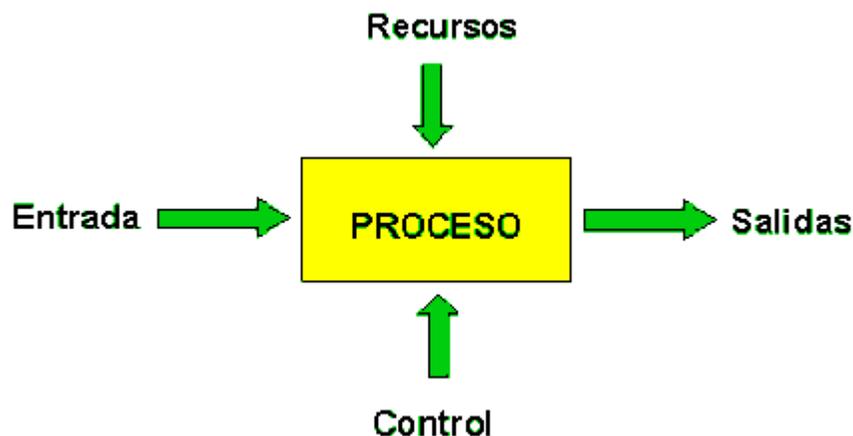
**Requerimientos del cliente:** Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva, por ejemplo: “recubrimiento final de la capa de pintura: x micras”.

**Entradas:** Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información,

etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.

**Salidas:** Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento; un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.

**Recursos:** Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.



**Figura 11. Elementos de un proceso<sup>4</sup>**

<sup>4</sup> <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>

**Propietarios:** Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora. Es preferible no usar nombres sino actividades, por ejemplo: Mecánico ajustador, Departamento de Compras, etc.

**Indicadores:** Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces). Por ejemplo: Temperatura de cocción, número de rechazos del producto fabricado, número de quejas por plazos de entrega excesivos.

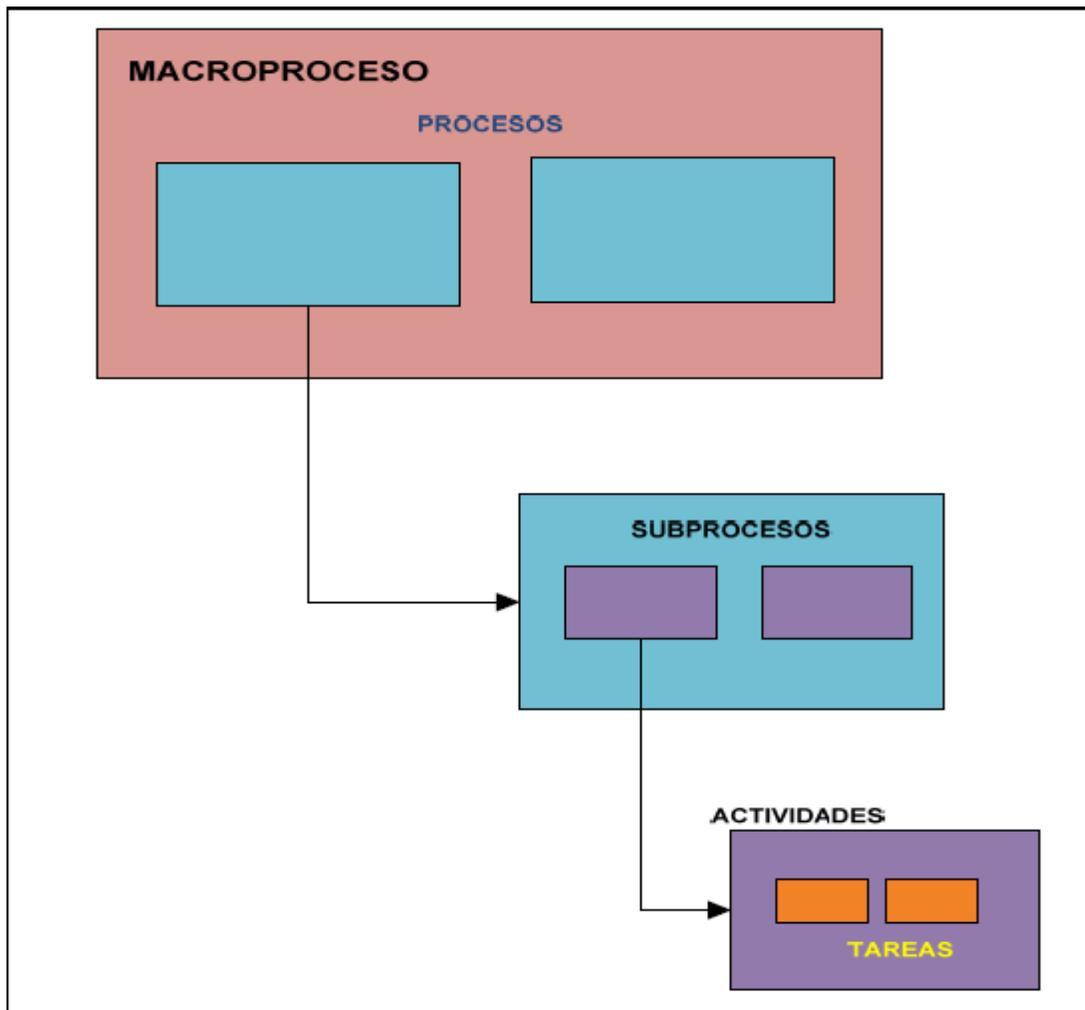
**Clientes:** Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final).

#### 2.2.4 Jerarquía de procesos

En un sistema lo suficientemente sencillo es posible que todos los procesos que podrían ser necesarios en algún momento pueden estar presentes durante la inicialización del sistema, pero en la mayoría de los sistemas, es necesario una forma de crear y destruir procesos, cuando se requiera durante la operación.

Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y, o dirigir una organización, es necesario mostrar la jerarquía de proceso en la siguiente gráfica.

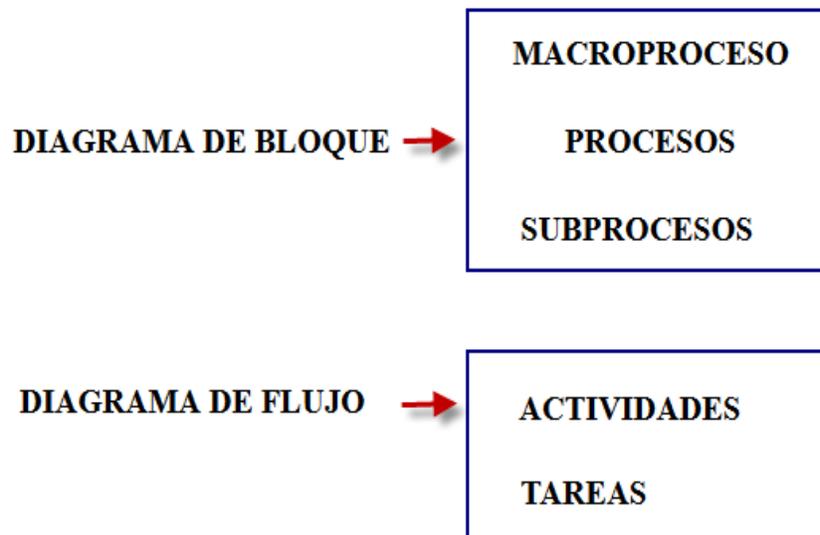
Esta jerarquía muestra los siguientes niveles: nivel macro proceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.



**Figura 12. Jerarquía de un proceso<sup>5</sup>**

Se los puede diagramar de la siguiente manera:

<sup>5</sup> <http://www.slideshare.net/MiguelAguilar32/curso-gestin-de-procesos-feb2014-dr-miguel-aguilar-serrano>

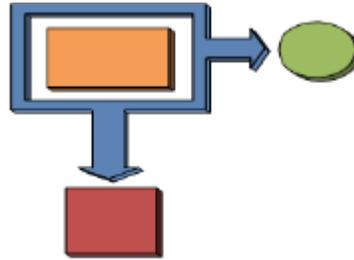


**Figura 13. Diagrama del Proceso**

### **2.2.5 Diagrama de Bloques**

El diagrama de bloques es la representación gráfica del funcionamiento interno de un sistema, que se hace mediante bloques y sus relaciones, y que, además, definen la organización de todo el proceso interno, sus entradas y sus salidas.

Un diagrama de bloques de procesos de producción es un diagrama utilizado para indicar la manera en la que se elabora cierto producto, especificando la materia prima, la cantidad de procesos y la forma en la que se presenta el producto terminado.



**Figura 14. Diagrama de bloque<sup>6</sup>**

### 2.2.6 Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva.

En Lenguaje Unificado de Modelado (UML), un diagrama de actividades representa los flujos de trabajo paso a paso de negocio y operacionales de los componentes en un sistema. Un diagrama de actividades muestra el flujo de control general.

Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

---

<sup>6</sup> <http://physionet.cps.unizar.es/~eduardo/investigacion/voz/ctv.html>

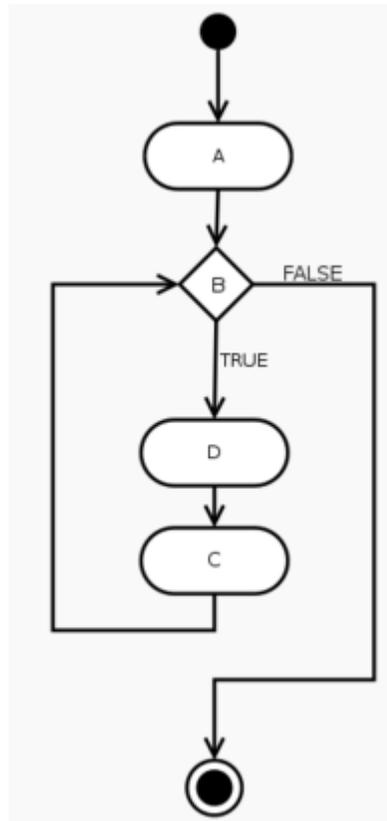


Figura 15. Diagrama de flujo<sup>7</sup>

<sup>7</sup> <http://www.ejemplos.org/ejemplos-de-diagramas-de-flujo.html>

### 2.2.7 Simbología para flujogramas

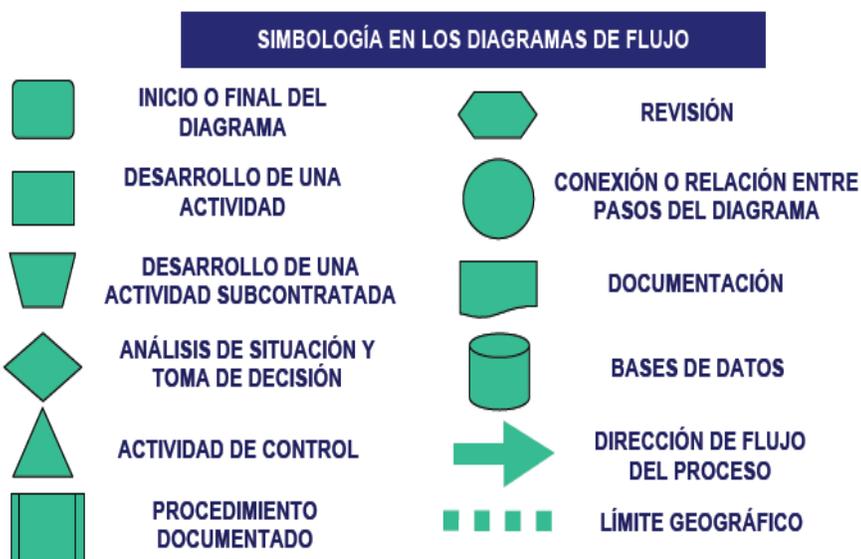


Figura 16. Diagrama de flujo<sup>8</sup>

### 2.2.8 ¿Qué es un procedimiento?

Un procedimiento es una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más puestos de trabajo realizan las actividades en una unidad, para obtener el producto y / o servicio que esta brinda.

Con estos procedimientos se logra documentar los procesos de las unidades de una manera ordena y sistemática, preservando el conocimiento de las mismas.

Así mismo facilita en forma metódica y ordenada, la inducción al puesto de trabajo así como a la capacitación del personal.

<sup>8</sup> <http://cibertareas.info/diagramas-diagrama-de-flujo-y-diagrama-eps-informatica-2.html>

### 2.2.9 Diferencias entre el Proceso y Procedimiento

El proceso es el conjunto de actividades que transforman los insumos en productos y / o servicios. La forma o manera en que se detallan o realizan el conjunto de actividades descritas del proceso o parte de este es el procedimiento



Figura 17. Procesos y Procedimientos<sup>9</sup>

### 2.3 Cadena de Valor de Prosumel S.A

“La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo”.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> <http://server3.gservicio.com/benchmarking/procedimiento.html>

<sup>10</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

En la cadena de valor de la empresa Prosumel S.A. se detalla las actividades primarias como de apoyo.

**Talento Humano** quienes son los encargados de, la selección, capacitación, recompensas, evaluación de desempeño, adjudicación de cargos.

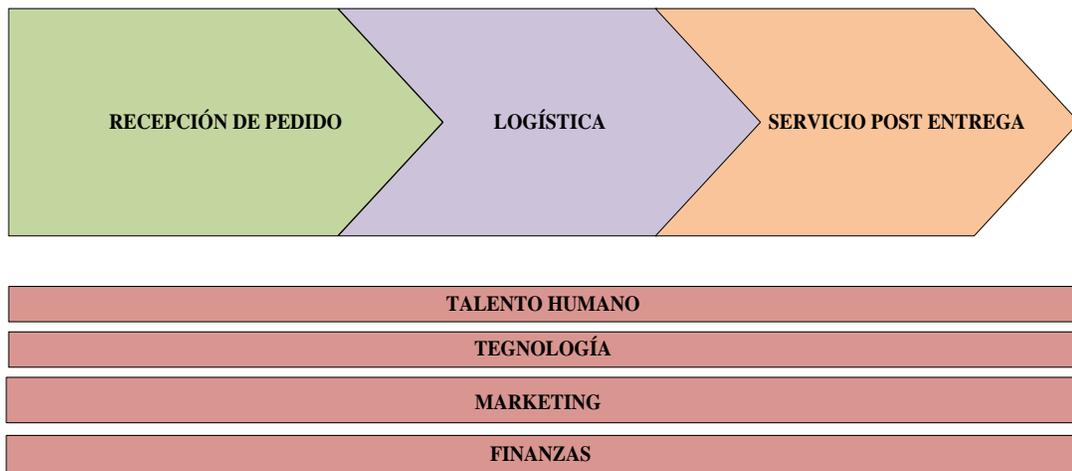
**Tecnología** ha impactado en diferentes áreas de los negocios, pero ha sido notorio en el área de logística, esto ha influido en la forma de cómo se llevan a cabo las operaciones en los diferentes departamentos de la empresa, así como en la relación de la empresa con sus clientes y proveedores. Literalmente, cada una de las áreas de la logística han sido afectadas por la revolución tecnológica, y el avance en computadoras y en sistemas de información y comunicación.

**Marketing** serán los responsables de analizar y comprender el mercado donde se mueva la empresa, identificar las necesidades de los clientes y desarrollar una demanda de los productos o servicios de la empresa. Para esto, se deberán tomar decisiones que afecten al producto servicio, a la imagen de la empresa y a los precios.

**Finanzas** la finalidad es que cada unidad económica como personas, empresa, optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva empresarial.



**Figura 18. Cadena de Valor Genérica**



**Figura 19. Cadena de Valor de Prosumel S.A**

**Actividades primarias:**

**Recepción de pedido** se realizará un proceso de clasificación y distribución de la correspondencia y paquetes, el personal encargado organizará la documentación y mercancía según las rutas establecidas.

**Logística** deberán de supervisar las actividades diarias, prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo. La logística tiene la finalidad de satisfacer las necesidades expresadas o latentes, en las mejores condiciones económicas para la empresa y para un nivel de servicio determinado. Las necesidades pueden ser de índole interna (aprovisionamiento de bienes y servicios para garantizar el funcionamiento de la empresa), o externa (la satisfacción del cliente).

**Servicio Post Venta**, verificará si las entregas se cumplieron satisfactoriamente, se realizará con los respectivos mensajeros, posteriormente se efectuarán llamadas telefónicas a los clientes informándoles de la llegada de sus encomiendas a su destino final.

**2.4 Mapa de procesos**

Luego de conocer y entender los diversos procesos, se realizará su interacción con el fin de mantenerlos óptimamente identificados y gestionados y más aún a sabiendas de que un buen resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se tratan como un proceso, es decir, se establece un enfoque basado en procesos.

Como una forma de lograr una visión general de los procesos y sus interacciones se puede acudir a desarrollar un mapa con la representación gráfica, ordenada y secuencial de todos los procesos o grupos de ellos.

En un mapa se representan los diferentes tipos de proceso, los cuales se describen a continuación:

*Procesos estratégico/administrativos:* aquellos que aportan directrices a todos los demás y están destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.

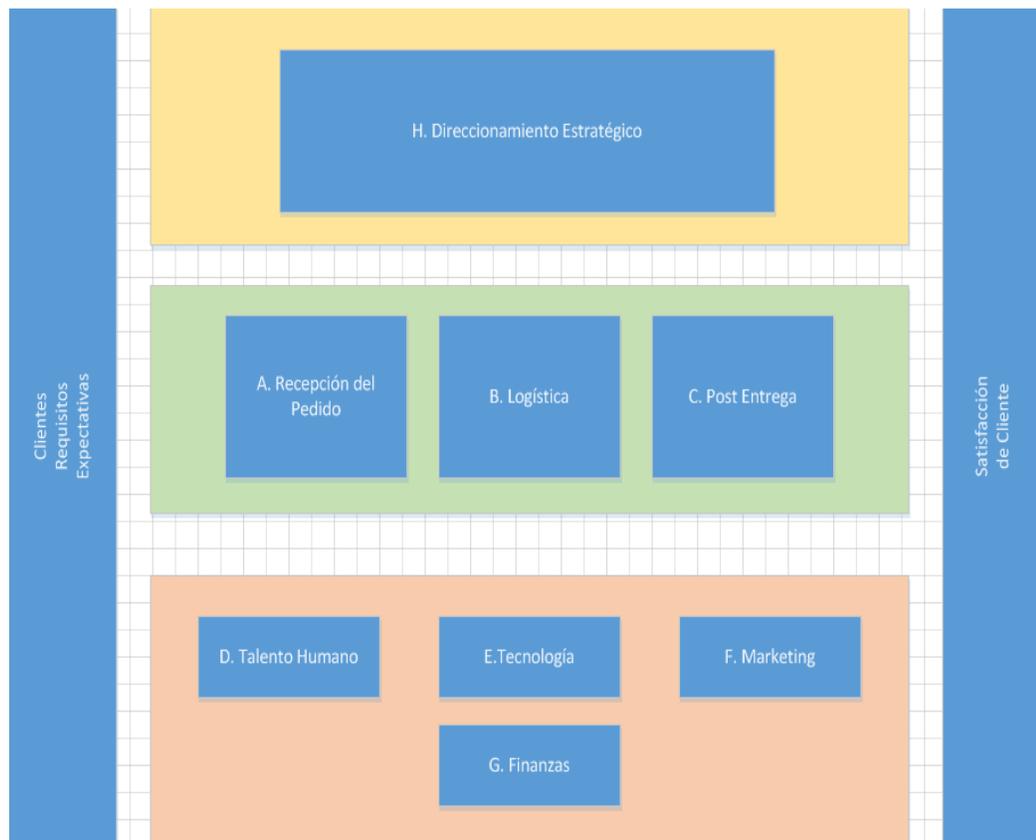
*Procesos operativos:* también conocidos como procesos clave, son los que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente, por ende, el núcleo del negocio.

*Procesos de soporte:* identificados también como procesos de apoyo ya que brindan soporte a los operativos. En estos procesos los clientes son internos, es el personal de la organización.

Una vez identificados los procesos y entendida la función e interacción entre cada uno de ellos, estos deben ser gestionados con el fin de construir un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de una organización.

Para lograr esa mejora permanente es esencial la medición de cada proceso, lo cual se puede realizar por medio de indicadores que muestren su desempeño individual, con el fin de tomar acciones correctivas o preventivas según sea necesario.

Las actividades de una organización son ejecutadas diariamente por los empleados como parte de una rutina, pero el mayor problema se encuentra en la falta de documentación, si bien no existe un estándar de proceso o tipos de proceso que deben ser documentados, es de gran valor que la organización analice y decida cuáles deben documentarse, tomando en cuenta los requisitos de los clientes, así como los legales y los reglamentarios aplicables, el efecto sobre la calidad, el riesgo financiero y el recurso humano disponible.



**Figura 20. Mapa de Procesos de Prosumel S.A**

## 2.5 Levantamiento de los procesos de la empresa

### 2.5.1 Identificación de procesos y subprocesos

Las empresas y organizaciones dependen de sus procesos para ser eficientes, por tanto deben estar debidamente identificados y gestionados en busca de una mejora continua.

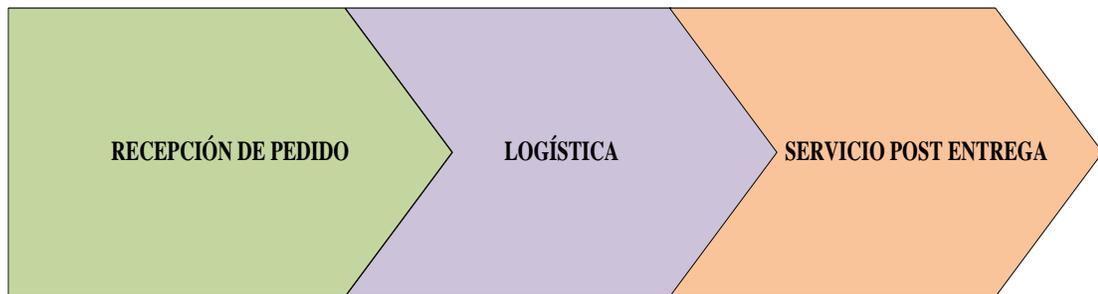
Para identificar un proceso en una unidad de trabajo, se considera lo siguiente:

1. Se pregunta ¿Cuáles son los productos y /o servicios que genera la unidad?
2. Elabora una lista con todos los productos y / o servicios de la unidad.

3. Prioriza los productos y / o servicios, escogiendo primeramente los sustantivos (los claves o prioritarios) tomando como criterio lo siguiente: cuáles de estos productos tienen un impacto directo al usuario, o si se da la ausencia de estos no se podría ejecutar el servicio de la unidad.
4. Identifica el proceso, por medio de esta pregunta: ¿qué actividades son necesarias desde la entrada de insumos y transformación para elaborar este producto y / o servicio?

Dentro de los procesos que hemos identificado para la empresa son:

- Recepción de pedido
- Logística
- Servicio Post Venta



**Figura 21. Procesos de Prosumel S.A**



**Figura 22. Proceso de Recepción de Pedido de Prosumel S.A**

**Tabla 20.**  
**Recepción de Pedido de Prosumel S.A**

A.1.1	Planificación de pedidos
A.1.2	Recepción y verificación de pedidos diariamente
A.1.3	Clasificación de la correspondencia y/o paquetería
A.1.4	Elaboración de la orden de entrega

### **A.1 PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS**

Se define los distintos tipos de pedido así como las zonas e incluso clientes y sucursales. Se Asigna de forma manual una prioridad en el servicio en base a distintos criterios (por ciudades, zonas, rutas de reparto, grupos de clientes, etc.).

También se planifica de forma puntual un pedido para asegurar la llega a tiempo del mismo. Se genere una agrupación de pedidos por diversos criterios (fechas, estados, agencias, sucursales, clientes, direcciones, familias, etc.) y se realice la planificación conjunta para toda ella. Por ejemplo agrupar todos los pedidos entre fechas de una determinada prioridad, agencia de transporte o reparto.

### **A.1.2 RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PEDIDOS DIARIAMENTE**

La recepción y verificación de pedidos comienza con un documento donde se registra debidamente cuándo, cómo y quién debe hacer las entregas cada día, por otro lado se registrará la hora y fecha de entrada del paquete, la cantidad, el proveedor es decir quien realizó el pedido, destinatario, alguna observación y el responsable de la entrega. Aquí debe existir un documento firmado por parte de la persona que recibe la correspondencia y se hace responsable de su contenido.

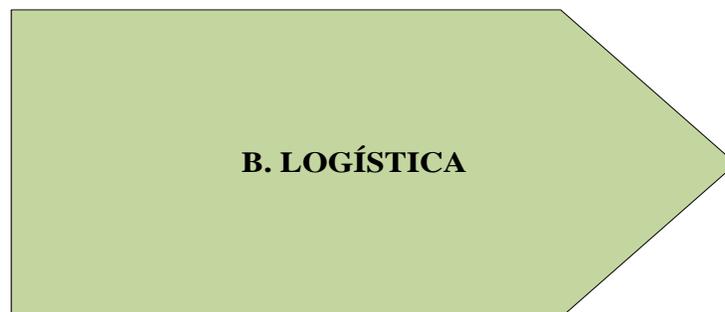
Por otro lado en la verificación se revisa el paquete o documentación, identificando el tipo, tamaño, cantidad o si existe algún defecto, y se comprueba que lo recibido está conforme a la recepción el pedido.

### **A.1.3 CLASIFICACIÓN DE LA CORRESPONDENCIA Y/O PAQUETERÍA**

Se realiza la clasificación de la correspondencia es decir urgente, ordinaria, etc. para determinar el modo de envío, ya sea en moto, automóvil o a pie.

### **A.1.4 ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE ENTREGA**

Se designa a la persona encargada de distribuir la correspondencia, posteriormente se crea una orden al encargado del reparto con la respectiva prioridad del envío, esta orden solo se creará en el caso de que existe la necesidad de envío por parte del cliente.



**Figura 23. Proceso de Logística de Prosumel S.A**

**Tabla 21.**  
**Logística de Pedido de Prosumel S.A**

B.2.1	Almacenamiento y Transporte Interno
B.2.1	Integración de la cadena de Suministro
B.2.3	TIC en el contexto Logístico
B.2.4	Distribución y Transporte Externo

### **B.2.1. ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE INTERNO**

La política de cualquier almacén se basa en el cumplimiento de criterios de utilización máxima de su capacidad, garantizando una organización optimizada tanto en lo referente a su accesibilidad como al hecho de permitir un ágil tratamiento de los ítems almacenados. En muchas ocasiones la operativa suele estar automatizada, incluso las condiciones físicas y medioambientales se controlan para contar con una adecuada conservación de la mercancía, o también por motivos de seguridad e higiene para el personal.

Dentro del ámbito del transporte interno se cuenta con métodos que permiten la identificación permanente de los lotes o ítems durante su tránsito dentro de la empresa, utilizando sistemas de gestión informatizada de la producción, del aprovisionamiento y de la distribución; garantizando una elevada satisfacción de las demandas internas de material, cuyo desempeño logra altos niveles de agilidad y favorece el mantenimiento de pocos inventarios, lo que a su vez permite una alta rotación de los inputs almacenados evitando excesos y obsolescencia de los mismos.

### **B.2.2. INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

La integración con el ámbito de los proveedores ha sido una constante en la evolución de las organizaciones, donde la producción y el suministro se observan como realidades conectadas de forma ágil, lo que implica el interés por la participación del proveedor en los procesos para la mejora continua y la aportación de ideas para los

proyectos innovadores, lo cual se fomenta con un intercambio informativo y tecnológico. En este sentido, parece confirmarse una cierta tendencia hacia la reducción de la cantidad de proveedores buscando relaciones más estables, dado que se quiere mantener el sistema de calidad implantado y se requiere un sistema de certificación de los proveedores y de coordinación con ellos para la mejora de los resultados.

También es claro el planteamiento de dar entrada a los clientes con el propósito de consolidar el interés y la satisfacción con la oferta, todo ello además en un contexto tecnológico que no solo permite mayores canales de interacción sino que también configura herramientas que se centran en el análisis de la traza de movimientos que realizan los clientes, facilitando una serie de datos que pueden ayudar a las estrategias de logística y de oferta, buscando cada vez mayor personalización. El cliente mantiene una relación permanente con la empresa y tiene acceso en cualquier momento a la información sobre el estado de su pedido y sobre el proceso productivo del mismo.

En ambos casos, se promueve el establecimiento de políticas, procedimientos y estándares en conjunto con los proveedores y con los clientes, con el fin de lograr racionalidad y optimización a nivel de toda la cadena de suministro.

### **B.2.3. LAS TIC EN EL CONTEXTO LOGÍSTICO**

El desarrollo de la función logística, dada su complejidad actual, requiere un uso extenso y efectivo de las TIC, a saber: ordenadores, redes, códigos de barras, tecnología de captación de información, tecnología EDI o de intercambio electrónico de datos, etc., permitiendo no solo la coordinación adecuada de las actividades, sino también la consulta de un usuario del sistema para conocer la situación del proceso en tiempo real. Así, los directivos del ámbito logístico de la empresa cuentan con una accesibilidad a la información importante, no solo a nivel de las transacciones, sino también de los indicadores de control, todo ello dentro de una tendencia online sobre el estado del sistema logístico que le permite una mejor toma de decisiones.

Toda la funcionalidad de las TIC facilita actualmente la articulación de un contexto de integración de los sistemas informáticos, tanto de los pedidos de los clientes como de las perspectivas de demanda, planificación de la producción, compras, facturación, control de inventarios, costes y ventas, etc.

Insistiendo en este planteamiento, la gestión de cada una de las actividades que se coordinan por la logística requiere el empleo de un software específico para el tratamiento de la información y la ayuda a la toma de decisiones; aplicando algoritmos «expertos» para la búsqueda de las opciones más interesantes.

#### **B.2.4. DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE EXTERNO**

Dentro del contexto del transporte externo es importante delimitar el tipo de medio que sea más adecuado a la carga, tratando de independizar los pedidos de la forma más autónoma posible, factor que garantiza cierta personalización en los procesos de entrega además de proporcionar un marco de ajuste a los requerimientos particulares de cada cliente.

Como parte fundamental de esta actividad se encuentran las operaciones de carga y descarga, trabajo interno en almacenes y talleres en los que se busca el mayor nivel de automatización con el fin de no producir interrupciones en las operaciones de producción y transporte.

En todo este proceso suele acompañar un cierto requisito de manipulación, donde influyen directamente las condiciones físicas y medioambientales, lo que supone preocuparse por garantizar una adecuada conservación de los materiales dentro de un marco de seguridad e higiene para los trabajadores.



**Figura 24. Proceso de Servicio Post Entrega de Prosumel S.A**

**Tabla 22.**

**Servicio Post Entrega de Prosumel S.A**

C.3.1	Confirmación de entrega del paquete
C.3.2	Monitoreo de quejas, reclamos y sugerencias
C.3.3	Solución de quejas, reclamos y sugerencias
C.3.4	Acciones preventivas y correctivas

### **C.3.1 CONFIRMACIÓN DE ENTREGA DEL PAQUETE**

Se creará un documento confirmación de pedido que debe de contener toda la información necesaria para que el cliente tenga constancia de que su pedido ha sido recibido, ha sido aceptado y en qué condiciones está su entrega. El documento confirmación de pedido pretende ser una herramienta efectiva que elimine la necesidad de consultas posteriores.

### **C.3.2 MONITOREO DE QUEJAS Y RECLAMOS Y SUGERENCIAS**

Procurará un mejor relacionamiento con los clientes y velar por sus intereses asegurando la atención y respuesta de los reclamos, quejas y sugerencias presentados.

- Implementar, monitorear y controlar la gestión de reclamos, quejas y sugerencias.

- Promover la toma de conciencia sobre el proceso de gestión de reclamos, quejas y sugerencias.
- Mantener el sistema de registro de reclamos, quejas y sugerencias de manera eficaz y eficiente incluyendo:
  - Control de los requisitos tecnológicos
  - Formación apropiada de los funcionarios
  - Control y monitoreo de los incidentes: registro y cumplimiento de los tiempos límites, documentación y resoluciones.

### **C.3.3 SOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS**

Se realizará la recepción de una queja o reclamo mediante los canales de comunicación como correo electrónico, llamada telefónica o por carta.

La queja o reclamo será documentada, con el objeto de asignarle un número de ingreso y seguimiento, indistintamente de la vía de recepción.

### **C.3.4 ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS**

Una acción correctiva es aquella que llevamos a cabo para eliminar la causa de un problema. Las correcciones atacan los problemas, las acciones correctivas sus causas. Las acciones preventivas se anticipan a la causa, y pretenden eliminarla antes de su existencia. Evitan los problemas identificando los riesgos. Cualquier acción que disminuya un riesgo es una acción preventiva.

## 2.6 Definición de límites del proceso

<b>LÍMITES DEL PROCESO</b>		
<b>ID:</b>	<b>PROCESO:</b>	<b>ÁREA:</b>
<b>INICIO:</b>	<b>FIN:</b>	

**ID:** son las siglas que individualización el proceso

**PROCESO:** es el nombre del proceso

**ÁREA:** es el área donde se aplicará el proceso

**INICIO:** Se describe la primera actividad que da inicio al proceso

**FIN:** Se describe la última actividad que da inicio al proceso

## **CAPÍTULO III**

### **MANUAL DE PROCESOS PARA PROSUMEL S.A**

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

- Describir los procesos de la empresa a través de flujo gramas, especificando los procedimientos que lo conforman de una manera secuencial, sistemática, y detallada.
- Delimitar las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación del proceso.
- Establecer políticas y lineamientos generales de deberán observarse en el desarrollo de los procesos.
- Apoyar en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal de los procesos.

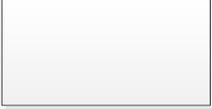
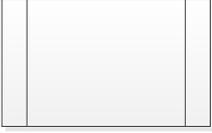
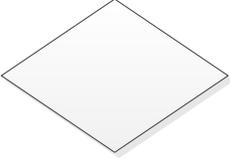
#### **3.2 Alcance del Manual de procesos**

Este manual incluirá los procesos y actividades de:

- Recepción de pedido
- Logística
- Servicio Post Venta

### 3.4 Términos Utilizados

**Tabla 23.**  
**Términos Utilizados**

Símbolo	Descripción
	<p>Inicio del proceso.</p>
	<p>Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una tarea o actividad.</p>
	<p>Subproceso, forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro Diagrama</p>
	<p>Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad de decisión o de conmutación.</p>
	<p>Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.</p>
	<p>Utilizado para representar el fin de un procedimiento.</p>

### 3.5 Actividades del Proceso

#### Recepción de pedido:

**Tabla 24. Planificación de pedidos**

#### **Planificación de pedidos**

<b>ID:</b>  <b>PLAN_PEDIDOS</b>	<b>PROCESO:</b>  Planificación de pedidos	<b>ÁREA:</b>  Recepción de pedido
<b>Misión del proceso</b>		
Planificar las órdenes recibidas para ser distribuidas a los clientes de forma óptima, en función de plazos de entrega requeridos.		
<b>Actividades que conforman el proceso</b>		
Organizar horarios para el despacho de la orden Establecer prioridades para la entrega del pedido Asignar los pedidos al área de logística		
<b>Entradas:</b>  Pedidos del cliente	<b>Salidas:</b>  Documento de planificación de pedido para el respectivo envío	
<b>Procesos relacionados</b>		
Recepción y verificación de pedidos diariamente Clasificación de la correspondencia y/o paquetería Elaboración de la orden de entrega		
<b>Recursos/ Necesidades</b>		
Generación de un pedido para la entrega		

**Tabla 25.**  
**Recepción y verificación de pedidos diariamente**

<b>ID:</b>  <b>REC_VER_PEDIDOS</b>	<b>PROCESO:</b>  Recepción y verificación de pedidos diariamente	<b>ÁREA:</b>  Recepción de pedido
<b>Misión del proceso</b>		
<p>Asegurar que lo recibido está conforme a la recepción el pedido.</p> <p>Aquí debe existir un documento firmado por parte de la persona que recibe la correspondencia y se hace responsable de su contenido.</p>		
<b>Actividades que conforman el proceso</b>		
<p>Receptar pedidos del cliente</p> <p>Verificar el estado del pedido</p> <p>Registrar la recepción del pedido</p>		
<b>Entradas:</b>  Pedidos del cliente	<b>Salidas:</b>  Documento de registro de pedido	
<b>Procesos relacionados</b>		
Planificación de pedidos		
<b>Recursos/ Necesidades</b>		
Generación de un pedido de entrega		

Tabla 26.

**Clasificación de la correspondencia y/o paquetería**

<b>ID:</b>  <b>CLASIFICACION_PEDIDOS</b>	<b>PROCESO:</b>  Clasificación de la correspondencia y/o paquetería	<b>ÁREA:</b>  Recepción de pedido
<b>Misión del proceso</b>		
Clasificar la correspondencia por prioridades y así determinar el modo y medio de envío.		
<b>Actividades que conforman el proceso</b>		
Clasificar lo pedidos del cliente Asignar prioridades del pedido		
<b>Entradas:</b> Pedidos del cliente	<b>Salidas:</b> Documento de verificación de pedido	
<b>Procesos relacionados</b>		
Planificación de pedidos Recepción y verificación de pedidos diariamente		
<b>Recursos/ Necesidades</b>		
Generación de un pedido de entrega		

**Tabla 27.**  
**Elaboración de orden de entrega**

<b>ID:</b>	<b>PROCESO:</b>	<b>ÁREA:</b>
<b>ORDEN_PEDIDO</b>	Elaboración de orden de entrega	Recepción de pedido
<b>Misión del proceso</b>		
Crear una orden para el encargado del reparto con la respectiva prioridad del envío, esta orden solo se creará en el caso de que existe la necesidad de envío por parte del cliente.		
<b>Actividades que conforman el proceso</b>		
<p>Analizar la orden de pedidos del cliente</p> <p>Crear órdenes de pedidos del cliente</p> <p>Autorización del pedido</p> <p>Registrar la orden del pedido</p>		
<b>Entradas:</b>	<b>Salidas:</b>	
Pedidos del cliente	Documento de orden de pedido	
<b>Procesos relacionados</b>		
<p>Planificación de pedidos</p> <p>Recepción y verificación de pedidos diariamente</p> <p>Clasificación de la correspondencia y/o paquetería</p>		
<b>Recursos/ Necesidades</b>		
Generación de un pedido de entrega		

**Logística:****Tabla 28.****Almacenamiento y Transporte Interno**

<b>ID:</b>	<b>PROCESO:</b>	<b>ÁREA:</b>
<b>ALMACENAMIENTO _TRANSINTERNO</b>	Almacenamiento y Trasporte Interno	Logística
<b>Misión del proceso</b>		
El Proceso logístico que trata de la recepción, almacenamiento y movimientos dentro de la empresa, de materiales, materias primas y productos semielaborados, hasta el punto de consumo. Incluye, la elaboración y tratamiento de informes, de los datos manipulados		
<b>Actividades que conforman el proceso</b>		
Recepción de pedidos. Movimiento y ubicación Procesamiento de pedidos. Preparación de pedidos (picking). Transporte y distribución		
<b>Entradas:</b>	<b>Salidas:</b>	
registro de la información	Aviso de recibido Factura electrónica	
<b>Procesos relacionados</b>		
Planificación de pedidos Recepción y verificación de pedidos diariamente Clasificación de la correspondencia y/o paquetería		
<b>Recursos/ Necesidades</b>		
Generación de un pedido de entrega		

**Tabla 29.**  
**Integración de la cadena de Suministro**

<b>ID:</b>	<b>PROCESO:</b>	<b>ÁREA:</b>
<b>CADENA_SUMINISTRO</b>	Integración de la cadena de Suministro	Logística
<b>Misión del proceso</b>		
Es el procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda		
<b>Actividades que conforman el proceso</b>		
<p>La selección compra</p> <p>Programación de producción</p> <p>Procesamiento de órdenes</p> <p>Control de inventarios</p> <p>Transportación almacenamiento</p> <p>Servicio al cliente.</p> <p>Sistemas de información</p>		
<b>Entradas:</b>	<b>Salidas:</b>	
Pedidos del cliente	Documento de orden de pedido	
<b>Procesos relacionados</b>		
<p>Planificación</p> <p>Aprovisionamiento</p> <p>Pedidos por emergencia</p> <p>Traslados y despacho</p> <p>Proceso de análisis de existencias</p> <p>Recepción y administración de inventarios y facturación y emisión de recibos</p>		
<b>Recursos/ Necesidades</b>		
Producto de envió		

**Tabla 30.**  
**TIC en el contexto Logístico**

<b>ID:</b> <b>TIC_LOGÍSTICO</b>	<b>PROCESO:</b> TIC en el contexto Logístico	<b>ÁREA:</b> Logística
<b>Misión del proceso</b>		
Requiere un uso extenso y efectivo de las TIC, a saber: ordenadores, redes, códigos de barras, tecnología de captación de información de intercambio electrónico de datos, etc., permitiendo no solo la coordinación adecuada de las actividades, sino también la consulta de un usuario del sistema para conocer la situación del proceso en tiempo real		
<b>Actividades que conforman el proceso</b>		
<p>Crear de Reportes</p> <p>Desarrollo de Software</p> <p>Administración de Base de Datos</p>		
<b>Entradas:</b> Ingreso de Información	<b>Salidas:</b> Documento Solicitado	
<b>Procesos relacionados</b>		
<p>Almacenamiento y Transporte Interno</p> <p>Integración de la cadena de Suministro</p>		
<b>Recursos/ Necesidades</b>		
Generación de un pedido de entrega		

**Tabla 31.**  
**Distribución y Transporte Externo**

<b>ID:</b>	<b>PROCESO:</b>	<b>ÁREA:</b>
<b>DISTRIBUCIÓN_TRANSPORTE</b>	Distribución y Transporte Externo	Logística
<b>Misión del proceso</b>		
Establecer operaciones de carga y descarga, trabajo interno en almacenes en los que se busca el mayor nivel de automatización con el fin de no producir interrupciones en las operaciones de distribución y transporte.		
<b>Actividades que conforman el proceso</b>		
El procesamiento de pedidos El control de inventarios El transporte El manejo de paquetería y/o mensajería El almacenamiento		
<b>Entradas:</b>	<b>Salidas:</b>	
Pedidos del cliente	Documento de orden de pedido	
<b>Procesos relacionados</b>		
TIC en el contexto Integración de la cadena de Suministro Almacenamiento y Transporte Interno		
<b>Recursos/ Necesidades</b>		
Generación de un pedido de entrega		

**Servicio Post Venta:****Tabla 32.****Confirmación de entrega del paquete**

<b>ID:</b> <b>CONFIRMACIÓN_ENTREGA</b>	<b>PROCESO:</b> Confirmación de entrega del paquete	<b>ÁREA:</b> Servicio Post Venta
<b>Misión del proceso</b>		
Asegurarse de que el pedido llegó a su destino según los requerimientos. Comprende la confirmación por parte del cliente de que recibió el producto a conformidad.		
<b>Actividades que conforman el proceso</b>		
Realizar llamadas a los clientes para asegurarse de que la entrega sea exitosa Recibir el documento de entrega y recepción firmado por parte del cliente y la persona encargada de realizar el pedido		
<b>Entradas:</b> Orden del Pedido	<b>Salidas:</b> Documento de confirmación de entrega	
<b>Procesos relacionados</b>		
Planificación de pedidos		
<b>Recursos/ Necesidades</b>		
Generación de un pedido por entregar Orden de un pedido		

**Tabla 33.**  
**Monitoreo de quejas, reclamos y sugerencias**

<b>ID:</b>	<b>PROCESO:</b>	<b>ÁREA:</b>
MONITOREO_QUEJAS	Monitoreo de quejas, reclamos y sugerencias	Servicio Post Venta
<b>Misión del proceso</b>		
Velar por sus intereses de los clientes, asegurando la atención y respuesta de los reclamos, quejas y sugerencias presentados.		
<b>Actividades que conforman el proceso</b>		
Registrar los de reclamos, quejas y sugerencias Documentar los tiempos límites, documentación y resoluciones.		
<b>Entradas:</b>	<b>Salidas:</b>	
Orden del Pedido, Confirmación de entrega del paquete	Documento de monitoreo	
<b>Procesos relacionados</b>		
Elaboración de orden de entrega Confirmación de entrega del paquete		
<b>Recursos/ Necesidades</b>		
Generación de un pedido por entregar Orden de un pedido		

**Tabla 34.**  
**Solución de quejas, reclamos y sugerencias**

<b>ID:</b>	<b>PROCESO:</b>	<b>ÁREA:</b>
<b>SOLUCION_QUEJAS</b>	Solución de quejas, reclamos y sugerencias	Servicio Post Venta
<b>Misión del proceso</b>		
Solventar quejas o reclamos recibidos de parte del cliente y documentarlas, con el objeto de asignarle un número de ingreso y seguimiento, indistintamente de la vía de recepción.		
<b>Actividades que conforman el proceso</b>		
Registrar los de reclamos, quejas y sugerencias Identificar cuáles son las principales quejas que se repiten y analizar sus causas		
<b>Entradas:</b>	<b>Salidas:</b>	
Quejas por parte del cliente	Documento de solución de la inconformidad	
<b>Procesos relacionados</b>		
Elaboración de orden de entrega Confirmación de entrega del paquete		
<b>Recursos/ Necesidades</b>		
Levantamiento de una inconformidad Orden de un pedido		

**Tabla 35.**  
**Acciones preventivas y correctivas**

<b>ID:</b>	<b>PROCESO:</b>	<b>ÁREA:</b>
ACCIONES_PREVENTIVAS_CORRECTIVAS	Acciones preventivas y correctivas	Servicio Post Venta
<b>Misión del proceso</b>		
Atacar la causa de un problema, así como anticipar a la causa, y eliminarla antes de su existencia.		
<b>Actividades que conforman el proceso</b>		
Describir la no conformidad menor, mayor o potencial según sea el caso.		
Desarrollar acciones preventivas: una vez que ya se conocen las causas, se atacan para que no vuelvan a suceder, o para reducir la cantidad de veces que se manifiestan.		
Diseñar una manual para el tratamiento de las principales quejas, es decir realizar un plan de trabajo basado en eliminar la causa o causas de la no conformidad menor, mayor o potencial.		
<b>Entradas:</b>	<b>Salidas:</b>	
Quejas por parte del cliente	Documento de acciones preventivas y correctivas	
<b>Procesos relacionados</b>		
Elaboración de orden de entrega		
Confirmación de entrega del paquete		
<b>Recursos/ Necesidades</b>		
Levantamiento de una inconformidad		
Orden de un pedido		

### **3.6 Responsabilidades**

#### ***Planificación de pedidos***

- Realizar una planificación adecuada para entregar el pedido en el tiempo acordado, en las condiciones acordadas, y a la persona indicada.

#### ***Recepción y verificación de pedidos diariamente***

- Recibir e inspeccionar los artículos y verificar las cantidades para el envío.
- Preparar una guía de recepción para distribuirla a los clientes.

#### ***Clasificación de la correspondencia y/o paquetería***

- Clasificar el pedido que llega.
- Se debe asignar una identificación a cada producto y unificarla por un nombre común.

#### ***Elaboración de la orden de entrega***

- Se debe indicar el plazo de entrega del pedido e incluir alguna observación.

#### ***Almacenamiento y Transporte Interno***

- Garantizar una elevada satisfacción de las demandas internas de material
- Logra altos niveles de agilidad y favorece el mantenimiento de pocos inventarios

#### ***Integración de la cadena de Suministro***

- Promueve el establecimiento de políticas, procedimientos y estándares en conjunto con los proveedores y con los clientes, con el fin de lograr racionalidad y optimización a nivel de toda la cadena de suministro

#### ***TIC en el contexto Logístico***

- Consultar de un usuario del sistema para conocer la situación del proceso en tiempo real

#### ***Distribución y Transporte Externo***

- Permitir operaciones de carga y descarga, trabajo interno en almacenes y talleres en los que se busca el mayor nivel de automatización con el fin de no producir interrupciones en las operaciones de producción y transporte

#### ***Confirmación de entrega del paquete***

- Asegurar el cumplimiento de la entrega del pedido en los plazos y en el destino establecidos por el cliente.

#### ***Monitoreo de quejas, reclamos y sugerencias***

- Conocer los procedimientos a seguir y la información a dar a los clientes que presentan reclamos, quejas y sugerencias.

#### ***Solución de quejas, reclamos y sugerencias***

- Responder de manera rápida y eficaz ante cualquier inconveniente de tipo circunstancial o accidental, aplica para las no conformidades mayores y menores detectadas, y se les dará solución en un plazo no mayor a dos semanas.

#### ***Acciones preventivas y correctivas***

- Desarrollar el plan de acción correctivo o preventivo.

### 3.7 Diagrama del Proceso

#### Recepción de pedido

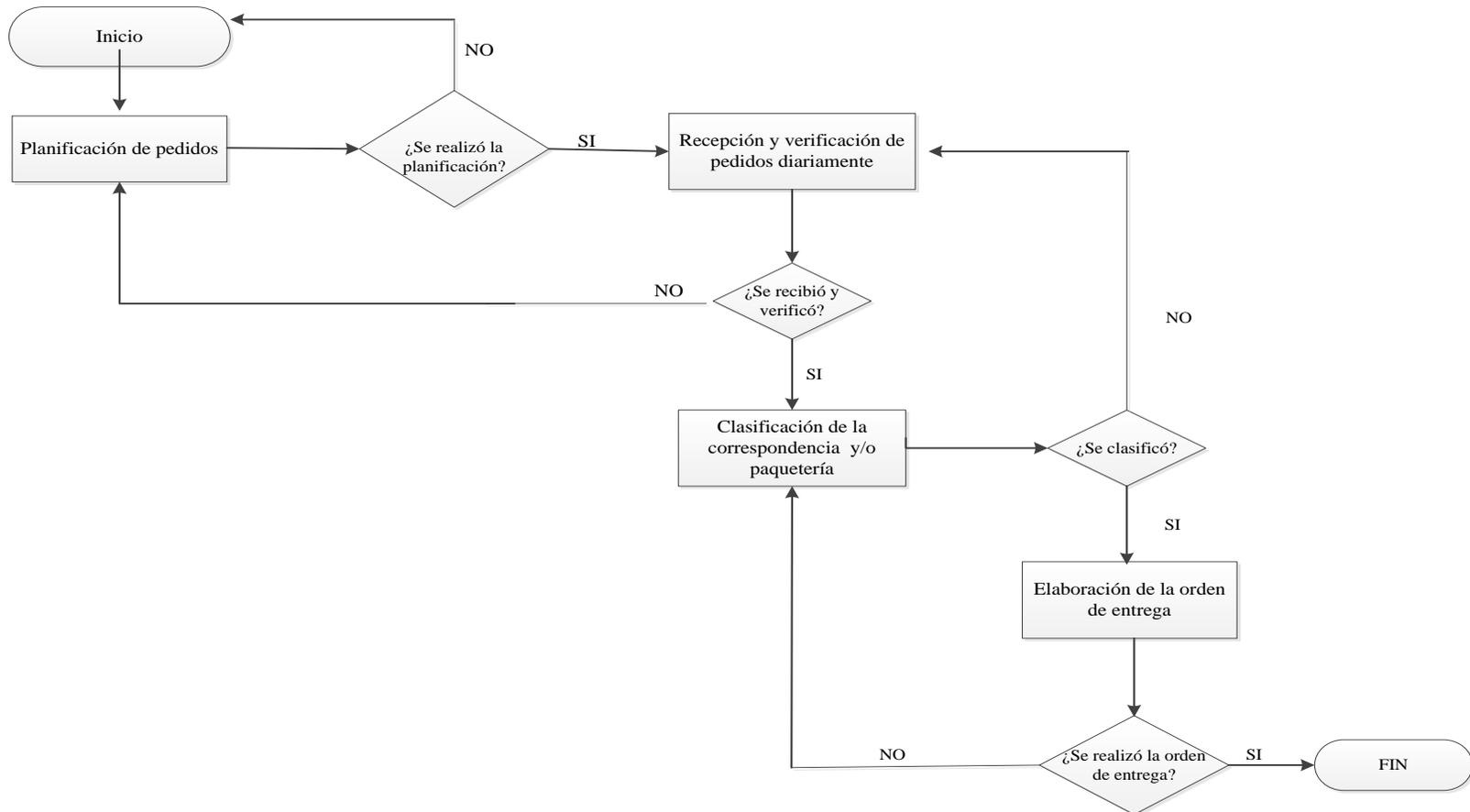
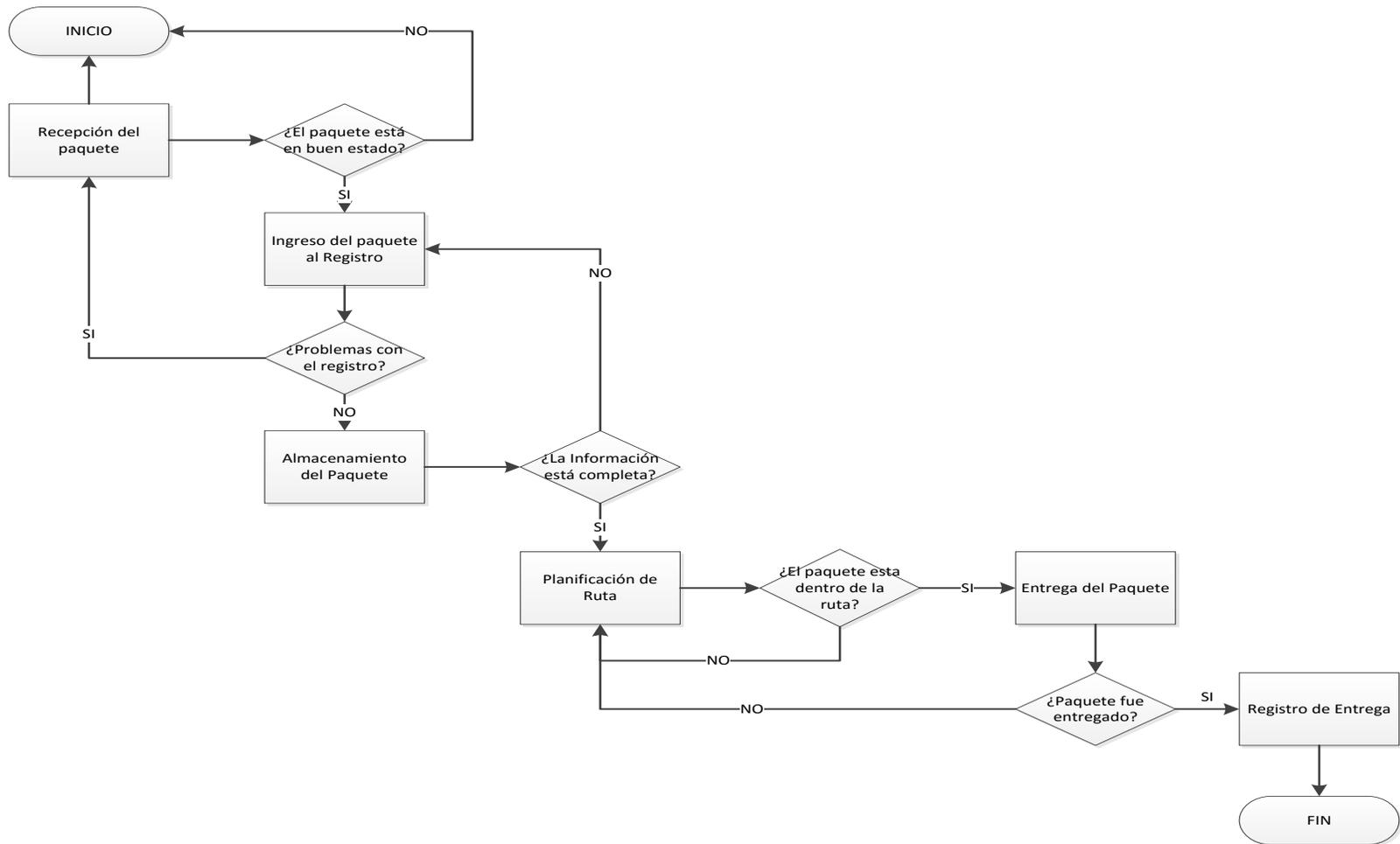
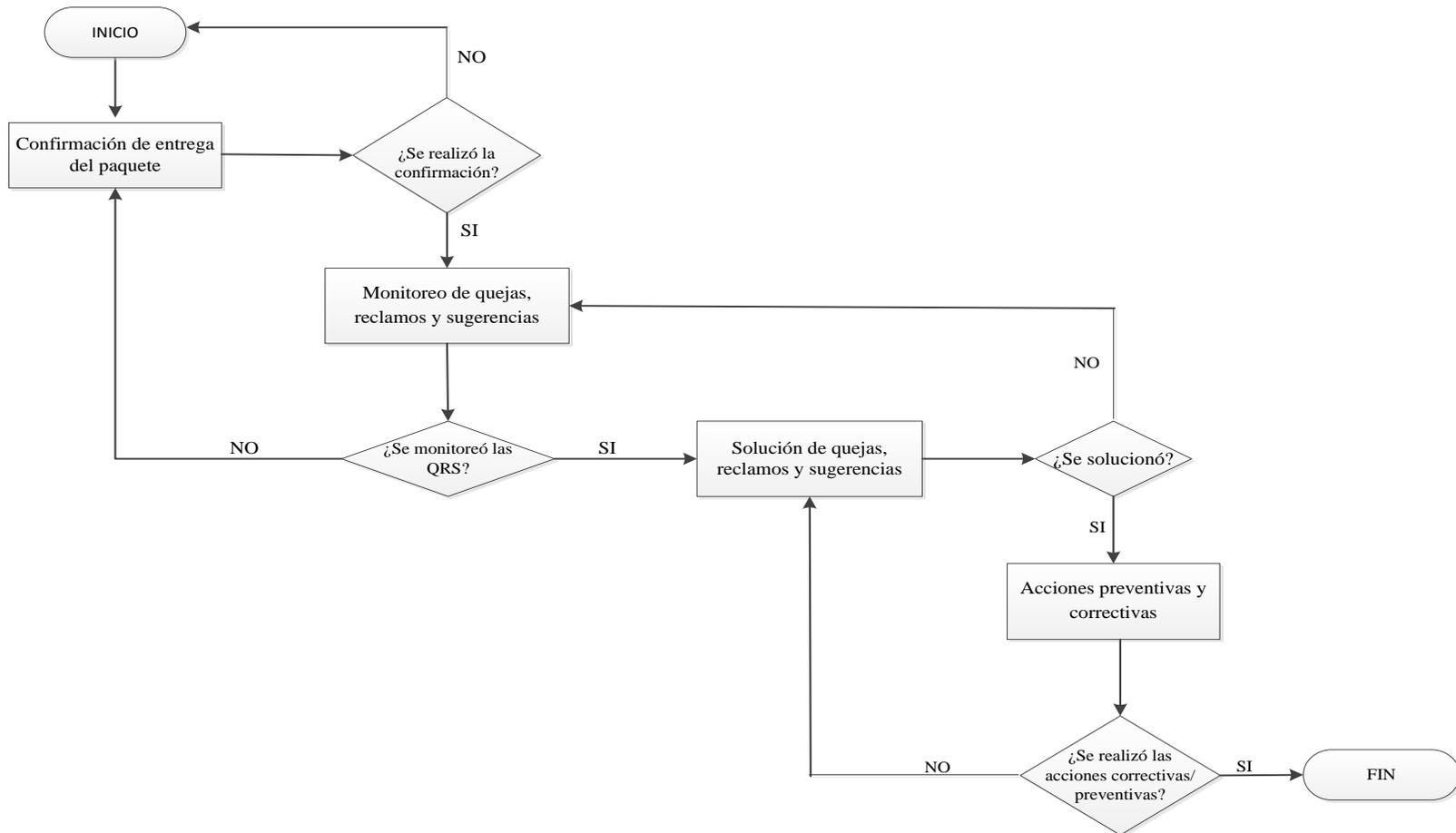


Figura 25. Recepción de pedido de Prosumel S.A

**Logística:****Figura 26. Logística de Prosumel S.A**

**Servicio Post Entrega de Prosumel S.A****Figura 27. Servicio Post Entrega de Prosumel S.A**

## CAPÍTULO IV

# MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA PROSUMEL S.A

### 4.1 Objetivo

El objetivo primordial del manual, es describir con claridad todas las actividades de la entidad y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos; de esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la entidad, o peor aún de una misma sección.

Un manual de descripción de cargos es un documento que se tiene que elaborar en toda entidad, con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de la misma.

El Manual de Cargos permite alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- b) Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- c) Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- d) Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- e) Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- f) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- g) Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.
- h) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

## **4.2 Alcance**

Crear un manual de descripción de cargos que facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada trabajador de la empresa, donde se identifique el cargo, así como las especificaciones y requisitos de mismo.

Adicionalmente determinar el perfil, las funciones y responsabilidades del cargo.

## **4.3 Jerarquización**

Jerarquizar es una manera de clasificar las cosas, de estereotiparlas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad. Cuanto más se utilice la Jerarquización en el proceso decisorio, serán menos las alternativas de solución diferentes.

La base para las descripciones de puestos se encuentra en la división y en la departamentalización del trabajo. Si se identifican funciones para cada persona, la organización facilitará el dominio de las operaciones y obtendrá a menudo una eficiencia mayor.

## **4.4 Definición de Cargo**

Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización y ocupan un lugar formal en el organigrama.

#### 4.5 Descripción de Cargos

Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

#### 4.6 Estructura del Análisis de Cargos

La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- (a) Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- (b) Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- (c) Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- (d) Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

#### 4.7 Modelos Teóricos de Descripción de Cargos

La descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- (a) **Intrínsecos:** Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).

- (b) **Extrínsecos:** Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes).

Dividen la información en dos categorías:

- (a) **Descripción del puesto:** Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y por qué lo hace).
- (b) **Especificación del puesto:** Requerimientos y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales).

#### 4.8 Diseño de manual de cargos

Después de analizar a la empresa Prosumel S.A. en cuanto a la contratación de personal se pudo observar que la misma se hace sin tener ningún criterio, sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el empleado dentro de la organización. Con el propósito de solventar esta situación se propone diseñar un Manual de Cargos que permita a la empresa reclutar y seleccionar los candidatos con las

competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente los objetivos de la organización.

**Tabla 36.**  
**Diseño de manual de cargos Gerente**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
DENOMINACIÓN: Gerente NIVEL FUNCIONAL: Gerencial DEPENDENCIA: Gerencia JEFE INMEDIATO:
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa.
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el estatuto de la misma.</li> <li>b) Representar judicial y legalmente a la empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera la Ley.</li> <li>c) Informar los dueños las acciones tomadas así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.</li> <li>d) Elevar para aprobación de los estados financieros, la memoria anual de la Empresa, el Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal, obteniendo la aprobación para su difusión.</li> <li>e) Aprobar el Manual de Organización y Funciones elaborado por la Gerencia de Desarrollo Corporativo.</li> <li>f) Aprobar el Cuadro de Perfiles de la empresa.</li> <li>g) Proponer la contratación de los gerentes, así como aumentos de sueldos y promociones para gerentes y funcionarios.</li> </ul>

**→CONTINUAR**

- h) Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de Prosumel S.A. ante la colectividad y los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma ante la opinión pública.
- i) Delegar cualquiera de sus atribuciones en funcionarios de menor jerarquía, debiendo en este caso observar las restricciones que la normatividad establece.
- j) Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.
- k) Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones vigentes a los empleados, así como conceder licencia al personal de acuerdo a la normatividad interna establecida.

#### 4. PERFIL DEL CARGO

Edad: 35 Años en adelante

Nacionalidad: Ecuatoriana

Género: Femenino/ Masculino

##### **Nivel académico:**

Ingeniero/a en Administración de Empresas

Preferentemente con Maestría en Finanzas o Administración de Empresas

Conocimientos del idioma Inglés.

##### **Competencias**

Visión de Negocios

Orientación a Resultados

Planificación estratégica

Liderazgo

Negociación

Comunicación efectiva a todo nivel

→CONTINUAR

**Experiencia laboral**

Experiencia Previa

5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (Gerente General)

**Cualidades y personalidad**

Excelente presentación personal

Responsable y dedicada.

Receptiva y Servicial

Buen manejo de las relaciones interpersonales

**Tabla 37.**  
**Diseño de manual de cargos Abogado**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
DENOMINACIÓN: Abogado NIVEL FUNCIONAL: Gerencia DEPENDENCIA: Gerente General JEFE INMEDIATO: Gerente General
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
Apoyar al jefe de la oficina en el asesoramiento jurídico penal de la empresa de conformidad con los dispositivos legales vigentes y normas internas conexas, así como representarla legalmente en el ámbito de su competencia.
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Asesorar y patrocinar en procesos judiciales y acciones pre-judiciales en materia penal.</li> <li>b) Efectuar el seguimiento de los procesos judiciales en materia penal derivada de denuncias efectuadas por la empresa y en contra de la empresa.</li> <li>c) Llevar a cabo la tramitación de formalidades de índole penal, requerida por instituciones y organismos del Estado.</li> <li>d) Apoyar en el asesoramiento de la solución extrajudicial de los asuntos litigiosos en materia penal cuando las circunstancias así lo justifiquen.</li> <li>e) Apoyar en el examen previo de aquellos asuntos que evidencien irregularidades dolosas y que requieran acciones inmediatas.</li> <li>f) Mantener actualizada la legislación y jurisprudencia nacional en materia penal.</li> <li>g) Participar en equipos de trabajo que le sean asignados, así como cumplir otras funciones afines al cargo que le sean encargadas por el Asesor jurídico.</li> </ul>

→CONTINUAR

**4. PERFIL DEL CARGO**

Edad: 25 Años en adelante

Nacionalidad: Ecuatoriana

Género: Femenino/ Masculino

**Nivel académico:**

Título tercer nivel en Leyes

Preferentemente con Maestría en Derecho

Conocimientos del idioma Inglés.

**Competencias**

Pensamiento conceptual

Pensamiento analítico

Comprensión oral

**Experiencia laboral**

Experiencia

1 año de experiencia en el cargo o en posiciones similares

**Cualidades y personalidad**

Excelente presentación personal

Responsable y dedicada.

Receptiva y Servicial

Buen manejo de las relaciones interpersonales.

**Tabla 38.**  
**Diseño de manual de cargos Contador General**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
DENOMINACIÓN: Técnico Administrativo NIVEL FUNCIONAL: Técnico DEPENDENCIA: Logística JEFE INMEDIATO: Jefe de Logística
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
Ejecutar labores referidas al servicio de transporte vehicular requerido por la entrega de paquetes.
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elaborar el rol de turnos de los choferes y la distribución de vehículos para el servicio de transporte.</li> <li>b) Programar, coordinar y supervisar la ejecución de mantenimiento y reparación de vehículos</li> <li>c) Confeccionar cuadros comparativos de las cotizaciones de repuestos servicios de mantenimientos necesarios.</li> <li>d) Solicitar la dotación de combustibles, carburantes y lubricantes.</li> <li>e) Supervisión en el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias de tránsito y seguridad vehicular.</li> <li>f) Proponer la normativa referida al control y uso y mantenimiento de los vehículos.</li> <li>g) Realizar la evacuación técnica económica para la optimización del uso de la flota vehicular.</li> </ul> <p>Las demás funciones que le asigne el Jefe Inmediato.</p>

→CONTINUAR

#### 4. PERFIL DEL CARGO

Edad: 18 Años en adelante

Nacionalidad: Ecuatoriana

Género: Femenino/ Masculino

#### **Nivel académico:**

Bachiller

#### **Competencias**

*Memoria:* Auditiva y visual.

*Destreza manual:* Requiere de capacidad para manejar adecuadamente máquinas y equipos de depósitos y oficinas.

*Razonamiento concreto:* Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos.

*Capacidad de síntesis:* Disciplina y atención al detalle; requiere de capacidad de análisis y síntesis en la elaboración de informes, notas.

*Iniciativa:* Requiere de capacidad de iniciativa en actividades o tareas complejas y Semi- complejas.

*Discreción:* Requiere de discreción en los contenidos de documentos.

*Presentación personal:* Requiere de buena presencia porque tienen contacto con personas internas y externas.

*Trato con el público:* Requiere de un trato cortés.

*Manejo de grupos:* Requiere de capacidad para manejo de grupo tanto de grupos próximos como distantes.

*Trabajo en equipo:* Requiere de alta capacidad para trabajar en equipo porque debe interactuar con todas las áreas de la empresa.

*Expresión oral:* Requiere de buena dicción y capacidad de expresarse correctamente.

→CONTINUAR

**Experiencia laboral**

Experiencia Previa: Mínimo 1 año en puestos similar

Capacitación Adicional: Manejo de computación medio.

**Cualidades y personalidad**

Excelente presentación personal

Responsable y dedicada.

Receptiva y Servicial

Buen manejo de las relaciones interpersonales.

**Tabla 39.**  
**Diseño de manual de cargos Contador General**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
DENOMINACIÓN: Contador General NIVEL FUNCIONAL: Gerencia DEPENDENCIA: Gerente General JEFE INMEDIATO: Gerente General
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
<p>Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.</p> <p>Adicionalmente elabora y controla la labor presupuestaria y de costos.</p>
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.</li> <li>b) Verificar y depurar cuentas contables.</li> <li>c) Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.</li> <li>d) Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.</li> <li>e) Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.</li> <li>f) Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información.</li> <li>g) Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas.</li> <li>h) Confeccionar las declaraciones de retención impuesto de renta.</li> <li>i) Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.</li> <li>j) Revisar y firmar conciliaciones bancarias.</li> <li>k) Revisar y comparar gastos mensuales.</li> </ul>

→CONTINUAR

**4. PERFIL DEL CARGO**

Edad: 25 Años en adelante

Nacionalidad: Ecuatoriana

Género: Femenino/ Masculino

**Nivel académico:**

Título tercer nivel Licenciado en Contabilidad o Contador Público.

Conocimientos del idioma Inglés.

**Competencias**

Habilidad para analizar información y redactar informes

Habilidad para expresarse en forma clara y precisa, tanto oralmente como por escrito

Facilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales.

Uso y manejo del equipo de computación y comunicación

**Experiencia laboral**

Experiencia

1 año de experiencia en el cargo o en posiciones similares

**Cualidades y personalidad**

Excelente presentación personal

Responsable y dedicada.

Receptiva y Servicial

Buen manejo de las relaciones interpersonales.

**Tabla 40.**  
**Diseño de manual de cargos Secretaria**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
DENOMINACIÓN: Secretaria NIVEL FUNCIONAL: Gerencia DEPENDENCIA: Gerente General JEFE INMEDIATO: Gerente General
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
Es responsable de ejecutar labores secretariales de la dependencia asignada. El cargo se ubica en el área administrativa, atendiendo y coordinando sus actividades en la gerencia administrativa que corresponda.
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en el departamento, tal como facturas, órdenes de cheques, etc.</li> <li>b) Confección de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, facturas, y documentos en general.</li> <li>c) Convocar a sesiones o reuniones.</li> <li>d) Llevar el control de la agenda del gerente de área.</li> <li>e) Preparar los informes que se le soliciten.</li> <li>f) Llevar controles administrativos vía expedientes, archivos, catálogos, computador u otros similares.</li> <li>g) Colaborar con otras funciones afines, de acuerdo al giro de la gerencia a la cual presta sus servicios.</li> <li>h) Recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación diversa recibida, tanto interna como externa.</li> <li>i) Atender el teléfono de acuerdo a las normas de cortesía establecidas y dar a todas las llamadas el debido curso</li> </ul>

→CONTINUAR

- j) Recoger y canalizar los mensajes dirigidos al personal de la dependencia o enviados por este.
- k) Verificar con el recibo correspondiente, el pago de agua, electricidad, teléfono, contratos y otros pagos menores.
- l) Enviar comunicaciones internas y documentos relacionados a los diferentes departamentos administrativos.

#### **4. PERFIL DEL CARGO**

Edad: 20-35 Años

Nacionalidad: Ecuatoriana

Género: Femenino

##### **Nivel académico:**

Bachiller de secundaria.

Estudios de secretariado.

Conocimientos del idioma Inglés.

##### **Conocimientos adicionales**

Amplio manejo del sistema operativo WINDOWS y de las herramientas Word, Excel y Power Point.

Deseable que posea título de Oficinista

##### **Experiencia laboral**

Preferible un año de experiencia en el puesto.

##### **Cualidades y personalidad**

Excelente presentación personal

Responsable y dedicada.

Receptiva y Servicial

Buen manejo de las relaciones interpersonales.

**Tabla 41.**  
**Diseño de manual de cargos Mensajero**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
DENOMINACIÓN: Jefatura de RRHH NIVEL FUNCIONAL: Jefatura DEPENDENCIA: RRHH JEFE INMEDIATO: Gerencia
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
Organizar las actividades y recursos del área, para el eficiente servicio al cliente interno.
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Crear en la empresa las condiciones organizacionales para lograr una cultura de responsabilidad y de evaluación permanente, conjugando la calidad del desempeño con la productividad de sus Recursos Humanos.</li> <li>b) Aplicar y velar por el cumplimiento de normas técnicas en la gestión de los recursos humanos del servicio, así como las disposiciones legales, reglamentarias e instrucciones a que ella deba sujetarse.</li> <li>c) Velar por una eficiente y participativa gestión descentralizada del personal, realizar directamente las actividades de administración de éste, manteniendo actualizado los registros de datos personales y debida funcionaria de su dotación.</li> <li>d) Promover la capacitación y el desarrollo laboral permanente del personal vinculado a la carrera funcionaria en el establecimiento, con el objetivo de que los funcionarios cuenten con más y mejores herramientas para cumplir sus funciones de modo eficiente y eficaz.</li> <li>e) Elaborar los informes que sean requeridos y en general cumplir todas las funciones y actividades referentes a derechos, obligaciones, responsabilidades y bienestar de los funcionarios.</li> <li>f) Administrar el sistema de remuneraciones</li> </ul>

→CONTINUAR

- g) Velar por la aplicación de estudios de carga de trabajo de manera de ajustar la dotación a los requerimientos de atención.
- h) Planificar los procesos de contratación, reconversión y alejamiento del personal de acuerdo a los requerimientos asistenciales del establecimiento.
- i) Distribuir las funciones y tareas de la unidad de Recursos Humanos
- j) Participación en las tareas de Selección del Personal
- k) Controlar la programación de horas extraordinarias
- l) Ejercer las demás funcionales que le sean asignadas por el Director.

#### **4. PERFIL DEL CARGO**

Edad: 30-35 Años

Nacionalidad: Ecuatoriana

Género: Masculino / Femenino

##### **Nivel académico:**

Profesional Universitario área administración; Ingeniero Comercial  
Psicólogo Industrial.

##### **Conocimientos adicionales**

Contar con conocimientos de sistemas informáticos

##### **Experiencia laboral**

Experiencia mínima de 5 años

##### **Cualidades y personalidad**

Estable emocionalmente

Responsable

Gran sentido de pertenencia hacia la Institución

Capaz de asumir el papel de líder

**Tabla 42.****Diseño de manual de cargos Coordinador General**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
DENOMINACIÓN: Coordinador General NIVEL FUNCIONAL: Coordinador DEPENDENCIA: Coordinador General JEFE INMEDIATO: Gerente General
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
Es responsable de controlar y liderar los procesos operativos de recepción y distribución de los pedidos con el fin de contribuir al logro de los objetivos propuestos y brindar un mejor nivel de servicio tanto interno como externo.
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
a) Coordinación de la operación de recibo y despacho de productos. b) Coordinación de la gestión de los procesos de recolección de pedidos. c) Control periódico del estado de cargue. d) Realización de Inventarios.
<b>4. PERFIL DEL CARGO</b>
Edad: 20-35 Años Nacionalidad: Ecuatoriana Género: Femenino o Masculino  <b>Nivel académico:</b> Tercer nivel Conocimientos del idioma Inglés.  <b>Conocimientos adicionales</b> Amplio manejo del sistema operativo WINDOWS y de las herramientas Word, Excel y Power Point.

→CONTINUAR

**Experiencia laboral**

Preferible dos años de experiencia en el puesto.

**Cualidades y personalidad**

Excelente presentación personal

Responsable y dedicada.

Receptiva y Servicial

Buen manejo de las relaciones interpersonales.

Dinámica y activa.

**Tabla 43.****Diseño de manual de cargos Recepción de Pedido**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
DENOMINACIÓN: Recepción de Pedido
NIVEL FUNCIONAL: Técnico
DEPENDENCIA: Recepción
JEFE INMEDIATO: Coordinador General
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
Es responsable de la ejecución de labores de recepción de los pedidos para el posterior a los diferentes destinos, velando en todo el proceso por el adecuado mantenimiento del inventario tanto físico como en registro del mismo.
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Recibir las solicitudes de pedido de entrega y planificar, en cuyo caso debe imprimirlos y repartirlos al departamento que corresponda para ser alistados.</li> <li>b) Revisar el pedido.</li> <li>c) Ubicar en la Bodega, la mercadería que no se reparte de inmediato, cuidando que no se dañe o deteriore.</li> <li>d) Hacer devoluciones del pedido al cliente en el caso necesario.</li> <li>e) Recibir, custodiar y repartir semanalmente los pedidos.</li> <li>f) Reportar por mercadería dañada.</li> <li>g) Ubicar paquetes separados, imprimiendo el reporte de control diario y haciendo inventarios periódicos y cierres mensuales de los paquetes en existencia.</li> <li>h) Elaborar la orden de entrega</li> </ul>

→CONTINUAR

**4. PERFIL DEL CARGO**

Edad: 18-35 Años

Nacionalidad: Ecuatoriana

Género: Femenino o Masculino

**Nivel académico:**

Mínimo bachiller de Secundaria

**Conocimientos adicionales**

Cursos o conocimientos en manejo de Bodegas e inventarios.

Manejo del sistema operativo WINDOWS y de las herramientas Word y Excel.

Familiarizado con sistemas de control de inventarios

**Experiencia laboral**

Mínimo un año de experiencia en labores de Bodega, preferiblemente en empresas de tipo comercial.

**Cualidades y personalidad**

Responsable.

Sumamente ordenado y organizado.

Habilidad numérica.

Amplio espíritu de servicio.

Sumamente ordenado y organizado.

Con iniciativa.

Buen manejo de relaciones interpersonales.

Excelente trato hacia el cliente.

Capacidad de trabajo bajo presión.

**Tabla 44.**  
**Diseño de manual de cargos Servicio al cliente**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
DENOMINACIÓN: Servicio al cliente NIVEL FUNCIONAL: Técnico DEPENDENCIA: Recepción JEFE INMEDIATO: Coordinador General
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
A nivel general podemos decir que es el encargado de las relaciones con todos los clientes de la empresa: internos y externos, para satisfacer las necesidades de estos.
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Confirmación de entrega del paquete</li> <li>b) Monitoreo de quejas, reclamos y sugerencias</li> <li>c) Acciones preventivas y correctivas</li> <li>d) Ser el nexo de comunicación entre las necesidades de los clientes y los departamentos de la empresa que pueden satisfacerlas.</li> <li>e) Atención de los clientes que solicitan información relativa a la empresa y sus productos o servicios</li> <li>f) La recepción de quejas/reclamaciones y su tramitación hasta darlas por cerradas satisfactoriamente.</li> <li>g) Recepción de las sugerencias de los clientes</li> <li>h) Seguimiento de las actuaciones y evaluación de las gestiones realizadas</li> <li>i) Prevención de las posibles causas de conflictos con los clientes.</li> <li>j) Coordinación con la logística para asegurar la entrega de esos productos o servicios.</li> </ul>

→CONTINUAR

**4. PERFIL DEL CARGO**

Edad: 18-35 Años

Nacionalidad: Ecuatoriana

Género: Femenino o Masculino

**Nivel académico:**

Educación superior (Administración de empresas)

**Conocimientos adicionales**

Contar con conocimientos de sistemas informáticos

Manejo de Excel a nivel avanzado

Conocimiento del inglés

**Experiencia laboral**

Experiencia mínima de 2 años en puestos similares

**Cualidades y personalidad**

Comunicación eficaz

Vocación de servicio al cliente

Tolerancia

Empatía

**Tabla 45.**  
**Diseño de manual de cargos Jefe de Logística**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
DENOMINACIÓN: Jefe de Logística NIVEL FUNCIONAL: Jefatura DEPENDENCIA: Logística JEFE INMEDIATO: Gerencia
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
Administra la cadena de abastecimiento de todos los productos de NN desde la elaboración de los pedidos a proveedores, recepción, almacenaje, despacho y distribución, hasta la elaboración de informes. Trabajar integradamente con los otros departamentos (Comercial y Administración) para lograr la satisfacción de nuestros clientes.
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>l) Elaborar un plan estratégico para el Área Logística alineado con los objetivos de la empresa.</li> <li>m) Reclutar y capacitar al personal adecuado para los diferentes puestos en el departamento.</li> <li>n) Realizar las evaluaciones de personal y dar retroalimentación a cada miembro del equipo con un plan de acción para mejorar el desempeño y motivación del equipo.</li> <li>o) Controlar la implementación de buenas prácticas y las recomendaciones de nuestros socios comerciales.</li> <li>p) Elaborar reportes y proponer acciones para reducir entregas incorrectas de mercaderías.</li> <li>q) Coordinar con el Encargado de Flota, el buen funcionamiento de todos los móviles de la empresa.</li> <li>r) Visitar los depósitos del Interior regularmente (al menos 1 vez al mes) para controlar el cumplimiento de los procedimientos.</li> </ul>

→CONTINUAR

- s) Controlar y reducir los costos operativos de la empresa.
- t) Cumplir y hacer cumplir la política de la calidad de la Empresa.
- u) Ejecuta otras actividades relacionadas a sus funciones que el Gerente Administrativo Financiero considere necesario.
- v) Elabora el reglamento interno de su área y todo lo relacionado al manual de procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.

#### 4. PERFIL DEL CARGO

Edad: 35 Años en adelante

Nacionalidad: Ecuatoriana

Género: Femenino/ Masculino

#### **Nivel académico:**

Tercer nivel, Ingeniero en Industrias

Preferentemente con Maestría en Logística y Proceso.

#### **Competencias**

*Memoria:* Auditiva y visual.

*Destreza manual:* Requiere de capacidad para manejar adecuadamente máquinas y equipos de depósitos y oficinas.

*Razonamiento concreto:* Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos.

*Capacidad de síntesis:* Disciplina y atención al detalle; requiere de capacidad de análisis y síntesis en la elaboración de informes, notas.

*Iniciativa:* Requiere de capacidad de iniciativa en actividades o tareas complejas y Semi-complejas.

*Discreción:* Requiere de discreción en los contenidos de documentos.

→CONTINUAR

*Presentación personal:* Requiere de buena presencia porque tienen contacto con personas internas y externas.

*Trato con el público:* Requiere de un trato cortés.

*Manejo de grupos:* Requiere de capacidad para manejo de grupo tanto de grupos próximos como distantes.

*Trabajo en equipo:* Requiere de alta capacidad para trabajar en equipo porque debe interactuar con todas las áreas de la empresa.

*Expresión oral:* Requiere de buena dicción y capacidad de expresarse correctamente.

### **Experiencia laboral**

Experiencia Previa

5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

### **Cualidades y personalidad**

Excelente presentación personal

Responsable y dedicada.

Receptiva y Servicial

Buen manejo de las relaciones interpersonales.

**Tabla 46.**  
**Diseño de manual de cargos Asistente de Logística**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
<p>DENOMINACIÓN: Asistente de Logística</p> <p>NIVEL FUNCIONAL: Asistente</p> <p>DEPENDENCIA: Logística</p> <p>JEFE INMEDIATO: Jefe de Logística</p>
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
<p>Encargado de llevar control y registro de las actividades de recepción, almacenamiento, consolidación y despachos. Reportar al Jefe de Logística los indicadores de desempeño de horas-hombre, cumplimiento de despachos, tiempo de entrega y cumplimiento del presupuesto. Supervisar y gestionar el cumplimiento de los procedimientos operativos en las actividades cotidianas.</p>
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Controlar el cumplimiento de los procedimientos operativos en las actividades de la bodega.</li> <li>b) Reportar al Jefe de Logística los indicadores de gestión de la bodega y posibles mejoras en los procesos.</li> <li>c) Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas.</li> <li>d) Controlar los gastos de transporte y aprobar los gastos de los mismos en función de la carga transportada y el cumplimiento de la entrega.</li> <li>e) Gestionar la relación con los proveedores y clientes.</li> <li>f) Obtener retroalimentación del personal para obtener mejoras en los procesos.</li> <li>g) Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa.</li> </ul>

→CONTINUAR

#### 4. PERFIL DEL CARGO

Edad: 25 Años en adelante

Nacionalidad: Ecuatoriana

Género: Femenino/ Masculino

#### **Nivel académico:**

Egresado/Ingeniero/a de Industrias

#### **Competencias**

*Memoria:* Auditiva y visual.

*Destreza manual:* Requiere de capacidad para manejar adecuadamente máquinas y equipos de depósitos y oficinas.

*Razonamiento concreto:* Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos.

*Capacidad de síntesis:* Disciplina y atención al detalle; requiere de capacidad de análisis y síntesis en la elaboración de informes, notas.

*Iniciativa:* Requiere de capacidad de iniciativa en actividades o tareas complejas y Semi-complejas.

*Discreción:* Requiere de discreción en los contenidos de documentos.

#### **Experiencia laboral**

Experiencia Previa: Mínimo 1 año en puestos similar

Capacitación Adicional: Administración de Inventarios, Sistemas de Calidad, Buenas Prácticas de Manufactura, Relaciones Humanas.

#### **Cualidades y personalidad**

Excelente presentación personal

Responsable y dedicada.

Receptiva y Servicial

**Tabla 47.****Diseño de manual de cargos Técnico de Logística**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
DENOMINACIÓN: Técnico de Logística NIVEL FUNCIONAL: Técnico DEPENDENCIA: Logística JEFE INMEDIATO: Jefe de Logística
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
Ejecutar labores referidas a la recepción, registros, clasificación, distribución y control de bienes y suministros.
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
a) Organizar, coordinar y desarrollar las actividades referidas a la recepción, registro, almacenaje y distribución de paquetes adquiridos. b) Efectuar el mantenimiento y control de existencias mínimas de bienes y suministros. c) Establecer un sistema de codificación que tienda al uso de códigos de barras a nivel central. d) Efectuar periódicamente el inventario físico del almacén. e) Formular reportes mensuales de consumo de útiles de escritorio y suministros requeridos en la empresa f) Las demás funciones que le asigne el Jefe Inmediato.

→CONTINUAR

#### 4. PERFIL DEL CARGO

Edad: 18 Años en adelante

Nacionalidad: Ecuatoriana

Género: Femenino/ Masculino

#### **Nivel académico:**

Bachiller

#### **Competencias**

*Memoria:* Auditiva y visual.

*Destreza manual:* Requiere de capacidad para manejar adecuadamente máquinas y equipos de depósitos y oficinas.

*Razonamiento concreto:* Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos.

*Capacidad de síntesis:* Disciplina y atención al detalle; requiere de capacidad de análisis y síntesis en la elaboración de informes, notas.

*Iniciativa:* Requiere de capacidad de iniciativa en actividades o tareas complejas.

*Discreción:* Requiere de discreción en los contenidos de documentos.

*Presentación personal:* Requiere de buena presencia porque tienen contacto con personas internas y externas.

*Trato con el público:* Requiere de un trato cortés.

*Manejo de grupos:* Requiere de capacidad para manejo de grupo tanto de grupos próximos como distantes.

*Trabajo en equipo:* Requiere de alta capacidad para trabajar en equipo porque debe interactuar con todas las áreas de la empresa.

*Expresión oral:* Requiere de buena dicción y capacidad de expresarse correctamente.

#### **Experiencia laboral**

Experiencia Previa: Mínimo 1 año en puestos similar

Capacitación Adicional: Manejo de computación medio.

**Tabla 48.****Diseño de manual de cargos Técnico Administrativo**

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
<p>DENOMINACIÓN: Técnico Administrativo</p> <p>NIVEL FUNCIONAL: Técnico</p> <p>DEPENDENCIA: Logística</p> <p>JEFE INMEDIATO: Jefe de Logística</p>
<b>2. ESPECIFICACIONES</b>
<p>Ejecutar labores referidas al servicio de transporte vehicular requerido por la entrega de paquetes.</p>
<b>3. FUNCIONES DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>h) Elaborar el rol de turnos de los choferes y la distribución de vehículos para el servicio de transporte.</li> <li>i) Programar, coordinar y supervisar la ejecución de mantenimiento y reparación de vehículos</li> <li>j) Confeccionar cuadros comparativos de las cotizaciones de repuestos servicios de mantenimientos necesarios.</li> <li>k) Solicitar la dotación de combustibles, carburantes y lubricantes.</li> <li>l) Supervisión en el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias de tránsito y seguridad vehicular.</li> <li>m) Proponer la normativa referida al control y uso y mantenimiento de los vehículos.</li> <li>n) Realizar la evacuación técnica económica para la optimización del uso de la flota vehicular.</li> </ul> <p>Las demás funciones que le asigne el Jefe Inmediato.</p>

→CONTINUAR

#### 4. PERFIL DEL CARGO

Edad: 18 Años en adelante

Nacionalidad: Ecuatoriana

Género: Femenino/ Masculino

#### **Nivel académico:**

Bachiller

#### **Competencias**

*Memoria:* Auditiva y visual.

*Destreza manual:* Requiere de capacidad para manejar adecuadamente máquinas y equipos de depósitos y oficinas.

*Razonamiento concreto:* Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos.

*Capacidad de síntesis:* Disciplina y atención al detalle; requiere de capacidad de análisis y síntesis en la elaboración de informes, notas.

*Iniciativa:* Requiere de capacidad de iniciativa en actividades o tareas complejas y Semi-complejas.

*Discreción:* Requiere de discreción en los contenidos de documentos.

*Presentación personal:* Requiere de buena presencia porque tienen contacto con personas internas y externas.

*Trato con el público:* Requiere de un trato cortés.

*Manejo de grupos:* Requiere de capacidad para manejo de grupo tanto de grupos próximos como distantes.

*Trabajo en equipo:* Requiere de alta capacidad para trabajar en equipo porque debe interactuar con todas las áreas de la empresa.

*Expresión oral:* Requiere de buena dicción y capacidad de expresarse correctamente.

#### **Experiencia laboral**

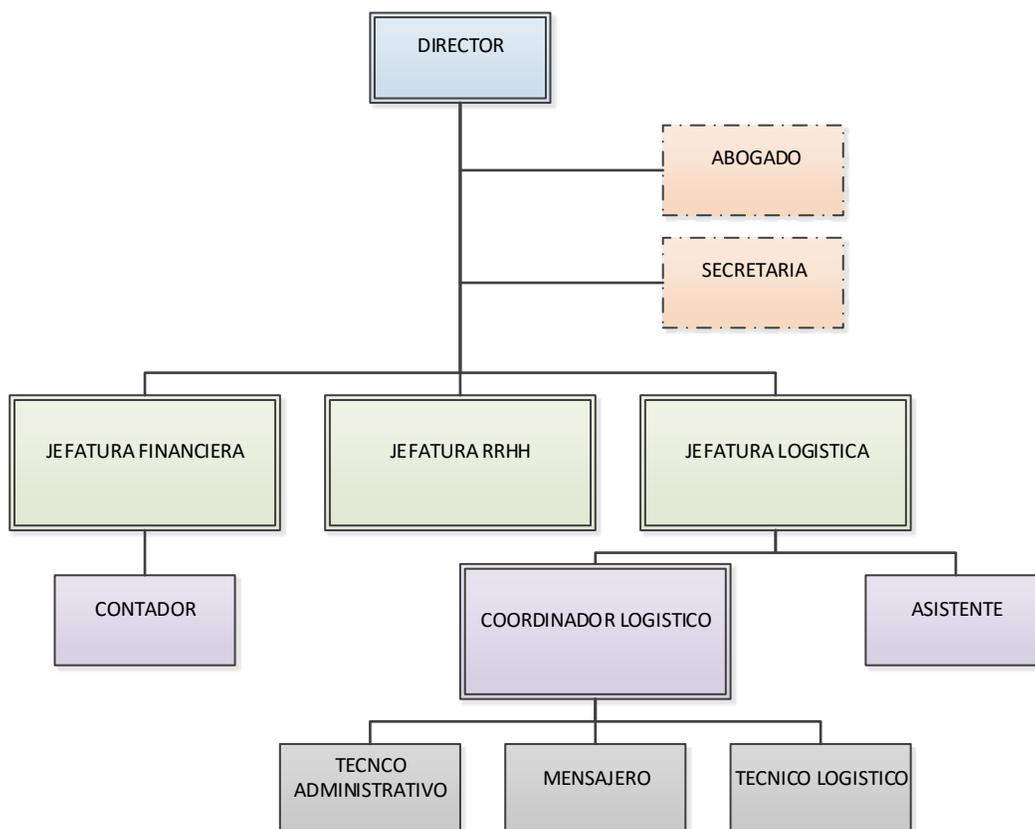
Experiencia Previa: Mínimo 1 año en puestos similar

Capacitación Adicional: Manejo de computación medio.

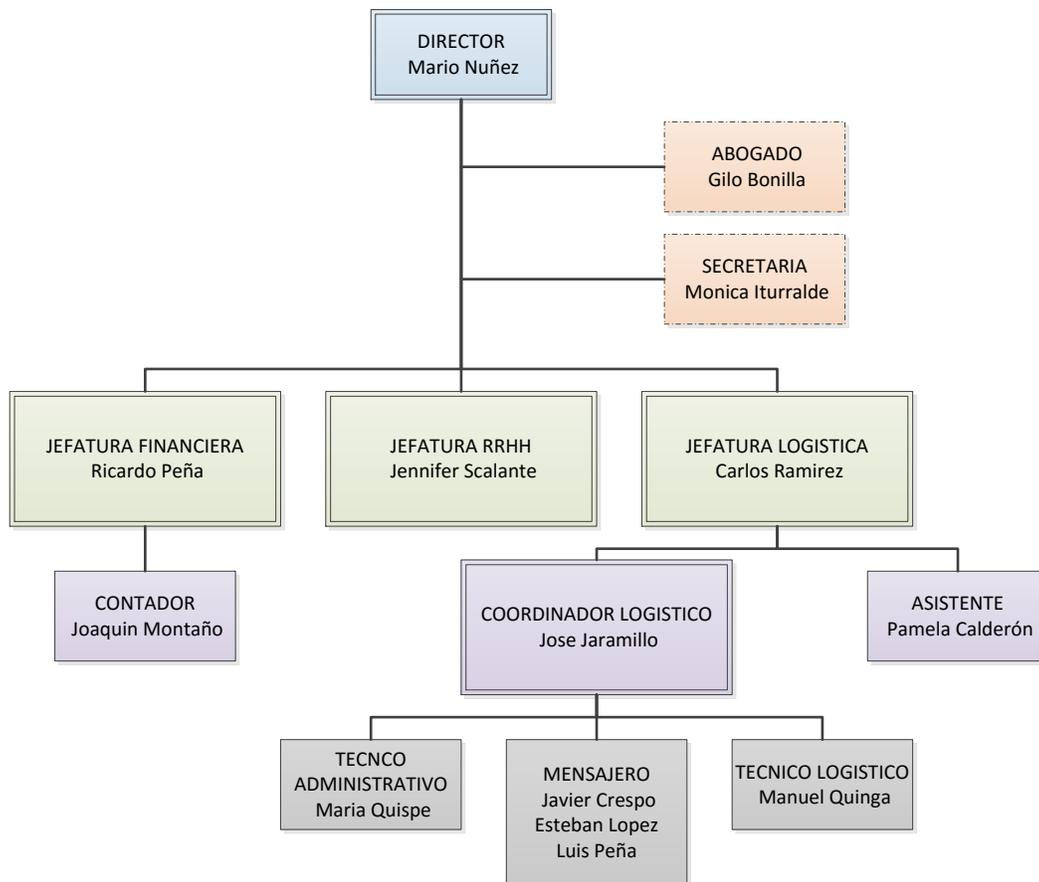
#### 4.9 Beneficios del manual de cargos

- Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades.
- Evita duplicaciones y detecta omisiones.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

#### 4.10 Estructura Orgánica propuesta



#### 4.11 Estructura funcional propuesta



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- Después de realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de la matriz de FODA, evidenciamos que fundamentalmente el problema es de índole administrativo por la falta de los procesos, tampoco cuenta con una estructura orgánica clara y la mayoría de los trabajadores desconocen sus roles y funciones dentro de su área.
- Para el levantamiento de procesos primero diseñamos la cadena de valor de la empresa, continuamos con el mapa de procesos, para poder identificar los procesos y subprocesos de: Recepción de pedido, Logística y Servicio Post Venta, cada uno de estos ayudará a representar la realidad de la empresa de la manera más exacta posible.
- Desarrollamos el manual de procesos que incluye la misión, actividades que conforman el proceso, entradas, salidas, procesos relacionados y recursos/necesidades, la misma que es herramienta necesaria para el aseguramiento de la calidad en los servicios o productos de la empresa.
- Diseñamos un manual de descripción de cargos para llevar un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la empresa, de esta manera ayudará para el desarrollo de la estrategia de Prosumel S.A., ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área, así como de cada puesto de trabajo.

## 5.2 Recomendaciones

- A pesar de ser una empresa pequeña, Prosumel S.A tiene mucho potencial para desarrollarse en el negocio de mensajería, es por este que recomendamos que se tome en cuenta el análisis realizado en el capítulo uno a través de la matriz de FODA y se resuelvan las debilidades y amenazas presentes, y aplicar las oportunidades y fortalezas que ayudarán a lograr los objetivos de la empresa.
- Implementar los tres procesos definidos es una oportunidad para redimensionar la labor de la empresa, para eso que se debe tomar las medidas encaminadas a su mejoramiento, haciendo uso de cantidad de elementos disponibles que están subutilizados.
- El presente Manual contiene todos los procesos que se realizan en la Prosumel S.A, el mismo que constituye una guía fundamental que regula el funcionamiento de la empresa, en tal virtud no es, ni debe ser considerado como un elemento rígido e invariable; por lo contrario la naturaleza dinámica de la empresa obligará a que este instrumento experimente permanentes y necesarias reformulaciones y ajustes. Sin embargo será de aplicación obligatoria
- Se recomienda hacer uso del manual de funciones propuesto, ya que establece con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos, indicando qué y cómo hacer el trabajo en función de cumplir con la planeación, aplicable al Recurso Humano, es decir misión, visión y objetivos.

## Referencia

<http://miaula.blogia.com/2011/052303-jerarquia-de-procesos.php>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_bloques](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_bloques)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

[http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_235\\_100613\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_235_100613_es.pdf)

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5198978&fecha=01/07/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5198978&fecha=01/07/2011)

<http://www.iso9001calidad.com/wp-content/uploads/ficha-procesos-planificacion-pedidos.png>

<http://www.monografias.com/trabajos14/manual-cargos/manual-cargos.shtml#man#ixzz3Z27SSu8g>

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3167/11941043.pdf?sequence=1>

Gestión de procesos, Juan Bravo Carrasco

Análisis y Simulación de procesos, David M. Himmelblau y Kenneth B, Editorial:

Reverte

**ANEXO****ENCUESTA PARA EL DESARROLLO DE “MANUAL DE PROCESOS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA PROSUMEL S.A.”.**

Responda la siguiente encuesta con la mayor objetividad posible.

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Género F\_\_\_\_ M\_\_\_\_

Fecha de ingreso a la compañía \_\_\_\_\_

**4. ¿Cuál es su nivel de estudios?**

Post grado \_\_\_\_\_

Profesional \_\_\_\_\_

Bachiller \_\_\_\_\_

No tiene preparación \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**5. ¿Usted como los procesos si la empresa cuenta con algún proceso?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Desconoce \_\_\_\_\_

**6. ¿Sabe usted cuál es la “VISION” de la organización?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Escriba la idea general:

\_\_\_\_\_

**4. ¿Sabe usted cuál es la “MISION” de la organización?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Escriba la idea general:

---

---

**9. ¿Conoce usted algún documento dentro de la organización que describa sus cargos?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuál?

---

**10. ¿Usted cree que sería más productivo si contara con un documento que le permita conocer más acerca de la organización (responsabilidades, funciones, etc.)?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

**11. Al ingresar a la organización la inducción recibida la califica como**

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

No recibió \_\_\_\_\_

**12. ¿Conoce el organigrama de la empresa?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

