



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
DE LA EMPRESA 4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.”

VERÓNICA ALEXANDRA ZAVALA VEGA

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

INGENIERA COMERCIAL

Año 2011

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

VERÓNICA ALEXANDRA ZAVALA VEGA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Análisis y propuesta de mejoramiento de los procesos de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, marzo de 2011

Verónica Alexandra Zavala Vega

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

CERTIFICADO DE TUTORÍA

Ing. Jaime Chiriboga

Ing. Jaime Cadena

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Análisis y propuesta de mejoramiento de los procesos de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.”, realizado por Verónica Alexandra Zavala Vega, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la falta de estandarización en los procesos de la empresa 4Life Research Ecuador LLC. y la carencia de documentación de los mismos, se ha visto la necesidad de realizar el análisis y propuesta de mejoramiento de procesos para esta empresa, con la finalidad de proporcionar una herramienta que ayude a su desarrollo, por lo que recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a la señorita Verónica Alexandra Zavala Vega que lo entregue a Ing. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, marzo de 2011.

Ing. Jaime Chiriboga
DIRECTOR

Ing. Jaime Cadena
COORDIRECTOR

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

AUTORIZACIÓN

Yo, Verónica Alexandra Zavala Vega

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Análisis y propuesta de mejoramiento de los procesos de la empresa 4Life Research Ecuador LLC”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo de 2011

Verónica Alexandra Zavala

Dedicatoria

“En el enfrentamiento entre el arroyo y la roca, el arroyo siempre gana, no por fuerza sino por persistencia” (Budha).

Dedico enteramente este trabajo mi madre Elena y a mi hermano Ricardo, por ser esa fuerza que me impulsa día a día a seguir superándome, por todo el amor, la paciencia y el apoyo que me brindan, y sobre todo porque gracias a ellos he logrado cumplir cada una de mis metas y objetivos.

A Andrés, por estar siempre conmigo, por el amor y el apoyo incondicional brindado y por las noches en vela compartidas para la culminación de este trabajo.

A mi familia, por creer en mí, por darme aliento en cada momento de mi vida, por estar siempre a mi lado y por apoyarme para lograr todo lo que me he propuesto.

A mi padre Willam y a mi hermano Kevin, que a la distancia siempre me brindaron su cariño, es una pena no poder compartir esta alegría inmensa con ellos.

A mis amigos incondicionales, por el tiempo compartido durante nuestra vida universitaria y por todo lo que aprendí de ellos y junto a ellos, por todas esas noches de desvelo para lograr culminar nuestro sueño.

Verónica

Agradecimiento

Es difícil encontrar las palabras adecuadas para expresar el infinito agradecimiento que siento en este momento hacia todas las personas que me han apoyado durante la realización de este trabajo y de mi vida.

Agradezco infinitamente a mi madre Elena y a mi hermano Ricardo por ser los pilares fundamentales en mi vida y por el apoyo incondicional que me brindaron durante el desarrollo de este trabajo y de mi vida estudiantil como en mi vida personal.

A la ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO por darme la oportunidad de prepararme en una institución prestigiosa y lograr desarrollarme como profesional.

A mi Director Ing. Jaime Chiriboga y mi Codirector Ing. Jaime Cadena por su apoyo incondicional, su paciencia y por compartir su conocimiento conmigo para la realización de esta tesis.

A todos mis profesores y amigos por todo el conocimiento compartido y por el apoyo brindado durante estos cinco años.

Finalmente agradezco infinitamente a la empresa 4Life Research Ecuador LLC., especialmente al Sr. Octavio Escalante en su calidad de Gerente General, por la colaboración y las facilidades prestadas para la realización de este trabajo.

MUCHAS GRACIAS

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

EXECUTIVE SUMMARY

CAPÍTULO I

GENERALIDADES	1
1.1. La Empresa.....	2
1.1.1. Breve síntesis histórica.....	2
1.1.2. Organización	5
1.1.3. Productos y servicios	7
1.2. La problemática de la empresa.....	10
1.2.1. Diagrama de causa-efecto	11Z
1.3. Marco teórico	13
1.4. Marco conceptual	24

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.1. Diagnóstico Situacional	28
2.1.1. Análisis Externo	28
2.1.2. Análisis Interno	44
2.1.3. Análisis FODA.....	57
2.2. Direccionamiento Estratégico	62
2.2.1. Matriz axiológica de principios, valores y actores.....	62
2.2.2. Misión	66
2.2.3. Visión	67
2.2.4. Objetivos	69
2.2.5. Políticas	70
2.2.6. Estrategias	73
2.2.7. Mapa Estratégico 2011-2015	74

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE LA EMPRESA	75
3.1. Cadena de valor.....	75
3.2. Mapa de procesos.....	76

3.3.	Inventario de procesos.....	79
3.4.	Análisis de procesos seleccionados.....	80
3.4.1.	Simbología	80
3.4.2.	Hoja de costos del personal, de operación y total	80
3.4.3.	Diagramación y reporte de novedades encontradas	83
3.5.	Matriz de análisis resumida.....	131
CAPÍTULO IV		
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS		134
4.1.	Cadena de valor y mapa de procesos mejorado	134
4.2.	Selección, descripción y aplicación de herramientas de mejoramiento.....	138
4.3.	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento	140
4.4.	Caracterización de los procesos	189
4.5.	Matriz de análisis comparativa	224
4.6.	Beneficio esperado	226
4.7.	Organización por procesos.....	229
4.8.	Factores de éxito	230
4.9.	Indicadores de Gestión.....	231
CAPÍTULO V		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		235
5.1.	Conclusiones	235
5.2.	Recomendaciones.....	237
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		239
ANEXOS		243
ANEXO A: Explicación de los compuestos de CORDYVANT™		243
ANEXO B: Encuesta a proveedores		245
ANEXO C: Encuesta a distribuidores.....		246
ANEXO D: Encuesta a empleados		247

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.....	7
Figura 1.2 Transfer Factor Rio Vida.....	8
Figura 1.3 Transfer Factor Plus	9
Figura 1.4 Transfer Factor Advance	9
Figura 1.5 Diagrama Causa-Efecto de la Empresa 4Life Research Ecuador LLC.....	11
Figura 1.6 Cadena de Valor Genérica.....	14
Figura 1.7 Ejemplo de Mapa de Procesos.....	19
Figura 2.1 Tiempo de entrega-proveedores	37
Figura 2.2 Crédito que ofrece la empresa	37
Figura 2.3 Garantía que ofrece la empresa	38
Figura 2.4 Compras por parte de 4Life.....	38
Figura 2.5 Atención de reclamos de sus clientes	39
Figura 2.6 Precios de productos/servicios	39
Figura 2.7 Satisfacción con el producto.....	40
Figura 2.8 Información brindada por la empresa.....	41
Figura 2.9 Servicio brindado por 4Life.....	41
Figura 2.10 Atención de Call Center.	42
Figura 2.11 Tiempo de respuesta.....	42
Figura 2.12 Satisfacción con el producto.....	43
Figura 2.13 Misión y visión.....	45
Figura 2.14 Principios y valores	46
Figura 2.15 Objetivos, políticas y estrategias	46
Figura 2.16 Estructura organizacional y funcional.....	47
Figura 2.17 Funciones por cargo	47
Figura 2.18 Instalaciones de la empresa	48
Figura 2.19 Procesos de la empresa.....	48
Figura 2.20 Liderazgo jefes inmediatos.....	49
Figura 2.21 Ayuda del liderazgo de Jefes directos	49

Figura 2.22	Proceso de comunicación	50
Figura 2.23	Motivación por parte de la empresa	50
Figura 2.24	Nivel de compromiso	51
Figura 2.25	Control por parte de los jefes.....	51
Figura 2.26	Control de las actividades.....	52
Figura 2.27	Materiales necesarios.....	52
Figura 2.28	Calidad de materiales	53
Figura 2.29	Servicio por parte de la empresa	53
Figura 2.30	Servicio que Ud. proporciona.....	54
Figura 2.31	Medida que aporta el trabajo en la consecución de los objetivos empresariales.	54
Figura 2.32	Equipos, software, hardware	55
Figura 2.33	Capacitación por parte de la empresa.....	55
Figura 2.34	Cantidad de trabajo.....	56
Figura 3.1	Cadena de Valor de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.....	75
Figura 3.2	Mapa de Procesos general de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.....	77
Figura 3.3	Mapa de Procesos desarrollado de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.....	78
Figura 4.1	Cadena de valor mejorada de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.....	135
Figura 4.2	Mapa de Procesos general mejorado de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.	136
Figura 4.3	Mapa de Procesos específico mejorado de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.....	137

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Simbología usada en la diagramación de procesos.....	21
Tabla 2.1 Hoja de Trabajo	57
Tabla 2.2 Matriz de Estrategias FO	58
Tabla 2.3 Matriz de Estrategias FA	59
Tabla 2.4 Matriz de Estrategias DO.....	60
Tabla 2.5 Matriz de Estrategias DA.....	61
Tabla 2.6 Matriz Axiológica de la Empresa 4Life Research Ecuador LLC.....	63
Tabla 3.4 Matriz de análisis resumida de los procesos de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.	131
Tabla 4.1 Matriz de análisis comparativa de los procesos de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.....	224

RESUMEN EJECUTIVO

4Life Research LLC. es una empresa multinacional dedicada a la comercialización y venta de complementos nutricionales y dietéticos que ayudan al sistema inmunológico. Se basa en tres pilares fundamentales que son *la ciencia, el éxito y el servicio: ciencia* porque provee de productos que ayudan a mejorar el sistema inmunológico de las personas basados en los factores de transferencia, *éxito*, porque permite tener independencia económica a los distribuidores por el mercadeo multinivel en el que la empresa se desenvuelve, y *servicio*, porque, a través de Foundation 4Life está presente en los países más necesitados. En Ecuador se establece en mayo de 2010, debido al crecimiento del mercado en el país.

La empresa en Ecuador comercializa sus tres productos insignia que son: Transfer Factor Plus Tri-Factor, Transfer Factor Tri-Factor y Transfer Factor RioVida Tri-Factor, que si introdujeron al mercado ecuatoriano por ser los más demandados en todos los países en donde 4Life radica.

Por ser una empresa nueva, y estar en un país donde los requerimientos legales y tributarios son distintos al resto de países en los que están ubicadas otras sucursales extranjeras, los procesos del corporativo no se han podido estandarizar en su totalidad, los trabajadores desarrollan las actividades que a su parecer son las más idóneas para lograr un proceso efectivo, pero no siempre estas son las más apropiadas, lo que demanda más tiempo de lo esperado, involucrando desperdicios de recursos materiales, humanos y financieros y sobre todo inconformidad e insatisfacción tanto del cliente interno como el externo.

Al realizar el diagnostico situacional se encontró que el factor externo que más afecta a 4Life Research Ecuador LLC. es el aspecto político, puesto que el gobierno actual no favorece la inversión extranjera y tiene cierto rechazo hacia las empresas extranjeras que poseen sucursales en el país. La empresa no tiene competencia directa porque los productos

que comercializa son únicos pero se puede considerar a las empresas que comercializan productos naturales y trabajan con mercadeo de multinivel como competencia.

En cuanto a los factores internos, se encontró que los trabajadores no tienen conocimiento de la filosofía corporativa de la empresa, además que la misión y la visión del corporativo no están claramente definidas, por lo que se planteó una nueva misión y visión que detallen la razón de ser de la empresa y a donde desea llegar en los próximos 5 años, además, no existe documentación de los procesos que se realiza la empresa, no se tiene conocimiento completo de los mismos y de las actividades que cada una de las personas involucradas realiza

En base a todos estos antecedentes se procedió a realizar el levantamiento de los procesos que se realizan en la empresa, encontrando que las existen actividades que demandan mucho tiempo debido a la falta de estandarización de los procesos y también a la centralización de actividades.

Una vez realizado el levantamiento se procedió a plantear mejoras tanto en tiempo como en costos, obteniendo un beneficio total anual de 48.293 minutos y USD \$51.470,02, representando una eficiencia promedio en costos es de 91,08% y la eficiencia en tiempo de 90,93% en el desarrollo de los mismos.

EXECUTIVE SUMMARY

4Life Research LLC. is a multinational company engaged in the marketing and sale of nutritional and dietary supplements that help the immune system. 4Life is based on three fundamental pillars: *science, success and service*: *science* because 4Life products based on transfer factors help to improve people's immune system, *success*, because 4Life is a multilevel company, therefore, allows to the distributors have a financial independence, and *service*, because, through the Foundation 4Life, is present in the neediest countries. 4Life Research Ecuador LLC. was established on May 2010 due to market growth in the country.

In Ecuador, the company sells three of its most important products, they are: *Transfer Factor Plus Tri-Factor, Transfer Factor Tri-Factor and Transfer Factor Tri-Factor RioVida*, introduced to the ecuadorian market for being the most popular products in all countries where 4Life is.

As a new company, and be in a country where legal and tax requirements are different to other countries where they are located, corporate processes have not been fully standardized, the workers carry out the activities that he believes are best suited to achieve an effective process, but not all of these are the most appropriate, therefore activities require more time, involving waste material, human and financial resources and dissent and dissatisfaction of both client internal and external.

In the diagnosis of situation was found that political aspect is the external factor that most affects 4Life Research Ecuador LLC., because the government does not favor foreign investment and has some rejection of foreign companies have branches in the country. The company has not direct competition because their products are unique but can be considered to companies that sell natural products and work with multilevel marketing as competitors.

With regard to internal factors, the workers are not know the corporate philosophy of the company, and the mission and vision of the corporate are not clearly defined, so it raised a new mission and vision that detail the reasons that the company has and where it wants to be in the next 5 years, moreover, there is not documentation of the processes performed by the company, workers have not fully aware of them and the activities that each one made.

Based on these background, I did do the lifting of the processes taking place in the company, finding that there are time-consuming activities due to lack of standardization of processes and centralization of activities.

Once done the lifting. I proceeded to make improvements in both time and cost, earning a total annual benefit of 48,293 minutes and USD \$ 51,470.02, representing an average cost efficiency of 91.08% and an average time efficiency of 90,93% in their development.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

En este capítulo se presenta una breve reseña histórica de la empresa, su nacimiento y evolución a través de esta década de trabajo y servicio a la comunidad en más de 40 países alrededor del mundo, se profundizará en la sucursal de 4Life Research en Ecuador, su organización y los principios sobre los que se basa su funcionamiento, que son la *Ciencia*, a través de productos garantizados y patentados, lo que asegura que son únicos en el mercado; el *Éxito*, ayudando a las personas que quieren entrar al negocio a crear su independencia financiera y; el *Servicio* a la comunidad a través de la Fundación 4Life, establecida en Estados Unidos, que ayuda a las comunidades más necesitadas alrededor del mundo.

Además se tratará sobre los tres productos que la empresa comercializa en Ecuador que pertenecen a la familia Transfer Factor y son Transfer Factor Plus Tri-Factor, Transfer Factor Tri-Factor y Transfer Factor RioVida Tri-Factor, que si introdujeron al mercado ecuatoriano por ser los más demandados en todos los países en donde 4Life radica.

1.1. La Empresa

1.1.1. Breve síntesis histórica

Desde hace varios años, los productos naturales han llegado a posicionarse en el mercado como una alternativa a los medicamentos químicos, ya que sus componentes, sin alteraciones químicas mejoran la salud y el estilo de vida de las personas y no tienen reacciones adversas para el cuerpo humano.

4Life Research INC. es una empresa multinacional dedicada a la “comercialización y venta de complementos nutricionales y dietéticos que respaldan funciones y estructuras saludables del cuerpo humano” (4Life, s.f.). Fue creada a inicios del año 1990 cuando David Lisonbee, mientras buscaba una solución a un problema respiratorio que padecía, encontró nueva información acerca de la habilidad del suero de la leche¹ para ayudar en el respaldo del bienestar del cuerpo humano.

“Los factores de transferencia fueron descubiertos por el Dr. Sherwood Lawrence, investigador de la Universidad de New York, mientras realizaba un estudio sobre la tuberculosis. Él descubrió que la información inmunitaria podría transferirse de un donante a un receptor, es decir, que los glóbulos blancos de un donante podrían transferir una respuesta inmunitaria a un receptor. A estas moléculas que tienen la capacidad de transferir información las llamó *factores de transferencia*. Después de este descubrimiento, se ha invertido aproximadamente \$40 millones en investigación de los factores de transferencia y cientos de documentos científicos que publican su efectividad”. (4Life, s.f.)

¹ De donde se obtiene las moléculas de factor de transferencia.

“La verdadera distinción de los factores de transferencia radica en su habilidad de proveer al sistema inmunológico información para reconocer, responder, y recordar a los invasores” (4Life, s.f.).

En 1998, David Lisonbee obtiene la licencia para la primera patente de *Transfer Factor®Classic*, con factores de transferencia obtenidos del calostro bovino, y junto con su esposa, Bianca Lisonbee, abren la primera oficina de 4Life en Orem, Utah.

Para 1999, se produce la primera fórmula del producto *4Life Transfer Factor* y en el año 2000, 4Life Research Inc. cambia su oficina a Sandy, Utah.

David Lisonbee estableció la hipótesis de que los factores de transferencia también existían en la yema de huevo de gallina. En el año 2002, aseveró esta hipótesis y 4Life patentizó el proceso de extracción de los factores de transferencia provenientes de la yema de huevo de gallina (Patente de los Estados Unidos #6,468,534).

En el 2002, la empresa lanza al mercado el producto 4Life Transfer Factor Cardio™, el primer producto de la línea Targeted Transfer Factor®², para respaldar directamente al sistema cardiovascular.

En el 2003 la empresa se ubica en la posición número quince de quinientas empresas de más rápido crecimiento según la revista Inc. En ese año se lanza al mercado el producto Transfer Factor Recall®, para el cerebro y el sistema nervioso.

Para el 2004, la empresa lanza al mercado el producto Transfer Factor Plus®, producto que contiene Transfer Factor E-XF, es decir, combina los factores de transferencia

² Enfoca el poder de Transfer Factor en beneficio de sistemas del cuerpo específicos (sistema cardiovascular, metabólico y endócrino, sistemas reproductivos y/o el cerebro)

del calostro bovino y los obtenidos en la yema de huevo de gallina, formando una sinergia excelente.

En el 2005 obtiene la patente de sus técnicas exclusivas de manufactura utilizadas para combinar los factores de transferencia del calostro bovino y la yema de huevo de gallina (Patente de los Estados Unidos #6,866,868). En ese mismo año lanza nuevos productos, incluyendo 4Life Transfer Factor RioVida®, la única bebida que contiene una mezcla de poderosas frutas antioxidantes, incluyendo el acai, granadas, baya de saúco, mora azul y uvas y además contiene Transfer Factor.

En el 2006 la Academia de Ciencias Médicas y Tecnología de Rusia otorgó a David Lisonbee un reconocimiento por la “excelencia de la compañía 4Life Research en el campo de la biotecnología”.

En el 2007, los científicos de 4Life descubrieron que el calostro contenía moléculas aún más pequeñas que los factores de transferencia y que éstas desempeñan un papel en el sistema inmunológico. A través de un exclusivo proceso de filtración que aún está pendiente de patentizar, 4Life obtiene NanoFactor™ del calostro bovino, que posee la intuición para evaluar la situación y permitir a las células inmunitarias que preparen el plan de ataque que sea el más efectivo y apropiado cada vez que sea requerido.

Adicional, se lanza al mercado el producto Tri-Factor Plus™ Fórmula, producto principal de la empresa, que es una revolucionaria combinación de NanoFactor™ y Transfer Factor E-XF™³ y que incluye la mezcla exclusiva de Cordyvant™⁴ la cual contiene ingredientes adicionales que nutren, fortalecen, y activan la respuesta inmunitaria natural del cuerpo humano.

³ Combinación de calostro bovino y yema de huevo.

⁴ hongos Shiitake, hongos Maitake, Cordyceps y Beta glucanos

Con el transcurso del tiempo ha abierto sucursales en 19 países del mundo como:

- | | | |
|------------------|-------------|--------------|
| - Estados Unidos | - Singapur | - Chin |
| - Nueva Zelanda | - Malasia | - Costa Rica |
| - España | - Taiwán | - Perú |
| - Japón | - Filipinas | - Bolivia |
| - Australia | - Tailandia | - Ecuador |
| - Corea | - Colombia | |
| - México | - India | |

1.1.2. *Organización*

“4Life Research está basada en la creencia de que cada individuo es singular, y por lo tanto proporciona una línea de productos que respalda a su cuerpo singular, además ofrece el comienzo de una Oportunidad Financiera que le permite lograr el éxito de inmediato, ya que la empresa trabaja en mercadeo multinivel o mercadeo en red” (4Life, 2010).

En la actualidad 4Life se encuentra en más de 40 países alrededor del mundo dedicándose a edificar vidas a través de la **Ciencia, el Éxito y el Servicio**.

CIENCIA: La empresa 4Life tiene el compromiso de ser la precursora en la continua investigación y desarrollo de productos para el respaldo del sistema inmunológico con adelantos innovadores en la Ciencia Transferceutical™⁵ que es “la categoría de productos que educan al sistema inmunológico para reconocer posibles amenazas, responder ante ellas y recordarlas” (4Life, 2000).

⁵ Investigaciones en los factores de transferencia o Transfer Factor en inglés

“Las moléculas de los factores de transferencia son completamente singulares. Estas moléculas contienen información que puede ser transferida de un sistema inmunológico a otro. Eso significa que el cuerpo toma prestada la instrucción inmunitaria que necesita para reconocer, responder a, y recordar posibles amenazas”. (4Life, s.f.)

ÉXITO: 4Life ofrece una oportunidad a las personas para ser exitosas de manera inmediata, por medio de un plan de compensación que recompensa los esfuerzos de las personas que construyen su propio negocio.

“El Life Rewards Plan⁶ promueve el crecimiento personal y organizacional al fomentar el desarrollo de líderes constantes y empeñosos” (4Life, s.f.). Este plan de compensación, es innovador y fácil de seguir, y además, tiene uno de los pagos más altos de la industria, alcanzando hasta el 64% de los LP⁷.

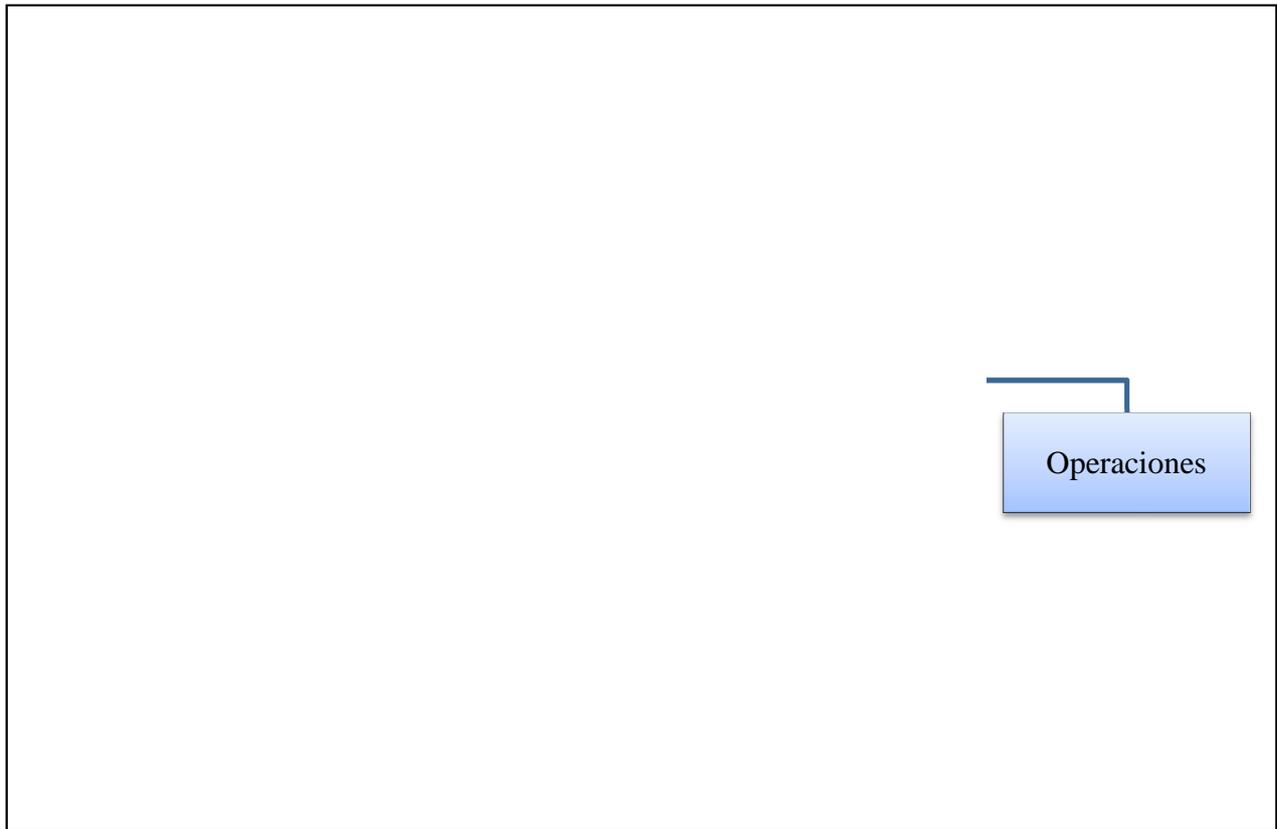
SERVICIO: 4Life es una empresa dedicada a mejorar las vidas de las personas a través de su fundación “4Life® Foundation”, por medio de la cual, los ejecutivos, empleados, y distribuidores buscan ayudar en causas humanitarias.

Con respecto a la oficina en Ecuador, 4Life Research Ecuador LLC. comienza sus actividades desde diciembre de 2009, pero comienza a sus operaciones desde mayo de 2010, convirtiéndose en la décimo novena sucursal del corporativo en el mundo.

Como se muestra en la figura 1.1, 4Life Ecuador está compuesta por la Gerencia General y tres departamentos que son: Servicio al Distribuidor, Operaciones y Financiero-Administrativo.

⁶ Pago de comisiones a los distribuidores de los productos, ganadas por la generación del negocio.

⁷ Life Points o Puntos de Vida



1.1.3. *Productos y servicios*

Los productos de la empresa son únicos en todo el planeta. “Transfer Factor utiliza tecnología altamente especializada a fin de respaldar el sistema inmune del cuerpo, dándole oportunidad de combatir infecciones y enfermedades sin recurrir a métodos ni fórmulas artificiales” (4Life, 2000).

4Life Research Ecuador LLC. comercializa los tres productos insignia del corporativo que son:

- *Transfer Factor Riovida:* Es un jugo de frutas compuesto de Transfer Factor E-XF^{TM8} y extracto de NanoFactor^{TM9}, mezcla de jugos de RioVida^{TM10}, que incluye una infusión de jugos antioxidantes y vitamina C. Transfer Factor RioVida aumenta las

⁸ IBIDEM

⁹ IBIDEM

¹⁰ açai, granada, arándano, baya de saúco, uva, manzana

reservas de energía y equilibra las células inmunitarias para brindar una función saludable del sistema inmunitario y además brinda energía al cuerpo.

Como se muestra en la figura 1.2, RioVida se comercializa en cajas que contienen dos botellas de 500ml cada una.



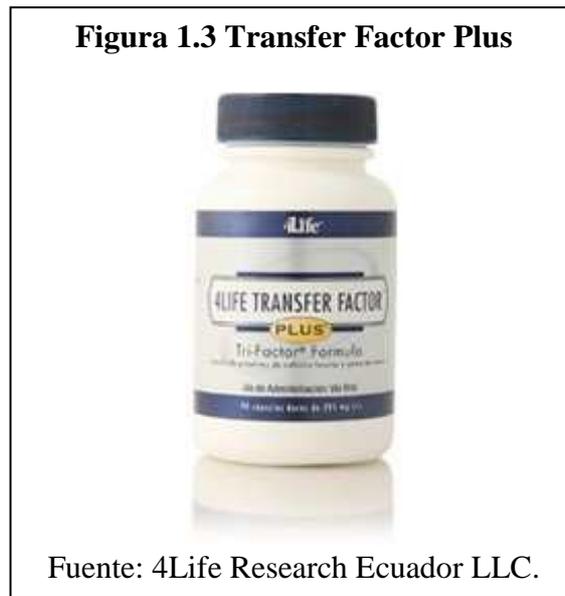
- *Transfer Factor Plus*: Es el producto premier de 4Life para el respaldo superior del sistema inmunitario. “Es un suplemento médico compuesto de Tri-Factor Formula (Transfer Factor E-XF^{TM11} y extracto de NanoFactor^{TM12}) y la combinación Cordyvant^{TM13} y zinc, que aumenta la eficacia del sistema inmunitario al mejorar la función de las células asesinas naturales en un 437%”. (4Life, s.f.) Su fórmula completa promueve la función del sistema inmunológico para ayudar a mantener una salud óptima, energía, y una calidad de vida diaria.

¹¹ mezcla de calostro bovino y yema de huevo

¹² Moléculas más pequeñas del calostro bovino filtrado al nivel nano.

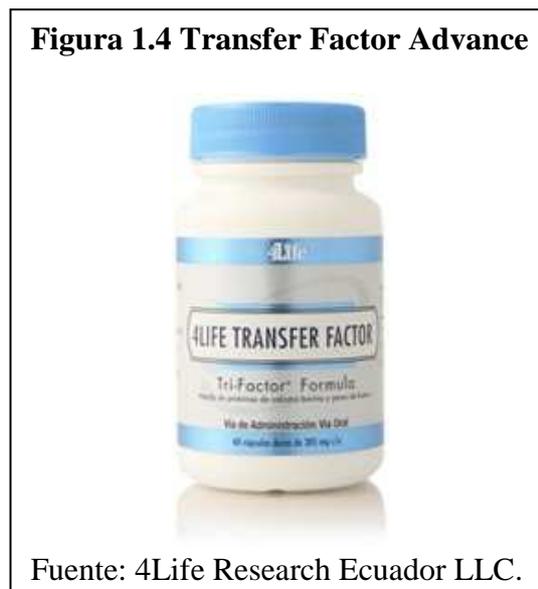
¹³ hongos Shiitake, hongos Maitake, Cordyceps y Beta glucanos

En la figura 1.3 se muestra la presentación del producto, que contiene 90 cápsulas.



- *Transfer Factor Advance*: Es un suplemento médico “compuesto Transfer Factor E-XFTM¹⁴ y NanoFactor™¹⁵ para regular, aumentar y equilibrar el sistema inmunitario, según las necesidades del cuerpo humano mejorando las funciones de las células asesinas naturales del cuerpo en un 283%” (4Life, s.f.).

La figura 1.4 muestra la presentación del producto, que contiene 60 cápsulas.



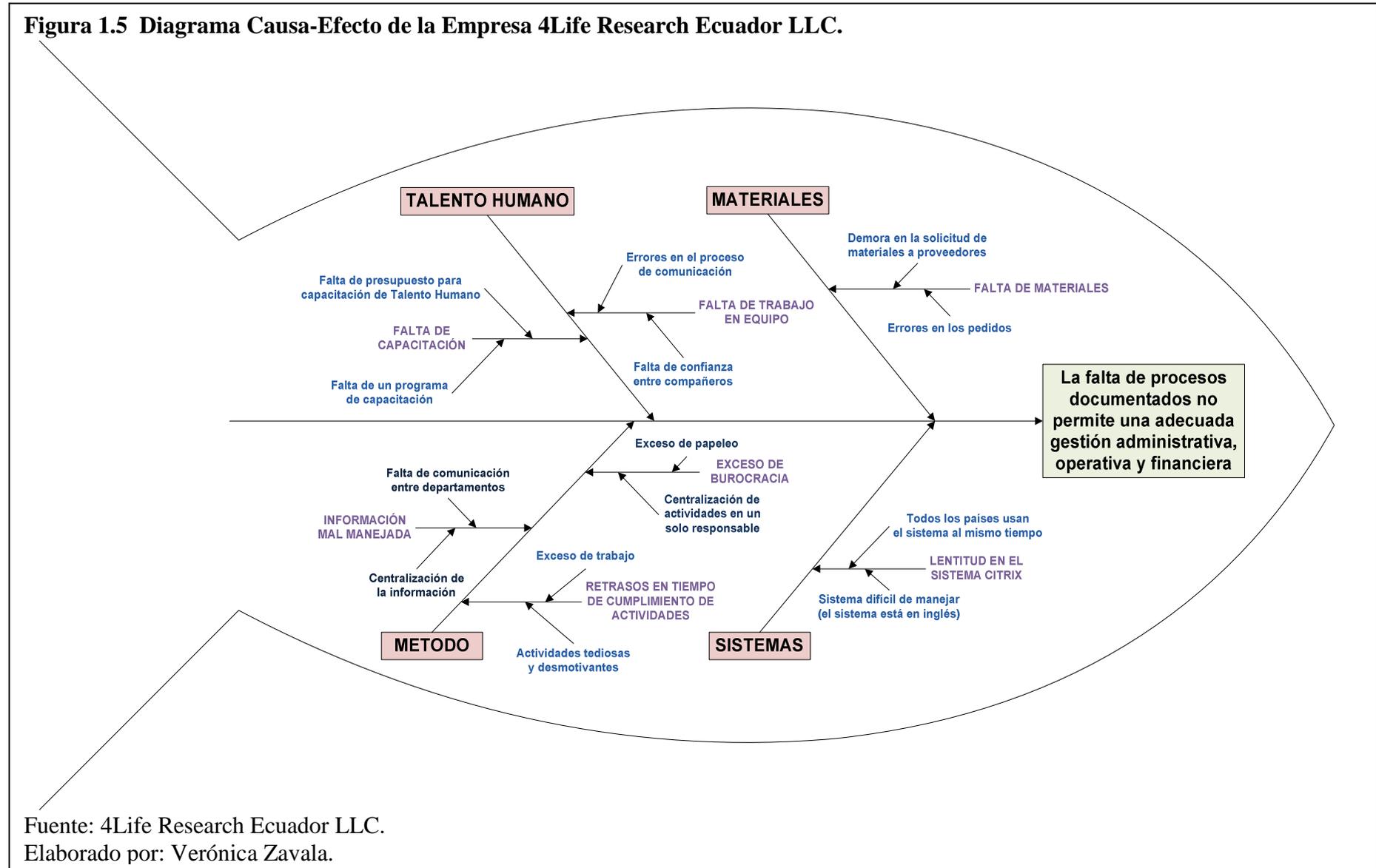
¹⁴ IBIDEM
¹⁵ IBIDEM

1.2. La problemática de la empresa

Después de cinco meses de realizar actividad económica en Ecuador, la empresa 4Life Research Ecuador LLC. ha detectado problemas en ciertos procesos que están causando retrasos en el cumplimiento de sus actividades e insatisfacción, principalmente de los distribuidores, que sienten que no se les brinda un asesoramiento y ayuda oportuna tanto en sus preguntas como en los pagos de comisiones, así como de los trabajadores, que sienten que los procesos les demandan gran cantidad de tiempo y que no tienen las actividades a ellos asignadas correctamente definidas.

Por ser una empresa nueva, y estar en un país donde los requerimientos legales y tributarios son distintos al resto de países en los que están ubicadas otras sucursales extranjeras de la empresa, los procesos del corporativo no se han podido estandarizar en su totalidad, los trabajadores desarrollan sus actividades que a su parecer son las más idóneas para lograr un proceso efectivo, pero no siempre estas actividades son las más apropiadas, lo que ha causado que ciertas actividades demanden más tiempo de lo esperado, lo que involucra desperdicios de recursos materiales, humanos y financieros y sobre todo causa inconformidad e insatisfacción tanto del cliente interno como el externo y que en caso de no ser corregidos, provocará en la empresa una disminución de la rentabilidad y sobre todo la pérdida de confianza de los clientes y perderá la imagen ganada en el mercado.

1.2.1. Diagrama de causa-efecto



Se puede definir al diagrama de Ishikawa o Diagrama causa-efecto como “método gráfico sencillo para presentar una cadena de causas y efectos, así como clasificar las causas y organizar las relaciones entre las variables” (Evans y Lindsay, 2005, p.654)

La problemática de la empresa 4Life Research Ecuador LLC. descrita en la figura 1.5 se resume en los siguientes aspectos:

- **Materiales:** La falta de materiales retrasa la realización de cada proceso de la empresa, la adquisición de materiales está a cargo del departamento de Operaciones, y en ocasiones, ya sea por errores propios o de los proveedores, los materiales llegan tarde o el pedido erróneo, lo que retrasa el trabajo y sobre todo provoca desperdicios de tiempo y dinero.
- **Talento Humano:** El problema que aparece es que entre los equipos de trabajo no existe una correcta comunicación, y esto se debe a la falta de confianza entre compañeros y errores que se comenten en el proceso de comunicación de ideas e instrucciones por parte de los jefes de departamentos. Hay una falta capacitación del personal, debido a la falta de un programa de capacitación y de un presupuesto para llevar a cabo el mismo.
- **Método:** La manera que tiene cada gerente de departamento para manejar a sus subordinados es diferente, los procesos se vuelven lentos primeramente porque existe un exceso de burocracia, se centraliza las actividades en un solo responsable y se requiere de mucho papeleo para llevar a cabo una actividad, además de eso, se centraliza la información y no existe una correcta comunicación entre departamentos, lo que provoca ciertos roces y malos entendidos y sobre todo pérdida de confianza, lo que se refleja en aumento de costos y tiempo de entrega.

- **Sistemas:** El sistema que utiliza la empresa para realizar todas las actividades en todos los departamentos de la empresa se conoce como CITRIX, en un sistema conjunto que relaciona los procesos de todos los departamentos y facilita la realización del trabajo. El problema que tiene el sistema es la dificultad para manejarlo, primero porque está en inglés y además que el sistema suele dejar de funcionar ya que, como es un sistema para todo el corporativo, la mayoría de oficinas lo usan al mismo tiempo, provocando que el sistema se sature y no responda, provocando pérdida de tiempo en la realización del trabajo.

Por todo esto, la empresa se ha visto en la necesidad de realizar un análisis de los procesos para detectar las actividades que se están convirtiendo en cuellos de botella, causando retrasos en la obtención de resultados y sobre todo en la prestación de servicio a los distribuidores.

1.3. Marco teórico

Direccionamiento estratégico

Según Idalberto Chiavenato, el direccionamiento estratégico se basa en la Planificación Estratégica, que agrupa tres estrategias fundamentales e interrelacionadas que son la Estrategia Corporativa, la Estrategia de Mercadeo y la Estrategia Operativa o de Competitividad.

El direccionamiento estratégico es la definición clara de los propósitos empresariales, es decir, definir claramente a dónde va la empresa y está integrado por la misión, la visión, los principios, objetivos y la definición de estrategias para cumplir estos objetivos.

El direccionamiento estratégico es el conjunto de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la empresa hacia el cumplimiento de su

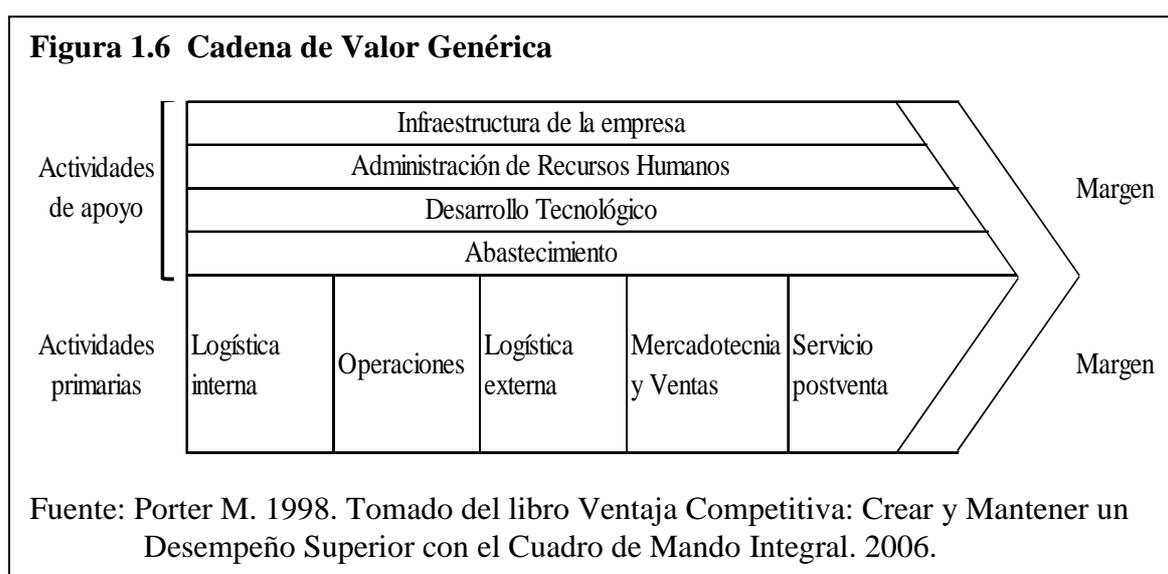
misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales. Define la ruta organizacional que se debe seguir para el logro de los objetivos, requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno.

El objetivo del direccionamiento estratégico es contemplar todo el mapa estratégico desde la planificación, generando los controles en cada uno de los procesos de ejecución que permite el cumplimiento de los objetivos de la empresa y abriendo el camino para alcanzar la visión de la empresa.

Cadena de valor

La Cadena de Valor es un modelo que permite representar sistemáticamente las actividades clave que se desarrollan dentro de una empresa con la finalidad de generar valor. Fue desarrollado por Michael Porter y refleja las actividades primarias y de apoyo de una empresa.

La figura 1.6 muestra la representación de la cadena de valor genérica desarrollada por Michael Porter.



Las actividades primarias son las que tienen que ver con el giro normal de la empresa. En el caso de una empresa productora, son todas las actividades de producción, logística, mercadeo y el valor agregado que las empresas actuales brindan que es el servicio post-venta.

- *Logística interna:* son todas las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- *Operaciones:* actividades que se realizan para transformar las materias primas en productos.
- *Logística externa:* comprende el almacenamiento del producto terminado para su posterior distribución.
- *Marketing y ventas:* son las actividades llevadas a cabo para dar a conocer el producto al mercado.
- *Servicio post-venta:* son las actividades que se realizan después de realizada la venta como garantías que se ofrecen de los productos.

Las actividades de apoyo son aquellas actividades que permiten llevar a cabo las actividades primarias.

- *Infraestructura de la empresa:* actividades como planificación, contabilidad y finanzas.
- *Administración de Recursos Humanos:* actividades que permiten buscar, contratar y motivar al talento humano.
- *Desarrollo tecnológico:* comprende la obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- *Abastecimiento:* comprende todas aquellas actividades de compra de materiales.

El margen, o ganancia, es la diferencia entre el valor total y los costos totales en los que incurrió la empresa para desarrollar las actividades que generan valor.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse detalladamente el funcionamiento total de la empresa.

La administración por procesos

Históricamente, la administración de las empresas se han gestionado de acuerdo a principios de Taylor y Fayol de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.

“El Enfoque Basado en Procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados (...) Enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de las entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades (...) Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso” (Beltrán, 2002).

La Gestión por Procesos se basa en modelar los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. Su propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas. Aporta con una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlos más eficientes, adaptándolos a las necesidades de los clientes.

“La Gestión por Procesos permite a las organizaciones actuar de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras

planificadas se adoptan a partir de la información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés" (Beltrán, 2002).

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

Ventajas:

- Estandarización, la reducción de la variabilidad y la optimización de los recursos.
- Análisis de puntos fuertes y áreas de mejora.
- Identificación de las tareas o trabajos que realiza cada puesto
- Conocer dónde empieza y acaban las responsabilidades de cada puesto
- Identificar la interacción y secuencia entre tareas, trabajos o actividades.
- Identificar los recursos, información, necesarias para ejecutar los procesos
- Identificar procesos críticos y cuellos de botella
- Aumenta la capacidad de reacción de la empresa ante los cambios.

Procesos

Un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas, o que interactúan las cuales transforman elementos de entradas en resultados”. (ISO 9000:2000)

Elementos de los procesos:

- Entrada (input).- Representan los materiales, insumos, datos que necesita un proceso para generar las salidas, que pueden ser productos físicos o información.
- Control.- Son todos aquellos procedimientos, normas, políticas, restricciones que un proceso debe respetar para realizar el trabajo.
- Mecanismos.- Son los recursos que el proceso necesita pero que no son consumidos dentro del mismo, como el talento humano, la maquinaria, entre otros.
- Salida (output).- Es el resultado del trabajo interno del proceso, es decir, la transformación de las entradas usando los recursos de la empresa, centrándose en las normas y controles, obteniendo un resultado que puede ser tangible o intangible.

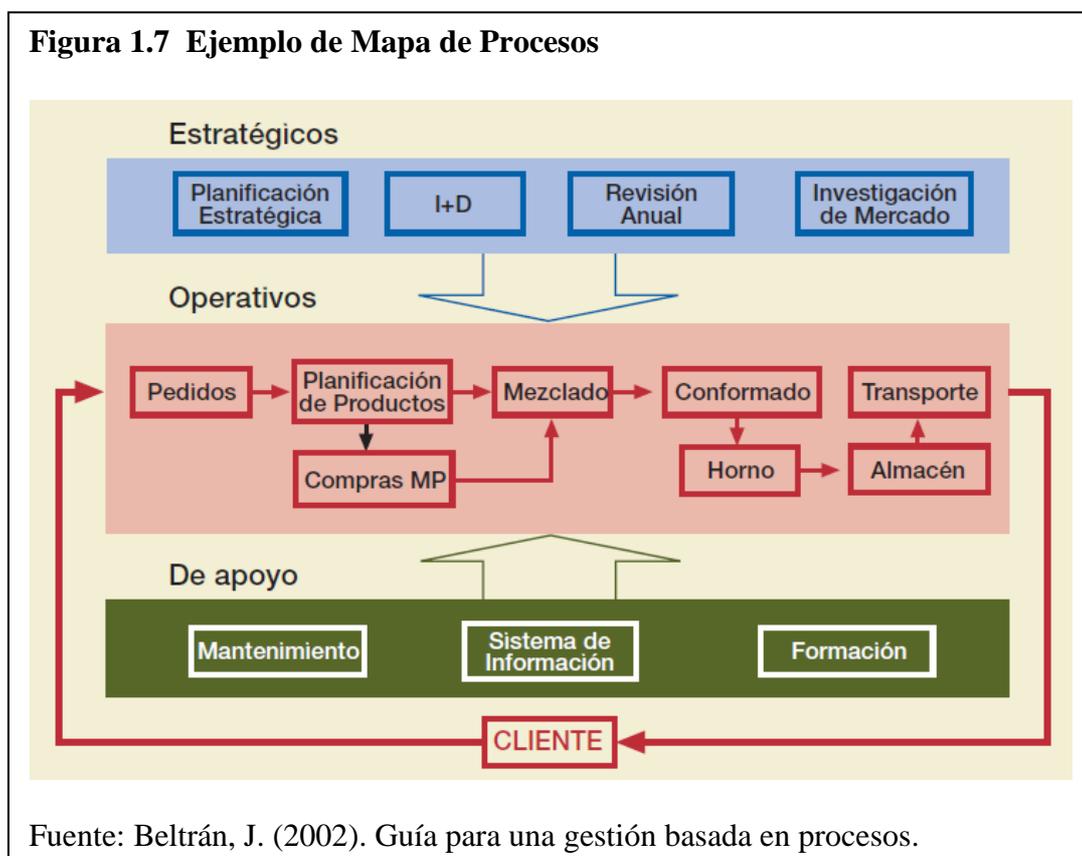
Clasificación de los procesos:

- Procesos Estratégicos o Gobernantes: son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. 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 tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.
- Procesos Clave, Productivos o Básicos: son aquellos que añaden valor o inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción del cliente. Componen la cadena del valor de la organización. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.
- Procesos de Apoyo o Habilitantes: Son los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

Mapa de procesos

“El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (Beltrán, 2002).

Es un diagrama que ofrece una visión general sistemática de la empresa, y muestra los procesos que se realizan dentro de la misma y sus interrelaciones principales a nivel macro. La figura 1.7 muestra un ejemplo de mapa de procesos para una empresa comercializadora.



El mapa de procesos hace visible el trabajo que se lleva a cabo dentro de la empresa y permite determinar ciertas tareas, que podrían pasar desapercibidas y a la vez se pueden estar convirtiendo en cuellos de botella para la empresa.

El mapa de procesos ayuda a determinar de manera clara aspectos como:

- Los pasos que se requieren para desarrollar un trabajo.

- Los actores de cada proceso.
- Las tareas que cada uno de estos actores realiza.
- Que tareas se afectan cuando alguna no se realiza correctamente.
- El valor de cada tarea.
- La contribución de la tarea al proceso.

Diseño de procesos

El diseño de procesos se centra específicamente en el campo productivo de la empresa es por ello que cuando se habla de éste se quiere decir que es una secuencia de operaciones que transforman inputs en outputs. “Es el resultado de la implementación de una tecnología; entendiéndose como tecnología la forma concreta de hacer trabajar en equipo a unos inputs combinados en una proporción dada”.

Los objetivos de diseñar los procesos son:

- Planificar los mismos a fin de obtener procesos eficientes y en lo posible, vencer barreras.
- Documentar lo que planificamos será el proceso.
- Capacitar a quienes serán los responsables del proceso (trabajadores, supervisores).
- Servir de base para la aplicación de esfuerzos continuos de Ingeniería de Procesos.

Para llevar a cabo el diseño de procesos productivos se debe:

- Definir la misión del producto/servicio
- Identificar a los clientes internos y externos y sus necesidades
- Identificar los procesos estratégicos, procesos productivos y procesos de apoyo
- Establecer el plan de análisis de datos (indicadores)
- Análisis y mejora del proceso

Diagrama de flujo: Es un esquema gráfico que describe un proceso y la secuencia general de las operaciones del mismo, dando una visión general de cómo se realiza el proceso. “Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permiten una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo” (Beltrán, 2002). Las operaciones se agrupan en seis categorías que tienen un símbolo asignado como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.1 Simbología usada en la diagramación de procesos

	Operación: Tarea o actividad que crea, modifica o agrega valor
	Control, Inspección: Revisión o verificación pero sin ningún cambio
	Transporte: Movimiento, desplazamiento o traslado
	Archivo
	Demora: Retraso no planificado en el proceso
	Decisión

Elaborado por: Verónica Zavala.

Indicadores: “Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia” (Beltrán, 2002).

El uso de indicadores obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer con un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

Características de un buen indicador

- Objetivo
- Medible objetivamente
- Relevante
- Específico
- Práctico y económico
- Asociado a un plazo

Tipo de indicadores

- *Eficacia*: Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos
- *Eficiencia*: Relaciona productos con costos o recursos.
- *Calidad*: Evalúa atributos respecto a norma, referencias externas o satisfacción de los dos beneficiarios (usuarios)
- *Economía*: Refleja capacidad para generar y movilizar recursos financieros

Mejora de procesos

“Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados. También puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización. En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo” (Beltrán, 2002)

El ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos:

- **P. Planificar:** Establecer los objetivos y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones).
- **D. Hacer:** Implantar las acciones planificadas según la planificación.
- **C. Verificar:** Comprobar la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).
- **A. Actuar:** Realizar las correcciones necesarias y ejecutar el proceso mejorado (actualización).

Estandarización de procesos

Es la documentación de los procesos, la secuencia, los materiales y herramientas a usar en los mismos, facilitando la mejora continua para lograr niveles de competitividad mundial. La estandarización es útil porque permite:

- Eliminar la variabilidad de los procesos
- Asegurar resultados esperados
- Optimizar el uso de materiales y herramientas
- Mejorar la calidad y seguridad dentro de la organización
- Acondicionar el trabajo y los sistemas de manera que la mejora continua pueda ser introducida.

Ventajas:

- **Calidad.-** Los procesos estandarizados tienen un enfoque especial en satisfacer las expectativas del cliente, y por ende resalta aquellas actividades críticas que están destinadas a cumplir con los estándares de calidad.

- Costo.- Se eliminan los costos por daños por pérdidas de material.
- Capacidad de respuesta.- Disminuye el tiempo de ciclo de cada operación, balancea la carga operativa.
- Desarrollo organizacional.- Las actividades de trabajo estandarizado son desarrolladas por la misma gente que realiza el trabajo, lo que inculca mayor organización en el trabajo y conocimientos de estandarización y mejora continua.

1.4. Marco conceptual

Actividad.- Conjunto de trabajos o acciones que se hacen con un fin determinado o son propias de una persona, una profesión o una entidad.

Cadena de valor.- Descrito por Michael Porter en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente.

Calostro.- Es la primera leche de un mamífero que se produce inmediatamente después del alumbramiento.

Células asesinas (Natural Killers o NK).- Son glóbulos blancos especializados en atacar emitiendo toxinas para la destrucción de anticuerpos.

Comisión.- Cantidad de dinero que se recibe por concretar una transacción comercial y que corresponderá a un porcentaje determinado sobre el importe total de la misma.

Comisionista.- Persona que se dedica a vender por cuenta de otro y cobra una comisión, en el caso específico de 4Life Research Ecuador LLC. un comisionista, o

denominado también distribuidor, genera su línea o red de mercadeo y por las ventas de sus downlines (vendedores inscritos bajo él) ganan comisiones.

Cordyvant™.- Es una combinación de gluconutrientes estandarizados que realzan el sistema inmunológico.

Cuello de botella.- Una fase de la cadena de producción más lenta que otras, que hace que el proceso de producción global se vuelva más lento.

Distribuidor.- Es una persona independiente a la empresa que promueve y vende los productos para 4Life.

Enfoque Basado en Procesos.- Es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados.

Indicador.- Es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura) que permite a través de su medición, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

Mapa de procesos.- Es una representación gráfica que ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Mercadeo en red o Network Marketing.- Es una red de personas que buscan lograr estabilidad económica afiliándose a una compañía de mercadeo en red para comercializar sus

productos y buscar personas que realicen lo mismo. El valor agregado a este tipo de mercadeo es que los afiliados a las redes ganan porcentajes por concepto de comisiones y/o regalías.

Nanofactor™.- Son moléculas más pequeñas que los factores de transferencia que se encuentran en el calostro bovino y respaldan al sistema inmunitario. Se encargan de suspender la actividad del sistema inmunológico cuando los anticuerpos han desaparecido.

Proceso.- Es un conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se llevan a cabo con un fin determinado.

Transfer factor.- Son pequeñas moléculas mensajeras inmunológicas que transfieren señales de reconocimiento inmunológico educando a las células inmunológicas en cuanto a un peligro presente o potencial.

Tri-Factor Formula™ (Transfer Factor E-XF™ - Nanofactor™).- Es la combinación de los factores de transferencia del calostro bovino, la yema de huevo de gallina y las moléculas de Nanofactor que brindan un respaldo superior al sistema inmunitario.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se abordará el Diagnóstico Situacional de la empresa, en el cual se estudiará el Ambiente Externo e Interno.

En el análisis externo se estudiará todas aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia, y por tanto debe adaptarse a ellas. En el análisis interno, se estudiará las variables sobre las cuales la empresa si tiene influencia y puede modificarlas.

Una vez establecidas las variables en cada uno de los ambientes, se analizará la interacción de las variables con la empresa y así obtener conclusiones que permitirán determinar el grado de influencia de las mismas y en base a estas conclusiones obtener el FODA. Las amenazas y oportunidades se obtendrán del análisis externo y las fortalezas y debilidades se obtendrán del análisis interno.

Una vez establecido el FODA, se realizará el Direccionamiento Estratégico de la empresa, determinando misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y desarrollando un mapa estratégico que permita visualizar la interacción de todas estas variables para la consecución de los objetivos planteados.

2.1. Diagnóstico Situacional

El Diagnóstico Situacional, denominado también *Enfoque Situacional o de Contingencia*, afirma que “no hay un enfoque universalmente aplicable a los problemas de administración, pero que las necesidades de una situación particular determinan el mejor modo de abordar el problema organizacional” (Montana, 2000).

Según Chiavenato (2002), el enfoque de contingencias es una técnica administrativa que sirve para alcanzar los objetivos y puede variar por las circunstancias que afronta cada empresa. Sostiene que para los diferentes problemas que aparecen en la organización, hay diferentes soluciones, y que éstas no se pueden fijar universalmente sino que dependen de las circunstancias.

El Diagnóstico Situacional parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización.

2.1.1. Análisis Externo

En el análisis externo se estudian las variables que tienen incidencia sobre la empresa, pero ésta no tiene ninguna influencia sobre ella, por tanto debe adaptarse a las mismas.

El análisis externo se divide en dos partes:

- Macroambiente
- Microambiente

2.1.1.1. Macroambiente

ENTORNO	SUBENTORNO	ASPECTO	OBSERVACIÓN
EXTERNO	MACRO	<ul style="list-style-type: none"> - Económico - Tecnológico - Socio/cultural - Político - Legal 	Información actualizada: Estadística, Prensa, Fuentes bibliográficas.

2.1.1.1.1. Aspecto Económico

El aspecto económico encierra varias variables que tienen incidencia en la parte económica y financiera de las empresas como la inflación, el Producto Interno Bruto (PIB), las tasas de interés, tanto activa como pasiva, balanza comercial, balanza de pagos, importaciones, exportaciones.

De todas estas variables, la que tiene incidencia en la empresa, y por tanto la única variable que se va a analizar son las importaciones.

Importaciones

Las importaciones son el ingreso legal al país de mercancía extranjera para su uso y consumo, y ésta debe pagar gravámenes aduaneros, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y otros impuestos adicionales. El valor CIF¹⁶ de su mercancía es la *base imponible* para el cálculo de los impuestos y comprende la suma del precio FOB¹⁷, el flete y el seguro.

Los impuestos que pagan las importaciones, según información obtenida de la Aduana del Ecuador, son:

¹⁶ Cost, Insurance and Freight. Es un incoterm que determina el precio de un bien importado después del costo, seguro y flete, es decir, el precio que tiene al llegar al país de destino.

¹⁷ Es el costo de la mercadería más todos los gastos hasta llegar al puerto del país de origen

- Ad-Valorem.- Es el pago de un arancel cobrado a las mercaderías importadas, está administrado por la Aduana del Ecuador. El Porcentaje varía según el tipo de mercancía y se calcula sobre el valor CIF. Los productos Transfer Factor paga un arancel del 20% de los productos importados.
- FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia).- Es el Fondo de Desarrollo para la Infancia, es un impuesto que administra el INNFA y corresponde al 0.5% del valor CIF.
- IVA.- Es el impuesto al valor agregado, corresponde al 12% del resultado de la suma del CIF + ADVALOREM + FODINFA.
- Impuesto de Salida de Divisas.- Impuesto que administra el SRI, que se cobra cuando el dinero sale del país y corresponde al 2% del CIF + Ajustes de Valor.

AMENAZA: Aumento de impuestos y aranceles en el país.

2.1.1.1.2. Aspecto Tecnológico

La tecnología es un factor importante dentro del corporativo, ya que todas las oficinas en todo el mundo se mantienen comunicadas y trabajan en línea, es decir, los jefes y supervisores en Estados Unidos pueden obtener reportes del trabajo de las diferentes áreas de cada una de las sucursales de la empresa en cualquier momento.

La empresa cuenta con un programa estándar para todo 4Life, llamado CITRIX, que permite trabajar simultáneamente a todos los departamentos de la empresa y realizar todas las actividades de la misma, ya sea registro de distribuidores a través de la herramienta IDM (International Distributor Manager), utilizada por el Departamento de Servicio al Distribuidor para registrar toda la información de los distribuidores, compras que realizan los mismos y las comisiones que ganan debido al desarrollo de su negocios, así como la contabilización y

registro de las transacciones a través de la herramienta MAS500 utilizada por el Departamento Financiero, que obtiene alguna de la información de la herramienta IDM.

Adicional a esto, la empresa cuenta con una central telefónica de marca AVAYA que permite comunicarse directamente a las extensiones de las demás sucursales del corporativo y facilita las actividades del departamento de Servicio al Distribuidor.

OPORTUNIDAD: Tecnología de punta disponible en el mercado nacional.

2.1.1.1.3. Aspecto Socio/Cultural

Costumbres y Tradiciones

En la actualidad, los comportamientos y preferencias de la sociedad se adecúan al consumo de productos naturales que ayuden al correcto funcionamiento del cuerpo humano en general. A pesar de que la ciertas costumbres extranjeras se han adaptado a nuestro medio, las personas buscan mantenerse de alguna manera saludables, y por tanto optan por productos naturales que les permitan mejorar su calidad de vida y su salud, ya que los medicamentos químicos sólo se utilizan para solucionar alguna enfermedad, cuando ésta ya está presente, los productos naturales en cambio, intentan prevenirlo.

Estilos de vida

En la actualidad existe gran preocupación por parte de la sociedad en mantener un estado de salud estable y en óptimas condiciones para desenvolverse en el entorno eficazmente y la organización 4Life encaja en los nuevos cambios y prioridades que tienen la sociedad al ofrecer productos naturales para mantener un buen estado de salud.

El consumo de los productos Transfer Factor® depende en gran medida del estilo de vida de los clientes, ya que estos productos son considerados suplementos medicinales que ayudan a incrementar el rendimiento del sistema inmunológico cuando este se enfrenta a alguna enfermedad.

OPORTUNIDAD: Incremento de tendencia de las personas por cuidar su salud.

2.1.1.1.4. Aspecto Político

El Ecuador ha luchado denodadamente durante largo tiempo por configurar una identidad nacional sobre la base de una historia milenaria y el fundamento de múltiples complementariedades y afinidades, pero que no se ha logrado debido a que los intereses de los partidos políticos que han llegado al poder se han superpuesto a los intereses de la nación y sobre todo de los ecuatorianos. La incertidumbre política que ha sufrido el país ha sido considerable, en los últimos 12 años, han pasado por el poder ejecutivo 7 presidentes, lo que ha provocado una disminución considerable de las inversiones, tanto extranjeras como nacionales y la falta de credibilidad del marco institucional y jurídico del país.

A pesar de que el Gobierno actual del Econ. Rafael Correa no favorece en gran medida la inversión extranjera y tiene cierto rechazo hacia las empresas extranjeras que han venido a establecer sucursales en el país, la empresa 4Life decidió fundar su décimo novena sucursal en Ecuador, debido a que la cantidad de distribuidores en Ecuador así lo ameritaba y era necesario satisfacer sus requerimientos directamente.

AMENAZA: Rechazo del gobierno hacia las empresas extranjeras.

2.1.1.1.5. Aspecto Legal

Impuesto de Patentes Municipales

El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito a partir del 2 de enero de cada año en la Administración Zonal respectiva.

Para que las empresas ya constituidas obtengan este documento se debe cancelar las obligaciones del 2 al 31 de enero de cada año y constituye el 1.5 x 1000, sobre los activos totales.

Para el pago se necesita:

- “Los Estados Financieros y declaraciones en original y copia presentados en la Superintendencia de Compañías y/o Ministerio de Finanzas.
- La declaración del impuesto del 1.5 x 1000, sobre activos totales presentada al Municipio. El formulario correspondiente puede adquirirlo en Recaudaciones.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC) actualizado.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- Copia del carnet del contador actualizado.
- Copia de la Carta de pago del 1.5 x 1000, del año anterior” (Cámara de la Pequeña Industria, s.f.).

Permiso Sanitario

El permiso sanitario sirve para facultar el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario. Este documento es expedido por el

Ministerio de Salud, al establecimiento que cumple con buenas condiciones técnicas sanitarias e higiénicas.

Para obtenerlo, se deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Certificado de uso de suelo
- Categorización (para locales nuevos) otorgado por el área de Control Sanitario
- Comprobante de pago de patente del año.
- Permiso sanitario de funcionamiento del año anterior (original).
- Certificado (s) de salud de los empleados.
- Informe del control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.

Registro Sanitario

Según el Art. 100 del Código de Salud, el Registro Sanitario es un requisito indispensable para comercializar productos como medicamentos, cosméticos, productos higiénicos, alimentos, plaguicidas, productos naturales de uso médico, dispositivos médicos, reactivos bioquímicos y actividades de toxicología.

Los requisitos para obtener el registro sanitario son:

- Certificado de constitución de la empresa e identificación del representante legal.
- Certificado de Libre Venta, emitido por un organismo de salud oficial del país del fabricante, en donde se detallan los nombres de los productos que se van a registrar y en el cual se certifica que dichos productos son de libre venta y circulación en el país de origen.
- Certificado de análisis del producto extranjero, otorgado por la autoridad de salud del país de origen y notariado en la localidad del fabricante.

- Copia del Registro Sanitario de la Fábrica Exportadora.
 - Copia del Registro Sanitario Individual de cada producto
- Certificado de procedencia del producto notariado, otorgado por la Cámara de Comercio local.
- Fórmula Cualitativa-Cuantitativa emitida por el fabricante y firmada por el representante técnico, en porcentaje y ajustado al 100% todos los ingredientes en orden decreciente y deben ser los mismos que constan en las etiquetas. Tiene que estar notariado.
 - Interpretación del Código de Lote (significado del mismo), con la finalidad de identificar los productos correspondientes a ese lote, con firma del técnico responsable. Además, se debe adjuntar un certificado de idoneidad del empaque que garantice y preserve la calidad de los alimentos.
- Ficha de estabilidad emitida por un laboratorio acreditado. Este documento debe ser notariado.
- Certificado de representación en exclusiva, nombrando a la empresa como representante nacional, y autorizándola a sacar los Registros Sanitarios de los productos.
- Certificación del fabricante extranjero sobre la titularidad del Registro Sanitario ecuatoriano.
- Proyecto de rótulo o etiqueta del producto original.
- Los documentos, etiquetas y certificados del exterior redactados en otro idioma se aceptarán con su traducción al español.
- Cheque certificado a nombre del Instituto Nacional de Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” por el valor correspondiente a la tasa vigente por cada producto.

AMENAZA: Incumplimiento de las leyes ecuatorianas conlleva al pago de multas y sanciones.

2.1.1.2. *Microambiente*

ENTORNO	SUBENTORNO	ASPECTO	OBSERVACIÓN
EXTERNO	MICRO	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Clientes - Competencia 	Información actualizada: Fuentes bibliográficas. Encuestas.

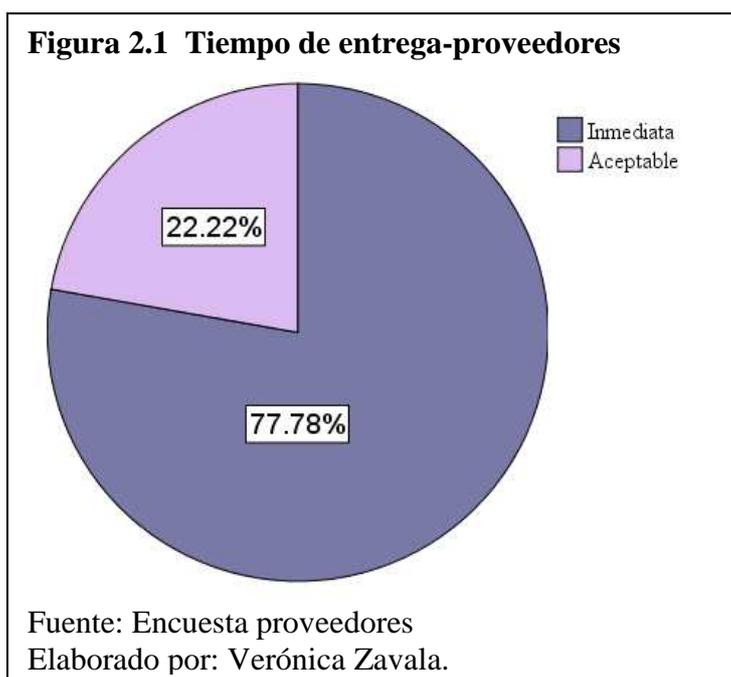
2.1.1.2.1. Proveedores

Con el fin de conocer la opinión que los proveedores y mantener buenas relaciones comerciales con los mismos se aplicó una encuesta y se les preguntó sobre:

1. Tiempo de entrega de los productos o servicios
2. Crédito que ofrece la empresa
3. Garantía que brinda la empresa
4. Volumen de compras por parte de 4Life
5. Frecuencia de reclamos que hayan recibido
6. Precio de los productos/servicios que ofrecen

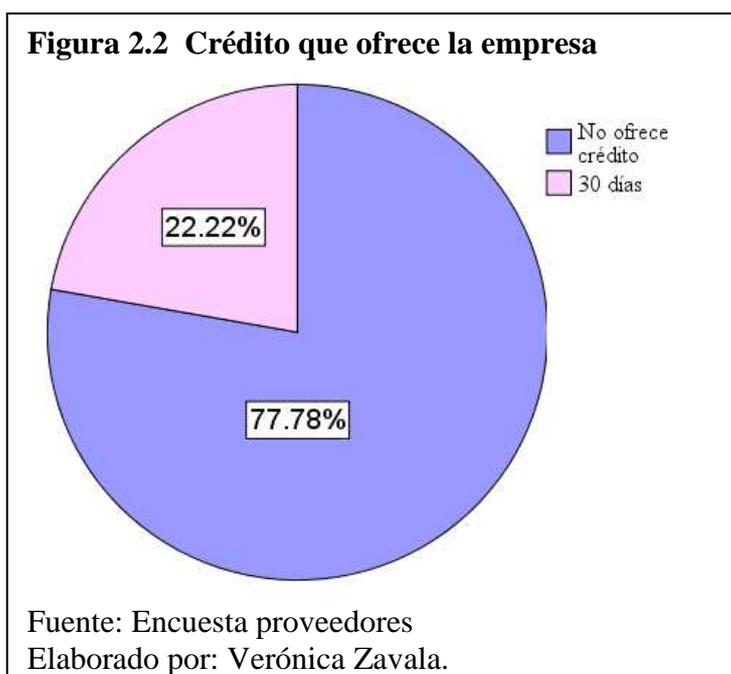
Después de la aplicación de las encuestas se obtuvo los siguientes resultados:

1. *El tiempo de entrega del producto/servicio de su empresa*



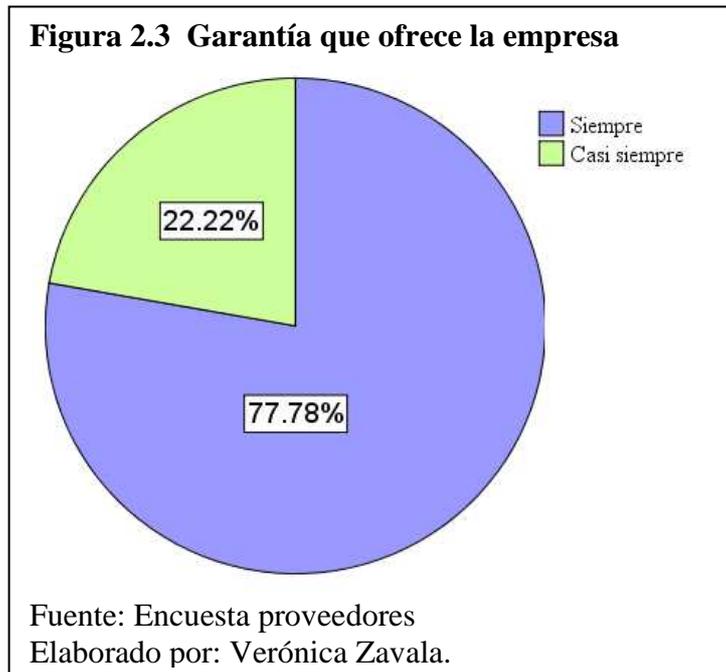
El 77,78% de los proveedores maneja tiempos de entrega inmediatos, por lo tanto es una **OPORTUNIDAD**.

2. *¿Qué tipo de crédito ofrece su empresa?*



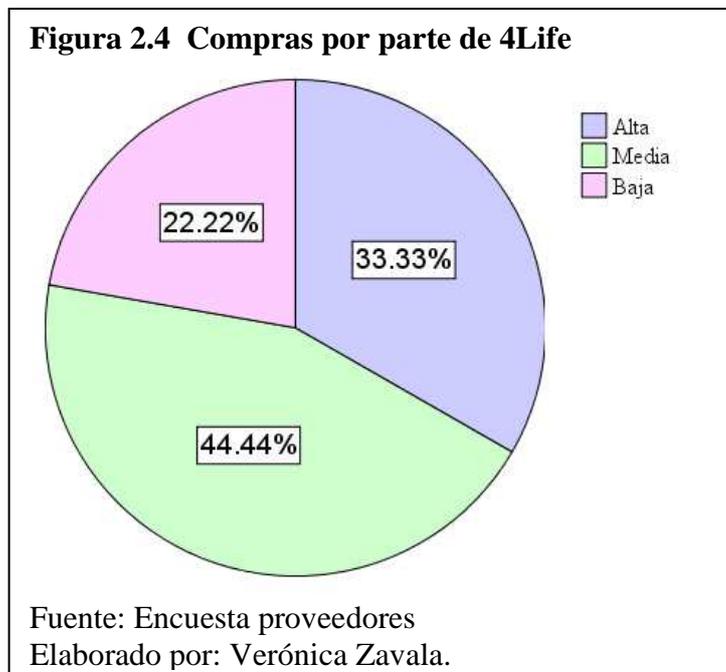
El 77,78% de los proveedores no proporciona crédito a la empresa, siendo una **AMENAZA**.

3. ¿Su empresa ofrece garantía por los productos/servicios que comercializa?



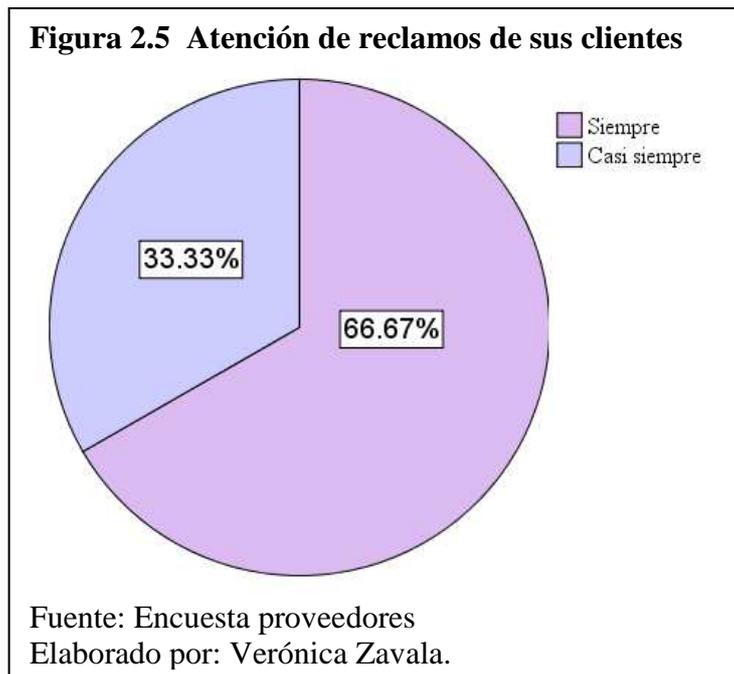
El 77,78% de los proveedores siempre da garantía por el producto/servicio que brindan, por tanto es una **OPORTUNIDAD**.

4. Considera la cantidad de compras por parte de 4Life



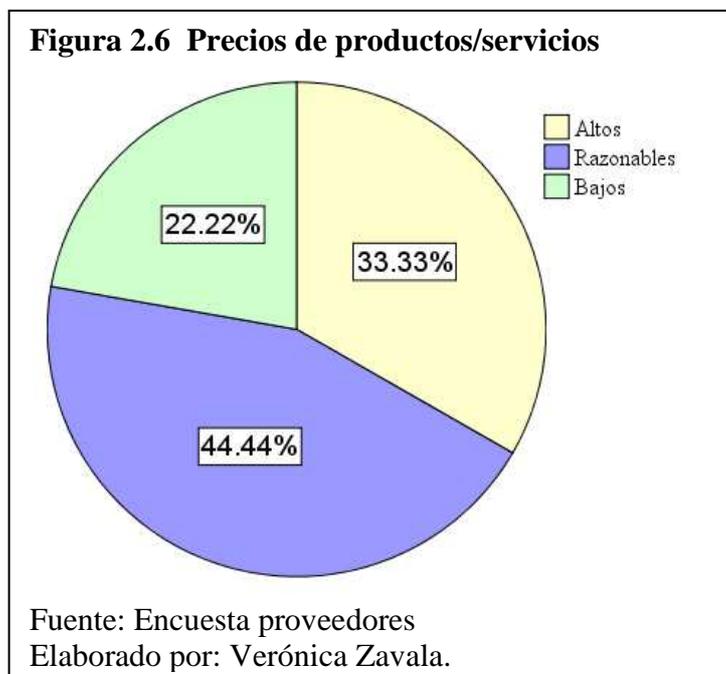
El 66,66% de las compras que la empresa realiza es de bajas cantidades lo que no permite a 4Life manejar las negociaciones con los proveedores, por lo que es una **AMENAZA**.

5. *¿La empresa atiende los reclamos de sus clientes?*



El 66,67% de los proveedores siempre atiende los reclamos de sus distribuidores, por lo tanto es una **OPORTUNIDAD**.

6. *Los precios de sus productos/servicios*



El 33% de los proveedores maneja precios altos de los productos/servicios, afectando el flujo de efectivo de 4Life, por tanto constituye una **AMENAZA**.

2.1.1.2.2. Cientes

Para conocer la opinión que los distribuidores tienen de la empresa, se diseñó una encuesta y se les preguntó sobre:

1. Satisfacción con el producto
2. Información brindada por la empresa
3. Servicio brindado por la empresa
4. Atención de los representantes de servicio al distribuidor.
5. Tiempo de respuesta
6. Proceso de pago de comisiones.

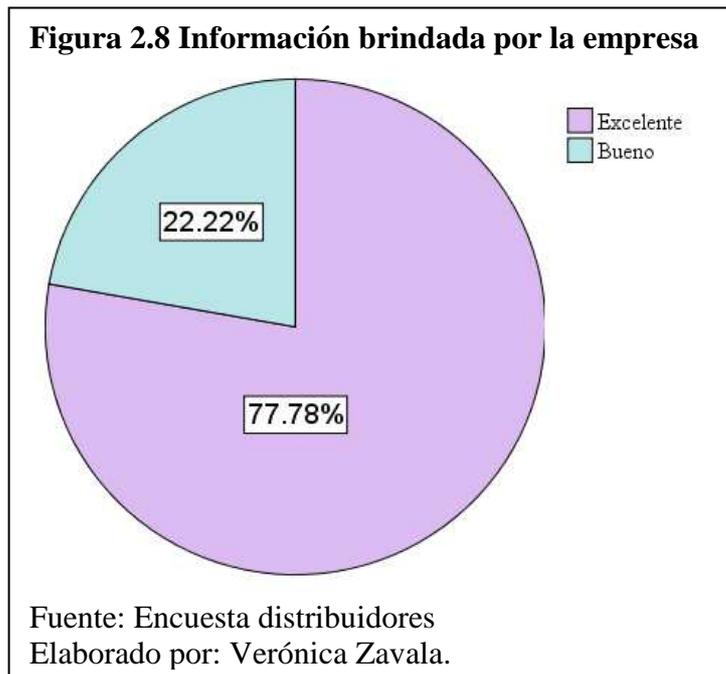
Después de la aplicación de las encuestas se obtuvo los siguientes resultados:

1. *¿Está satisfecho con el producto?*



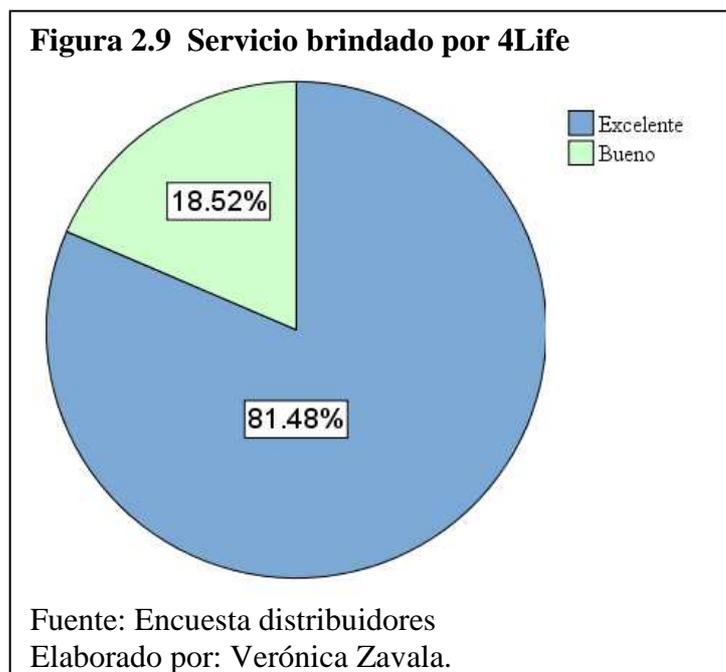
Los distribuidores están totalmente satisfechos con los productos Transfer Factor®, por tanto es una **OPORTUNIDAD**.

2. *¿Cómo evaluaría la información brindada por parte de la empresa?*



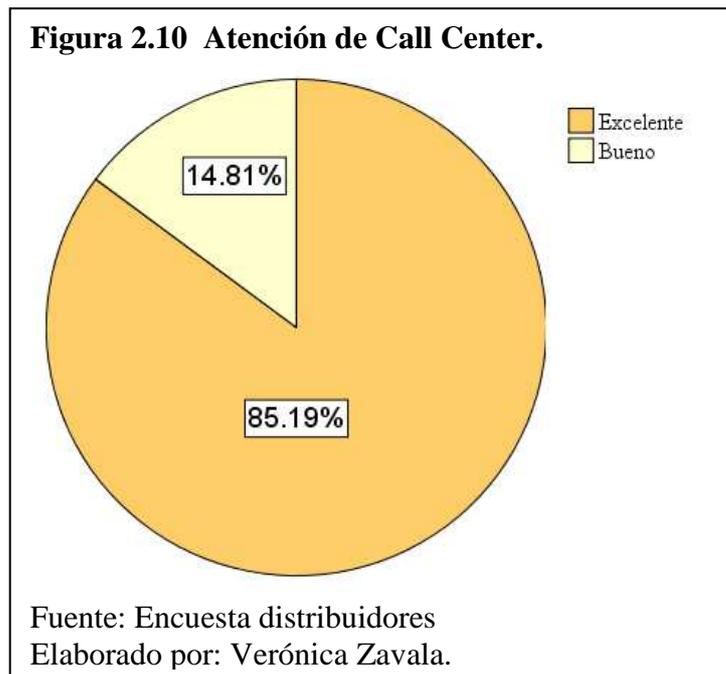
El 78% de los distribuidores piensa que la información brindada por la 4Life es excelente por tanto es una **OPORTUNIDAD**.

3. *¿Cómo calificaría el servicio brindado en general por la empresa 4Life?*



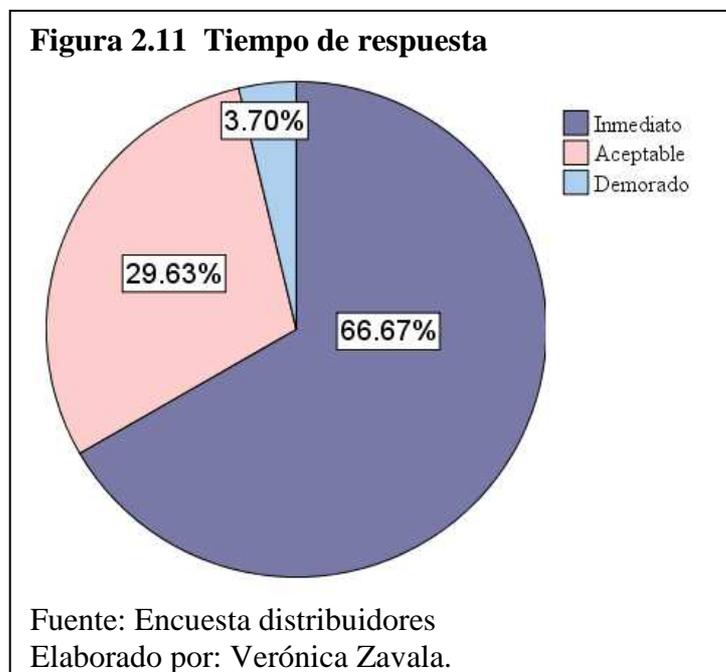
El 81% de los distribuidores piensa que el servicio por parte de 4Life es excelente por tanto es una **OPORTUNIDAD**.

4. La atención por parte de los representantes de Servicio al Distribuidor es:



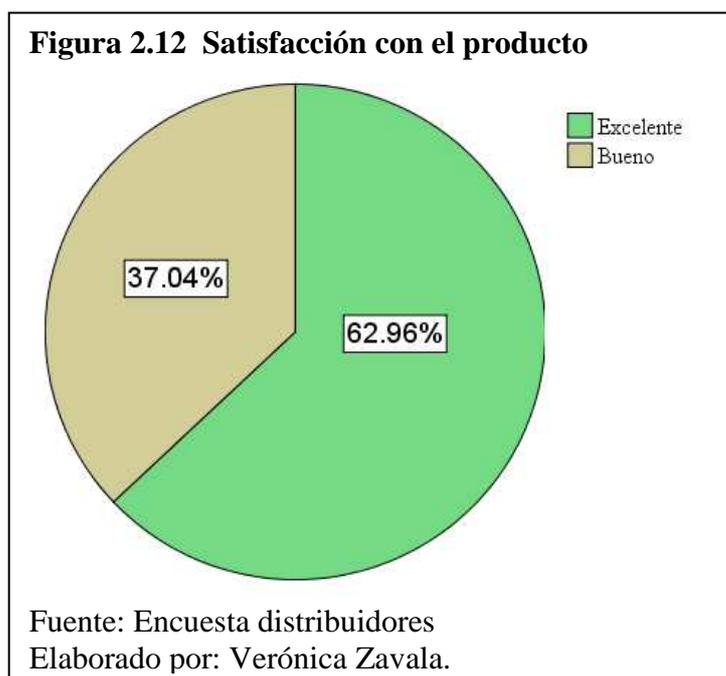
El 85% de los distribuidores considera que la atención por parte del Call Center es excelente, por tanto constituye una **OPORTUNIDAD**.

5. El tiempo de respuesta a sus requerimientos es:



El 33% de los distribuidores no está totalmente satisfechos con el tiempo de respuesta a sus requerimientos y reclamos, por tanto es una **AMENAZA**.

6. ¿Cómo calificaría el proceso de pago de comisiones?



El 37% de los distribuidores no está totalmente conformes con el pago de sus comisiones, siendo una **AMENAZA**.

2.1.1.2.3. Competencia

4Life Research Ecuador LLC. no tiene competencia directa puesto que sus productos son patentados y por tanto únicos en el mercado a nivel mundial, pero sí se tiene competencia indirecta, que la constituyen las empresas que venden productos naturales, entre las que están:

Herbalife

Es una empresa global que se dedica a la nutrición y venta directa. Fundada por Mark Hughes en California en 1980, sus productos incluyen suplementos alimenticios y productos de cuidado personal, su principio fundamental es “cambiar la vida de las personas” mediante la comercialización y venta de sus productos a través de una red de aproximadamente dos millones de distribuidores independientes que operan en 70 países del mundo.

Omnilife

Es una empresa mexicana, fundada por Jorge Vergara en 1991, que importa y comercializa complementos nutricionales, control de peso, bebidas refrescantes y cuidado de la piel, tiene sus oficinas principales en Quito con sucursales en más ciudades del país. Maneja el concepto de distribución independiente o multidesarrollo.

Nature's Garden

Es una empresa que cuenta con 15 años de experiencia con trayectoria Internacional y una sólida imagen. Fabrica y distribuye una amplia variedad de suplementos herbales, fórmulas líquidas y productos en cápsulas. Además comercializa cosméticos para el cuidado facial, capilar, corporal y productos medicinales con extractos naturales elaborados con los más finos componentes de grado farmacéutico.

OPORTUNIDAD: No existe competencia directa, la empresa tiene la posibilidad de ingresar al mercado sin complicaciones.

2.1.2. *Análisis Interno*

En el análisis interno se estudia todas aquellas variables que han afectan a la empresa, pero que ésta tiene capacidad para influir en ellas y modificarlas.

ENTORNO	ASPECTO	OBSERVACIÓN
INTERNO	Filosofía Corporativa Proceso Administrativo	Participación del personal Medir procesos Clima laboral.

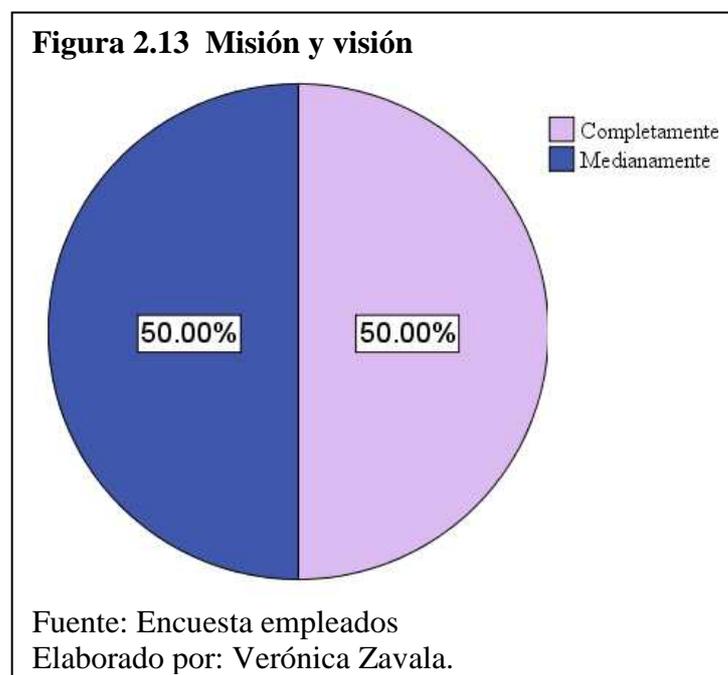
Para conocer sobre los aspectos importantes dentro de la empresa se encuestó a los empleados sobre:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control
5. Servicio
6. Talento humano

Después de la aplicación de la encuesta se obtuvo los siguientes resultados.

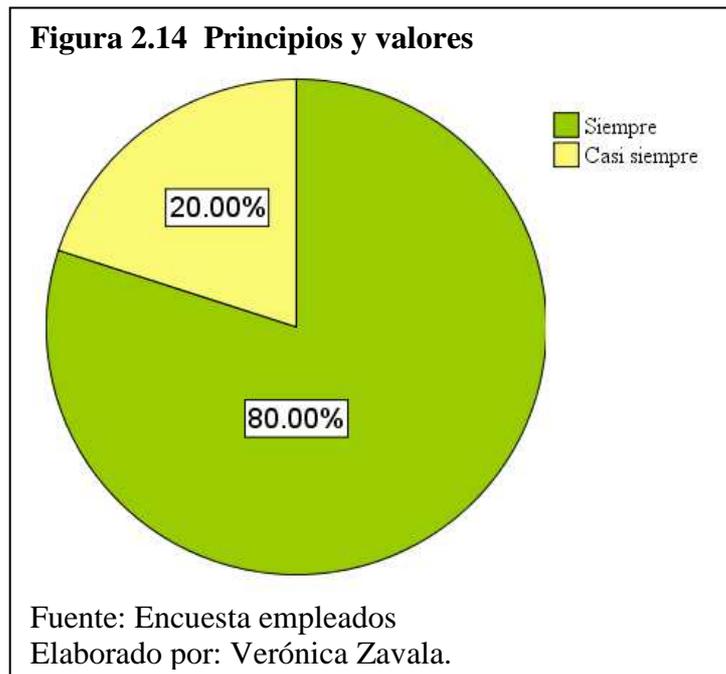
1. Planificación

¿Conoce la misión y visión de la empresa?



El desconocimiento parcial de la misión y visión de la empresa constituye una **DEBILIDAD**.

¿Practica los principios y valores que la empresa promueve?



El 20% de empleados no aplica los valores empresariales, por tanto es una **DEBILIDAD**.

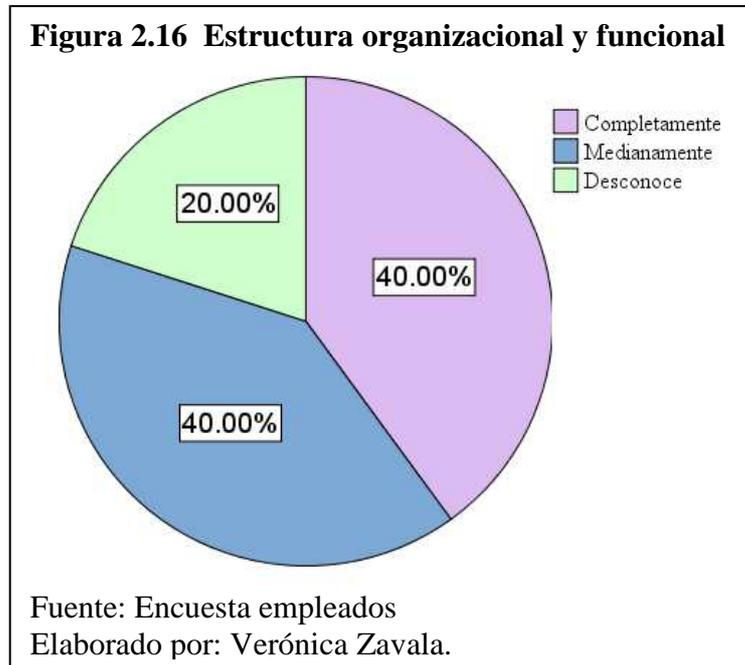
¿Cree que la empresa tiene establecidos objetivos, políticas y estrategias?



Sólo el 10% de empleados cree que la empresa tiene establecidos los objetivos, políticas y estrategias, por tanto es una **DEBILIDAD**.

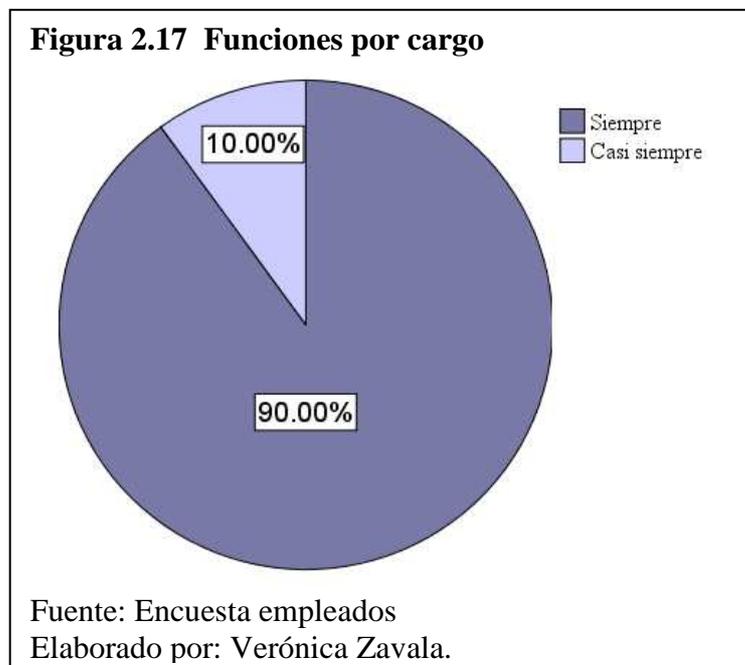
2. Organización

¿Conoce la estructura organizacional y funcional de la empresa?



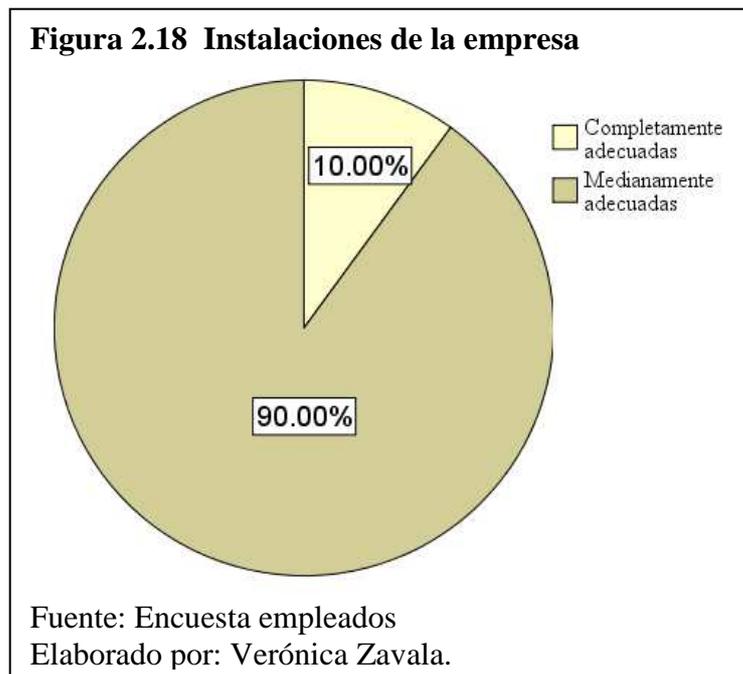
El 60% de empleados desconoce la estructura organizacional y funcional de la empresa, por tanto es una **DEBILIDAD**.

¿Conoce y aplica las funciones correspondientes a su cargo?



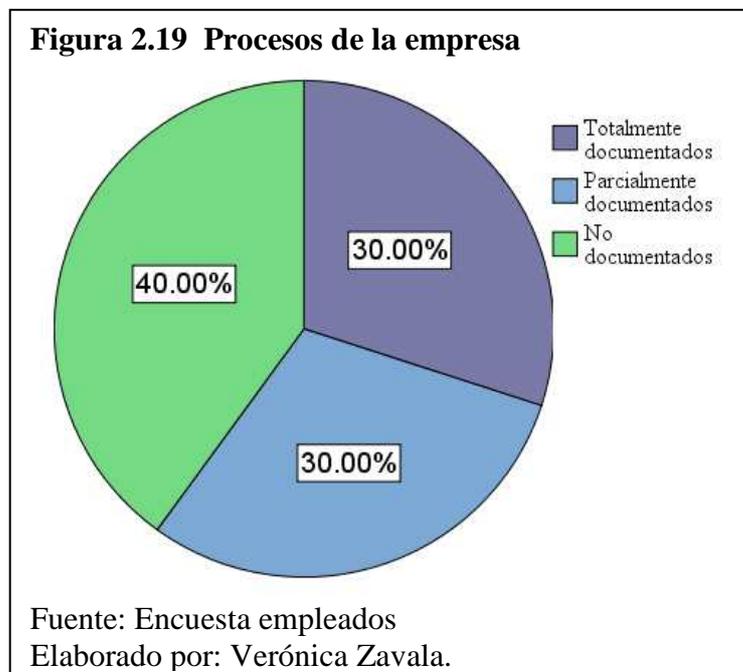
El 90% de los empleados conoce y aplica las funciones correspondientes a su cargo, siendo una **FORTALEZA**.

¿Cómo considera las instalaciones de la empresa para el desarrollo de sus actividades?



Las instalaciones no son adecuadas para el desarrollo de las actividades, siendo una **DEBILIDAD**.

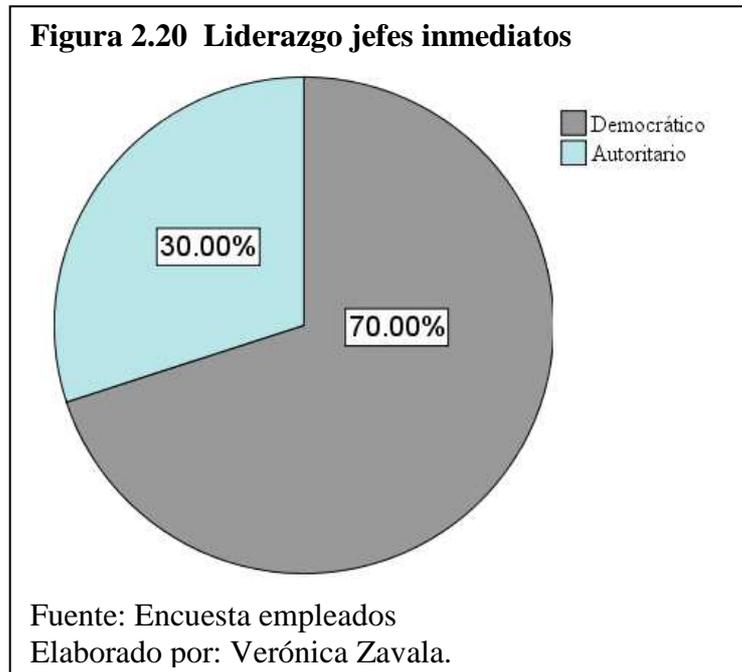
¿Los procesos de la empresa están identificados y documentados?



Los procesos de la empresa no se encuentran documentados totalmente, por tanto es una **DEBILIDAD**.

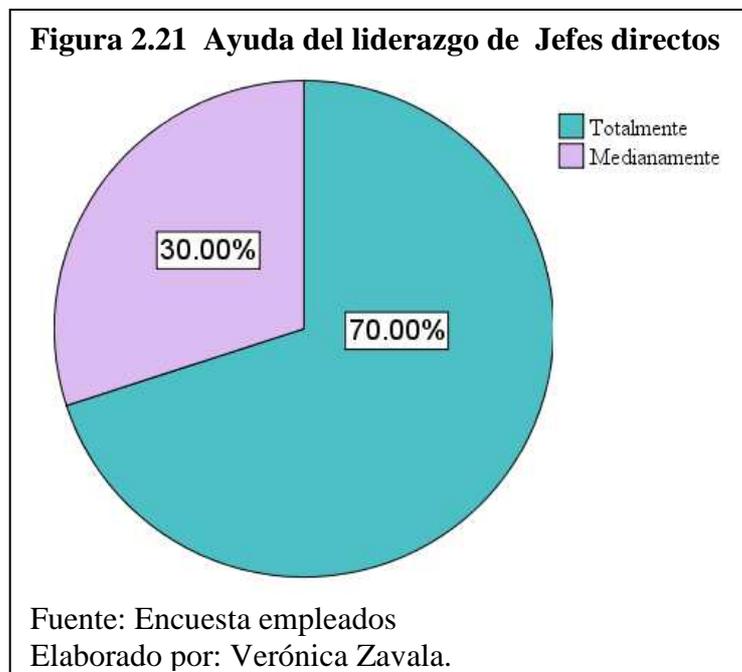
3. Dirección

¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?



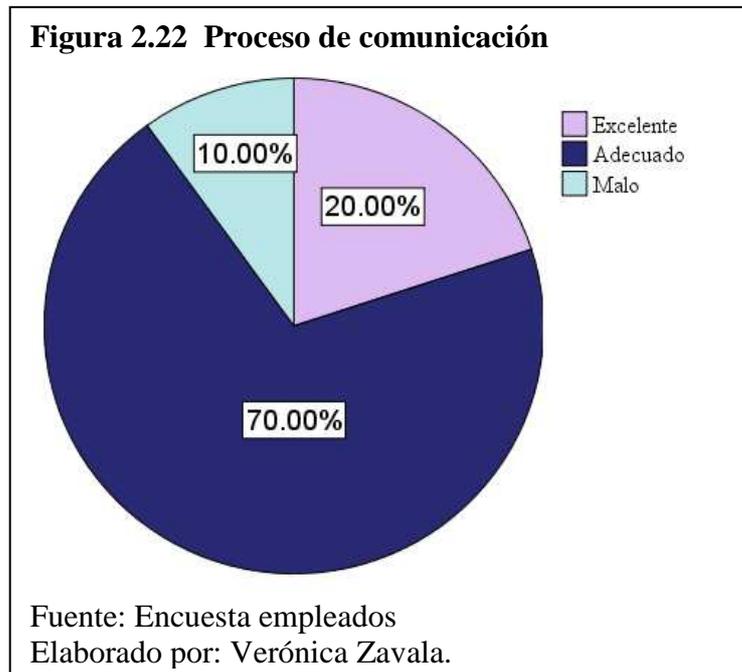
El 70% de los empleados considera que se practica el liderazgo democrático en la empresa, por tanto es una **FORTALEZA**

¿El liderazgo de sus jefes inmediatos le ayuda en su trabajo?



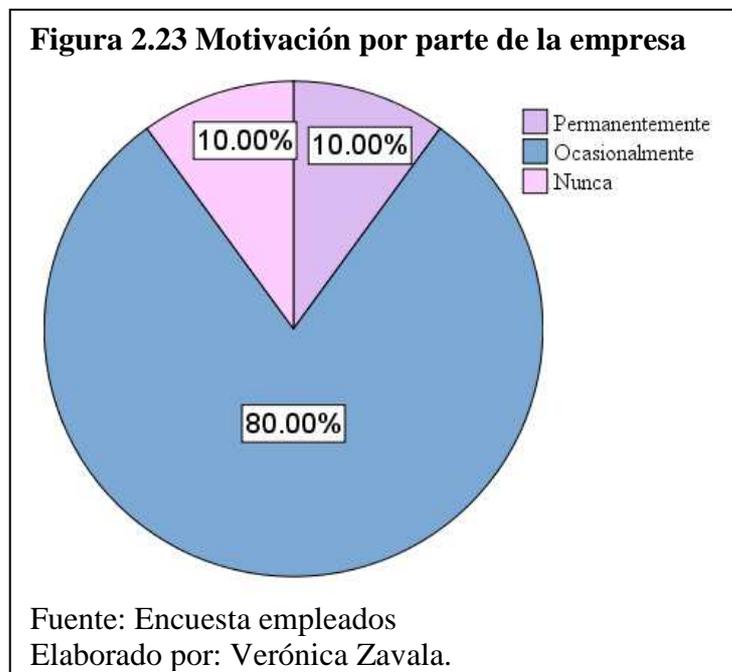
El 70% de los empleados piensa que el liderazgo de su jefe directo ayuda a la realización del trabajo personal, por tanto se considera una **FORTALEZA**.

El proceso de comunicación es:



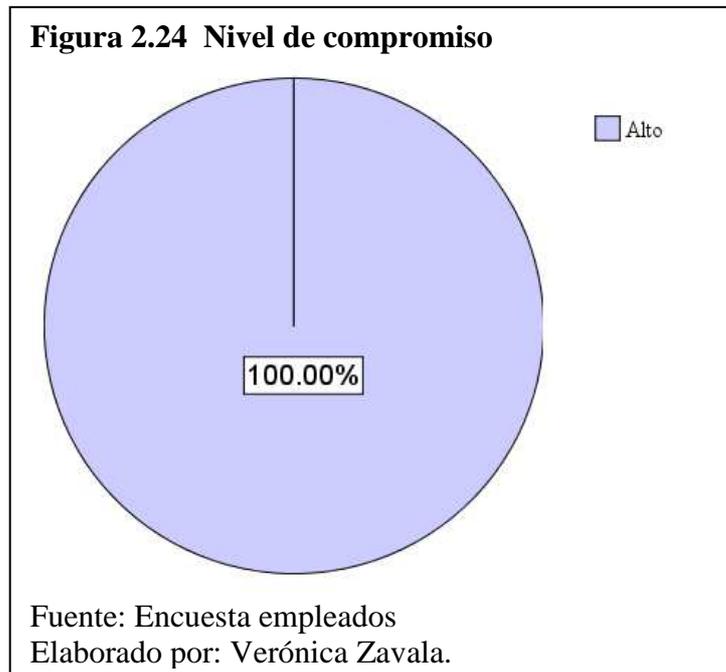
El proceso de comunicación es adecuado según el 90% de los empleados por tanto es una **FORTALEZA**.

¿Se recibe motivación por parte de la empresa?



El 90% de los empleados considera que la motivación es poco constante, siendo una **DEBILIDAD**.

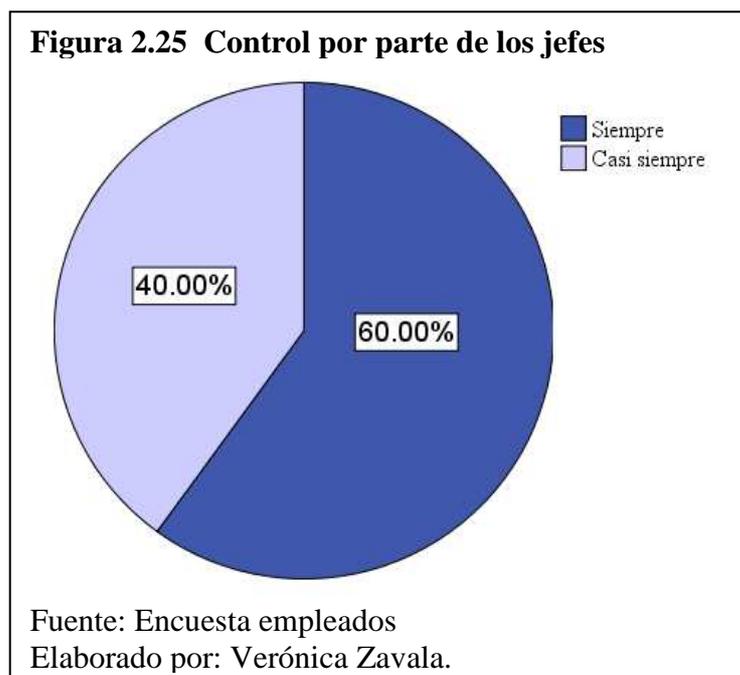
¿Qué nivel de compromiso considera que tiene con la empresa?



Todos los trabajadores están comprometidos con la empresa, por tanto es una **FORTALEZA**.

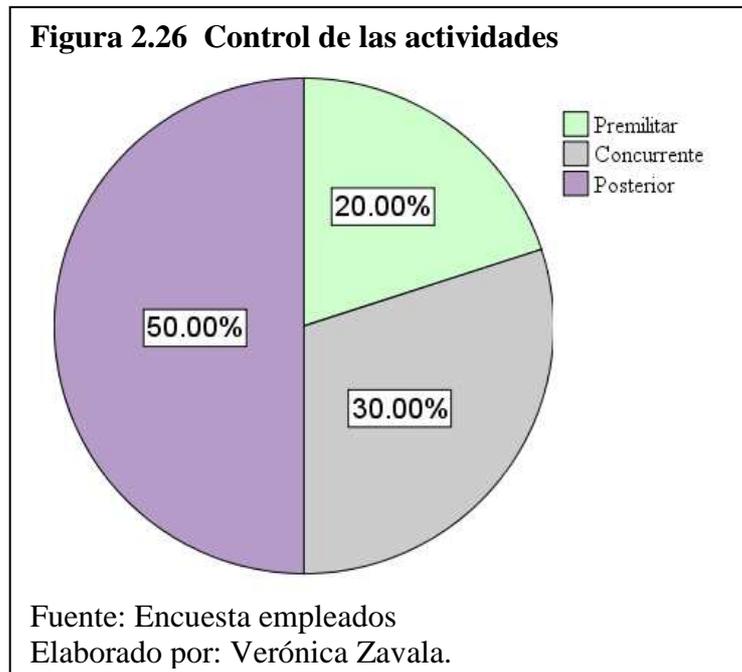
4. Control

¿Sus jefes inmediatos controlan las funciones que realizan?



Dentro de la empresa existe control de los jefes directos, por tanto es una **FORTALEZA**.

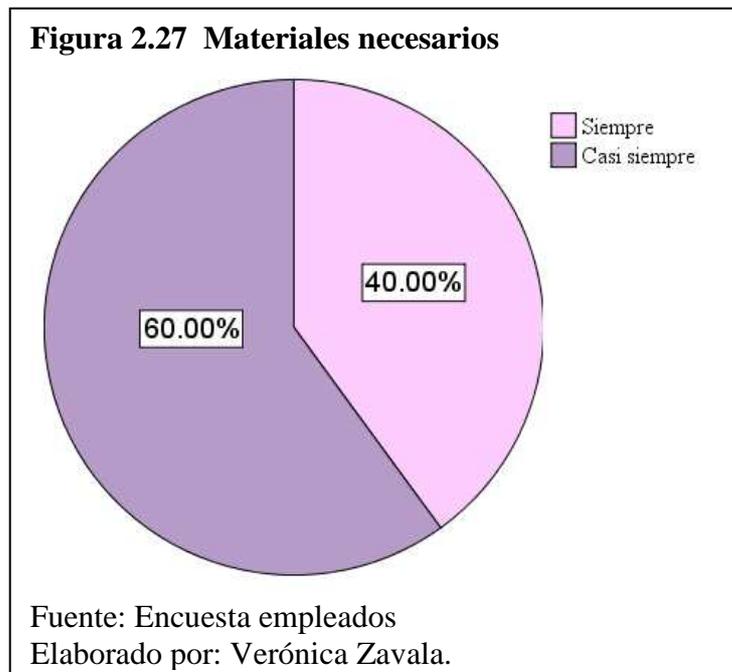
A su parecer el control de las actividades es



La mitad de los empleados considera que en la empresa el control de las actividades es posterior, por tanto se constituye en una **DEBILIDAD**.

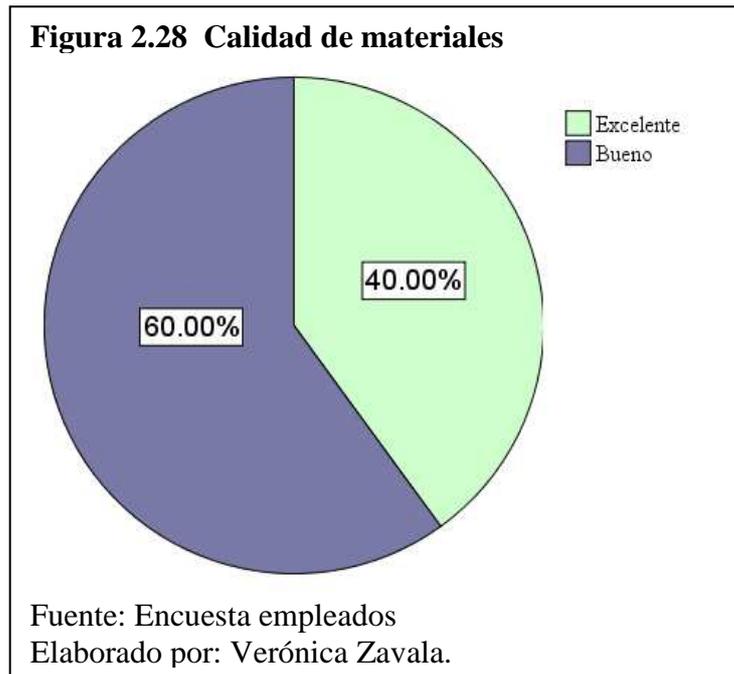
5. Servicio

¿La empresa brinda los materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones?



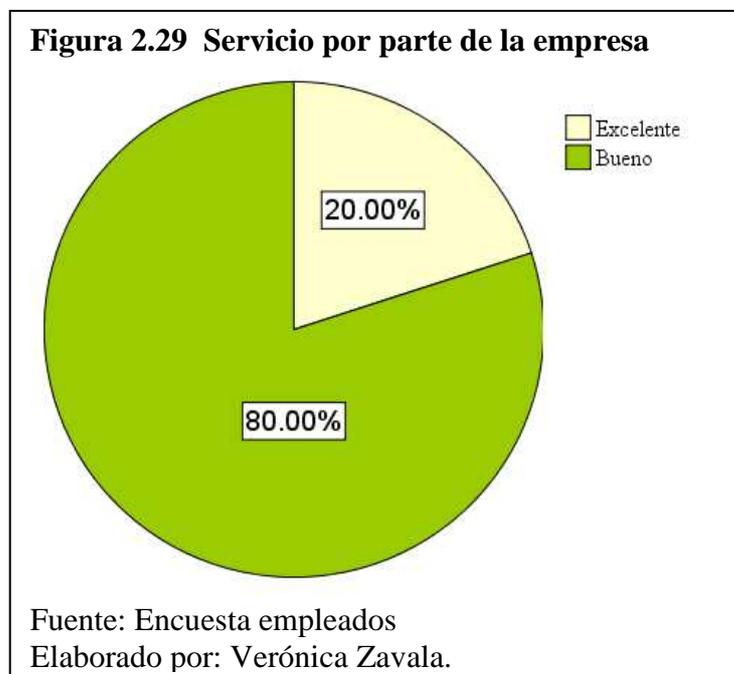
El 60% de los empleados considera que la empresa no proporciona los materiales a tiempo por tanto es una **DEBILIDAD**.

La calidad de los materiales es



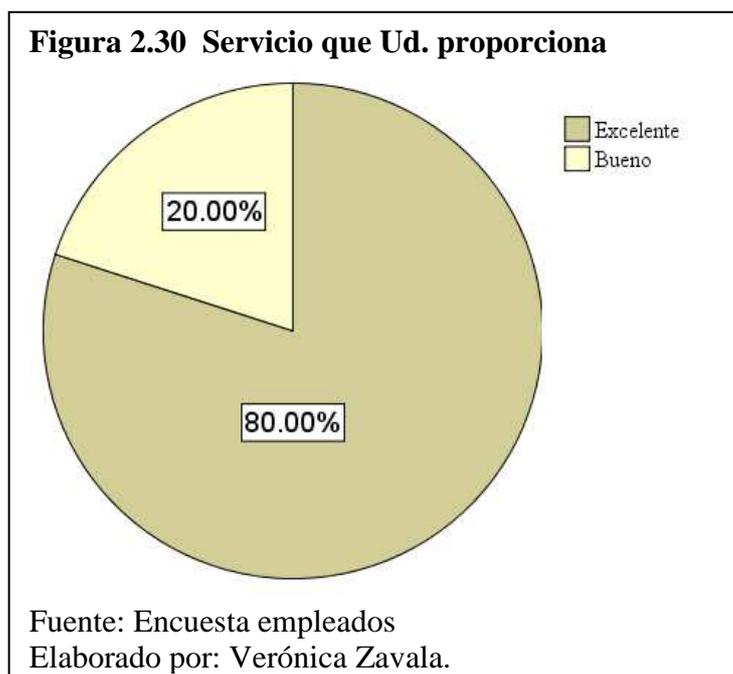
Para el 60% de los empleados, la calidad de los materiales no es la óptima, siendo una **DEBILIDAD**.

¿Cómo considera los servicios que brinda la empresa?



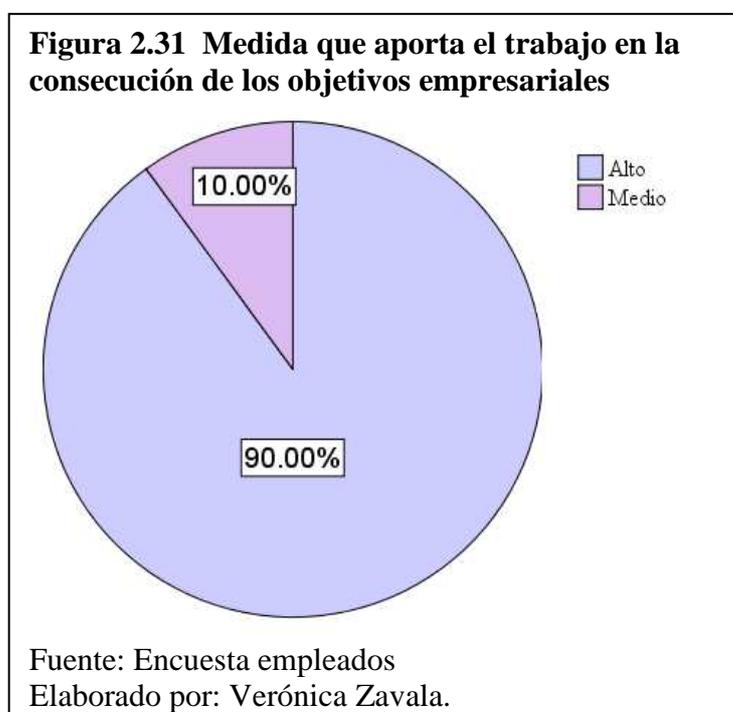
La empresa no brinda servicios excelentes, según el 80% de los empleados, constituyéndose en una **DEBILIDAD**.

¿Cómo considera el servicio que Ud. Proporciona?



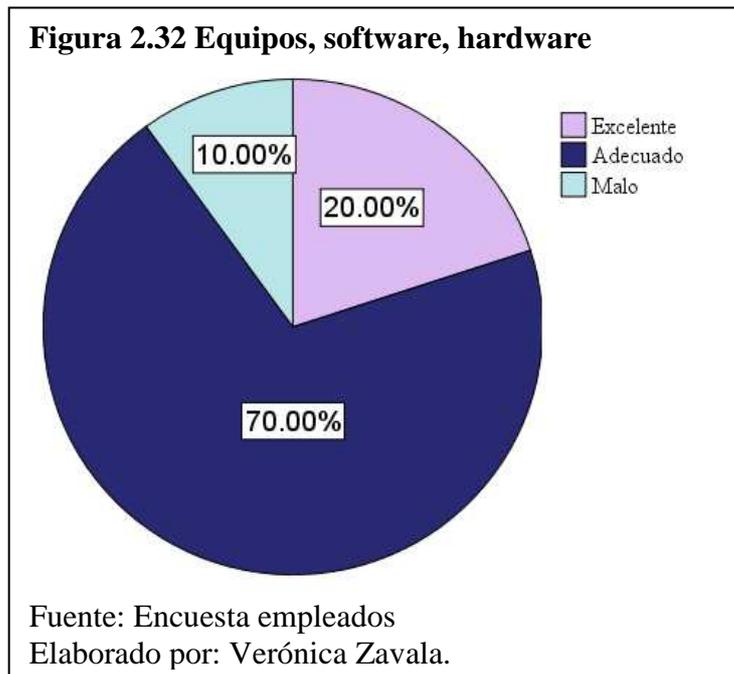
El 80% de los empleados considera que prestan un servicio excelente, por tanto se constituye como una **FORTALEZA**.

¿En qué medida aporta su trabajo en la consecución de los objetivos de la empresa?



El 90% de los empleados aporta con su trabajo para el logro de los objetivos, por tanto es una **FORTALEZA**.

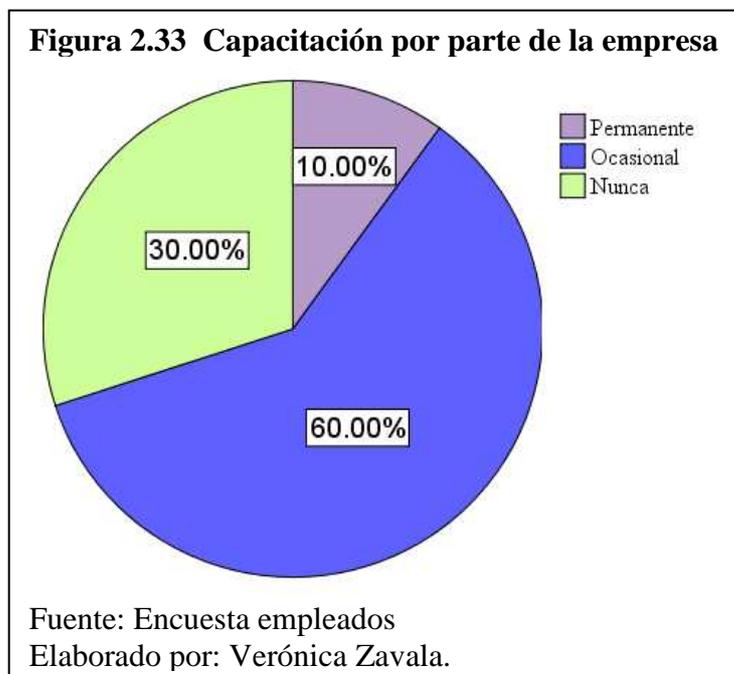
Considera que los equipos, software y hardware de la empresa son



Los equipos de cómputo y sistemas son de buena calidad, siendo una **FORTALEZA**.

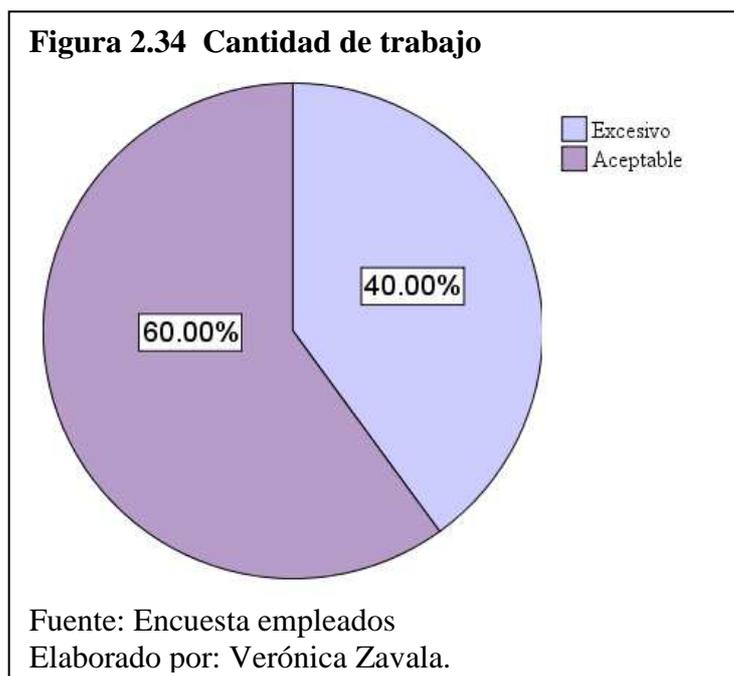
6. Talento Humano

¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?



El 10% de los trabajadores ha recibido capacitación por tanto es una **DEBILIDAD**.

¿Cómo considera la cantidad de trabajo que Ud. realiza?



El 60% de los empleados realiza cantidades excesivas de trabajo, siendo una **DEBILIDAD**.

2.1.3. Análisis FODA

Tabla 2.1 Hoja de Trabajo

F	FORTALEZAS	O	OPORTUNIDADES
F1	Conocimiento y aplicación de funciones	O1	Tecnología
F2	Liderazgo democrático	O2	Tendencia de las personas por cuidar su salud
F3	Comunicación adecuada	O3	Clientes satisfechos con productos
F4	Compromiso con la empresa	O4	Clientes conformes con el servicio
F5	Control de los jefes directos	O5	Tiempo de respuesta excelente
F6	Logro de los objetivos	O6	No existe competencia directa
F7	Equipos de cómputo y sistemas de buena calidad		
D	DEBILIDADES	A	AMENAZAS
D1	Desconocimiento parcial de misión y visión	A1	Aumento de impuestos y aranceles en el país
D2	No se practican valores empresariales.	A2	Rechazo del gobierno hacia las empresas extranjeras
D3	Falta de difusión de objetivos, políticas y estrategias	A3	Pago de multas y sanciones por incumplimiento de leyes
D4	Desconocimiento de la estructura organizacional	A4	Proveedores no proporcionan crédito
D5	Instalaciones no adecuadas	A5	Precios altos de los proveedores
D6	Procesos no documentados	A6	Distribuidores no conformes con el pago de comisiones.
D7	Motivación poco constante		
D8	Control posterior.		
D9	Materiales no entregados a tiempo		
D10	Calidad de los materiales no es la óptima		
D11	Servicios no son de excelencia		
D12	Falta de capacitación		
D13	Cantidad excesiva de trabajo		

Fuente: Análisis externo e interno de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.

Elaborado por: Verónica Zavala

Tabla 2.2 Matriz de Estrategias FO

		O	OPORTUNIDADES
		O1	Tecnología
		O2	Tendencia de las personas por cuidar su salud
		O3	Clientes satisfechos con productos
		O4	Clientes conformes con el servicio
		O5	Tiempo de respuesta excelente
		O6	No existe competencia directa
F	FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO
F1	Conocimiento y aplicación de funciones		
F2	Liderazgo democrático		
F3	Comunicación adecuada	F1/O1-O3-O4-O5	Abrir una nueva oficina
F4	Compromiso con la empresa	F3/O1-O3	Desarrollar un plan de marketing para la empresa
F5	Control de los jefes directos	F4-F6/O4	Diseño de una planificación anual
F6	Logro de los objetivos		
F7	Equipos de cómputo y sistemas de buena calidad		

Fuente: Hoja de Trabajo
 Elaborado por: Verónica Zavala

Tabla 2.3 Matriz de Estrategias FA

		A	AMENAZAS
		A1	Aumento de impuestos y aranceles en el país
		A2	Rechazo del gobierno hacia las empresas extranjeras
		A3	Pago de multas y sanciones por incumplimiento de leyes
		A4	Proveedores no proporcionan crédito
		A5	Precios altos de los proveedores
		A6	Distribuidores no conformes con el pago de comisiones.
F	FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FA
F1	Conocimiento y aplicación de funciones		
F2	Liderazgo democrático		
F3	Comunicación adecuada	F2/A4	Negociar políticas de crédito con proveedores
F4	Compromiso con la empresa	F3/A5	Mejora de las negociaciones con los proveedores
F5	Control de los jefes directos	F5/A6	Mejora de los proceso actuales
F6	Logro de los objetivos	F6/A1-A2-A3	Desarrollar un manual de procesos
F7	Equipos de cómputo y sistemas de buena calidad		

Fuente: Hoja de Trabajo

Elaborado por: Verónica Zavala

Tabla 2.4 Matriz de Estrategias DO

		O	OPORTUNIDADES
		O1	Tecnología
		O2	Tendencia de las personas por cuidar su salud
		O3	Clientes satisfechos con productos
		O4	Clientes conformes con el servicio
		O5	Tiempo de respuesta excelente
		O6	No existe competencia directa
D	DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO
D1	Desconocimiento parcial de misión y visión		
D2	No se practican valores empresariales.		
D3	Falta de difusión de objetivos, políticas y estrategias	D1-D3/O3-O4-O5-O6	Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa
D4	Desconocimiento de la estructura organizacional	D2/O1	Difusión del direccionamiento estratégico
D5	Instalaciones no adecuadas	D4/O1	Desarrollo de estructura organizacional por procesos
D6	Procesos no documentados	D5/O1-O3-O5	Rediseño de las instalaciones
D7	Motivación poco constante	D6/O1-O3-O4	Elaboración de un manual de procesos
D8	Control posterior.	D7-D12/O1-O4-O5	Creación de un plan de capacitación y motivación
D9	Materiales no entregados a tiempo	D11/O3-O4	Levantamiento y análisis de procesos
D10	Calidad de los materiales no es la óptima	D13/O6	Elaboración de un manual de funciones
D11	Servicios no son de excelencia		
D12	Falta de capacitación		
D13	Cantidad excesiva de trabajo		

Fuente: Hoja de Trabajo

Elaborado por: Verónica Zavala

Tabla 2.5 Matriz de Estrategias DA

		A	AMENAZAS
		A1	Aumento de impuestos y aranceles en el país
		A2	Rechazo del gobierno hacia las empresas extranjeras
		A3	Pago de multas y sanciones por incumplimiento de leyes
		A4	Proveedores no proporcionan crédito
		A5	Precios altos de los proveedores
		A6	Distribuidores no conformes con el pago de comisiones.
D	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	
D1	Desconocimiento parcial de misión y visión		
D2	No se practican valores empresariales.		
D3	Falta de difusión de objetivos, políticas y estrategias		
D4	Desconocimiento de la estructura organizacional		
D5	Instalaciones no adecuadas	D6/A6	Levantamiento de procesos actuales
D6	Procesos no documentados	D8/A1-A2-A5-A6	Establecimiento de un plan de control preliminar
D7	Motivación poco constante	D9-D10/A4-A5	Mejoramiento de proceso de compras
D8	Control posterior.	D11/A6	Mejoramiento de procesos
D9	Materiales no entregados a tiempo		
D10	Calidad de los materiales no es la óptima		
D11	Servicios no son de excelencia		
D12	Falta de capacitación		
D13	Cantidad excesiva de trabajo		

Fuente: Hoja de Trabajo

Elaborado por: Verónica Zavala

2.2. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico está basado en la planificación estratégica, que agrupa tres estrategias: la estrategia corporativa, la estrategia de mercadeo y la estrategia operativa o de competitividad.

Define claramente los propósitos que tiene la empresa y consta de la misión, la visión, los principios, objetivos y estrategias.

2.2.1. *Matriz axiológica de principios, valores y actores*

La matriz axiológica es una guía para formularla escala de valores de la empresa y servir de apoyo para realizar diagnósticos a futuro.

Es de gran importancia para las empresas ya que permite evidenciar el significado de los valores principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

Para realizar matriz axiológica se deben establecer los valores y principios organizacionales y los grupos de referencia que son las personas y las instituciones con las que interactúa la empresa.

La tabla 2.6 muestra la matriz axiológica de la empresa 4Life Research Ecuador LLC. de acuerdo a los grupos de referencia con los que la empresa interactúa.

Tabla 2.6 Matriz Axiológica de la Empresa 4Life Research Ecuador LLC.

GRUPOS DE REFERENCIA PRINCIPIOS Y VALORES	Sociedad	Estado	Proveedores	Clientes	Accionistas	Empleados
Integridad	x	x	x	x	x	x
Obligación Moral	x			x	x	x
Confianza			x	x	x	x
Respeto	x	x	x	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x	x	x	x
Trabajo en Equipo				x	x	x

Elaborado por: Verónica Zavala.

4Life Research se establece sobre el principio fundamental de la integridad, la dedicación y el trabajo arduo. Estos principios guía han sido la fuerza motriz tras una década de crecimiento firme y estable.

Los valores y principios de la empresa 4Life Research Ecuador LLC. son:

Integridad: “puede definirse como una cualidad de la persona que la faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento por sí mismo. Está muy relacionada con la concepción del sujeto de sí mismo: sus comportamientos, creencias y forma de actuar” (Wikipedia, 2010.).

- **Sociedad.-** Entregar al mercado productos totalmente comprobados que ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas.
- **Estado.-** Ser honestos en las obligaciones con el Estado.
- **Proveedores.-** Pagar los montos correctos de las facturas.
- **Clientes.-** Ofrecer un negocio transparente, ayudar al desarrollo de su propio negocio sin una retribución.
- **Accionistas.-** Realizar el pago de sus beneficios y dividendos reales, mostrando Estados Financieros con información verídica.

- **Empleados.-** Realizar pagos justos de sueldos, beneficios sociales, seguridad laboral, dependiendo de las funciones que realice y el cargo que ocupe cada trabajador.

Obligación moral: “Es la presión que ejerce la razón sobre la voluntad. La obligación moral no es la obligación que se siente por la presión externa, sino más bien es interna” (Wikipedia, 2010)

- **Sociedad.-** Responsabilidad social, mejorar la calidad de vida de la comunidad.
- **Clientes.-** Asegurar el pago justo y exacto de sus comisiones.
- **Accionistas.-** Cumplir con los objetivos planteados por el corporativo para la empresa en Ecuador.
- **Empleados.-** Velar por la seguridad de cada trabajador de la empresa.

Confianza: “Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones”. (Wikipedia, 2010.).

- **Proveedores.-** Estrechar relaciones que permitan crear relaciones comerciales sólidas y así lograr el cumplimiento de los objetivos.
- **Clientes.-** Brindar información correcta y verás, asesoría y ayuda que les permitan a los distribuidores desarrollar su negocio de manera exitosa.
- **Accionistas.-** Llevar a cabo de manera correcta cada una de las actividades de la empresa para que éstas generen valor agregado para la empresa.
- **Empleados.-** Obtener la confianza de los empleados hará que ellos se apersonen de su trabajo y busquen el éxito para la empresa.

Respeto: “Es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo” (Wikipedia, 2010.).

- **Sociedad.-** Respeto por los seres vivos, evitar el daño a la comunidad.
- **Estado.-** Cumplimiento total de las leyes establecidas en el territorio nacional.

- **Proveedores.-** Mejorar las relaciones entre ella.
- **Clientes.-** Mostrar una imagen seria de la empresa
- **Accionistas.-** Aceptación de todas las personas y pensamientos.
- **Empleados.-** Pagos oportuno de sueldos, beneficios sociales, seguridad laboral.

Responsabilidad: “es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. (Wikipedia, 2010.).

- **Sociedad.-** Responsabilidad social y trabajo para la comunidad.
- **Estado.-** Cumplimiento oportuno de las leyes y pago de impuestos en las fechas indicadas.
- **Proveedores.-** Cumplimiento oportuno de las obligaciones.
- **Clientes.-** Prestación total de servicios a los distribuidores.
- **Accionistas.-** Cumplimiento de funciones, objetivos y estrategias para satisfacer los requerimientos de los dueños.
- **Empleados.-** Cumplimiento oportuno de las obligaciones que tiene la empresa hacia los trabajadores.

Trabajo en equipo: Sinergia para lograr los objetivos y propósitos.

- **Clientes.-** Trabajar junto con los distribuidores para lograr que cada uno de ellos desarrolle un negocio exitoso.
- **Accionistas.-** Trabajo junto con los accionistas para generar rentabilidad para la empresa y una buena imagen en el mercado.
- **Empleados.-** Trabajo entre todos los departamentos de la empresa para la consecución de los objetivos de la misma.

2.2.2. Misión

“La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir” (Chiavenato, 2002).

La misión actual de todo el corporativo es Juntos, edificando vidas.

“Juntos.- La cultura de 4Life está basada en la comunidad, empieza con los ejecutivos y continúa con el grupo de representantes de Servicio al Distribuidor. El vínculo más importante en esta unidad lo forman los distribuidores. Los distribuidores que se integran a 4Life saben que la mejor manera de transformar sus propias vidas es edificando las vidas de otros. Estando Juntos, el equipo de 4Life supera los desafíos que de otra manera serían intimidantes. Una vez que se unen a 4Life, ya son parte de la familia.

Edificando.- Al probar los productos y experimentar los beneficios del Life Rewards Plan™, se darán cuenta de que no hay mejor compañía que 4Life para ayudar a descubrir una salud fantástica, bienestar financiero y desarrollo personal.

Vidas.- Aunque cada persona en el mundo es única y diferente, 4Life reconoce que son los valores, necesidades, y metas los que realmente se conectan. Se enfocan en trabajar juntos como equipo para cubrir estas necesidades en común.” (4Life, s.f.)

A continuación se someterá a la misión actual a una revisión para determinar si cumple ciertas características importantes como:

- “Naturaleza del negocio
- Razón para existir

- Mercado al que sirve
- Características generales de los productos y servicios
- Posición deseada en el mercado
- Principios y valores” (Salazar, 2007, p. 152)

El análisis se presenta a continuación:

- **Naturaleza del negocio:** no establecida.
- **Razón para existir:** Servir y mejorar la vida de otros.
- **Mercado al que sirve:** Las personas de todo el mundo.
- **Características generales de los productos y servicios:** Productos innovadores y únicos, proporcionando una ventaja competitiva ya que 4Life posee las patentes de los mismos.
- **Posición deseada en el mercado:** No establecida.
- **Principios y valores:** Trabajo en equipo.

Como la misión actual no responde a todas estas características, se propone la siguiente misión más centrada a la sucursal de Ecuador:

MISIÓN

Trabajar "juntos, edificando vidas", brindando productos innovadores que respalden el sistema inmunológico, contribuyendo al desarrollo social y económico de la comunidad ecuatoriana, contando para ello con recurso humano con principios y valores éticos.

2.2.3. Visión

“La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser.” (Chiavenato, 2002).

La visión que tiene planteada el corporativo de 4Life Research es: “4Life está comprometido a impactar positivamente las vidas de las personas a nivel mundial, a través de la calidad, el éxito y el servicio”. (4Life, s.f.)

A continuación se someterá a la visión actual a una revisión para determinar si cumple ciertas características importantes como:

- “Posición en el mercado
- Tiempo
- Ámbito del mercado (necesidades del mercado)
- Productos o servicios
- Principios y valores” (Salazar, 2007, p. 148)

El análisis se presenta a continuación:

- **Posición en el mercado:** no establecida.
- **Tiempo:** No establecida.
- **Ámbito del mercado:** No establecido.
- **Características generales de los productos y servicios:** Productos de calidad.
- **Principios y valores:** Impactar positivamente las vidas de las personas.

Como la visión actual no responde a todas estas características, se propone la siguiente visión más centrada a la sucursal de Ecuador al año 2015:

VISIÓN 2015

Ser reconocidos como la empresa más innovadora en la industria de productos nutricionales en Ecuador, logrando un impacto positivo en las vidas de las personas a través de la calidad, el éxito y el servicio a la comunidad.

2.2.4. Objetivos

“Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo” (Chiavenato, 2002).

Los objetivos deben ser:

- *Específicos*: claros, bien definidos y comprensibles.
- *Medibles*: Ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
- *Delegables*: Puede designarse un responsable de su cumplimiento y evaluación.
- *Realizables*: Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles.
- *Tiempo asignado*: Debe tener un inicio y un final concreto” (Salazar, 2007, p. 156)

2.3.5.1. Objetivo General

Satisfacer las necesidades de las personas que viven en Ecuador con productos únicos e innovadores que mejoren su calidad de vida, brindado además una independencia financiera al apoyarlos en el desarrollo de su negocio.

2.3.5.2. Objetivos Específicos

- Estandarizar los procesos de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.
- Establecer estrategias hasta el año 2012 que facilite la toma decisiones, ayude a evitar errores en el proceso administrativo y permita asignar correctamente los espacios físicos, recursos materiales y financieros de cada departamento.
- Mejorar los tiempos de acción de los diferentes procesos que se realizan en la empresa 4Life Research Ecuador LLC.
- Incrementar la participación en el mercado de la empresa en un 15%.

- Contar con una estructura estable de la organización, asignando correctamente los puestos de trabajo y estableciendo un modelo de liderazgo que permita lograr el acoplamiento del equipo de trabajo.
- Capacitar y motivar constantemente al personal en base a los procesos de la empresa.
- Eliminar errores en los pagos de comisiones a distribuidores.

2.3.6. Políticas

Gerencia General:

- El Gerente General es el encargado de controlar y verificar que las actividades que cada área debe realizar se las haga de manera eficiente.
- El Gerente General deberá elaborar informes de ventas y desempeño de la sucursal que serán enviados al corporativo cada mes.
- El Gerente General deberá informar sobre cualquier novedad al corporativo antes de tomar una decisión.

Servicio al Distribuidor:

- Todos los distribuidores deben cumplir los siguientes requisitos:
 - Ser mayores de edad.
 - Residir en el territorio ecuatoriano o en otros países en que 4Life esté establecido.
 - Obtener el Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas.
 - Presentar completamente llena la solicitud y contrato de distribución.
 - Presentar el formulario de cuenta bancaria.
 - Comprar el paquete para distribuidores (“Kit Diamante”).

- Cualquier distribuidor puede inscribir a una nueva persona vía telefónica, contactándose con un representante de servicio al distribuidor, y así obtener un código de identificación de Distribuidor. El distribuidor tiene la obligación de enviar, ya sea de manera física o vía correo electrónico, los documentos requeridos dentro de los 30 días siguientes a la fecha de su inscripción vía telefónica.
- Los distribuidores pueden usar el logotipo de la empresa incluyendo la leyenda “*distribuidor independiente*”.
- Los distribuidores pueden realizar pedidos vía telefónica. Se procesarán estos pedidos únicamente cuando se haya realizado el pago total del mismo. Después de esto se procederá a la elaboración de la factura y envío del pedido.
- Los distribuidores pueden comprar puntos hasta el día 4 del siguiente mes.
- A los distribuidores se les puede proporcionar cierta información de otros distribuidores que pertenezcan a su red, como nombre, rango, dirección de correo electrónico, número telefónico.
- El valor monetario de cada comisión será proporcionado únicamente al distribuidor.
- Los distribuidores no pueden decir y tampoco afirmar que los productos de 4Life tienen como objeto diagnosticar, tratar, curar, o prevenir ninguna enfermedad.

Operaciones:

- Los pedidos de los distribuidores deben enviarse por e-mail interno al Jefe del Departamento de Operaciones para su facturación y despacho.
- No se despachará ningún producto que no haya sido cancelado con anterioridad.
- La solicitud de compras necesita una petición por escrito al Jefe de Operaciones sobre los requerimientos de cada área.
- Para realizar una compra de suministros, el Jefe de Operaciones debe cotizar los mismos por lo menos en tres lugares diferentes antes de realizar la compra y elaborar una orden de compra que será autorizada por el Gerente General.

- El Jefe de Operaciones una vez recibido el producto debe entregar a la Gerente del Departamento Financiero la factura correspondiente para su cancelación.

Financiero-Administrativo:

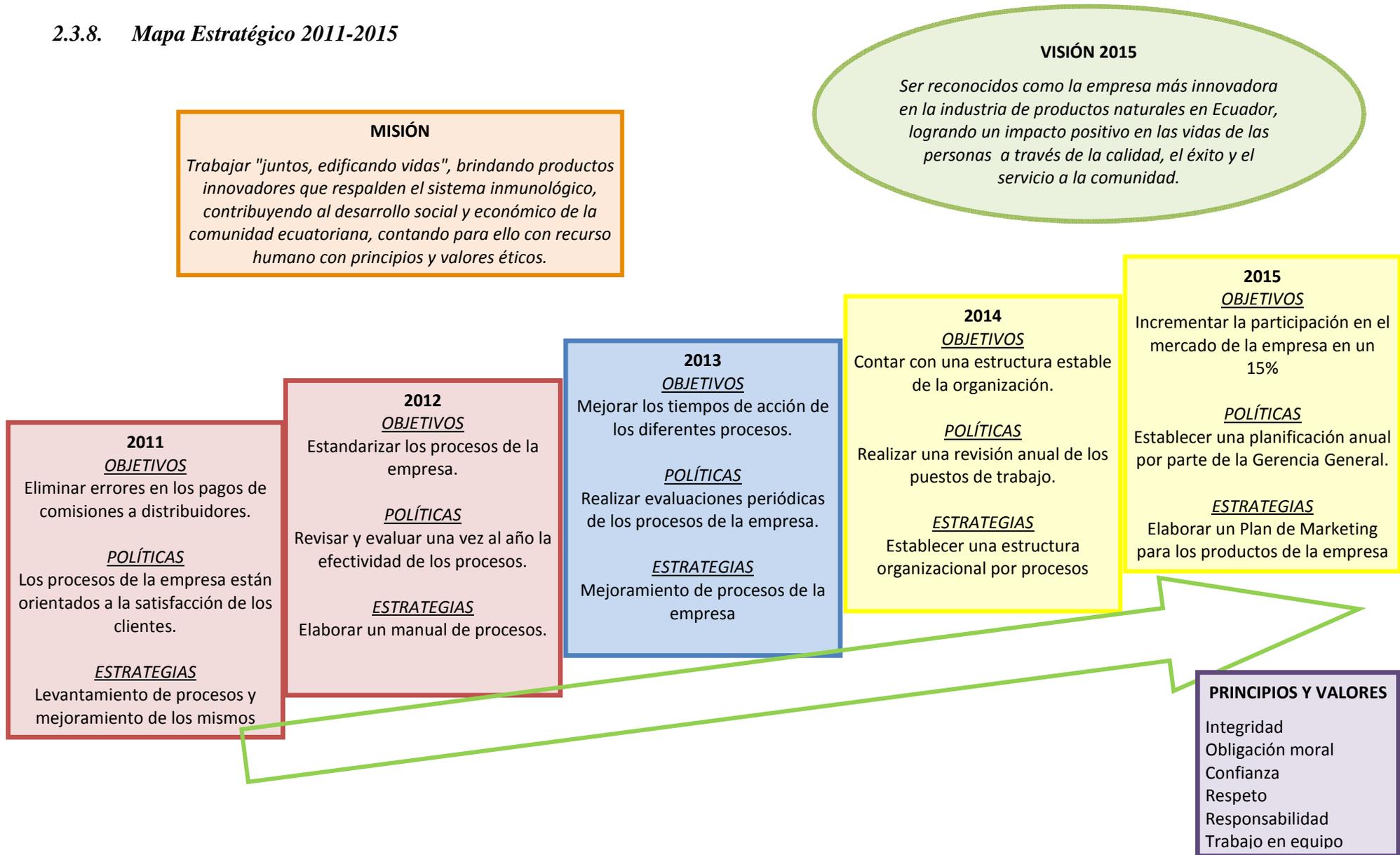
- Los pagos de las comisiones a distribuidores se realizarán únicamente previa presentación de una factura autorizada por el Servicio de Rentas Internas.
- Se efectuarán los pagos de comisiones únicamente a los distribuidores que hayan enviado todos los documentos requeridos por 4Life.
- Únicamente se pagarán comisiones superiores a USD \$25,00.
- Los pagos de comisiones se realizarán únicamente vía transferencia bancaria.
- Los sueldos se pagarán en dos partes, el cuarenta por ciento el día 15 de cada mes y la diferencia el último día del mes.
- Se realizarán las declaraciones y pagos de las obligaciones fiscales hasta el día 10 de cada mes, previa autorización de la Gerente Financiera.
- No se pueden realizar préstamo de ningún tipo a los empleados sin previa autorización de Gerencia General y de la Dirección Financiera del Corporativo.
- La información es confidencial, no se puede proporcionar ningún tipo de datos financieros sin solicitud escrita o aprobación de la Gerente Financiera.
- Al final del día se realizarán arqueos de caja de las ventas diarias.
- Se realizarán pagos a proveedores todos los días viernes a excepción del tercer viernes de cada mes.
- Los pagos a distribuidores por concepto de comisiones se realizarán los días 20 y 28 de cada mes.
- Sólo se realizarán pagos que estén sustentados con su respectivo comprobante.
- En caso de ser requerido, se realizarán anticipos previa autorización.
- Los pagos de sueldos a empleados se realizarán únicamente a través de transferencias bancarias.

- Todos los empleados deben tener como requisito instrucción mínima de Bachiller.
- Todos los trabajadores deben cumplir con el código de confidencialidad, no pueden revelar ninguna información sin previa autorización de su jefe inmediato.
- Los trabajadores deben cumplir correctamente el código de vestimenta establecido por la empresa.
- Los trabajadores tienen derecho a recibir producto gratis, que no puede ser vendido, en caso de hacerlo, es razón de despido inmediato, establecido en el manual de normas y cumplimientos de 4Life Research USA.
- Los sueldos de los trabajadores son fijos, pero están sujetos a evaluación cuando se amerite.
- El control de las funciones del personal se realizará por lo menos una vez al mes.

2.3.7. Estrategias

- Levantamiento de procesos y análisis de los mismos en todas las áreas de la empresa para mejorar la prestación de servicio tanto al cliente interno como al externo, reduciendo costos y tiempos.
- Establecimiento de una planificación anual que determine las bases de funcionamiento de la empresa.
- Creación de un manual de funciones para cada puesto de trabajo de la empresa.
- Desarrollo del Direccionamiento Estratégico de la empresa.
- Establecer un proceso de comunicación eficiente que permita reducir problemas y falta de información o información errónea dentro de la organización.
- Elaborar un manual de procesos que permita documentar cada uno de los procesos que realiza la empresa con sus responsables.
- Elaborar un Plan de Marketing para los productos de la empresa que permita captar una mayor participación en el mercado ecuatoriano.

2.3.8. *Mapa Estratégico 2011-2015*



CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE LA EMPRESA

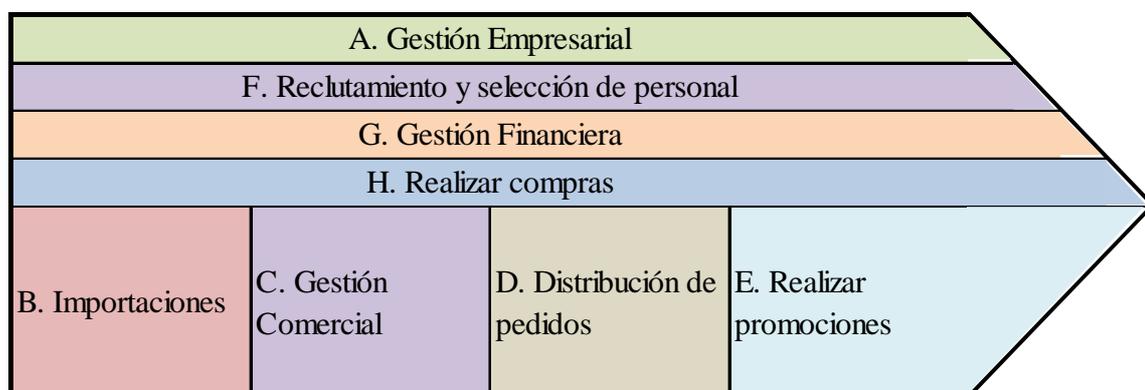
En este capítulo se realizará el levantamiento de los procesos que se realizan en la empresa 4Life Research Ecuador LLC. y determinar cuáles de estos son los más importantes para la misma y llevar a cabo su análisis a fin de encontrar problemas en el desarrollo de las actividades, con la finalidad de realizar mejoras en los procesos para evitar cuellos de botella y sobre todo optimizar recursos materiales, financieros y humanos.

3.1. Cadena de valor

La Cadena de Valor, desarrollada por Michael Porter, es una representación gráfica de las actividades que se realizan dentro de una empresa y generan valor,

La cadena de valor de la empresa 4Life Research Ecuador LLC. se muestra en la figura 3.1 y describe las actividades primarias y de apoyo que se desarrollan dentro de la misma.

Figura 3.1 Cadena de Valor de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.



Fuente: 4Life Research Ecuador LLC.

Elaborado por: Verónica Zavala

Las actividades primarias que desarrolla la empresa son:

- *Importaciones (logística interna)*: Compras, recepción y almacenamiento de productos desde Estados Unidos.
- *Gestión comercial (operaciones)*: Recepción de pedidos de venta y creación de códigos.
- *Distribución de pedidos*: Elaboración de facturas y distribución del producto.
- *Promociones*.

Las actividades de apoyo son aquellas actividades que permiten llevar a cabo las actividades primarias:

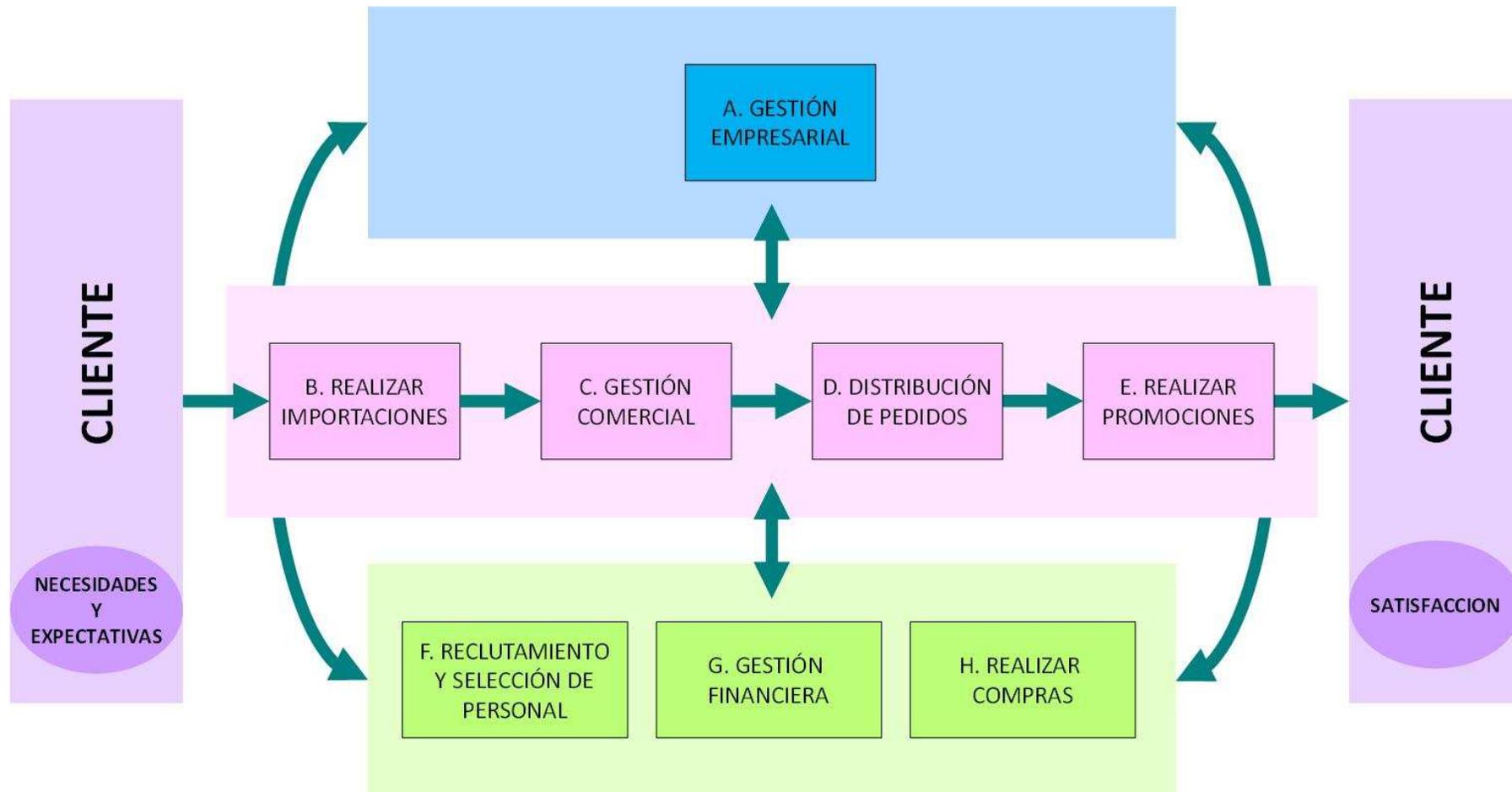
- *Gestión empresarial*: Elaboración de una planificación estratégica.
- *Reclutamiento y selección de personal*: Realizado cuando el caso lo amerite, se basa en buscar candidatos idóneos para ciertos puestos de trabajo.
- *Gestión Financiera (infraestructura)*: Engloba procesos como planificación, finanzas, contabilidad.
- *Realizar compras*: compra de suministros y materiales.

3.2. Mapa de procesos

Es un gráfico que ofrece una visión general sistemática de la empresa, y muestra los procesos que se realizan dentro de la misma y sus interrelaciones principales a nivel macro.

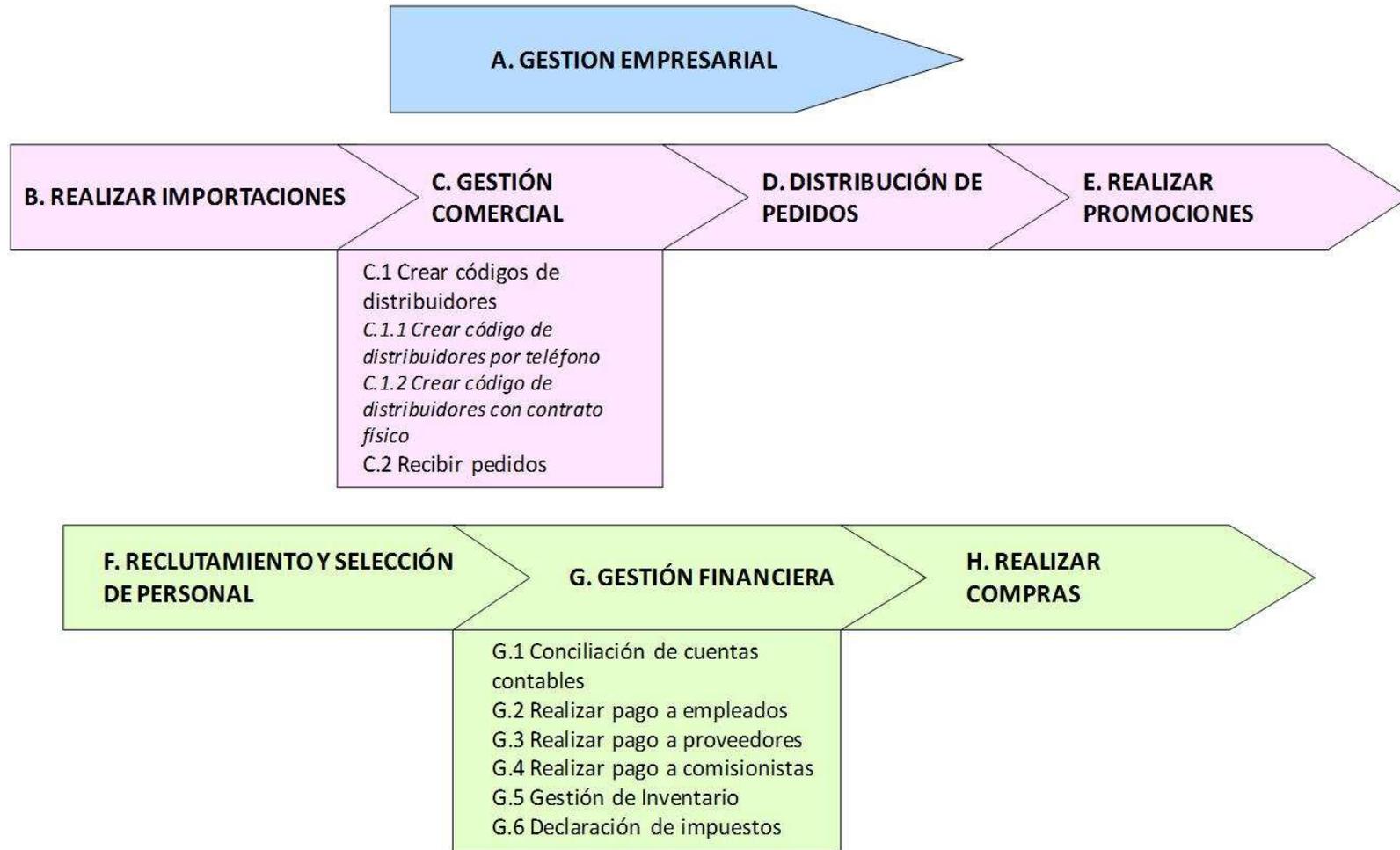
La figura 3.2 muestra el mapa de procesos de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.

Figura 3.2 Mapa de Procesos general de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.



Fuente: 4Life Research Ecuador LLC.

Elaborado por: Verónica Zavala

Figura 3.3 Mapa de Procesos desarrollado de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.

Fuente: 4Life Research Ecuador LLC.
Elaborado por: Verónica Zavala

3.3. Inventario de procesos

<u>NOMBRE DEL PROCESO</u>	<u>CÓDIGO</u>
Gestión Empresarial	A
Realizar Importaciones	B
Gestión Comercial	C
Crear Códigos de Distribuidores	C.1
Crear Código de Distribuidores por Teléfono	C.1.1
Crear Código de Distribuidores con Contrato Físico	C.1.2
Recibir Pedidos	C.2
Distribución de Pedidos	D
Realizar Promociones	E
Reclutamiento y Selección de Personal	F
Gestión Financiera	G
Conciliación de Cuentas Contables	G.1
Realizar Pago a Empleados	G.2
Realizar Pago a Proveedores	G.3
Realizar Pago a Comisionistas	G.4
Gestión de Inventario	G.5
Declaración de Impuestos	G.6
Realizar Compras	H

3.4. Análisis de procesos seleccionados

3.4.1. Simbología

Para el análisis de los procesos de la empresa se utilizará la simbología que aparece en la tabla 3.1, que permitirá comprender qué tipo de actividad se está realizando en cada proceso.

Tabla 3.1 Simbología usada en la diagramación de procesos

SIMBOLO	ACTIVIDAD	DEFINICIÓN
	<i>Operación</i>	Tarea o actividad que crea, modifica o agrega algo o se prepara para otra operación, transporte, inspección o almacenaje.
	<i>Control, Inspección</i>	Revisión o verificación de la cantidad o calidad del objeto pero sin realizar ningún cambio.
	<i>Transporte</i>	Movimiento, desplazamiento o traslado de un objeto.
	<i>Almacenaje</i>	Objeto retenido y protegido por movimientos y usos no autorizados.
	<i>Demora</i>	Retraso no planificado en el proceso
	<i>Decisión</i>	

Elaborado por: Verónica Zavala.

3.4.2. Hoja de costos del personal, de operación y total

La tabla 3.2 muestra los costos de operación de la empresa, en ella se detallan los gastos en los que se incurre para el desarrollo de las actividades diaria de la misma.

Tabla 3.2 Hoja de costos de operación de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.

CONCEPTO	COSTO ANUAL	COSTO DE OPERACIÓN POR MIN
Arriendo	43.377,08	0,48893765
Servicios Básicos	1.034,90	
Depreciación	54.847,63	
Suministros y materiales	12.013,57	
Adecuaciones	69.060,70	
Transporte	3.869,47	
Mantenimiento	3.978,10	
Seguridad	7.559,93	
Horas extras del personal	500,00	
Telefonía-Celular-Internet	19.077,39	
Gastos de viaje	38.146,51	
TOTAL	253.465,28	

Fuente: 4Life Research Ecuador LLC.

Elaborado por: Verónica Zavala.

En cuanto a la hoja de costos de personal, se ha tomado en cuenta para la misma el sueldo mensual de cada puesto de trabajo, adicional a esto, todos los beneficios percibidos mensualmente, para obtener el costo de personal por minuto.

La tabla 3.3 muestra el costo por minuto de cada trabajador de la empresa y el total, incluido el costo de operación.

Tabla 3.3 Hoja de costos de personal de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.

Cargo	Sueldo (Mensual)	13° Sueldo (Mensual)	14° Sueldo (Mensual)	Aporte Patronal IESS (Mensual)	Vacaciones (Mensual)	Total Mensual	Costo de Personal por min.	Costo de Operación por min.	Costo Total por min.
Gerente General	5.833,33	486,11	20,00	708,75	243,06	7.291,25	0,506337	0,488938	0,995274
Gerente Financiero	2.050,00	170,83	20,00	249,08	85,42	2.575,33	0,178842	0,488938	0,667780
Gerente de Servicio al Distribuidor	1.200,00	100,00	20,00	145,80	50,00	1.515,80	0,105264	0,488938	0,594202
Jefe de Operaciones	1.200,00	100,00	20,00	145,80	50,00	1.515,80	0,105264	0,488938	0,594202
Asistente Tributario	800,00	66,67	20,00	97,20	33,33	1.017,20	0,070639	0,488938	0,559577
Asistente Contable	450,00	37,50	20,00	54,68	18,75	580,93	0,040342	0,488938	0,529280
Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	400,00	33,33	20,00	48,60	16,67	518,60	0,036014	0,488938	0,524952
Asistente de Operaciones	250,00	20,83	20,00	30,38	10,42	331,63	0,023030	0,488938	0,511967

Fuente: 4Life Research Ecuador LLC, rol de pagos 2010.

Elaborado por: Verónica Zavala.

3.4.3. Diagramación y reporte de novedades encontradas

A. Gestión Empresarial

ANÁLISIS DE PROCESOS												
		Ingresar: Información de los departamentos			Nombre del proceso: A. Gestión Empresarial							
		Resultado: Decisiones y planificación desarrollada			Frecuencia: Anual							
		Responsable: Gerente General			Volumen: 1			Eficiencia en tiempo: 9,24%				
					Tiempo: 6875 min		Eficiencia en costos: 13,47%					
					Costo: \$ 11.368,51							
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA				TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV		NAV
1	Gerente General	Establecer horario de reuniones y convocar a los Gerentes de Área	●					5		4,98		S/N
2	Gerente General	Solicitar información a los gerentes de departamentos	●					20		19,91		S/N
3	Gerente Financiera Gerente de Servicio al Distribuidor Jefe de Operaciones	Reunir información en sus departamentos							1440		2672,90	A los Gerentes les lleva mucho tiempo reunir la información de sus departamentos
4	Gerente Financiera Gerente de Servicio al Distribuidor Jefe de Operaciones	Organizar la información obtenida							1440		2672,90	Los Gerentes organizan la información al final de mes
5	Gerente Financiera Gerente de Servicio al Distribuidor Jefe de Operaciones	Determinar las debilidades que se presentan en cada departamento							480		890,97	Al organizar la información al finalizar el mes demoran en determinar las debilidades en sus departamentos

6	Gerente Financiera Gerente de Servicio al Distribuidor Jefe de Operaciones	Comunicar al Gerente General sobre las debilidades en los departamentos		10	18,56	S/N	
7	Gerente General Gerente Financiera Gerente de Servicio al Distribuidor Jefe de Operaciones	Establecer posibles soluciones para cada departamento para disminuir las debilidades		480	1368,70	S/N	
8	Gerente General Gerente Financiera Gerente de Servicio al Distribuidor Jefe de Operaciones	Elegir las mejores soluciones y diseñar estrategias		480	1368,70	Los Gerentes demoran en elegir diseñar las estrategias para solucionar las debilidades.	
9	Gerente Financiera	Preparar el presupuesto		480	320,53	El presupuesto se estableció con supuestos porque no se tenía información previa	
10	Gerente General Gerente de Servicio al Distribuidor	Diseñar el plan estratégico		1920	1910,93	Se diseñó el plan estratégico poco tiempo antes de presentarlo al presidente del Corporativo	
11	Gerente General	Presentar el plan estratégico al presidente del Corporativo 4Life en Estados Unidos para su aprobación		120	119,43	S/N	
TOTAL:				635	6240	1531,58	9836,93

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{635}{635 + 6240} = 0,0924 = 9,24\%$$

$$Eficiencia.en.costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{1531,58}{1531,58 + 9836,93} = 0,1347 = 13,47\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Gestión empresarial*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso *Gestión Empresarial*, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) A los Gerentes les lleva mucho tiempo reunir la información de sus departamentos.
- b) Los Gerentes organizan la información al final de mes.
- c) Al organizar la información al finalizar el mes demoran en determinar las debilidades en sus departamentos.
- d) Los Gerentes demoran en elegir y diseñar las estrategias para solucionar las debilidades.
- e) El presupuesto se estableció con supuestos porque no se tenía información previa.
- f) Se diseñó el plan estratégico poco tiempo antes de presentarlo al presidente del Corporativo.

B. Realizar importaciones

ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Ingresar: Requerimiento de inventario		Nombre del proceso: B. Realizar importaciones									
		Resultado: Inventario en bodega		Frecuencia: Anual									
		Responsable: Jefe de Operaciones		Volumen: 12									
				Tiempo: 571 min			Eficiencia en tiempo: 24,34%						
				Costo: \$ 350,15			Eficiencia en costos: 24,07%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS
			○	□	⇒	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de Operaciones	Solicitar al Corporativo en Estados Unidos la cantidad requerida de cada producto	●						15		8,91		S/N
2	Jefe de Operaciones	Avisar vía e-mail al embarcador para transportar (vía aérea o marítima) el inventario			●					5		2,97	S/N
3	Jefe de Operaciones Gerente Financiera	Recibir factura de Biomedical Research (USA)			●				2		2,52		S/N
4	Gerente Financiera	Ingresar la factura de Biomedical Research al sistema contable MAS500			●				10		6,68		S/N
5	Jefe de Operaciones	Recibir notificación de llegada de la mercadería a la aduana y la DAV (Declaración en Aduana del Valor)			●				2		1,19		S/N
6	Jefe de Operaciones	Enviar a firmar la DAV y notarizar el Registro Sanitario			●					3		1,78	S/N
7	Asistente de Operaciones	Hacer firmar la DAV notarizar el Registro Sanitario			●					60		30,72	Demora para firmar el DAV por ausencia de la Representante Legal
8	Jefe de Operaciones	Enviar DAV firmado y Registro Sanitario notariado al embarcador			●					5		2,97	S/N

9	Jefe de Operaciones	Dar seguimiento al trámite		240	142,61	Envío de documentación a la aduana respaldando que el representante legal de la empresa es la firma de abogados Larreátegui, Meythaler y Zambrano, y que los registros sanitarios estén a su nombre
10	Jefe de Operaciones	Recibir la liquidación de la importación (Declaración Aduanera Única DAU)		3	1,78	S/N
11	Jefe de Operaciones	Revisar que los rubros de la DAU sean correctos		5	2,97	S/N
12	Jefe de Operaciones	Enviar DAU al Departamento Financiero para su pago		2	1,19	S/N
13	Asistente Contable Gerente Financiera	Pagar la DAU		20	23,94	Se paga el DAU a través del embarcador y no directamente
14	Jefe de Operaciones	Enviar documentación a la bodega (Logistecsa) y avisar la fecha de llegada del embarque		2	1,19	S/N
15	Jefe de Operaciones	Recibir novedades y observaciones de la bodega (Inspección física de la mercadería)		5	2,97	S/N
16	Jefe de Operaciones	Enviar un e-mail a la oficina de Estados Unidos indicando que llegó el embarque a las bodegas		2	1,19	S/N
17	Jefe de Operaciones	Recibir facturas del embarcador		2	1,19	S/N
18	Jefe de Operaciones	Revisar facturas del embarcador		10	5,94	S/N
19	Jefe de Operaciones	Liquidar la carpeta de importación		20	11,88	S/N

20	Jefe de Operaciones	Enviar la carpeta liquidada al Departamento Financiero y las facturas del embarcador			2		1,19	S/N
21	Asistente Tributario	Revisar la liquidación de la carpeta de importación			30		16,79	Existen errores en la liquidación de la importación
22	Gerente Financiera	Realizar costeo del producto			40		26,71	S/N
23	Gerente Financiera	Enviar costeo por e-mail			2		1,34	S/N
24	Jefe de Operaciones	Ingresar al sistema el inventario con el costo enviado por el Departamento Financiero			10		5,94	S/N
25	Jefe de Operaciones	Informar a la oficina de Estados Unidos que el inventario está ingresado al sistema			3		1,78	S/N
26	Asistente Contable	Subir las facturas del embarcador al sistema contable MAS500			40		21,17	S/N
27	Gerente Financiera	Cerrar las cuentas temporales de inventario e ingresar el valor total de inventario terminado			30		20,03	S/N
28	Jefe de Operaciones	Archivar carpetas de importación			1		0,59	S/N
TOTAL:					139	432	84,28	265,87

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{139}{139 + 432} = 0,2434 = 24,34\%$$

$$Eficiencia.en.costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{84,28}{84,28 + 265,87} = 0,2407 = 24,07\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Gestión importaciones*

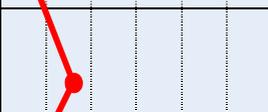
Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso ***Realizar importaciones***, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) Demora para firmar el DAV por ausencia de la Representante Legal.
- b) Envío de documentación a la Aduana respaldando que el representante legal de la empresa es la firma de abogados Larreátegui, Meythaler y Zambrano, y que los registros sanitarios estén a su nombre.
- c) Se paga el DAU a través del embarcador y no directamente.
- d) Existen errores en la liquidación de la importación.

C.1.1 Crear código de distribuidores por teléfono

ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Ingresar: Necesidad del distribuidor de tener un código			Nombre del proceso: C.1.1 Crear códigos de distribuidores por teléfono									
		Resultado: Código creado			Frecuencia: Diario									
		Responsable: Ej. Servicio al Distribuidor			Volumen: 5			Tiempo: 6,25 min			Eficiencia en tiempo: 40,00%			
					Costo: \$ 19,69			Eficiencia en costos: 40,00%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Recibir llamadas	●							0,17		0,52		S/N
2	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Solicitar códigos de matriculador y patrocinador	●							0,67		2,10		S/N
3	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Verificar que los códigos sean los correctos	●								0,33		1,04	S/N
4	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Preguntar si la persona se inscribe como consumidor o líder	●							0,25		0,79		S/N
5	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Solicitar datos personales del nuevo distribuidor									2,00		6,30	Las personas que llaman en ocasiones dan datos erróneos de los nuevos distribuidores
6	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Solicitar datos de co-solicitante (si lo hubiera)	●							0,50		1,57		S/N

7	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Solicitar dirección de domicilio completo		1,00	3,15	Los distribuidores no proporcionan su dirección completa	
8	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Solicitar dirección de envíos		0,50	1,57	S/N	
9	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Confirmar si es matriculado y patrocinado por los códigos indicados al comienzo		0,17	0,54	S/N	
10	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Colocar una nota en el sistema con el nombre de la persona con quien se habló		0,25	0,79	S/N	
11	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Proporcionar el código a la persona que llama		0,17	0,52	S/N	
12	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Solicitar que envíen los documentos de respaldo solo en el caso de distribuidores, clientes no necesitan documentación		0,25	0,79	S/N	
TOTAL:				2,50	3,75	7,87	11,81

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{2,50}{2,50 + 3,35} = 0,4000 = 40,00\%$$

$$Eficiencia.en.costos = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{7,87}{7,87 + 11,81} = 0,4000 = 40,00\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Crear código de distribuidores por teléfono*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al subproceso *Crear código de distribuidores por teléfono*, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) Las personas que llaman en ocasiones dan datos erróneos de los nuevos distribuidores.
- b) Los distribuidores no proporcionan su dirección completa.

C.1.2 Crear código de distribuidores con contrato físico

ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Ingresar: Necesidad del distribuidor de tener un código			Nombre del proceso: C.1.2 Crear códigos de distribuidores con contrato físico									
		Resultado: Código creado			Frecuencia: Diario									
		Responsable: Ej. Servicio al Distribuidor			Volumen: 5			Tiempo: 7,67 min			Eficiencia en tiempo: 33,68%			
					Costo: \$ 24,16			Eficiencia en costos: 33,68%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			○	□	⇒	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Recibir contrato (por e-mail o físico)	●							0,17		0,52		S/N
2	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Revisar si la persona tiene un código creado con el número de cédula			●						0,25		0,79	S/N
3	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Digitar código de matriculador y patrocinador			●					0,67		2,10		S/N
4	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Verificar que los códigos sean igual a los del contrato			●						0,17		0,52	S/N
5	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Digitar datos personales del nuevo distribuidor									1,50		4,72	Errores en los datos de los nuevos distribuidores
6	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Digitar datos de co-solicitante (si lo hubiera)			●					0,50		1,57		S/N

7	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Digitar dirección de domicilio completo		1,00	3,15	Los distribuidores no proporcionan su dirección completa
8	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Digitar dirección de envíos		0,50	1,57	S/N
9	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Confirmar si es matriculado y patrocinado por los códigos indicados al comienzo		0,17	0,54	S/N
10	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Colocar una nota indicando los documentos recibidos y los que faltan por recibir		0,25	0,79	S/N
11	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Proporcionar a la persona el código del nuevo distribuidor (directamente o por e-mail)		0,50	1,57	S/N
12	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Archivar documentos de los distribuidores		2	6,30	S/N
TOTAL:				2,58	5,09	8,14 16,02

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{2,58}{2,58 + 5,09} = 0,3368 = 33,68\%$$

$$Eficiencia.en.costos = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{8,14}{8,14 + 16,02} = 0,3368 = 33,68\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Crear código de distribuidores con contrato físico*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al subproceso *Crear código de distribuidores con contrato físico*, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) Errores en los datos de los nuevos distribuidores en el contrato.
- b) Los distribuidores no proporcionan su dirección completa.

C.2 Recibir pedidos

ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Ingresa: Necesidad de producto			Nombre del proceso: C.2 Recibir pedidos								
		Resultado: Pedido procesado en el sistema			Frecuencia: Diario								
		Responsable: Ej. Servicio al Distribuidor			Volumen: 5			Tiempo: 7,17 min			Eficiencia en tiempo: 30,26%		
					Costo: \$ 22,58			Eficiencia en costos: 30,26%					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			○	□	⇨	▽	D	◇	AV	NAV	AV		NAV
1	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Recibir llamadas	●						0,50		1,57		S/N
2	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Solicitar y buscar el código bajo la cual se va a realizar el pedido	●						1,00		3,15		S/N
3	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Tomar la orden (productos y cantidad de los mismos)								3,00		9,45	El sistema no verifica si hay existencias de productos en inventario
4	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Registrar los pagos con tarjeta de crédito (número de la tarjeta), depósitos o transferencias (número de documento de respaldo) o efectivo								1,00		3,15	Existen errores en los números de las tarjetas de crédito y/o depósitos
5	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Registrar la dirección a donde se envía el producto o si se recoge en la oficina	●						0,50		1,57		S/N

6	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Cerrar la orden en el sistema (Post order)		0,17	0,54	S/N
7	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Enviar el pedido por email al Jefe de Operaciones y/o Asistente de Operaciones		1,00	3,15	En ocasiones los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor no envían los pedidos al Jefe de Operaciones para su despacho
TOTAL:				2,17	5,00	6,83
					15,75	

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{2,17}{2,17 + 5} = 0,3026 = 30,26\%$$

$$Eficiencia.en.costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{6,83}{6,83 + 15,75} = 0,3026 = 30,26\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Recibir pedidos*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso ***Recibir pedidos***, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) El sistema no verifica si hay existencias de productos en inventario.
- b) Existen errores al digitar el número de las tarjetas de crédito y de los depósitos.
- c) En ocasiones los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor no envían los pedidos al Jefe de Operaciones para su despacho.

D. Distribución de pedidos

ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Ingresar: Pedido procesado en el sistema			Nombre del proceso: D. Distribución de pedidos								
		Resultado: Productos entregados a distribuidores			Frecuencia: Diario								
		Responsable: Jefe de Operaciones			Volumen: 4								
					Tiempo: 32 min			Eficiencia en tiempo: 50,00%					
					Costo: \$ 19,01			Eficiencia en costos: 50,00%					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			○	□	⇨	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Operaciones	Recibir notificación de pedido por e-mail	●						1		0,59		S/N
2	Jefe de Operaciones	Entrar al sistema e imprimir el pedido	●						5		2,97		S/N
3	Jefe de Operaciones	Realizar factura manualmente								8		4,75	No hay facturación desde el sistema porque no se ha arreglado los autoconsumos
4	Jefe de Operaciones	Preparar el pedido facturado	●						10		17,83		S/N
5	Jefe de Operaciones	Enviar el pedido								5		2,97	La empresa transportadora llega tarde en ocasiones
6	Jefe de Operaciones	Entregar segunda copia de factura al Departamento Financiero								2		1,19	S/N

7	Jefe de Operaciones	Archivar primera copia de factura y pedido impreso		1	0,59	S/N
TOTAL:				16	16	9,51 9,51

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{16}{16 + 16} = 0,5000 = 50,00\%$$

$$Eficiencia.en.costos = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{9,51}{9,51 + 9,51} = 0,5000 = 50,00\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Distribución de pedidos*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso *Distribución de pedidos*, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) No hay facturación desde el sistema porque no se ha arreglado los autoconsumos.
- b) La empresa transportadora (Servientrega) llega tarde en ocasiones.

E. Realizar promociones

ANÁLISIS DE PROCESOS														
			Ingresa: Necesidad de incrementar las ventas		Nombre del proceso: E. Realizar promociones									
			Resultado: Promoción realizada		Frecuencia: Anual									
			Responsable: Gerente General		Volumen: 2			Tiempo: 810 min			Eficiencia en tiempo: 25,93%			
					Costo: \$ 929,18			Eficiencia en costos: 35,92%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS		
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Gerente General Gerente de Servicio al Distribuidor	Establecer la forma de hacer promoción									240		381,47	No se tiene experiencia en promociones, por lo que demoró establecer opciones
2	Gerente General Gerente de Servicio al Distribuidor	Establecer los premios a entregar							60			95,37		S/N
3	Gerente General Gerente de Servicio al Distribuidor	Determinar las bases para realizar la promoción							120			190,74		S/N
4	Gerente General Gerente de Servicio al Distribuidor	Establecer fechas de duración de las promociones							30			47,68		S/N
5	Gerente de Servicio al Distribuidor	Informar a los distribuidores por e-mail									360		213,91	La información se envía de manera individual
TOTAL:								210	600	333,79	595,39			

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{210}{210 + 600} = 0,2593 = 25,93\%$$

$$Eficiencia.en.costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{333,79}{333,79 + 595,39} = 0,3592 = 35,92\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Realizar promociones*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso *Realizar promociones*, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) No se tiene experiencia en promociones, por lo que llevó mucho tiempo establecer opciones y determinar cuál se va a realizar.
- b) La información se envía de manera individual a los distribuidores, lo que toma mucho tiempo.

F. Realizar reclutamiento y selección de personal

ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Ingresa: Necesidad de contratar personal		Nombre del proceso: F: Realizar reclutamiento y selección de personal									
				Frecuencia: Anual									
		Resultado: Personal contratado		Volumen: 3									
				Tiempo: 126 min		Eficiencia en tiempo: 52,38%							
		Responsable: Gerente Financiera		Costo: \$ 79,73		Eficiencia en costos: 57,89%							
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV		NAV
1	Gerente Financiera	Publicar el anuncio de requerimiento de personal	●						5		3,34		S/N
2	Gerente Financiera	Recepción de hojas de vida	●						10		6,68		S/N
3	Asistente Tributario	Revisión de hojas de vida en base a la parte académica, experiencia laboral y destrezas								30	16,79		Se revisa cada hoja de vida recibida para elegir a las personas idóneas, demandando gran cantidad de tiempo
4	Asistente Tributario	Llamar a la entrevista con Recursos Humanos	●						5		2,80		S/N
5	Asistente Tributario	Realizar una prueba de conocimiento								30	16,79		Demanda mucho tiempo para seleccionar al personal idóneo y capacitado
6	Gerente General Gerente Financiera Jefe de Operaciones	Llamar a una entrevista con el jefe inmediato	●						1		0,75		S/N

7	Gerente General Gerente Financiera Jefe de Operaciones	Realizar la selección de personal en base a la revisión de las hojas de vida y las entrevistas				30	22,57	S/N
8	Gerente Financiera	Realizar la contratación				15	10,02	S/N
TOTAL:						66	60	46,16 33,57

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{66}{66 + 60} = 0,5238 = 52,38\%$$

$$Eficiencia.en.costos = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{45,07}{46,16 + 33,57} = 0,5789 = 57,89\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Realizar reclutamiento y selección de personal*

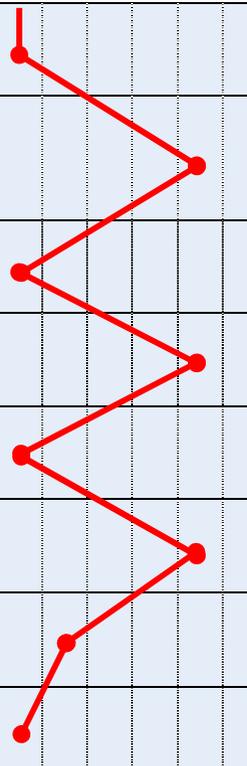
Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso *Realizar reclutamiento y selección de personal*, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) Se revisa cada hoja de vida recibida para elegir a las personas idóneas, demandando gran cantidad de tiempo.
- b) La entrevista con el departamento Financiero/Administrativo (Recursos Humanos) demanda mucho tiempo para seleccionar al personal idóneo y capacitado, ya que la mayoría de entrevistados no cumplen con todos los requisitos para el puesto de trabajo.

G.1 Conciliación de cuentas contables

ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Ingresa: Información contable			Nombre del proceso: G.1 Conciliación de cuentas contables									
		Resultado: Estados financieros			Frecuencia: Mensual									
		Responsable: Gerente Financiera			Volumen: 1									
					Tiempo: 1568 min			Eficiencia en tiempo: 22,51%						
					Costo: \$ 1.047,08			Eficiencia en costos: 22,51%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			○	□	⇒	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente Financiera	Realizar la conciliación bancaria de Banco Pichincha e Internacional									720		480,80	Actividad que demanda mucho tiempo
2	Gerente Financiera	Imprimir el Balance de Comprobación del sistema MAS500								3		2,00		S/N
3	Gerente Financiera	Analizar fondo de caja chica y hacer los respectivos asientos en el sistema								60		40,07		S/N
4	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta Cuentas por Cobrar Distribuidores con el reporte del International Reports								60		40,07		S/N
5	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta de Anticipos a Empleados								60		40,07		S/N
6	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta Inventario (costo unitario) con el reporte de logística								30		20,03		S/N
7	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta Gastos Prepagados								60		40,07		S/N
8	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta Garantías (oficinas)								10		6,68		S/N

9	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta Cuentas por Pagar		10	6,68	S/N	
10	Gerente Financiera	Conciliar las cuentas de importaciones		120	80,13	Las importaciones que se han cerrado deben salir de inventario en proceso y reflejarse en inventario final	
11	Gerente Financiera	Realizar depreciaciones y los respectivos asientos en el sistema		25	16,69	S/N	
12	Gerente Financiera	Ingresar rol de pagos al sistema y cuadrar con el rol de pagos físico y el pago		240	160,27	Se espera a la conciliación de cuentas para ingresar al sistema el rol de pagos	
1	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta Suspense		30	20,03	S/N	
14	Gerente Financiera	Registrar el pago de impuestos al SRI y las aportaciones al IESS en el sistema		120	80,13	El registro de IESS y SRI lleva tiempo por el cuadro con las otras cuentas contables.	
15	Gerente Financiera	Cuadrar cada cuenta conciliada con el Balance de Comprobación del Sistema MAS500		15	10,02	S/N	
16	Gerente Financiera	Cerrar el período en el sistema		5	3,34	S/N	
TOTAL:				353	1215	235,73	811,35

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{353}{353 + 1215} = 0,2251 = 22,51\%$$

$$Eficiencia.en.costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{235,73}{235,73 + 811,35} = 0,2251 = 22,51\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Conciliación de cuentas contables*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso *Conciliación de cuentas contables*, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) Realizar las conciliaciones bancarias es una actividad que demanda mucho tiempo.
- b) Las importaciones que se han cerrado deben salir de inventario en proceso y reflejarse en inventario final, por tanto se requiere hacer una serie de asientos para determinar el monto de inventario final.
- c) Se espera a la conciliación de cuentas para ingresar al sistema el rol de pagos lo que demora la conciliación de cuentas
- d) El registro de IESS y SRI lleva tiempo por el cuadro con las otras cuentas contables, demorando el proceso.

G.2 Realizar pago a empleados

ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Ingres:			Nombre del proceso: G.2 Realizar pago a empleados								
		Días de trabajo de empleados			Frecuencia: Mensual								
		Resultado:			Volumen: 1								
		Sueldos pagados a empleados			Tiempo: 143 min			Eficiencia en tiempo: 63,64%					
		Responsable: Asistente Contable			Costo: \$ 79,29			Eficiencia en costos: 63,54%					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente Contable	Realizar el formato de anticipo de sueldo a empleados	●						5		2,65		S/N
2	Asistente Contable	Entregar los formatos de anticipo de sueldo a la Gerente Financiera								1		0,53	S/N
3	Gerente Financiera	Aprobar los valores del anticipo de sueldo							5		3,34		S/N
4	Asistente Contable	Elaborar el archivo para subir el pago de la quincena banco							5		3,34		S/N
5	Asistente Contable	Subir el archivo del pago de la quincena al portal de Cash Management de Banco Pichincha							5		2,65		S/N
6	Gerente Financiera	Autorizar el pago							5		2,65		S/N
7	Asistente Contable	Imprimir los comprobantes de pago de la quincena								15		7,94	Se deben imprimir los comprobantes uno por uno lo que lleva mucho tiempo
8	Asistente Contable	Hacer firmar las hojas de anticipo a los empleados							10		5,29		S/N
9	Asistente Contable	Elaborar el rol de pagos mensual							20		10,59		S/N

10	Asistente Contable	Enviar por e-mail el rol de pagos a la Gerente Financiera para su aprobación		1	0,53	S/N
11	Gerente Financiera	Revisar el rol de pagos		10	6,68	S/N
12	Gerente Financiera	Aprobar el rol de pagos		1	0,67	S/N
13	Asistente Contable	Imprimir los roles de pago individuales		5	2,65	S/N
14	Asistente Contable	Elaborar el archivo del rol de pagos para subir al banco		5	2,65	S/N
15	Asistente Contable	Subir el archivo al portal de Cash Management de Banco Pichincha		5	2,65	S/N
16	Gerente Financiera	Autorizar el pago		5	3,34	S/N
17	Asistente Contable	Imprimir los comprobantes de pago de sueldos		15	7,94	Se deben imprimir los comprobantes uno por uno lo que lleva mucho tiempo
18	Asistente Contable	Hacer firmar los roles de pago a los empleados		15	7,94	S/N
19	Asistente Contable	Archivar roles de pago		10	5,29	S/N
TOTAL:				91	52	50,38 28,91

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{91}{91 + 52} = 0,6364 = 63,64\%$$

$$Eficiencia.en.costos = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{50,38}{50,38 + 28,91} = 0,6354 = 63,54\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Realizar pago a empleados*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso *Realizar pago a empleados*, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) Se deben imprimir los comprobantes de pago del portal de Banco Pichincha uno por uno lo que lleva mucho tiempo.

G.3 Realizar pago a proveedores

ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Ingresa: Facturas de proveedores			Nombre del proceso: G.3 Realizar pago a proveedores									
		Resultado: Pago de facturas de proveedores			Frecuencia: Mensual									
		Responsable: Asistente Contable			Volumen: 4			Tiempo: 264 min			Eficiencia en tiempo: 65,04%			
					Costo: \$ 133,73			Eficiencia en costos: 65,39%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente Contable	Entregar las facturas de proveedores a la Gerente Financiera									1		0,53	S/N
2	Gerente Financiera	Aprobar el pago de las facturas de proveedores								10		6,68		S/N
3	Gerente Financiera	Entregar las facturas a la Asistente Contable para su pago									1		0,67	S/N
4	Asistente Contable	Calcular las retenciones en la fuente de impuesto a la renta e IVA de cada factura									10		5,29	Se debe calcular manualmente los valores de las retenciones
5	Asistente Contable	Llenar los comprobantes de retención en la fuente									30		15,88	Los comprobantes de retención se llenan a mano
6	Asistente Contable	Entregar las facturas y los comprobantes de retención al Asistente Tributario									1		0,53	S/N
7	Asistente Tributario	Revisar que las retenciones estén correctamente calculadas y firmar los comprobantes de retención									15		8,39	S/N

8	Asistente Tributario	Entregar las retenciones firmadas a la Asistente Contable		1	0,56	S/N	
9	Asistente Contable	Emitir los cheques respectivos		20	10,59	Los cheques se llenan a mano	
10	Asistente Contable	Registrar al libro de bancos en Excel los números de cheque y las facturas correspondientes		10	7,94	S/N	
11	Asistente Contable	Entregar a la Gerente Financiera los cheques		1	0,53	S/N	
12	Gerente Financiera	Firmar los cheques		10	6,68	S/N	
13	Gerente Financiera	Entregar los cheques firmados a la Asistente Contable		1	0,67	S/N	
14	Asistente Contable	Registrar las facturas en el sistema MAS500 y los pagos de las mismas		120	95,27	S/N	
15	Asistente Contable	Registrar las facturas en el anexo transaccional de compras		10	15,88	S/N	
16	Asistente Contable	Archivar las facturas		5	2,65	S/N	
TOTAL:				160	86	87,45	46,28

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{160}{160 + 86} = 0,6504 = 65,04\%$$

$$Eficiencia.en.costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{87,45}{87,45 + 46,28} = 0,6539 = 65,39\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Realizar pago a proveedores*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso ***Realizar pago a proveedores***, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) Se calculan manualmente los valores de las retenciones.
- b) Los comprobantes de retención se llenan a mano lo que demanda mucho tiempo para llenar los mismos.
- c) Los cheques se llenan a mano por lo que se comenten errores al llenarlos y además lleva mucho tiempo.

G.4 Realizar pago a comisionistas

ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Ingresa: Facturas de distribuidores			Nombre del proceso: G.3 Realizar pago a comisionistas								
		Resultado: Pago de comisiones			Frecuencia: Mensual								
		Responsable: Gerente Financiera			Volumen: 2			Tiempo: 4250 min			Eficiencia en 10,59%		
					Costo: \$ 3.190,03			Eficiencia en 8,25%					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Recepción de facturas físicas	●						10		5,25		S/N
2	Gerente de Servicio al Distribuidor	Procesamiento de facturas recibidas	●						300		178,26		S/N
3	Gerente de Servicio al Distribuidor	Distribución de facturas a Ejecutivos de Servicio al Distribuidor			●					10		5,94	S/N
4	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Verificación del código del distribuidor con el número de cédula o nombre		●						30		94,49	S/N
5	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Verificación de la actividad de comisionista en el RUC y si es obligado a llevar contabilidad								20		62,99	El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no siempre verifica si el comisionista es o no obligado a llevar contabilidad Esta actividad lleva mucho tiempo
6	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Revisión de la información no impresa de la factura con relación al sistema								100		314,97	El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no verifica que el nombre de la empresa y la fecha sean correctos
7	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Revisión de la información impresa de la factura								50		157,49	El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no verifica la información de la imprenta

8	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Revisión de los documentos del distribuidor (que estén ingresados al sistema)				30		94,49	El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no verifica que los documentos del distribuidor estén ingresados al sistema
9	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Procesamiento de las facturas validadas en una hoja de Excel				60		188,98	El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor comete errores al digitar la información de la factura
10	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Entrega de las listas impresas y vía e-mail a Contabilidad para su pago respectivo				5		15,75	El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no envía el archivo vía e-mail.
11	Asistente Tributario	Verificar que el número de facturas coincida con las registradas en la lista impresa.				15		8,39	El Asistente Tributario comete errores al contar las facturas entregadas.
12	Asistente Tributario	Entrega de listas a Asistente Contable para subirlas al sistema				3		1,68	S/N
13	Asistente Tributario Asistente Contable	Subir facturas al sistema para su pago				240		261,33	Errores al subir los datos de las facturas al sistema. Errores por parte de Servicio al Distribuidor al procesar facturas de distribuidores que no tienen todos sus documentos ingresados
14	Asistente Contable	Entregar listas procesadas al Asistente Tributario				2		1,12	S/N
15	Asistente Tributario	Cuadrar total comisiones pagadas en el sistema como las listas físicas				60		33,57	Existen errores en las listas y por tanto los totales no cuadran con los listados con el sistema.
16	Asistente Tributario	Pasar el informe de cuadro de comisiones a la Gerente Financiera				10		5,60	S/N
17	Gerente Financiera	Revisar el informe de cuadro de comisiones				10		6,68	S/N
18	Gerente Financiera	Descargar del sistema International Bank Wire el archivo en Excel para el cuadro de comisiones				5		3,34	S/N
19	Gerente Financiera	Subir el archivo al Banco Pichincha para el pago				5		3,34	Errores en datos de la cuenta bancaria y/o personales, por lo que el pago no procede

20	Gerente Financiera	Cuadrar informe de comisiones con el total pagado en el Banco		15	10,02	S/N
21	Gerente Financiera	Entrega de cuadro final al Asistente Tributario		5	3,34	S/N
22	Asistente Tributario	Archivar el cuadro final con listados de facturas procesadas		5	2,80	S/N
23	Asistente Tributario	Realizar el archivo matriz en Excel en el que consten todas las facturas procesadas		60	33,57	S/N
24	Asistente Tributario	Revisión de que los pagos se hayan realizado correctamente en el portal Cash Management de Banco Pichincha		20	11,19	El acceso al portar Cash Management y a sus aplicaciones es lento
25	Asistente Tributario	Llenar los campos relacionados con los pagos del archivo matriz		30	16,79	S/N
26	Asistente Tributario	Enviar archivo matriz a Gerente Financiera, Gerente de Servicio al Distribuidor, Jefe de Operaciones y Asistente Contable.		5	2,80	S/N
27	Asistente Tributario	Entregar listas y facturas físicas al Asistente de Operaciones		5	2,80	S/N
28	Asistente de Operaciones	Imprimir comprobantes de retención en la fuente		2400	1228,72	El Asistente de Operaciones es el único que imprime retenciones y algunas deben ser llenadas a mano.
29	Asistente de Operaciones	Entregar todas las listas de facturas con número de retenciones y retenciones físicas a la Asistente Contable		2	1,02	S/N
30	Asistente Contable	Digitar los números de retenciones en el archivo matriz		30	15,88	S/N

31	Asistente Contable	Entregar retenciones de Quito a Gerente de Servicio al Distribuidor			1		0,53	S/N
32	Asistente Contable	Entregar retenciones de otras ciudades a Asistente de Operaciones			5		2,65	S/N
33	Asistente de Operaciones	Enviar retenciones de distribuidores fuera de Quito			480		245,74	Se deben enviar una por una las retenciones a través de Servientrega lo que lleva demasiado tiempo llenar los sobres para los envíos
34	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Entregar retenciones a distribuidores en Quito			100		104,99	Los distribuidores de Quito no vienen a retirar las retenciones a la oficina
35	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Entregar facturas con copia de retención al Asistente de Operaciones después de entregadas las retenciones originales			2		2,10	S/N
36	Asistente de Operaciones	Archivar facturas con copia de retenciones			120		61,44	Lleva mucho tiempo archivar en orden por número de retención
TOTAL:					450	3800	263,11	2926,93

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{450}{450 + 3800} = 0,1059 = 10,59\%$$

$$Eficiencia.en.costos = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{263,11}{263,11 + 2926,93} = 0,0825 = 8,25\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Realizar pago a comisionistas*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso *Realizar pago a comisionistas*, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) A la Gerente de Servicio al Distribuidor le lleva mucho tiempo realiza un archivo general en Excel antes de distribuir las facturas.
- b) El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no siempre verifica si el comisionista es o no obligado a llevar contabilidad. Esta actividad lleva mucho tiempo.
- c) El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no verifica que el nombre de la empresa y la fecha sean correctos.
- d) El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no verifica la información de la imprenta.
- e) El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no verifica que los documentos del distribuidor estén ingresados al sistema.
- f) El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor comete errores al digitar la información de la factura.
- g) El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no envía el archivo vía e-mail, demorando el tiempo para subir las facturas al sistema.
- h) El Asistente Tributario comete errores al contar las facturas entregadas, por lo que toca recontar las facturas.
- i) Existen errores al subir los datos de las facturas al sistema.

- j) Se presentan errores por parte de servicio al distribuidor al procesar facturas de distribuidores que no tienen todos sus documentos ingresados.
- k) Existen errores en las listas y por tanto los totales no cuadran con los listados con el sistema.
- l) Existen errores en datos de la cuenta bancaria y/o personales, por lo que el pago no procede.
- m) El acceso al portar Cash Management y a sus aplicaciones es lento.
- n) Se revisa uno por uno los pagos para determinar cuáles no pasaron después de tres de realizado el pago.
- o) El asistente de operaciones es el único que imprime retenciones y algunas deben ser llenadas a mano.
- p) Se deben enviar una por una las retenciones a través de Servientrega lo que lleva demasiado tiempo llenar los sobres para los envíos.
- q) Los distribuidores de Quito no vienen a retirar las retenciones a la oficina.
- r) Lleva mucho tiempo archivar en orden por número de retención.

G.5 Gestión de inventario

ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Ingresar: Necesidad de controlar el inventario físico		Nombre del proceso: G.5 Gestión de inventario									
				Frecuencia: Mensual									
		Resultado: Inventario físico cuadrado con el sistema		Volumen: 1									
				Tiempo: 139 min		Eficiencia en tiempo: 74,10%							
		Responsable: Jefe de Operaciones		Costo: \$ 82,59		Eficiencia en costos: 74,10%							
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Operaciones	Manejar inventario diario en una hoja de Excel por cada producto	●						30		17,83		S/N
2	Jefe de Operaciones	Cuadrar el inventario en Excel con el inventario físico en la bodega de 4Life								15		8,91	El sistema descarga el inventario después de dos días de realizada la venta
3	Jefe de Operaciones	Realizar órdenes de transferencia del producto con la cantidad requerida del mismo	●						5		2,97		S/N
4	Jefe de Operaciones	Enviar órdenes de transferencia a la bodega de Logistecsa para proveer de producto a la bodega de la oficina								3		1,78	S/N
5	Jefe de Operaciones	Recibir el producto en la oficina	●						20		11,88		S/N
6	Jefe de Operaciones	Revisar que en la página Web de Logistecsa esté descargada del inventario la cantidad que se solicitó de cada producto								5		2,97	S/N

7	Jefe de Operaciones	Realizar conteo de inventario físico en la bodega de Logistecsa		15	8,91	S/N
8	Jefe de Operaciones	Cuadrar el inventario físico de Logistecsa con el reporte que aparece en su página Web		5	2,97	S/N
9	Jefe de Operaciones	Realizar el reporte de inventario total con los códigos de los productos, descripción, unidades físicas, giveaways (regalos), unidades del sistema y cantidad a ajustar		30	17,83	S/N
10	Jefe de Operaciones	Enviar el reporte de inventario a la oficina de Estados Unidos para que cuadren el inventario, con copia a la Gerente Financiera		3	1,78	S/N
11	Jefe de Operaciones	Imprimir el reporte del inventario ajustado del sistema MAS500		3	1,78	S/N
12	Jefe de Operaciones	Cuadrar con el inventario físico de Ecuador (bodega de Logistecsa y bodega de 4Life)		5	2,97	S/N
TOTAL:				103	36	61,20 21,39

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{103}{103 + 36} = 0,7410 = 74,10\%$$

$$Eficiencia.en.costos = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{61,20}{61,20 + 21,39} = 0,7410 = 74,10\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Gestión de inventario*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso *Gestión de inventario*, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) El sistema descarga el inventario después de dos días de realizada la venta.

G.6 Declaración de impuestos

ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Ingresa: Necesidad de pagar al fisco los impuestos			Nombre del proceso: G.6 Declarar impuestos								
		Resultado: Formularios enviados al SRI			Frecuencia: Mensual								
		Responsable: Asistente Tributario			Volumen: 1								
					Tiempo: 1065 min		Eficiencia en tiempo: 25,35%						
					Costo: \$ 591,25		Eficiencia en costos: 25,40%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			○	□	⇨	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente Contable	Realizar un archivo en Excel de las facturas de venta mensuales	●						30		15,88		S/N
2	Asistente Contable	Cruzar las facturas físicas de venta con el reporte del International Reports								120		63,51	Los autoconsumos aún no se reflejan en el sistema presentando diferencias en las ventas
3	Asistente Contable	Enviar cuadro de facturas de venta por mail al Asistente Tributario								5		2,65	S/N
4	Asistente Tributario	Realizar un archivo en Excel de las facturas de compra mensuales								180		100,72	Los datos no se pueden obtener del sistema por lo que se debe hacer con cada factura física
5	Asistente Tributario	Cruzar las facturas físicas de compra con el AP del MAS500, el Balance de Comprobación del MAS500 y con el Anexo Transaccional de Compras								360		201,45	Lleva mucho tiempo porque no se obtiene el reporte del AP del MAS500 sino se debe hacer manualmente
6	Asistente Tributario	Cuadrar retenciones en la fuente y retenciones de IVA realizadas por la empresa								60		33,57	Errores en las retenciones a distribuidores por registros dobles de las mismas

7	Asistente Tributario	Verificar que las compras no deducibles de impuestos estén en los gastos no deducibles en el sistema			60		33,57	S/N	
8	Asistente Tributario	Cuadrar IVA en compras locales e importaciones			60		33,57	S/N	
9	Asistente Tributario	Cuadrar compras con IVA 0%			60		33,57	S/N	
10	Asistente Tributario	Cuadrar las retenciones en la fuente que realizaron a la empresa			30		16,79	S/N	
11	Asistente Tributario	Cuadrar el IVA en ventas			30		16,79	S/N	
12	Asistente Tributario	Realizar los formularios			60		33,57	S/N	
13	Asistente Tributario	Enviar los formularios al SRI				10	5,60	S/N	
TOTAL:					270	795	150,18	441,08	

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{270}{270 + 795} = 0,2535 = 25,35\%$$

$$Eficiencia.en.costos = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{150,18}{150,18 + 441,08} = 0,2540 = 25,40\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Declarar impuestos*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso *Declarar impuestos*, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) Los autoconsumos aún no salen reflejados en el sistema, presentándose diferencias en las ventas físicas y las del sistema.
- b) Cruzar las facturas de compras lleva mucho tiempo porque no se obtiene el reporte del AP del MAS500 sino se debe hacer manualmente.
- c) Errores en las retenciones a distribuidores por registros dobles de las mismas.
- d) Los autoconsumos aún no salen reflejados en el sistema.

H. Realizar compras

ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Ingresar: Pedidos de suministros por departamento			Nombre del proceso: H. Realizar compras									
		Resultado: Suministros adquiridos			Frecuencia: Anual									
		Responsable: Jefe de Operaciones			Volumen: 4			Tiempo: 110 min			Eficiencia en tiempo: 40,91%			
					Costo: \$ 68,01			Eficiencia en costos: 39,32%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROBLEMAS ENCONTRADOS		
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV		NAV	
1	Gerente de Servicio al Distribuidor Asistente Contable	Enviar pedidos de suministros vía e-mail									5		5,62	S/N
2	Jefe de Operaciones	Solicitar cotizaciones a tres proveedores									30		17,83	Cada vez que se necesita realizar una compra se debe pedir cotizaciones, demorando el proceso
3	Jefe de Operaciones	Recibir cotizaciones									20		11,88	Hay que presionar a los proveedores para que envíen las cotizaciones. Las cotizaciones pueden llegar después de 2 o 3 días
4	Jefe de Operaciones	Realizar un cuadro comparativo con la información de las tres cotizaciones									10		5,94	S/N
5	Jefe de Operaciones	Enviar el cuadro comparativo al Gerente General y la Gerente Financiera indicando la empresa escogida y las razones para escogerla									3		1,78	S/N
6	Jefe de Operaciones	Establecer fecha de entrega con el proveedor									3		1,78	S/N

7	Jefe de Operaciones	Realizar la orden de compra		10		5,94		S/N
8	Jefe de Operaciones	Enviar la orden de compra al proveedor seleccionado			3		1,78	S/N
9	Jefe de Operaciones	Recibir el pedido y la factura del proveedor		10		5,94		S/N
10	Jefe de Operaciones	Entregar los suministros a cada departamento		10		5,94		S/N
11	Jefe de Operaciones	Hacer una copia de la factura		2		1,19		S/N
12	Jefe de Operaciones	Enviar factura original y orden de compra al Departamento Financiero para su pago			2		1,19	S/N
13	Jefe de Operaciones	Archivar copia de factura y orden de compra			2		1,19	S/N
TOTAL:				45	65	26,74	41,27	

$$Eficiencia.en.tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{45}{45 + 65} = 0,4091 = 40,91\%$$

$$Eficiencia.en.costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{26,74}{26,74 + 41,27} = 0,3932 = 39,32\%$$

REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Octavio Escalante
Gerente General de 4Life Research Ecuador

De: Verónica Zavala

Asunto: Análisis del proceso *Realizar compras*

Lugar y fecha: Quito, 03 de enero de 2011

Luego del análisis efectuado al proceso *Realizar compras*, se debe indicar a usted las siguientes novedades encontradas:

- a) Cada vez que se necesita realizar una compra se debe pedir cotizaciones, demorando el proceso.
- b) Hay que presionar a los proveedores para que envíen las cotizaciones. Las cotizaciones pueden llegar después de 2 o 3 días.

3.5. Matriz de análisis resumida

Tabla 3.4 Matriz de análisis resumida de los procesos de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.

No.	Proceso	Tiempo				Costo				Novedades
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	
PROCESOS GOBERNANTES										
1	Gestión Empresarial	635	6240	6875	9,24%	1.531,58	9.836,93	11.368,51	13,47%	El proceso demanda mucho tiempo porque no se tiene información previa
PROCESOS BÁSICOS										
2	Realizar importaciones	139	432	571	24,34%	84,28	265,87	350,15	24,07%	Se depende de Larreátegui, Meythaler y Zambrano (representante legal) para llevar a cabo las importaciones
3	Crear códigos de distribuidores por teléfono	2,50	3,75	6,25	40,00%	7,87	11,81	19,69	40,00%	Las personas que inscriben al nuevo distribuidor en ocasiones proporcionan mal los datos
4	Crear códigos de distribuidores con contrato físico	2,58	5,09	7,67	33,68%	8,14	16,02	24,16	33,68%	Algunos distribuidores proporcionan información incompleta en los contratos
5	Recibir pedidos	2,17	5,00	7,17	30,26%	6,83	15,75	22,58	30,26%	El sistema IDM no avisa a los Ejecutivos de Servicio al Distribuidores que no hay inventario disponible

No.	Proceso	Tiempo				Costo				Novedades
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	
6	Distribución de pedidos	16	16	32	50,00%	9,51	9,51	19,01	50,00%	Los autoconsumos no se reflejan en el sistema, por tanto las facturas se llenan manualmente
7	Realizar promociones	210	600	810	25,93%	333,79	595,39	929,18	35,92%	Toma mucho tiempo enviar la información de manera individual a los distribuidores sobre las promociones
PROCESOS DE APOYO										
8	Realizar reclutamiento y selección de personal	66	60	126	52,38%	46,16	33,57	79,73	57,89%	Se recibe gran cantidad de hojas de vida y demora analizar cada una hasta encontrar las personas que llenan los requerimientos del puesto
9	Conciliación de cuentas contables	353	1215	1568	22,51%	235,73	811,35	1.047,08	22,51%	Las conciliaciones bancarias no se realizan con tiempo, demorando todo el proceso
10	Realizar pago a empleados	91	52	143	63,64%	50,38	28,91	79,29	63,54%	Existen errores al cargar el archivo para en el portal Cash Management de Banco Pichincha, principalmente en las fechas de proceso del pago
11	Realizar pago a proveedores	160	86	246	65,04%	87,45	46,28	133,73	65,39%	Los comprobantes de retención y cheques se llenan a mano, demorando el proceso

No.	Proceso	Tiempo				Costo				Novedades
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	
12	Realizar pagos a comisionistas	450	3800	4250	10,59%	263,11	2.926,93	3.190,03	8,25%	Se digitan los datos de los comisionistas manualmente en hojas de Excel, mucha de esta información ya ha sido procesada anteriormente
13	Gestión del Inventario	103	36	139	74,10%	61,20	21,39	82,59	74,10%	El sistema descarga el inventario después de dos días de realizada la venta.
14	Declarar impuestos	270	795	1065	25,35%	150,18	441,08	591,25	25,40%	La información contable no se descarga en un archivo por tanto se debe digitar manualmente en una hoja de Excel.
15	Realizar compras	45	65	110	40,91%	26,74	41,27	68,01	39,32%	Cada vez que se necesita hacer una compra se requiere de cotizaciones, las mismas que demoran en llegar, lo que vuelve lento el proceso
EFICIENCIAS PROMEDIO					37,86%					38,92%

Elaborado por: Verónica Zavala.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En este capítulo se presentará una propuesta de mejoramiento de los procesos que se realizan en la empresa 4Life Research Ecuador LLC., con la finalidad de evitar las demoras que se presenta en cada uno de ellos y optimizar recursos materiales, financieros y humanos, para esto se utilizará herramientas e instrumentos como:

- a. Caracterización de procesos.
- b. Diagramación mejorada.
- c. Hoja de mejoramiento de procesos.
- d. Matriz de análisis comparativa entre la situación actual y la situación propuesta, y el beneficio esperado.

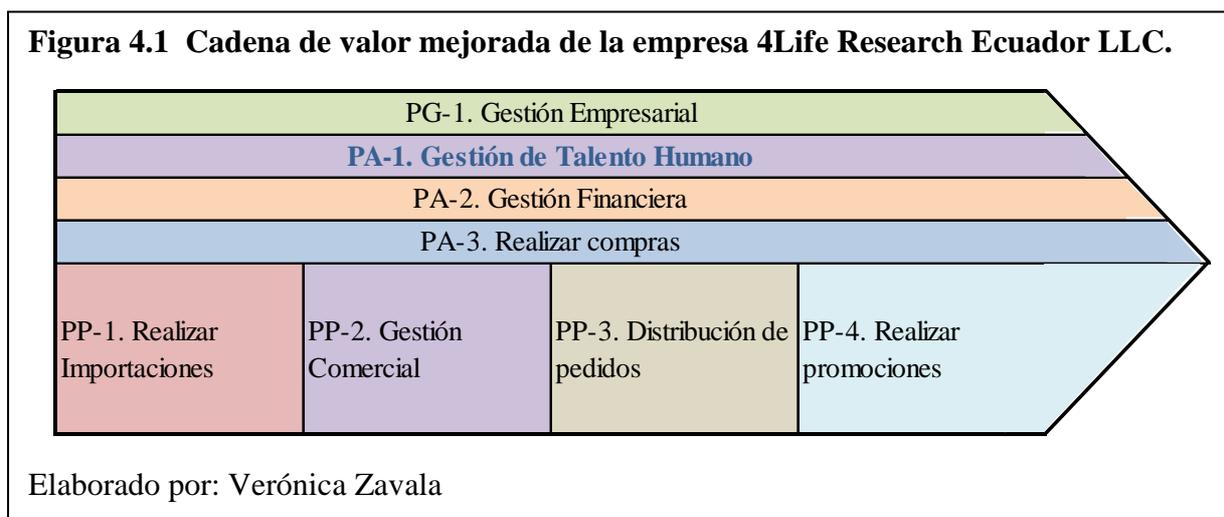
Para las mejoras de los procesos se buscará:

- a. Disminuir costos y tiempos.
- b. Fusionar actividades.
- c. Eliminar actividades.
- d. Crear y desarrollar de actividades.
- e. Crear y desarrollar nuevos procesos.

4.1. Cadena de valor y mapa de procesos mejorado

La cadena de valor mejorada de la empresa 4Life Research Ecuador LLC. no muestra gran diferencia, únicamente el proceso F. Reclutamiento y selección de personal por *Gestión de Talento Humano*.

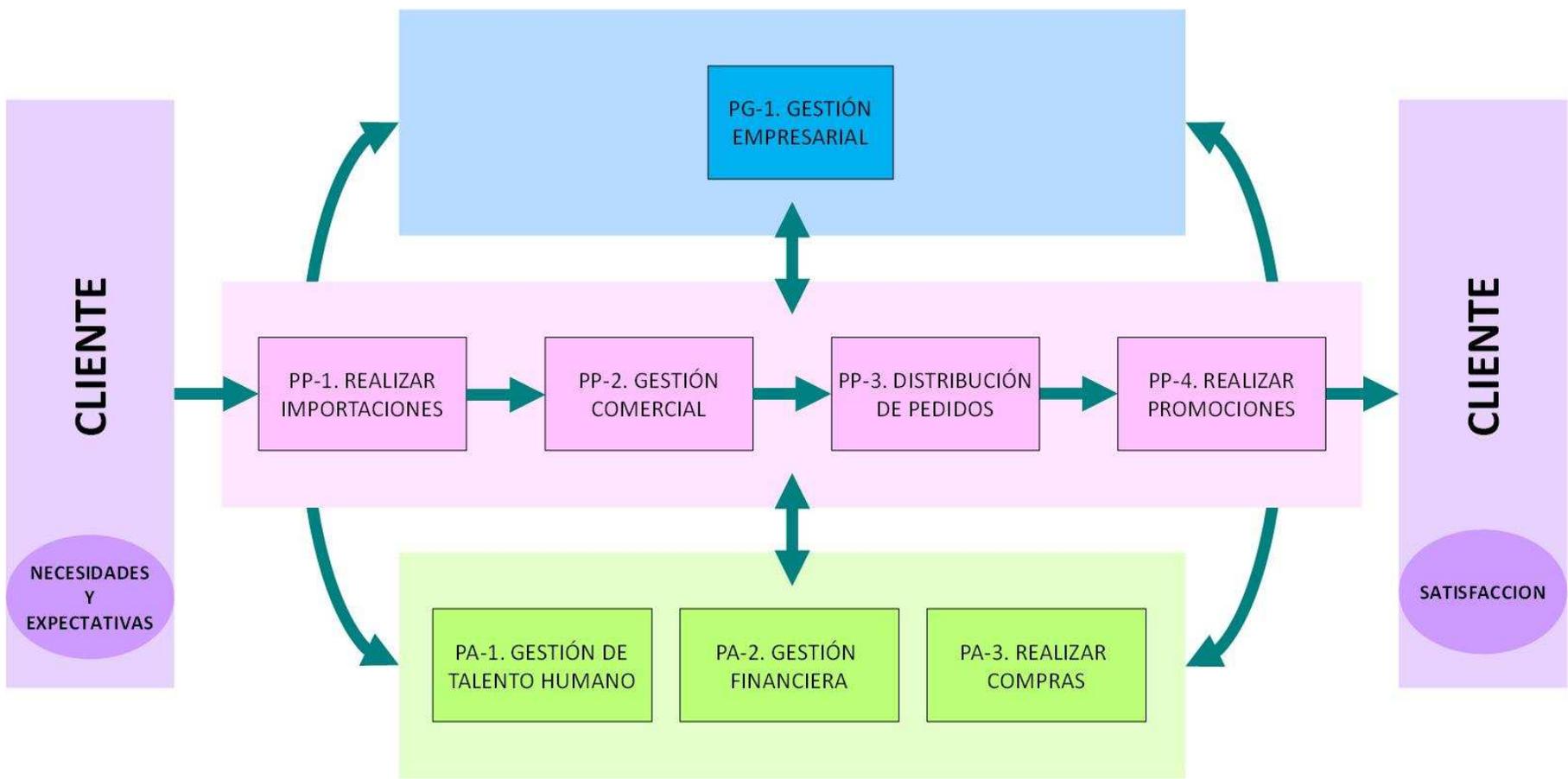
La cadena de valor mejorada se muestra en la figura 4.1.



Las actividades primarias se mantienen igual a la cadena de valor de la empresa, en cuanto a las actividades de apoyo, se cambió *Reclutamiento y selección de personal*, por *Gestión de Talento Humano*, puesto que en la empresa hacen falta realizar otros subprocesos dentro de éste como inducción y capacitación de personal y evaluación de desempeño, adicional a reclutamiento y selección de personal, proceso necesario para manejar correctamente al talento humano de la empresa y mantenerlos motivados, pero únicamente se dejarán planteados puesto que para su desarrollo e implantación se requiere autorizaciones de la matriz de 4Life Research USA LLC.

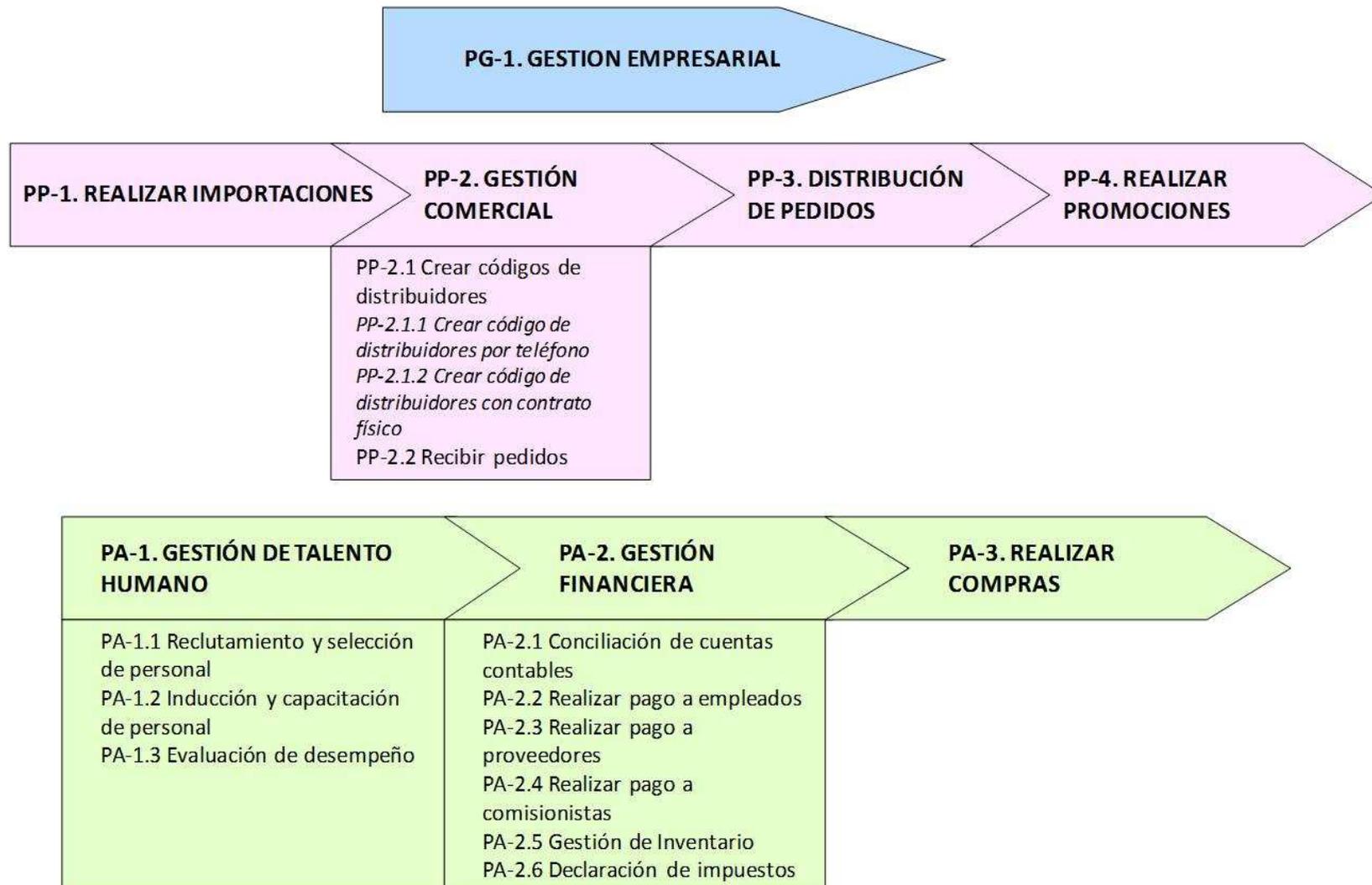
En cuanto al mapa de procesos mejorado, presentado en la figura 4.2 muestra el mapa de procesos mejorado para la empresa 4Life Research Ecuador LLC.

Figura 4.2 Mapa de Procesos general mejorado de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.



Elaborado por: Verónica Zavala

Figura 4.3 Mapa de Procesos específico mejorado de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.



Elaborado por: Verónica Zavala

4.2. Selección, descripción y aplicación de herramientas de mejoramiento.

Para la realización de la propuesta de mejoramiento de los procesos que se realizan en la empresa 4Life Research Ecuador, la simbología a utilizarse es la misma usada para el levantamiento de procesos es la siguiente:

Tabla 4.1 Simbología usada en la diagramación mejorada de procesos

SIMBOLO	ACTIVIDAD	OBSERVACION
	<i>Operación</i>	Agrega valor
	<i>Control, Inspección</i>	No agrega valor
	<i>Transporte</i>	No agrega valor
	<i>Almacenaje</i>	No agrega valor
	<i>Demora</i>	No agrega valor
	<i>Decisión</i>	No agrega valor

Elaborado por: Verónica Zavala.

En lo que tiene que ver a la diagramación mejorada, se busca plasmar en el diagrama las mejoras realizadas a cada proceso, éstas pueden ser:

- a. Disminuir costos y tiempos.
- b. Fusionar actividades.
- c. Eliminar actividades.
- d. Crear y desarrollar actividades.
- e. Crear y desarrollar nuevos procesos.

La hoja de mejoramiento muestra los problemas encontrados en los procesos y las mejoras propuestas para cada uno, en la cual se puede ver la situación actual en lo referente a eficiencias en costos y tiempos y el beneficio esperado con las mejoras, por medio de un comparativo entre las dos situaciones, la actual y la propuesta.

En base a estas mejoras se procederá a realizar la caracterización de procesos, que consiste en “identificar las características de los procesos en una organización y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema”. (González, 2007).

4.3. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento

PG-1. Gestión Empresarial

DIAGRAMACIÓN MEJORADA												
		Proceso: Gestión Empresarial	Código: PG-1				Estatus: Propuesto					
		Ingresa: Información de los departamentos	Objetivo: Desarrollar el plan estratégico anual para mejorar el rendimiento de la empresa.									
		Resultado: Decisiones y planificación desarrollada	Alcance: desde: Recopilar información necesaria para el desarrollo del plan									
		Responsable: Gerente General	Alcance: hasta: Plan estratégico realizado		Frecuencia: Anual		Tiempo: 3075 min		Eficiencia en tiempo: 100%			
			Volumen: 1		Costo: \$ 4.623,77		Eficiencia en costos: 100%					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente General	Establecer horarios de reuniones, convocar a reuniones a los Gerentes de Área y solicitarles información de sus departamentos	●					5		4,98		Las actividades se realizan al mismo tiempo
2	Gerente Financiera Gerente de Servicio al Distribuidor Jefe de Operaciones	Reunir información de los departamentos	●					720		1336,45		Se debe recopilar información de cada departamento mensualmente
3	Gerente Financiera Gerente de Servicio al Distribuidor Jefe de Operaciones	Organizar la información obtenida y determinar las debilidades que se presentan en cada departamento	●					480		890,97		Las actividades se realizan al mismo tiempo
4	Gerente Financiera Gerente de Servicio al Distribuidor Jefe de Operaciones	Establecer posibles soluciones para disminuir las debilidades	●					720		1336,45		Las soluciones las establecen cada Gerente de Área por separado y no en conjunto

5	Gerente Financiera Gerente de Servicio al Distribuidor Jefe de Operaciones	Comunicar al Gerente General sobre las debilidades en los departamentos		10	18,56	S/N	
6	Gerente General	Elegir las mejores soluciones y diseñar estrategias		240	238,87	El Gerente decide que estrategias y/o soluciones son las que se van a aplicar	
7	Gerente Financiera	Preparar el presupuesto		300	200,33	Contar con datos actualizados para el desarrollo del presupuesto	
8	Gerente General	Diseñar el plan estratégico		480	477,73	El Gerente General diseña el plan estratégico con tiempo	
9	Gerente General	Presentar el plan estratégico al presidente del Corporativo 4Life en Estados Unidos para su aprobación		120	119,43	S/N	
TOTAL:				3075	0	4623,77	0,00
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			FORMULARIOS		
<i>Mejora</i>	5						
<i>Fusión</i>	2						
<i>Creación</i>	-						
<i>Eliminación</i>	-						
ELABORADO POR: Verónica Zavala		REVISADO POR: Octavio Escalante			APROBADO POR: Octavio Escalante		

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso:	Gestión Empresarial				Código: PG-1	
Ingresa:	Información de los departamentos					
Resultado:	Decisiones y planificación desarrollada					
Responsable:	Gerente General					
Problemas detectados						
<ul style="list-style-type: none"> - A los Gerentes les lleva mucho tiempo reunir la información de sus departamentos. - Los Gerentes organizan la información al final de mes. - Al organizar la información al finalizar el mes demoran en determinar las debilidades en sus departamentos. - Los Gerentes demoran en elegir diseñar las estrategias para solucionar las debilidades. - El presupuesto se estableció con supuestos porque no se tenía información previa. - Se diseñó el plan estratégico poco tiempo antes de presentarlo al presidente del Corporativo. 						
Soluciones Propuestas						
<ul style="list-style-type: none"> - Se fusionan la convocatoria a reunión con la solicitud de información de cada departamento que antes se solicitaba en una reunión para que se lo haga por e-mail. - Los Gerentes deben recopilar la información de sus departamentos mensualmente - Los Gerentes deben organizar la información una vez recopilada, y se fusiona con la actividad de establecer soluciones para que sea cada Gerente quien establezca soluciones para su departamento y no en la reunión con el Gerente General. - El Gerentes General será quien decida las soluciones a implementar, reduciendo el tiempo y el costo de la actividad. - Para el desarrollo del presupuesto se debe contar con datos reales y actualizados. - El Gerente General debe diseñar el plan estratégico una vez tenga los datos para realizarlo. 						
Situación Actual						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
6875 min	9,24%	\$ 11.368,51	13,47%	Anual	1	
Situación Propuesta						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
3075 min	100,00%	\$ 4.623,77	100,00%	Anual	1	
Diferencia						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
3800 min	90,76%	\$ 6.744,74	86,53%	Anual	1	
Beneficio Esperado Anual						
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>			
3800*1*1 ¹⁸		3800 min	6.744,74*1*1 ¹⁹		\$ 6.744,74	

¹⁸ Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

¹⁹ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PP-1. Realizar importaciones

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
		Proceso: Realizar importaciones	Código: PP-1			Estatus: Propuesto								
		Ingresar: Requerimiento de inventario	Objetivo: Contar con stock para seis meses y así cubrir las necesidades de los distribuidores											
		Resultado: Inventario en bodega	Alcance: <i>desde:</i> Solicitar inventario a Biomedical Research <i>hasta:</i> Contar con inventario físico en la bodega de Ecuador											
		Responsable: Jefe de Operaciones	Frecuencia: Anual		Tiempo: 353 min		Eficiencia en tiempo: 94,90%							
			Volumen: 12		Costo: \$ 216,15		Eficiencia en costos: 95,05%							
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA			TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA				
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV		NAV	AV	NAV	
1	Jefe de Operaciones	Solicitar al Corporativo en Estados Unidos la cantidad requerida de cada producto	●							15		8,91		S/N
2	Jefe de Operaciones	Avisar vía e-mail al embarcador para transportar (vía aérea o marítima) el inventario			●						5		2,97	S/N
3	Jefe de Operaciones Gerente Financiera	Recibir factura de Biomedical Research (USA)			●					2		2,52		S/N
4	Gerente Financiera	Ingresar la factura de Biomedical Research al sistema contable MAS500			●					10		6,68		S/N
5	Jefe de Operaciones	Recibir notificación de llegada de la mercadería a la aduana y la DAV			●					2		1,19		S/N
6	Gerente General	Firmar DAV			●					1		1,00		El Gerente General debe ser el representante legal
7	Jefe de Operaciones	Enviar a notarizar el Registro Sanitario			●						3		1,78	

8	Asistente de Operaciones	Notarizar el Registro Sanitario		20	10,24		Se reduce el tiempo de la actividad porque el representante legal es el Gerente
9	Jefe de Operaciones	Enviar DAV firmado y Registro Sanitario notariado al embarcador		5	2,97		S/N
10	Jefe de Operaciones	Dar seguimiento al trámite		120	71,30		Los registros sanitarios deben estar a nombre de 4Life y el Gerente General es el representante legal por lo que reduce el tiempo de la actividad
11	Jefe de Operaciones	Recibir la liquidación de la importación DAU, revisar rubros y enviarla al Departamento Financiero para su pago respectivo		5	2,97		S/N
12	Asistente Contable Gerente Financiera	Pagar la DAU		5	5,99		Se debe solicitar al banco la opción para el pago directo a la Aduana
13	Jefe de Operaciones	Enviar documentación a la bodega (Logisteca) y avisar la fecha de llegada del embarque		2	1,19		S/N
14	Jefe de Operaciones	Recibir novedades y observaciones de la bodega (Inspección física de la mercadería)		5	2,97		S/N
15	Jefe de Operaciones	Enviar un e-mail a la oficina en Estados Unidos indicando que llegó el embarque a las bodegas		2	1,19		S/N
16	Jefe de Operaciones	Recibir y revisar facturas del embarcador		10	5,94		Las dos actividades se pueden realizar al mismo tiempo
17	Jefe de Operaciones	Liquidar la carpeta de importación y entregarla al Departamento Financiero		20	11,88		S/N
18	Gerente Financiera	Realizar costeo del producto y enviar por e-mail al Jefe de Operaciones		40	26,71		Comparar con el costeo si la liquidación de la importación es correcta. Las dos actividades se pueden realizar al mismo tiempo

19	Jefe de Operaciones	Ingresar al sistema el inventario con el costo enviado por el Departamento Financiero e informar a la oficina de Estados Unidos del ingreso del inventario al sistema				10	5,94	S/N	
20	Asistente Contable	Subir las facturas del embarcador al sistema contable MAS500				40	21,17	S/N	
21	Gerente Financiera	Cerrar las cuentas temporales de inventario e ingresar el valor total de inventario terminado				30	20,03	S/N	
22	Jefe de Operaciones	Archivar carpetas de importación				1	0,59	S/N	
TOTAL:						335	18	205,45	10,70
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				FORMULARIOS			
<i>Mejora</i>	3	DAV.- Declaración en Aduana del Valor							
<i>Fusión</i>	6	DAU.- Declaración Aduanera Única							
<i>Creación</i>	1	Embarcador.- Empresa que transporta la mercadería desde el país de							
<i>Eliminación</i>	1	origen al país de destino							
ELABORADO POR: Verónica Zavala			REVISADO POR: Diego Hidalgo			APROBADO POR: Octavio Escalante			

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Realizar importaciones				Código: PP-1
Ingresa:	Requerimiento de inventario				
Resultado:	Inventario en bodega				
Responsable:	Jefe de Operaciones				
Problemas detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - Demora para firmar el DAV (Declaración Aduanera de Valor) por ausencia de la Representante Legal. - Envío de documentación a la Aduana respaldando que el representante legal de la empresa 4Life Research Ecuador es la firma de abogados Larreátegui, Meythaler y Zambrano, y que los registros sanitarios están a nombre de ésta última. - Se paga el DAU (Declaración Aduanera Única) a través del embarcador y no directamente. - Existen errores en la liquidación de la importación. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - El Gerente General debe ser el representante legal de la empresa facilitando las firmas de DAV y reduciendo el tiempo de desarrollo de esta actividad. - Los registros sanitarios deben estar a nombre de 4Life, facilitando el trámite en la aduana. - Solicitar al banco la opción para el pago directo a la aduana, disminuyendo el tiempo de la actividad. - Comparar el costeo con la liquidación de la carpeta de importaciones, evitando que el Asistente Tributario revise los rubros de la misma. 					
Situación Actual					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
571 min	24,34%	\$ 350,15	24,07%	Anual	12
Situación Propuesta					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
353 min	94,90%	\$ 216,15	95,05%	Anual	12
Diferencia					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
218 min	70,56%	\$ 134,00	70,98%	Anual	12
Beneficio Esperado Anual					
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>		
218*12*1 ²⁰		2616 min	134,00*12*1 ²¹		\$ 1.607,96

²⁰ Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

²¹ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PP-2.1.1 Crear código de distribuidores por teléfono

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
		Proceso: Crear códigos de distribuidores por teléfono	Código: PP-2.1.1			Estatus: Propuesto							
		Ingresar: Necesidad del distribuidor de tener un código	Objetivo: Crear un código para las personas que quieren ser distribuidores de 4Life										
		Resultado: Código creado	Alcance: desde: Recibir llamadas hasta: Informar el nuevo código al distribuidor										
		Responsable: Ej. Servicio al Distribuidor	Frecuencia: Diaria		Tiempo: 5,50 min		Eficiencia en tiempo: 100,00%						
			Volumen: 5		Costo: \$ 17,32		Eficiencia en costos: 100,00%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
			○	□	⇨	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Recibir llamadas	●						0,17		0,52		S/N
2	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Solicitar códigos de matriculador y patrocinador y verificar que sean correctos	●						1,00		3,15		Las dos actividades pueden realizarse al mismo tiempo
3	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Preguntar si la persona se inscribe como consumidor o líder	●						0,25		0,79		S/N
4	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Solicitar datos personales del nuevo distribuidor y del co-solicitante si lo hubiera	●						2,00		6,30		Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben verificar si existe un código con los mismos datos
5	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Solicitar dirección de domicilio completo y dirección de envíos	●						1,50		4,72		Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben solicitar la dirección completa para el envío de pedidos y comprobantes de retención.
6	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Colocar una nota en el sistema con el nombre de la persona con quien se habló	●						0,25		0,79		S/N

7	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Proporcionar el código a la persona que llama y solicitar que envíen los documentos de respaldo a los distribuidores		0,33	1,05	Las dos actividades pueden realizarse al mismo tiempo
TOTAL:				5,50	0,00	17,32 0,00
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			FORMULARIOS	
<i>Mejora</i>	1	Líder.- Primer rango para un distribuidor de 4Life				
<i>Fusión</i>	4	Co-solicitante.- Una persona que ingresa en el mismo código de otra				
<i>Creación</i>	-	persona.				
<i>Eliminación</i>	1					
ELABORADO POR: Verónica Zavala		REVISADO POR: Ximena Bustillos			APROBADO POR: Octavio Escalante	

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso:	Crear códigos de distribuidores por teléfono				Código: PP-2.1.1	
Ingresa:	Necesidad del cliente de tener un código					
Resultado:	Código creado					
Responsable:	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor					
Problemas detectados						
<ul style="list-style-type: none"> - Las personas que llaman en ocasiones dan datos erróneos de los nuevos distribuidores. - Los distribuidores no proporcionan su dirección completa. 						
Soluciones Propuestas						
<ul style="list-style-type: none"> - Los Ejecutivos de Servicios al Distribuidor deben verificar si no existen un código con los mismos datos - Los Ejecutivos de Servicios al Distribuidor deben solicitar la dirección completa para el envío de pedidos y comprobantes de retención. 						
Situación Actual						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
6,25 min	40,00%	\$ 19,69	40,00%	Diario	5	
Situación Propuesta						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
5,50 min	100,00%	\$ 17,32	100,00%	Diario	5	
Diferencia						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
0,75 min	60,00%	\$ 2,36	60,00%	Diario	5	
Beneficio Esperado Anual						
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>			
0,75*5*360 ²²		1.350,00 min	2,36*5*360 ²³		\$ 4.252,11	

²² Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

²³ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PP-2.1.2 Crear código de distribuidores con contrato físico

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
		Proceso: Crear códigos de distribuidores con contrato físico	Código: PP-2.1.2			Estatus: Propuesto							
		Ingresar: Necesidad del cliente de tener un código	Objetivo: Crear un código para las personas que quieren ser distribuidores de 4Life										
		Resultado: Código creado	Alcance: <i>desde:</i> Recibir contratos <i>hasta:</i> Informar el nuevo código al distribuidor										
		Responsable: Ej. Servicio al Distribuidor	Frecuencia: Diaria		Tiempo: 6,92 min		Eficiencia en tiempo: 92,77%						
			Volumen: 5		Costo: \$ 21,79		Eficiencia en costos: 92,77%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
			○	□	⇨	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Recibir contrato (por e-mail o físico) y revisar si la persona tiene un código creado con el número de cédula	●						1,00		3,15		Las actividades pueden realizarse al mismo tiempo.
2	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Digitar código de matriculador y patrocinador	●						0,67		2,10		S/N
3	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Digitar datos personales del nuevo distribuidor y del co-solicitante (si lo hubiera)	●						2,00		6,30		Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben verificar que el co-solicitante no tenga código
4	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Digitar dirección de domicilio completo y dirección de envíos	●						1,50		4,72		Llamar a los distribuidores y solicitar la dirección completa
5	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Colocar una nota indicando los documentos recibidos y los que faltan por recibir	●						0,25		0,79		S/N

6	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Proporcionar a la persona en código del nuevo distribuidor (directamente o por e-mail)		1,00	3,15	S/N
7	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Archivar documentos de los distribuidores		0,5	1,57	El archivo se debería realizar en el momento de recibido en contrato
TOTAL:				6,42	0,5	20,21
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			FORMULARIOS	
<i>Mejora</i>	-					
<i>Fusión</i>	2					
<i>Creación</i>	-					
<i>Eliminación</i>	2					
ELABORADO POR: Verónica Zavala		REVISADO POR: Ximena Bustillos			APROBADO POR: Octavio Escalante	

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso:	Crear códigos de distribuidores con contrato físico				Código: PP-2.1.2	
Ingresa:	Necesidad del cliente de tener un código					
Resultado:	Código creado					
Responsable:	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor					
Problemas detectados						
<ul style="list-style-type: none"> - Las personas que llaman en ocasiones dan datos erróneos en los contratos de los nuevos distribuidores. - Los distribuidores no proporcionan su dirección completa. 						
Soluciones Propuestas						
<ul style="list-style-type: none"> - Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben verificar que el co-solicitante no tenga un código. - Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deberían llamar a los distribuidores que no tengan su dirección domiciliaria completa y la dirección de envíos cuando éstos no estén completos en el contrato. - El archivo de los documentos se debe realizar inmediatamente después de procesar los mismos. 						
Situación Actual						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
7,67 min	33,68%	\$ 24,16	33,68%	Diario	5	
Situación Propuesta						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
6,92 min	92,77%	\$ 21,79	92,77%	Diario	5	
Diferencia						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
0,75 min	59,09%	\$ 2,37	59,09%	Diario	5	
Beneficio Esperado Anual						
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>			
0,75*5*360 ²⁴		1.356,00 min	2,37*5*360 ²⁵		\$ 4.271,01	

²⁴ Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

²⁵ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PP-2.2 Recibir pedidos

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
		Proceso: Recibir pedidos				Código: PP-2.2		Estatus: Propuesto					
		Ingresar: Necesidad de producto		Objetivo: Satisfacer los requerimientos de productos de los distribuidores (LP mensuales)									
		Resultado: Pedido procesado en el sistema		Alcance: desde: Recibir llamadas hasta: Procesar pedidos									
		Responsable: Ej. Servicio al Distribuidor		Frecuencia: Diaria		Tiempo: 6,65 min		Eficiencia en tiempo: 84,96%					
				Volumen: 5		Costo: \$ 20,95		Eficiencia en costos: 84,96%					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
			○	□	⇨	▽	D	◇	AV	NAV	AV		NAV
1	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Recibir llamadas y solicitar el código bajo la cual se va a realizar el pedido	●						1,00		3,15		Las dos actividades pueden realizarse al mismo tiempo
2	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Tomar la orden (productos y cantidad de los mismos)	●						2,50		7,87		Se debe informar vía e-mail cuando no existan existencias de producto en inventario
3	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Registrar los pagos con tarjeta de crédito (número de la tarjeta), depósitos o transferencias (número de documento de respaldo) o efectivo	●						0,90		2,83		Los distribuidores deben tener cuidado al digitar los números de las tarjetas porque pueden registrarse mal los pagos.
4	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Registrar la dirección a donde se envía el producto o si se recoge en la oficina	●						1,00		3,15		S/N
5	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Cerrar la orden en el sistema (Post order)	●						0,25		0,79		S/N

6	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Enviar el pedido por email al Jefe de Operaciones y/o Asistente de Operaciones		1,00	3,15	Llevar un archivo en Excel con las órdenes del día y enviarlo al final de la jornada al Jefe de Operaciones	
TOTAL:				5,65	1,00	17,80	3,15
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			FORMULARIOS		
<i>Mejora</i>	2						
<i>Fusión</i>	1						
<i>Creación</i>	-						
<i>Eliminación</i>	-						
ELABORADO POR: Verónica Zavala		REVISADO POR: Ximena Bustillos			APROBADO POR: Octavio Escalante		

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso:	Recibir pedidos				Código: PP-2.2	
Ingresa:	Necesidad de producto					
Resultado:	Pedido procesado en el sistema					
Responsable:	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor					
Problemas detectados						
<ul style="list-style-type: none"> - El sistema no verifica si hay existencias de productos en inventario. - Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor no digitan el número correcto de la tarjeta de crédito. - En ocasiones los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor no envían los pedidos al Jefe de Operaciones para su despacho. 						
Soluciones Propuestas						
<ul style="list-style-type: none"> - Se debe informar vía e-mail cuando no existan existencias de producto en inventario. - Los distribuidores deben tener cuidado al digitar los números de las tarjetas porque pueden registrarse mal los pagos. - Llevar un archivo en Excel con las órdenes del día y enviarlo al final de la jornada al Jefe de Operaciones. 						
Situación Actual						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
7,17 min	30,26%	\$ 22,58	30,26%	Diario	5	
Situación Propuesta						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
6,65 min	84,96%	\$ 20,95	84,96%	Diario	5	
Diferencia						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
0,52 min	54,70%	\$ 1,64	54,70%	Diario	5	
Beneficio Esperado Anual						
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>			
0,52*5*360 ²⁶		936,00 min	1,64*5*360 ²⁷		\$ 2.948,13	

²⁶ Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

²⁷ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PP-3. Distribución de pedidos

DIAGRAMACIÓN MEJORADA										
		Proceso: Distribución de pedidos	Código: PP-3.				Estatus: Propuesto			
		Ingresar: Pedido procesado en el sistema	Objetivo: Distribuir los productos a los distribuidores.							
		Resultado: Productos entregados a distribuidores	Alcance: <i>desde:</i> Recibir pedidos posteados <i>hasta:</i> Entregar el producto al distribuidor		Frecuencia: Diaria		Tiempo: 29 min		Eficiencia en tiempo: 89,66%	
		Responsable: Asistente de Operaciones	Volumen: 4		Costo: \$ 14,85		Eficiencia en costos: 89,66%			
		No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA ○ □ ⇨ ▽ ◻ ◊		TIEMPO AV NAV		COSTO AV NAV	
1	Asistente de Operaciones	Recibir notificación de pedido por e-mail	○		1		0,51		El Asistente de Operaciones debería entrar al sistema Ship Manager constantemente para evitar no facturar pedidos por errores de los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor.	
2	Asistente de Operaciones	Entrar al sistema e imprimir el pedido	□		5		2,56		S/N	
3	Asistente de Operaciones	Realizar factura	⇨		5		2,56		Una vez arreglados los autoconsumos en el sistema las facturas deben imprimirse	
4	Asistente de Operaciones	Preparar el pedido facturado	▽		10		5,12		S/N	
5	Asistente de Operaciones	Enviar el pedido	◻		5		2,56		Firmar una cláusula de cumplimiento de horario por parte de la empresa transportadora	

6	Asistente de Operaciones	Entregar segunda copia de factura al Departamento Financiero		2	1,02	S/N
7	Asistente de Operaciones	Archivar primera copia de factura y pedido impreso		1	0,51	S/N
TOTAL:				26	3	13,31
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			FORMULARIOS	
<i>Mejora</i>	2					
<i>Fusión</i>	-					
<i>Creación</i>	-					
<i>Eliminación</i>	-					
ELABORADO POR: Verónica Zavala		REVISADO POR: Diego Hidalgo			APROBADO POR: Octavio Escalante	

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso:	Distribución de pedidos				Código: PP-3	
Ingresa:	Pedido procesado en el sistema					
Resultado:	Productos entregados a distribuidores					
Responsable:	Asistente de Operaciones					
Problemas detectados						
<ul style="list-style-type: none"> - No hay facturación desde el sistema porque no se ha arreglado los autoconsumos. - La empresa transportadora (Servientrega) llega tarde en ocasiones. 						
Soluciones Propuestas						
<ul style="list-style-type: none"> - Este proceso debería ser realizado en su totalidad por el Asistente de Operaciones. - Una vez arreglados los autoconsumos en el sistema las facturas deben imprimirse. - Firmar una cláusula de cumplimiento de horario por parte de la empresa transportadora. 						
Situación Actual						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
32 min	50,00%	\$ 19,01	50,00%	Diario	4	
Situación Propuesta						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
29 min	89,66%	\$ 14,85	89,66%	Diario	4	
Diferencia						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
3 min	39,66%	\$ 4,17	39,66%	Diario	4	
Beneficio Esperado Anual						
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>			
3*4*360 ²⁸		4320 min	4,17*4*360 ²⁹		\$ 6.001,06	

²⁸ Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

²⁹ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PP-4. Realizar promociones

DIAGRAMACIÓN MEJORADA												
		Proceso: Realizar promociones				Código: PP-4		Estatus: Propuesto				
		Ingresar: Necesidad de incrementar las ventas		Objetivo: Establecer estrategias de publicidad para generar mayor demanda de los productos								
		Resultado: Promoción realizada		Alcance: <i>desde:</i> Establecer las opciones de promociones <i>hasta:</i> Implementación de la opción de promoción								
		Responsable: Gerente General		Frecuencia: Anual		Tiempo: 270 min		Eficiencia en tiempo: 88,89%				
				Volumen: 2		Costo: \$ 399,13		Eficiencia en costos: 95,54%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA				TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV		NAV
1	Gerente General Gerente de Servicio al Distribuidor	Establecer la forma de hacer promoción	●					60		95,37		Llevar una lista previa con ideas de promociones que pueden ser realizadas por 4Life
2	Gerente General Gerente de Servicio al Distribuidor	Establecer los premios a entregar	●					30		47,68		Los premios de la promoción deben estar detallados junto con cada idea de promoción.
3	Gerente General Gerente de Servicio al Distribuidor	Determinar las bases para realizar la promoción	●					120		190,74		S/N
4	Gerente General Gerente de Servicio al Distribuidor	Establecer fechas de duración de las promociones	●					30		47,68		S/N

5	Gerente de Servicio al Distribuidor	Informar a los distribuidores por e-mail		30	17,83	Se debería informar de las promociones por e-news y de manera global	
TOTAL:				240	30	381,47	17,83
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			FORMULARIOS		
<i>Mejora</i>	3						
<i>Fusión</i>	-						
<i>Creación</i>	-						
<i>Eliminación</i>	-						
ELABORADO POR: Verónica Zavala		REVISADO POR: Octavio Escalante			APROBADO POR: Octavio Escalante		

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Realizar promociones				Código: PP-4
Ingresa:	Necesidad de incrementar las ventas				
Resultado:	Promoción realizada				
Responsable:	Gerente General				
Problemas detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - No se tiene experiencia en promociones, por lo que llevó mucho tiempo establecer opciones y determinar cuál se va a realizar. - La información se envía de manera individual a los distribuidores, lo que toma mucho tiempo. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar una lista previa con ideas de promociones que pueden ser realizadas por 4Life. - Los premios de la promoción deben estar detallados junto con cada idea de promoción. - Se debería informar de las promociones por e-news y de manera global 					
Situación Actual					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
810 min	25,93%	\$ 929,18	35,92%	Anual	2
Situación Propuesta					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
270 min	88,89%	\$ 399,30	95,54%	Anual	2
Diferencia					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
540 min	62,96%	\$ 529,88	59,61%	Anual	2
Beneficio Esperado Anual					
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>		
540*2*1 ³⁰		1080 min	529,88*2*1 ³¹		\$ 1.059,75

³⁰ Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

³¹ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PA-1.1. Realizar reclutamiento y selección de personal

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
		Proceso:	Realizar reclutamiento y selección de personal				Código:	PA-1.1		Estatus:	Propuesto		
		Ingresar:	Necesidad de contratar personal			Objetivo:	Contar con el personal necesario para el desarrollo de las actividades						
		Resultado:	Personal contratado			Alcance:	<i>desde:</i>		Publicar el anuncio de requerimiento de personal				
		Responsable:	Gerente Financiera			Alcance:	<i>hasta:</i>		Contratación de trabajadores				
		Frecuencia:	Anual			Tiempo:	101 min		Eficiencia en tiempo: 85,15%				
				Volumen:	3		Costo:	\$ 63,73		Eficiencia en costos: 87,54%			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
			○	□	⇨	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente Financiera	Publicar el anuncio de requerimiento de personal y recibir las hojas de vida	●						15		10,02		S/N
2	Asistente Contable	Revisión de hojas de vida en base a la parte académica, experiencia laboral y destrezas			●					15		7,94	La asistente contable se encargará de la revisión de las hojas de vida.
3	Asistente Contable	Llamar a la entrevista con Recursos Humanos			●				5		2,65		La asistente contable se encargará de esta actividad
4	Asistente Tributario	Realizar la entrevista			●				20		11,19		Se realizará una entrevista preliminar en la que se obtendrá la información necesaria para determinar si cumple con los requisitos del puesto de trabajo.
5	Asistente Contable	Llamar a una entrevista con el jefe inmediato			●				1		0,53		La asistente contable se encargará de esta actividad

6	Gerente General Gerente Financiera Gerente de Servicio al Distribuidor Jefe de Operaciones	Realizar la selección de personal en base a la revisión de las hojas de vida y la entrevista con RR.HH.						30	21,39	S/N	
7	Gerente Financiera	Realizar la contratación						15	10,02	S/N	
TOTAL:								86	15	55,79	7,94
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA						FORMULARIOS			
<i>Mejora</i>	3										
<i>Fusión</i>	1										
<i>Creación</i>	-										
<i>Eliminación</i>	-										
ELABORADO POR: Verónica Zavala				REVISADO POR: Erika Pazmiño				APROBADO POR: Octavio Escalante			

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso:	Realizar reclutamiento y selección de personal				Código: PA-1.1	
Ingresa:	Necesidad de contratar personal					
Resultado:	Personal contratado					
Responsable:	Gerente Financiera					
Problemas detectados						
<ul style="list-style-type: none"> - Se revisa cada hoja de vida recibida para elegir a las personas idóneas, demandando gran cantidad de tiempo. - La entrevista con la Gerente Financiera/Administrativa (Recursos Humanos) demanda mucho tiempo para seleccionar al personal idóneo y capacitado, ya que la mayoría de entrevistados no cumplen con todos los requisitos para el puesto de trabajo. 						
Soluciones Propuestas						
<ul style="list-style-type: none"> - La asistente contable se encargará de la revisión de las hojas de vida y llamar a las entrevistas tanto con el Asistente Tributario como con el Gerente respectivo. - Se realizará una entrevista preliminar en la que se obtendrá la información necesaria para determinar si cumple con los requisitos del puesto de trabajo. 						
Situación Actual						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
126 min	52,38%	\$ 79,73	57,89%	Anual	3	
Situación Propuesta						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
101 min	85,15%	\$ 63,73	87,54%	Anual	3	
Diferencia						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
25 min	32,77%	\$ 16,01	29,65%	Anual	3	
Beneficio Esperado Anual						
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>			
25*3*1 ³²		75,00 min	16,01*3*1 ³³		\$ 48,02	

³² Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

³³ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PA-2.1 Conciliación de cuentas contables

DIAGRAMACIÓN MEJORADA												
		Proceso:	Conciliación de cuentas contables				Código: PA-2.1		Estatus: Propuesto			
		Ingresa:	Información contable				Objetivo: Conciliar cada una de las cuentas contables para la obtención de los estados financieros requeridos para la toma de decisiones.					
		Resultado:					Alcance:		<i>desde:</i> Realizar las conciliaciones bancarias			
		Estados financieros		Alcance:		<i>hasta:</i> Cerrar el período contable			Frecuencia: Mensual		Tiempo: 1133 min	Eficiencia en tiempo: 98,68%
		Responsable: Gerente Financiera		Volumen: 1		Costo: \$ 746,21		Eficiencia en costos: 98,66%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA
			○	□	⇨	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	
1	Gerente Financiera	Realizar la conciliación bancaria de Banco Pichincha e Internacional	●					480		320,53		Realizar la conciliación bancaria una vez recibido el Estado Bancario
2	Gerente Financiera	Imprimir el Balance de Comprobación del sistema MAS500	●					3		2,00		S/N
3	Asistente Contable	Hacer los asientos de los gastos mensuales de caja chica en el sistema	●					30		15,88		Esta actividad puede ser realizada por la Asistente Contable
4	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta Cuentas por Cobrar Distribuidores con el reporte del International Reports	●					60		40,07		S/N
5	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta de Anticipos a Empleados	●					60		40,07		S/N
6	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta Inventario (costo unitario) con el reporte de logística	●					30		20,03		S/N
7	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta Gastos Prepagados	●					60		40,07		S/N
8	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta Garantías (oficinas)	●					10		6,68		S/N

9	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta Cuentas por Pagar					10	6,68	S/N	
10	Gerente Financiera	Conciliar las cuentas de importaciones					90	60,10	Hacer los asientos respectivos en el sistema una vez liquidadas las carpetas de importaciones	
11	Gerente Financiera	Realizar depreciaciones y los respectivos asientos en el sistema					25	16,69	S/N	
12	Gerente Financiera	Ingresar rol de pagos al sistema y cuadrar con el rol de pagos físico y el pago					180	120,20	Ingresar el rol de pagos al sistema una vez realizado el pago	
13	Gerente Financiera	Conciliar la cuenta Suspense					30	20,03	S/N	
14	Asistente Contable	Registrar el pago de impuestos al SRI y las aportaciones al IESS en el sistema					45	23,82	La asistente contable debería realizar los asientos respectivos inmediatamente después de realizados los pagos	
15	Gerente Financiera	Cuadrar cada cuenta conciliada con el Balance de Comprobación del Sistema MAS500					15	10,02	S/N	
16	Gerente Financiera	Cerrar el período en el sistema					5	3,34	S/N	
TOTAL:							1118	15	736,19	10,02
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA					FORMULARIOS			
<i>Mejora</i>	5									
<i>Fusión</i>	-									
<i>Creación</i>	-									
<i>Eliminación</i>	-									
ELABORADO POR: Verónica Zavala			REVISADO POR: Octavio Escalante				APROBADO POR: Octavio Escalante			

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Conciliación de cuentas contables				Código: PA-2.1
Ingresar:	Información contable				
Resultado:	Estados financieros				
Responsable:	Gerente Financiera				
Problemas detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las conciliaciones bancarias es una actividad que demanda mucho tiempo. - Las importaciones que se han cerrado deben salir de inventario en proceso y reflejarse en inventario final, por tanto se requiere hacer una serie de asientos para determinar el monto de inventario final. - Se espera a la conciliación de cuentas para ingresar al sistema el rol de pagos lo que demora la conciliación de cuentas - El registro de IESS y SRI lleva tiempo por el cuadro con las otras cuentas contables, demorando el proceso. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la conciliación bancaria una vez recibido el Estado Bancario - Los asientos de los gastos de caja chica mensual pueden ser realizada por la Asistente Contable - Hacer los asientos respectivos en el sistema una vez liquidadas las carpetas de importaciones - Ingresar el rol de pagos al sistema una vez realizado el pago - La Asistente Contable debería realizar los asientos respectivos inmediatamente después de realizados los pagos 					
Situación Actual					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
1568 min	22,51%	\$ 1047,08	22,51%	Mensual	1
Situación Propuesta					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
1133 min	98,68%	\$ 746,21	98,66%	Mensual	1
Diferencia					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
435 min	76,16%	\$ 300,87	76,14%	Mensual	1
Beneficio Esperado Anual					
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>		
435*1*12 ³⁴		5220 min	300,87*1*12 ³⁵		\$ 3.610,46

³⁴ Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

³⁵ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PA-2.2 Realizar pago a empleados

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
		Proceso: Realizar pago a empleados	Código: PA-2.2			Estatus: Propuesto							
		Ingresar: Días de trabajo de empleados	Objetivo: Realizar los pagos de sueldo puntualmente										
		Resultado: Sueldos pagados a empleados	Alcance: <i>desde:</i> Realizar formatos de sueldo <i>hasta:</i> Acreditar los sueldos en las cuentas de cada empleado										
		Responsable: Asistente Contable	Frecuencia: Mensual		Tiempo: 107 min		Eficiencia en tiempo: 95,33%						
			Volumen: 1		Costo: \$ 59,40		Eficiencia en costos: 95,55%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
			○	□	⇨	▽	◇	◇	AV	NAV	AV		NAV
1	Asistente Contable	Realizar el formato de anticipo de sueldo a empleados y entregarlos a la Gerente Financiera para su aprobación	●						5		2,65		Las actividades se realizan inmediatamente una de la otra
2	Gerente Financiera	Aprobar los valores del anticipo de sueldo	●						5		3,34		S/N
3	Asistente Contable	Elaborar el archivo para subir el pago de la quincena banco	●						5		2,65		S/N
4	Asistente Contable	Subir el archivo del pago de la quincena al portal de Cash Management de Banco Pichincha	●						5		2,65		S/N
5	Gerente Financiera	Autorizar el pago	●						5		3,34		S/N
6	Asistente Contable	Hacer firmar las hojas de anticipo a los empleados	●						10		5,29		S/N

7	Asistente Contable	Elaborar el rol de pagos mensual y enviarlo por e-mail la Gerente General para su aprobación	●	20	10,59	Las actividades se realizan inmediatamente una de la otra	
8	Gerente Financiera	Revisar y aprobar el rol de pagos	●	10	6,68	S/N	
9	Asistente Contable	Imprimir los roles de pago individuales	●	5	2,65	S/N	
10	Asistente Contable	Elaborar el archivo del rol de pagos para subir al banco	●	5	2,65	S/N	
11	Asistente Contable	Subir el archivo al portal de Cash Management de Banco Pichincha	●	5	2,65	S/N	
12	Gerente Financiera	Autorizar el pago	●	5	2,65	S/N	
13	Asistente Contable	Hacer firmar los roles de pago a los empleados	●	15	7,94	S/N	
14	Asistente Contable	Imprimir comprobante de pago grupal	●	2	1,06	Se evita la impresión de los comprobantes individuales y se imprime uno grupal	
15	Asistente Contable	Archivar roles de pago	●	5	2,65	Al no imprimir comprobantes individuales, el archivo se vuelve más fácil de hacer	
TOTAL:				102	5	56,76 2,65	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			FORMULARIOS		
<i>Mejora</i>	1						
<i>Fusión</i>	4						
<i>Creación</i>	-						
<i>Eliminación</i>	-						
ELABORADO POR: Verónica Zavala		REVISADO POR: Octavio Escalante			APROBADO POR: Octavio Escalante		

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso:	Realizar pago a empleados				Código: PA-2.2	
Ingresa:	Días de trabajo de empleados					
Resultado:	Sueldos pagados a empleados					
Responsable:	Asistente Contable					
Problemas detectados						
- Se deben imprimir los comprobantes de pago del portal de Banco Pichincha uno por uno lo que lleva mucho tiempo.						
Soluciones Propuestas						
<ul style="list-style-type: none"> - Existen actividades que deben realizar una vez terminada la actividad anterior para minimizar tiempo y costos. - Se evita la impresión de los comprobantes individuales y se imprime uno grupal - Al no imprimir comprobantes individuales, el archivo se vuelve más fácil de hacer reduciendo el tiempo de esta actividad a la mitad. 						
Situación Actual						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
143 min	63,64%	\$ 79,29	63,54%	Mensual	1	
Situación Propuesta						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
107 min	95,33%	\$ 59,40	95,55%	Mensual	1	
Diferencia						
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>	
36 min	31,69%	\$ 19,89	32,00%	Mensual	1	
Beneficio Esperado Anual						
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>			
36*1*12 ³⁶		432 min	19,89*1*12 ³⁷		\$ 238,62	

³⁶ Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

³⁷ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PA-2.3 Realizar pago a proveedores

DIAGRAMACIÓN MEJORADA										
		Proceso: Realizar pago a proveedores	Código: PA-2.3			Estatus: Propuesto				
		Ingresas: Facturas de proveedores	Objetivo: Mantener excelentes relaciones con los proveedores pagándoles puntualmente							
		Resultado: Pago de facturas de proveedores	Alcance: desde: Recepción de facturas de proveedores hasta: Pago de facturas de proveedores							
		Responsable: Asistente Contable	Frecuencia: Mensual		Tiempo: 214 min		Eficiencia en tiempo: 88,79%			
			Volumen: 4		Costo: \$ 116,52		Eficiencia en costos: 88,68%			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA			TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA
			○ □ ⇨ ▽ ◻ ◊	AV	NAV	AV	NAV			
1	Asistente Contable	Entregar las facturas de proveedores a la Gerente Financiera					1		0,53	S/N
2	Gerente Financiera	Aprobar el pago de las facturas de proveedores y entregarlas a la Asistente Contable para su pago				10		6,68		S/N
3	Asistente Contable	Llenar los comprobantes de retención en la fuente				20		10,59		Los comprobantes de retención se imprimen y las retenciones se calculan directamente en Excel
4	Asistente Contable	Entregar las facturas y los comprobantes de retención al Asistente Tributario					1		0,53	S/N
5	Asistente Tributario	Revisar que las retenciones estén correctamente calculadas y firmar los comprobantes de retención					15		8,39	S/N
6	Asistente Tributario	Entregar las retenciones firmadas a la Asistente Contable					1		0,56	S/N

7	Asistente Contable	Emitir los cheques respectivos		10	5,29		Los cheques se deben imprimir para minimizar el tiempo de la actividad
8	Asistente Contable	Registrar al libro de bancos en Excel los números de cheque y las facturas correspondientes		10	5,29		S/N
9	Asistente Contable	Entregar a la Gerente Financiera los cheques			1	0,53	S/N
10	Gerente Financiera	Firmar los cheques y entregarlos a la asistente contable		10	6,68		Las dos actividades se realizan una inmediatamente después de la otra
11	Asistente Contable	Registrar las facturas en el sistema MAS500 y los pagos de las mismas		120	63,51		S/N
12	Asistente Contable	Registrar las facturas en el anexo transaccional de compras		10	5,29		S/N
13	Asistente Contable	Archivar las facturas			5	2,65	S/N
TOTAL:				190	24	103,33	13,19

CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	FORMULARIOS
<i>Mejora</i>	2		
<i>Fusión</i>	1		
<i>Creación</i>	-		
<i>Eliminación</i>	-		

ELABORADO POR: Verónica Zavala	REVISADO POR: Erika Pazmiño	APROBADO POR: Octavio Escalante
-----------------------------------	--------------------------------	------------------------------------

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Realizar pago a proveedores				Código: PA-2.3
Ingresa:	Facturas de proveedores				
Resultado:	Pago de facturas de proveedores				
Responsable:	Asistente Contable				
Problemas detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - Se calculan manualmente los valores de las retenciones. - Los comprobantes de retención se llenan a mano lo que demanda mucho tiempo para llenar los mismos. - Los cheques se llenan a mano por lo que se cometen errores al llenarlos y además lleva mucho tiempo. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - Los comprobantes de retención se imprimen y las retenciones se calculan directamente en Excel. - Los cheques se deben imprimir para minimizar el tiempo de la actividad - Las dos actividades se realizan una inmediatamente después de la otra 					
Situación Actual					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
246 min	65,04%	\$ 133,73	65,39%	Mensual	4
Situación Propuesta					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
214 min	88,79%	\$ 116,52	88,68%	Mensual	4
Diferencia					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
32 min	23,74%	\$ 17,21	23,29%	Mensual	4
Beneficio Esperado Anual					
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>		
32*4*12 ³⁸		1536 min	17,21*4*12 ³⁹		\$ 826,27

³⁸ Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

³⁹ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PA-2.4 Realizar pago a comisionistas

DIAGRAMACIÓN MEJORADA												
		Proceso: Realizar pago a comisionistas	Código: PA-2.4			Estatus: Propuesto						
		Ingresar: Facturas de distribuidores	Objetivo: Cumplir puntualmente con la obligación que se tiene con los distribuidores									
		Resultado: Pago de comisiones	Alcance: desde: Recepción de facturas de distribuidores									
		Responsable: Gerente Financiera	hasta: Pago de facturas de distribuidores		Frecuencia: Mensual		Tiempo: 3374 min		Eficiencia en tiempo: 93,95%			
				Volumen: 2		Costo: \$ 2.469,70		Eficiencia en costos: 94,98%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Recibir facturas físicas de distribuidores	●					10		5,25		S/N
2	Gerente de Servicio al Distribuidor	Procesar facturas recibidas	●					180				Contar con una base de datos de los distribuidores
3	Gerente de Servicio al Distribuidor	Distribuir las facturas a Ejecutivos de Servicio al Distribuidor							10		5,94	S/N
4	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Verificar que el distribuidor tenga todos sus documentos ingresados en el sistema						20		94,49		Se verifica que todos los vistos estén marcados en el sistema
5	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Verificación de la actividad de comisionista en el RUC y si es obligado a llevar contabilidad						10				La verificación de la actividad de comisionista se realiza únicamente para distribuidores que cobran por primera vez
6	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Revisión de la información no impresa de la factura con relación al sistema						80				Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben verificar que el valor de las comisiones en la factura concuerde con el sistema IDM

7	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Revisión de la información impresa de la factura		30			Se debe revisar principalmente la fecha de caducidad de la factura
8	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Procesamiento de las facturas validadas en una hoja de Excel		60	188,98		Contar con una base de datos con toda la información requerida en el archivo matriz
9	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Entrega de las listas impresas y vía e-mail a Contabilidad para su pago respectivo		5		15,75	Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben enviar el archivo vía e-mail e inmediatamente después entregar los listados impresos
10	Asistente Contable	Verificar que el número de facturas coincida con las registradas en la lista impresa.		10		8,39	La Asistente Contable realizará esta actividad
11	Asistente Tributario Asistente Contable	Subir facturas al sistema para su pago		200	261,33		Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben pasar únicamente las facturas que están aptas para el pago respectivo
12	Asistente Tributario	Cuadrar total comisiones pagadas en el sistema como las listas físicas		50	33,57		Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor debe registrar en el archivo de Excel los valores que aparecen en el sistema
13	Asistente Tributario	Pasar el informe de cuadro de comisiones a la Gerente Financiera		10		5,60	S/N
14	Gerente Financiera	Revisar el informe de cuadro de comisiones		10		6,68	S/N
15	Gerente Financiera	Descargar del sistema International Bank Wire el archivo en Excel para el cuadro de comisiones		5	3,34		S/N
16	Gerente Financiera	Subir el archivo al Banco Pichincha para el pago		5	3,34		Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben digitar correctamente las cuentas de Banco Pichincha y si son cuentas de ahorros o corrientes

17	Gerente Financiera	Cuadrar informe de comisiones con el total pagado en el Banco		15	10,02	S/N
18	Gerente Financiera	Entrega de cuadro final al Asistente Tributario		5	3,34	S/N
19	Asistente Tributario	Archivar el cuadro final con listados de facturas procesadas		5	2,80	S/N
20	Asistente Tributario	Realizar el archivo matriz en Excel en el que consten todas las facturas procesadas		60	33,57	S/N
21	Asistente Tributario	Revisión de que los pagos se hayan realizado correctamente en el portal Cash Management de Banco Pichincha		20	11,19	No se puede mejorar la rapidez del portal Cash Management de Banco Pichincha
22	Asistente Tributario	Llenar los campos relacionados con los pagos del archivo matriz		30	16,79	S/N
23	Asistente Tributario	Enviar archivo matriz a Gerente Financiera, Gerente de Servicio al Distribuidor, Jefe de Operaciones y Asistente Contable y entregar las facturas físicas al Asistente de Operaciones		5	2,80	Estas actividades pueden realizarse al mismo tiempo
24	Asistente de Operaciones	Imprimir comprobantes de retención en la fuente		1920		Se debe elaborar un formato de retención para imprimir todas las retenciones y que no sean llenadas a mano
25	Asistente de Operaciones	Entregar todas las listas de facturas con número de retenciones y retenciones físicas a la Asistente Contable		2	1,02	S/N
26	Asistente Contable	Digitar los números de retenciones en el archivo matriz		30	15,88	S/N

27	Asistente Contable	Entregar retenciones de Quito a Gerente de Servicio al Distribuidor y las otras retenciones al Asistente de Operaciones para su envío		5			S/N
28	Asistente de Operaciones	Enviar retenciones de distribuidores fuera de Quito		360	245,74		El Asistente de Operaciones debe mantener una base de datos de direcciones de envíos e imprimirlas en los sobres para no tener que llenarlos a mano
29	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Entregar retenciones a distribuidores en Quito		100	104,99		Se debe avisar por e-news que los distribuidores de Quito deben acercarse a retirar sus retenciones
30	Ejecutivo de Servicio al Distribuidor	Entregar facturas con copia de retención al Asistente de Operaciones después de entregadas las retenciones originales		2	2,10		S/N
31	Asistente de Operaciones	Archivar facturas con copia de retenciones		120	61,44		No se puede mejorar el archivo porque son más de 700 facturas por archivar
TOTAL:				3170	204	2345,75	123,94
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				FORMULARIOS	
<i>Mejora</i>	11					Base de datos de distribuidores	
<i>Fusión</i>	2						
<i>Creación</i>	-						
<i>Eliminación</i>	3						
ELABORADO POR: Verónica Zavala		REVISADO POR: Erika Pazmiño				APROBADO POR: Octavio Escalante	

HOJA DE MEJORAMIENTO		
Proceso:	Realizar pago a comisionistas	Código: PA-2.4
Ingresa:	Facturas de distribuidores	
Resultado:	Pago de comisiones	
Responsable:	Gerente Financiero	
Problemas detectados		
<ul style="list-style-type: none"> - A la Gerente de Servicio al Distribuidor le lleva mucho tiempo realizar un archivo general en Excel antes de distribuir las facturas. - El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no siempre verifica si el comisionista es o no obligado a llevar contabilidad. Esta actividad lleva mucho tiempo. - El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no verifica que el nombre de la empresa y la fecha sean correctos. - El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no verifica la información de la imprenta. - El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no verifica que los documentos del distribuidor estén ingresados al sistema. - El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor comete errores al digitar la información de la factura. - El Ejecutivo de Servicio al Distribuidor no envía el archivo vía e-mail, demorando el tiempo para subir las facturas al sistema. - El Asistente Tributario comete errores al contar las facturas entregadas, por lo que toca recontar las facturas. - Existen errores al subir los datos de las facturas al sistema. - Se presentan errores por parte de Servicio al Distribuidor al procesar facturas de distribuidores que no tienen todos sus documentos ingresados. - Existen errores en las listas y por tanto los totales no cuadran con los listados con el sistema. - Existen errores en datos de la cuenta bancaria y/o personales, por lo que el pago no procede. - El acceso al portar Cash Management y a sus aplicaciones es lento. - El Asistente de Operaciones es el único que imprime retenciones y algunas deben ser llenadas a mano. - Se deben enviar una por una las retenciones a través de Servientrega lo que lleva demasiado tiempo llenar los sobres para los envíos. - Los distribuidores de Quito no vienen a retirar las retenciones a la oficina. - Lleva mucho tiempo archivar en orden por número de retención. 		
Soluciones Propuestas		
<ul style="list-style-type: none"> - Contar con una base de datos de los distribuidores - Se verifica que todos los vistos estén marcados en el sistema - La verificación de la actividad de comisionista se realiza únicamente para distribuidores que cobran por primera vez - Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben verificar que el valor de las comisiones en la factura concuerde con el sistema IDM - Se debe revisar principalmente la fecha de caducidad de la factura - Contar con una base de datos con toda la información requerida en el archivo matriz - Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben enviar el archivo vía e-mail e inmediatamente después entregar los listados impresos - La Asistente Contable realizará esta actividad - Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben pasar únicamente las facturas que están aptas para el pago respectivo - Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor debe registrar en el archivo de Excel los valores que aparecen en el sistema - Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben digitar correctamente las cuentas de Banco Pichincha y si son cuentas de ahorros o corrientes - No se puede mejorar la rapidez del portal Cash Management de Banco Pichincha - El envío por e-mail del archivo matriz y la entrega de las facturas físicas con las retenciones al Asistente de Operaciones son actividades pueden realizarse al mismo tiempo - Se debe elaborar un formato de retención para imprimir todas las retenciones y que no sean llenadas a mano - El Asistente de Operaciones debe mantener una base de datos de direcciones de envíos e imprimirlas en los sobres para no tener que llenarlos a mano - Se debe avisar por e-news que los distribuidores de Quito deben acercarse a retirar sus retenciones - No se puede mejorar el archivo porque son más de 700 facturas por archivar 		

Situación Actual					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
4250 min	10,59%	\$ 3.190,03	8,25%	Mensual	2
Situación Propuesta					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
3374 min	93,95%	\$ 2.469,70	94,98%	Mensual	2
Diferencia					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
876 min	83,37%	\$ 720,33	86,73%	Mensual	2
Beneficio Esperado Anual					
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>		
876*2*12 ⁴⁰		21024 min	720,33*2*12 ⁴¹		\$ 17.288,02

⁴⁰ Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

⁴¹ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PA-2.5 Gestión de inventario

DIAGRAMACIÓN MEJORADA											
		Proceso: Gestión de inventario	Código: PA-2.5			Estatus: Propuesto					
		Ingresar: Necesidad de controlar el inventario	Objetivo: Controlar la cantidad de inventario en las bodegas de 4Life Ecuador.								
		Resultado: Inventario físico cuadrado con el sistema	Alcance: desde: Informe de inventario en Excel								
		Responsable: Jefe de Operaciones	Alcance: hasta: Cuadre del inventario físico con el sistema MAS500		Frecuencia: Mensual		Tiempo: 132 min		Eficiencia en tiempo: 81,06%		
			Volumen: 1		Costo: \$ 75,97		Eficiencia en costos: 80,45%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA			TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
			○ □ ⇨ ▽ ◻ ◊	AV	NAV	AV	NAV				
1	Asistente de Operaciones	Manejar inventario diario en una hoja de Excel por cada producto	●			30		15,36		Esta actividad debería ser realizada por el Asistente de Operaciones	
2	Jefe de Operaciones	Cuadrar el inventario en Excel con el inventario físico en la bodega de 4Life					15		8,91	No se puede solucionar este problema porque el sistema está programado de esta forma	
3	Jefe de Operaciones	Realizar órdenes de transferencia de producto con la cantidad requerida del mismo y enviarlas a Logistecsa	●			7		4,16		Estas actividades deben realizarse inmediatamente una después de la otra	
4	Jefe de Operaciones	Recibir el producto en la oficina	●			20		11,88		S/N	
	Jefe de Operaciones	Revisar que en la página Web de Logistecsa esté descargada del inventario la cantidad que se solicitó de cada producto	●				5		2,97	S/N	

5	Jefe de Operaciones	Realizar conteo de inventario físico en la bodega de Logistecsa y cuadrar con el reporte que aparece en su página Web			17	10,10	Estas actividades deben realizarse inmediatamente una después de la otra
6	Jefe de Operaciones	Realizar el reporte de inventario total con los códigos de los productos, descripción, unidades físicas, giveaways (regalos), unidades del sistema y cantidad a ajustar y enviarlo a la oficina de Estados Unidos con copia a la Gerente Financiera			30	17,83	Estas actividades deben realizarse inmediatamente una después de la otra
7	Jefe de Operaciones	Imprimir el reporte del inventario ajustado del sistema MAS500			3	1,78	S/N
8	Jefe de Operaciones	Cuadrar con el inventario físico de Ecuador (bodega de Logistecsa y bodega de 4Life)			5	2,97	S/N
TOTAL:					107	25	61,11 14,86
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			FORMULARIOS		
<i>Mejora</i>	1						
<i>Fusión</i>	4						
<i>Creación</i>	-						
<i>Eliminación</i>	-						
ELABORADO POR: Verónica Zavala		REVISADO POR: Diego Hidalgo			APROBADO POR: Octavio Escalante		

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Gestión de inventario				Código: PA-2.5
Ingresar:	Necesidad de controlar el inventario				
Resultado:	Inventario físico cuadrado con el sistema				
Responsable:	Jefe de Operaciones				
Problemas detectados					
- El sistema descarga el inventario después de dos días de realizada la venta					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - El manejo del inventario en Excel debería ser realizado por el Asistente de Operaciones - No se puede eliminar la demora del cuadro del inventario porque el sistema está programado para descargar el mismo dos días después. - Una vez realizada la orden de transferencia se la debe enviar inmediatamente a la empresa Logistecsa - Se debe cuadrar el inventario con el sistema inmediatamente después de realizar el conteo físico en la empresa Logistecsa. - Una vez realizado el reporte de inventario se lo debe enviar al responsable en la oficina de Estados Unidos con copia a la Gerente Financiera de la oficina de Ecuador. 					
Situación Actual					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
139 min	74,10%	\$ 82,59	74,10%	Mensual	1
Situación Propuesta					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
132 min	81,06%	\$ 75,97	80,45%	Mensual	1
Diferencia					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
7 min	6,96%	\$ 6,63	6,34%	Mensual	1
Beneficio Esperado Anual					
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>		
7*1*12 ⁴²		84 min	6,63*1*12 ⁴³		\$ 79,52

⁴² Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

⁴³ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PA-2.6 Declaración de impuestos

DIAGRAMACIÓN MEJORADA											
		Proceso: Declarar impuestos	Código: PA-2.6			Estatus: Propuesto					
		Ingresar: Necesidad de pagar al fisco los impuestos	Objetivo: Realizar declaraciones de impuestos para permanecer en lista blanca en el SRI								
		Resultado: Formularios enviados al SRI	Alcance: <i>desde:</i> Realizar archivos de facturas de compras y ventas <i>hasta:</i> Realizar el pago de impuestos								
		Responsable: Asistente Tributario	Frecuencia: Mensual	Tiempo: 715 min	Eficiencia en tiempo: 90,21%						
			Volumen: 1	Costo: \$ 396,46	Eficiencia en costos: 90,12%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA			TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
			○ □ ⇨ ▽ ◇	AV	NAV	AV	NAV				
1	Asistente Contable	Realizar un archivo en Excel de las facturas de venta mensuales y enviarlo una vez terminado al Asistente Tributario	○				30		15,88		Una vez terminado el archivo de las facturas de venta se deben enviar al Asistente Tributario
2	Asistente Contable	Cruzar las facturas físicas de venta con el reporte del International Reports	○				90		47,64		Los autoconsumos están siendo arreglados en el sistema
3	Asistente Tributario	Realizar un archivo en Excel de las facturas de compra mensuales	○				120		67,15		Los datos de las compras se obtendrán del Anexo transaccional directamente a un formato de Excel.
4	Asistente Tributario	Cruzar las facturas físicas de compra con el AP del MAS500, el Balance de Comprobación del MAS500 y con el Anexo Transaccional de Compras	○				120		67,15		Los datos son más precisos porque se obtienen directamente del Anexo Transaccional
5	Asistente Tributario	Cuadrar retenciones en la fuente y retenciones de IVA realizadas por la empresa	○				45		25,18		Las retenciones realizadas a los distribuidores deben realizarse una vez efectuados los pagos.

6	Asistente Tributario	Verificar que las compras no deducibles de impuestos estén en los gastos no deducibles en el sistema			60		33,57	S/N	
7	Asistente Tributario	Cuadrar IVA en compras locales e importaciones			60		33,57	S/N	
8	Asistente Tributario	Cuadrar compras con IVA 0%			60		33,57	S/N	
9	Asistente Tributario	Cuadrar las retenciones en la fuente que realizaron a la empresa			30		16,79	S/N	
10	Asistente Tributario	Cuadrar el IVA en ventas			30		16,79	S/N	
11	Asistente Tributario	Realizar los formularios			60		33,57	S/N	
12	Asistente Tributario	Enviar los formularios al SRI				10	5,60	S/N	
TOTAL:					645	70	357,29	39,17	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				FORMULARIOS			
<i>Mejora</i>	4								
<i>Fusión</i>	1								
<i>Creación</i>	-								
<i>Eliminación</i>	-								
ELABORADO POR: Verónica Zavala			REVISADO POR: Franklin López			APROBADO POR: Octavio Escalante			

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Declarar impuestos				Código: PA-2.6
Ingresa:	Necesidad de pagar al fisco los impuestos				
Resultado:	Formularios enviados al SRI				
Responsable:	Asistente Tributario				
Problemas detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - Los autoconsumos aún no salen reflejados en el sistema, presentándose diferencias en las ventas físicas y las del sistema. - Cruzar las facturas de compras lleva mucho tiempo porque no se obtiene el reporte del AP del MAS500 sino se debe hacer manualmente. - Errores en las retenciones a distribuidores por registros dobles de las mismas. - Los autoconsumos aún no salen reflejados en el sistema. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - Una vez terminado el archivo de las facturas de venta se deben enviar al Asistente Tributario - Los autoconsumos están siendo arreglados en el sistema - Los datos de las compras se obtendrán del anexo transaccional directamente a un formato de Excel - Los datos son más precisos porque se obtienen directamente del anexo transaccional - Las retenciones realizadas a los distribuidores deben realizarse una vez efectuados los pagos. 					
Situación Actual					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
1065 min	25,35%	\$ 591,25	25,40%	Mensual	1
Situación Propuesta					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
715 min	90,21%	\$ 396,46	90,12%	Mensual	1
Diferencia					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
350 min	64,86%	\$ 194,79	64,72%	Mensual	1
Beneficio Esperado Anual					
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>		
350*1*12 ⁴⁴		4200 min	194,79*1*12 ⁴⁵		\$ 2.337,50

⁴⁴ Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

⁴⁵ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

PA-3. Realizar compras

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
		Proceso: Realizar compras	Código: PA-3			Estatus: Propuesto								
		Ingresar: Pedidos de suministros por dpto.	Objetivo: Contar con los suministros necesarios para el desarrollo del trabajo diario											
		Resultado: Suministros adquiridos	Alcance: desde: Solicitar suministros por e-mail		hasta: Contar con los suministros solicitados en cada departamento									
		Responsable: Jefe de Operaciones	Frecuencia: Anual		Tiempo: 44 min		Eficiencia en tiempo: 79,55%							
			Volumen: 4		Costo: \$ 28,79		Eficiencia en costos: 72,23%							
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA			TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA				
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV		NAV	AV	NAV	
1	Gerente de Servicio al Distribuidor Asistente Contable	Enviar pedidos de suministros vía e-mail								5			5,62	S/N
2	Jefe de Operaciones	Realizar la orden de compra y enviarla al proveedor								13			7,72	Establecer un acuerdo de largo plazo con los proveedores así se evitará solicitar cada vez que se requiera cotizaciones a tres proveedores distintos facilitando la adquisición de suministros.
3	Jefe de Operaciones	Recibir el pedido y la factura del proveedor								10			5,94	S/N
4	Jefe de Operaciones	Entregar los suministros a cada departamento								10			5,94	S/N

5	Jefe de Operaciones	Hacer una copia de la factura		2	1,19	S/N
6	Jefe de Operaciones	Enviar factura original y orden de compra al Departamento Financiero para su pago		2	1,19	S/N
7	Jefe de Operaciones	Archivar copia de factura y orden de compra		2	1,19	S/N
TOTAL:				35	9	20,80
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			FORMULARIOS	
<i>Mejora</i>	-					
<i>Fusión</i>	1					
<i>Creación</i>	-					
<i>Eliminación</i>	5					
ELABORADO POR: Verónica Zavala		REVISADO POR: Diego Hidalgo			APROBADO POR: Octavio Escalante	

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Realizar compras				Código: PA-3
Ingresa:	Pedidos de suministros por departamento				
Resultado:	Suministros adquiridos				
Responsable:	Jefe de Operaciones				
Problemas detectados					
<ul style="list-style-type: none"> - Cada vez que se necesita realizar una compra se debe pedir cotizaciones, demorando el proceso - Hay que presionar a los proveedores para que envíen las cotizaciones. Las cotizaciones pueden llegar después de 2 o 3 días 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un acuerdo de largo plazo con los proveedores que permita establecer relaciones de trabajo, establecer tiempos de entrega y sobre todo congelar los precios, así se evitará solicitar cada vez que se requiera cotizaciones a tres proveedores distintos facilitando la adquisición de suministros. 					
Situación Actual					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
110 min	40,91%	\$ 68,01	39,32%	Anual	4
Situación Propuesta					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
44 min	79,55%	\$ 28,79	72,23%	Anual	4
Diferencia					
<i>Tiempo</i>	<i>Eficiencia en tiempo</i>	<i>Costo</i>	<i>Eficiencia costo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Volumen</i>
66 min	38,64%	\$ 39,22	32,92%	Anual	4
Beneficio Esperado Anual					
<i>Tiempo</i>			<i>Costo</i>		
$66*4*1^{46}$		264 min	$39,22*4*1^{47}$		\$ 156,87

⁴⁶ Diferencia en tiempo*Volumen*Frecuencia

⁴⁷ Diferencia en costo*Volumen*Frecuencia

4.4. Caracterización de los procesos

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
		APROBACIÓN: 11/02/11
	GESTIÓN EMPRESARIAL	VERSION: Propuesta
		CODIGO PG-1
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Desarrollar el plan estratégico anual para mejorar el rendimiento de la empresa, de tal manera que permita la correcta toma de decisiones y así maximizar los beneficios esperados.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con la recopilación de información necesaria para el desarrollo del plan estratégico y termina con el desarrollo del plan estratégico y la presentación al presidente del Corporativo en Estados Unidos para su aprobación.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente General <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Código de Trabajo - Ley Orgánica de Defensa al Consumidor - Ley de Régimen Tributario Interno - Permiso de bomberos - Patente municipal - Registros sanitarios de los productos - Políticas internas. <p>5. RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. 		

- **Técnicos:** Laptops, software, internet.
- **Económicos:** \$4.623,77
- **Humanos:** Gerente General, Gerente Financiera, Gerente de Servicio al Distribuidor, Jefe de Operaciones.

6. PROVEEDORES

- **Internos:** Proceso PA-2.1.
- **Externos:** 4Life Research USA, Gobierno.

7. ENTRADAS

- Información recolectada por parte de los Gerentes de Departamento.

8. SALIDAS

- Plan Estratégico correctamente elaborado y aprobado por Estados Unidos.

9. CLIENTES

- **Internos:** Proceso PP-4; Proceso PA-1.1, Proceso PA-3.

10. CONTROLES

- Control Interno.
- Revisiones por parte del Gerente General de la puesta en marcha del plan estratégico.
- Indicadores de eficiencia y nivel de cumplimiento.

11. POLITICAS

- El establecimiento de estrategias debe estar enfocado en las necesidades de la empresa y de los distribuidores.
- Las estrategias deben plantearse en base a la maximización de las utilidades de la empresa.
- El Gerente General deberá recopilar la información de cada departamento para el desarrollo del plan estratégico anual.

- El Gerente General es el encargado de formular el plan estratégico anual debidamente financiado, en el que consten los objetivos y las estrategias a implementarse, y presentarlo ante las autoridades de 4Life en Estados Unidos.
- La Gerente Financiera es la encargada de elaborar un presupuesto anual que permita atender los requerimientos de cada departamento.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Eficiencia del plan estratégico.
- Cumplimiento de actividades implementadas.
- Cumplimiento del presupuesto establecido.

13. REGISTROS/ANEXOS

- Plan Estratégico Anual.
- Informe de cumplimiento del plan estratégico.
- Informe de resultados de las actividades implementadas.

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
		APROBACIÓN: 11/02/11
	REALIZAR IMPORTACIONES	VERSION: Propuesta
		CODIGO PP-1
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Contar con stock de cada uno de los productos para seis meses y así cubrir las necesidades de los distribuidores</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con la recopilación solicitud de producto a BioMedical Research y termina con el producto físico recibido en la bodega de 4Life Research Ecuador LLC.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Operaciones <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley Orgánica de Aduanas - Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas - Ley de Régimen Tributario Interno - Registros sanitarios de los productos - Políticas internas. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$216,15 - <i>Humanos:</i> Jefe de Operaciones, Gerente Financiera, Asistente Contable, Asistente de Operaciones. 		

6. PROVEEDORES e Research Ecuador LLC.

- *Internos:* Proceso PA-2.5
- *Externos:* 4Life Research USA.

7. ENTRADAS

Pedido de inventario a la oficina en Estados Unidos.

8. SALIDAS

- Inventario en la bodega de 4Lif

9. CLIENTES

- *Internos:* Proceso PA-2.4.

10. CONTROLES

- Control interno
- Control de inventario
- Control aduanero

11. POLITICAS

- El Jefe de Operaciones es el responsable de todo el proceso de importaciones para que éstas no tengan problemas en la Aduana del Ecuador.
- El Jefe de Operaciones debe dar seguimiento a los trámites de las importaciones
- El Jefe de Operaciones deberá mantener informado al Gerente General sobre el seguimiento que le dé a la importación.
- El Jefe de Operaciones es la única persona que autorizará el pago de facturas correspondientes a importaciones, por tanto deberá revisar los rubros de cada una de ellas antes de efectuarse los pagos.
- El Jefe de Operaciones deberá liquidar las carpetas de importaciones una vez recibidas todas las facturas por parte del embarcador.
- El Jefe de Operaciones es el encargado de comunicar a la matriz 4Life Research USA LLC. cuando el producto importado esté en las bodegas de 4Life Research Ecuador LLC.

- En el caso que el Jefe de Operaciones esté ausente, la persona que se encargará de manejar importaciones es el Asistente Tributario.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Nivel de cumplimiento del embarcador
- Tiempo promedio de cada importación.
- Eficiencia en el registro de las facturas de importación al sistema MAS500.

13. REGISTROS/ANEXOS

- Solicitud de pedido de inventario a Biomedical
- Liquidación de importaciones
- Facturas físicas de importaciones
- Ingresos de las facturas de importaciones
- Informe de costeo de la importación

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
	CREAR CÓDIGOS DE DISTRIBUIDORES POR TELÉFONO	APROBACIÓN: 11/02/11
		VERSION: Propuesta
		CODIGO PP-2.1.1
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Crear un código para las personas que quieren ser distribuidores de 4Life para que puedan desarrollar su negocio y poder cobrar comisiones por sus compras y por el desarrollo de su red.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con la recepción de llamadas por parte de los distribuidores y/o de su matriculador y termina con informar el nuevo código al distribuidor o la persona que inscribe al distribuidor.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivos de Servicio al Distribuidor <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reglamento interno de 4Life Research LLC. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$17,32 - <i>Humanos:</i> Ejecutivos de Servicio al Distribuidor. <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Externos:</i> Distribuidores 		

7. ENTRADAS

- Necesidad del cliente de tener un código.

8. SALIDAS

- Código creado

9. CLIENTES

- *Internos:* Proceso PP-2.2.

10. CONTROLES

- Control interno
- Indicadores de eficiencia del proceso

11. POLITICAS

- Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor son los encargados de tratar directamente con los distribuidores.
- La Gerente de Servicio al Distribuidor será la encargada de dar seguimiento a los problemas que se presenten con los distribuidores.
- Todos los distribuidores deberán tener un código con la empresa para poder comisionar.
- Los códigos podrán ser creados personalmente, vía telefónica o enviando si documentación vía e-mail.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tiempo promedio de respuesta a los problemas de los distribuidores
- Eficiencia en la creación de códigos

13. REGISTROS

- Informe del número de códigos creados en un mes.
- Número de llamadas recibidas en un mes.

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
		APROBACIÓN: 11/02/11
	CREAR CÓDIGOS DE DISTRIBUIDORES CON CONTRATO FÍSICO	VERSION: Propuesta
		CODIGO PP-2.1.2
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Crear un código para las personas que quieren ser distribuidores de 4Life para que puedan desarrollar su negocio y poder cobrar comisiones por sus compras y por el desarrollo de su red.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con la recepción de los contratos físicos entregados por los distribuidores personalmente o vía e-mail y termina con informar el nuevo código al distribuidor.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivos de Servicio al Distribuidor. <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reglamento interno de 4Life Research LLC. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$21,79 - <i>Humanos:</i> Ejecutivos de Servicio al Distribuidor. <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Externos:</i> Distribuidores 		

7. ENTRADAS

- Necesidad del cliente de tener un código.

8. SALIDAS

- Código creado

9. CLIENTES

- *Internos:* Proceso PP-2.2.

10. CONTROLES

- Control interno
- Indicadores de eficiencia del proceso

11. POLITICAS

- Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor son los encargados de tratar directamente con los distribuidores.
- La Gerente de Servicio al Distribuidor será la encargada de dar seguimiento a los problemas que se presenten con los distribuidores.
- Todos los distribuidores deberán tener un código con la empresa para poder comisionar.
- Los códigos podrán ser creados personalmente, vía telefónica o enviando si documentación vía e-mail.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tiempo promedio de respuesta a los problemas de los distribuidores
- Eficiencia en la creación de códigos

13. REGISTROS

- Informe del número de códigos creados en un mes.
- Número de llamadas recibidas en un mes.

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
		APROBACIÓN: 11/02/11
	RECIBIR PEDIDOS	VERSION: Propuesta
		CODIGO PP-2.2
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Satisfacer los requerimientos de productos de los distribuidores que deben cumplir con un mínimo de compra de LP mensuales.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso con la recepción de llamadas por parte de los distribuidores y termina con el procesamiento de la orden y el posteo de la misma en el sistema.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivos de Servicio al Distribuidor <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reglamento interno de 4Life Research LLC. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$20.95 - <i>Humanos:</i> Ejecutivos de Servicio al Distribuidor. <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Externos:</i> Distribuidores - Proceso PA 2-1.1.1. y Proceso PA 2-1.1.2. <p>7. ENTRADAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad del distribuidor de adquirir los productos 4Life. 		

8. SALIDAS

- Pedido procesado y posteado (cerrado) en el sistema.

9. CLIENTES

- *Internos:* Proceso PP-3, Proceso PA-2.1, Proceso PA-2.4, Proceso PA-2.6.

10. CONTROLES

- Control interno
- Indicadores de eficiencia del proceso

11. POLITICAS

- Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor son los encargados de tratar directamente con los distribuidores.
- La Gerente de Servicio al Distribuidor será la encargada de dar seguimiento a los problemas que se presenten con los distribuidores.
- Todos los distribuidores deberán tener un código con la empresa para poder comisionar.
- Los pedidos serán cerrados (posteados) en el sistema únicamente recibido el pago de los pedidos.
- Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor deben informar al Jefe de Operaciones sobre todas las órdenes posteadas para su respectiva facturación y envío de pedido.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tiempo promedio de respuesta a los problemas de los distribuidores
- Eficiencia en la recepción de pedidos

13. REGISTROS

- Informe del número órdenes posteadas al mes.
- Número de llamadas recibidas en un mes.

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
		APROBACIÓN: 11/02/11
	DISTRIBUCIÓN DE PEDIDOS	VERSION: Propuesta
		CODIGO PP-3
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Entregar a tiempo los productos adquiridos por los distribuidores, buscando la satisfacción de los requerimientos de los mismos.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con la recepción de la información de los pedidos posteados (cerrados) en el sistema IDM y termina con la entrega del producto a los distribuidores.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Operaciones <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Régimen Tributario Interno - Ley Orgánica de Defensa al Consumidor - Reglamento interno de 4Life Research LLC. - Políticas internas de distribución de pedidos. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$14,85 - <i>Humanos:</i> Asistente de Operaciones, Jefe de Operaciones. <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internos:</i> Proceso PG-1, Proceso PP-2 		

7. ENTRADAS

- Órdenes de pedidos posteados en el sistema.

8. SALIDAS

- Producto despachado a los distribuidores.

9. CLIENTES

- *Internos:* Proceso PA-2.5
- *Externos:* Distribuidores

10. CONTROLES

- Control interno
- Control de inventario
- Control de envío de pedidos

11. POLITICAS

- Los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor son los responsables de informar al Departamento de Operaciones sobre los pedidos posteados para ser distribuidos.
- El Asistente de Operaciones es el responsable del proceso de distribución de pedidos a los distribuidores.
- Todos los pedidos de provincia recibidos hasta las 15h00 serán enviados ese mismo día, pasado esta hora, los pedidos se enviarán al siguiente día hábil.
- Cuando la compra sea en las oficinas de 4Life, los productos se entregarán una vez realizado el pago de los mismos.
- El Asistente de Operaciones debe llenar las facturas correctamente y la respectiva guía de remisión y entregarla junto con el producto.
- Todos los pedidos de productos cancelados por depósito bancario o transferencia deben tener su respectivo documento de respaldo para proceder con el despacho del producto.
- El producto únicamente se enviará por el transportador contratado por la empresa para este fin.

- La copia de las facturas de venta debe ser entregada a la Asistente Contable para el registro y control de las ventas.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Cantidad promedio de órdenes distribuidas diariamente.
- Promedio de unidades de productos vendidos diariamente.
- Porcentaje de distribuidores satisfechos.

13. REGISTROS

- Facturas de venta
- Invoices generadas en el sistema

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
		APROBACIÓN: 11/02/11
	REALIZAR PROMOCIONES	VERSION: Propuesta
		CODIGO PP-4
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Establecer estrategias de promoción para generar mayor demanda de los productos y por lo tanto incrementar el nivel de ventas.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con la formulación de estrategias de promociones para los distribuidores y termina con la implementación de la promoción seleccionada.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente General <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley Orgánica de Defensa al Consumidor - Políticas internas. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$399,13 - <i>Humanos:</i> Gerente General, Gerente de Servicio al Distribuidor. <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internos:</i> Proceso PG-1. - <i>Externos:</i> Sucursales de 4Life Research en Latinoamérica. <p>7. ENTRADAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de incrementar las ventas 		

8. SALIDAS

- Promoción realizada.

9. CLIENTES

- *Internos:* Proceso PP-2.2
- *Externos:* Distribuidores

10. CONTROLES

- Control interno
- Indicadores de eficiencia del proceso.

11. POLITICAS

- El Gerente General es el responsable de establecer las estrategias de promoción que se realizarán y presentarlo a la oficina en Estados Unidos para su aprobación.
- La Gerente de Servicio al Distribuidor junto con el Gerente General desarrollarán el plan de promoción.
- Las estrategias de promoción deberán estar respaldadas por el respectivo presupuesto.
- La Gerente de Servicio al Distribuidor comunicará a los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor para que difundan la información de las promociones.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Nivel de crecimiento en ventas de la empresa
- Número de distribuidores que ascendieron de categoría
- Eficiencia en costos de la promoción.

13. REGISTROS

- Planificación de la promoción
- Informe de los resultados de la promoción
- Resultados de la promoción

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
		APROBACIÓN: 11/02/11
	REALIZAR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	VERSION: Propuesta
		CODIGO PA-1.1
<p>1. OBJETO</p> <p>Contar con el personal necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con la contratación publicación del anuncio de requerimiento de personal y termina con la contratación de los trabajadores requeridos.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente Financiera <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Código de Trabajo - Ley de Seguridad Social - Ley de Régimen Tributario Interno - Políticas internas. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$63.73 - <i>Humanos:</i> Gerente General, Gerente Financiera, Gerente de Servicio al Distribuidor, Jefe de Operaciones. <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internos:</i> Proceso PG-1. 		

7. ENTRADAS

- Necesidad de contratar personal para puestos de trabajo.

8. SALIDAS

- Personal contratado y capacitado.

9. CLIENTES

- *Internos:* Proceso PA-2.2

10. CONTROLES

- Control interno
- Lista de personas entrevistadas
- Control de la ejecución de las actividades programadas

11. POLITICAS

- Todos los empleados deben tener como requisito instrucción mínima de Bachiller.
- Todo el personal será capacitado por parte de 4Life Research USA, por lo menos una vez.
- Todos los trabajadores deben cumplir con el código de confidencialidad, no pueden revelar ninguna información sin previa autorización de su jefe inmediato.
- Los trabajadores deben cumplir correctamente el código de vestimenta establecido por la empresa.
- Los trabajadores tienen derecho a recibir producto gratis, que no puede ser vendido, en caso de hacerlo, es razón de despido inmediato.
- Los sueldos de los trabajadores son fijos, pero están sujetos a evaluación cuando se amerite.
- El control de las funciones del personal se realizará por lo menos una vez al mes.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Promedio de gasto de personal

- Evaluación de desempeño
- Motivación
- Satisfacción de personal

13. REGISTROS

- Hojas de vida recibidas
- Contrato de trabajo
- Aviso de entrada al IESS
- Aviso de entrada a Corporativo 4Life

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
		APROBACIÓN: 11/02/11
	CONCILIACIÓN DE CUENTAS CONTABLES	VERSION: Propuesta
		CODIGO PA-2.1
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Conciliar cada una de las cuentas contables para la obtención de los Estados Financieros requeridos para la toma de decisiones.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con la realización de las conciliaciones bancarias y termina con el cierre de los períodos en el sistema MAS500.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente Financiera <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Régimen Tributario Interno - Ley de Seguridad Social - Políticas internas. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$746,21 - <i>Humanos:</i> Gerente Financiera, Asistente Contable. <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internos:</i> Proceso PP-1, Proceso PP-2.2, Proceso PA-2.2, Proceso PA-2.3, Proceso PA-2.4. 		

7. ENTRADAS

- Información contable

8. SALIDAS

- Estados financieros

9. CLIENTES

- *Internos:* Proceso PG-1, Proceso PA-2.6
- *Externos:* 4Life Research USA.

10. CONTROLES

- Control interno
- Auditoría externa

11. POLITICAS

- Las conciliaciones de cuentas se realizarán hasta el 25 del mes siguiente.
- Se debe enviar anexos de todas las cuentas contables al Departamento Financiero del Corporativo 4Life en Estados Unidos.
- Todos los periodos deben estar cerrados en el sistema.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Liquidez de la empresa
- Rentabilidad de la empresa
- Nivel de cumplimiento de conciliación de cuentas

12. REGISTROS

- Rol de pagos colectivo e individual
- Reportes de cuentas contables
- Estados financieros
- Anexos de la conciliación de cada cuenta contable

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
		APROBACIÓN: 11/02/11
	REALIZAR PAGOS A EMPLEADOS	VERSION: Propuesta
		CODIGO PA-2.2
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Realizar los pagos de sueldos a los empleados de 4Life Research Ecuador puntualmente.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con la realización de los formatos de sueldo y termina con la acreditación de los sueldos en las cuentas de cada empleado</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistente Contable <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Régimen Tributario Interno - Código de Trabajo - Ley de Seguridad Social - Políticas internas. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$50,40 - <i>Humanos:</i> Gerente Financiera, Asistente Contable. <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internos:</i> Proceso PA-1.1. 		

7. ENTRADAS

- Días trabajados por los empleados

8. SALIDAS

- Sueldos pagados a los empleados

9. CLIENTES

- *Internos:* Proceso PA-2.1, Proceso PA-2.6
- *Externos:* Empleados de 4Life Research Ecuador LLC

10. CONTROLES

- Control interno
- Auditoría externa

11. POLITICAS

- Los pagos de sueldos y comisiones se realizarán únicamente vía transferencia bancaria.
- No se pueden realizar préstamo de ningún tipo a los empleados sin previa autorización de Gerencia General y de la Dirección Financiera del Corporativo.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Eficiencia del pago a empleados

13. REGISTROS

- Rol de pagos colectivo e individual
- Informe de horas extras
- Respaldo de los descuentos respectivos

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
	REALIZAR PAGOS A PROVEEDORES	APROBACIÓN: 11/02/11
		VERSION: Propuesta
		CODIGO PA-2.3
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Mantener excelentes relaciones con los proveedores pagándoles puntualmente las facturas enviadas por sus productos/servicios</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con la recepción de facturas de los proveedores y termina con el pago de las mismas.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistente Contable <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Régimen Tributario Interno - Políticas internas. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$116,52 - <i>Humanos:</i> Gerente Financiera, Asistente Tributario, Asistente Contable. <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internos:</i> Proceso PA-3. 		

7. ENTRADAS

- Facturas de proveedores

8. SALIDAS

- Pagos a proveedores

9. CLIENTES

- *Internos:* Proceso PA-2.1, Proceso PA-2.6
- *Externos:* Proveedores de 4Life Research Ecuador LLC.

10. CONTROLES

- Control interno
- Auditoría externa

11. POLITICAS

- Se realizarán pagos a proveedores todos los días viernes a excepción del tercer viernes de cada mes.
Solo se realizarán pagos que estén sustentados con su respectivo comprobante.
- En caso de ser requerido, se realizarán anticipos previa autorización.
- Los pagos a proveedores se realiza con cheques

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Nivel de pago de proveedores
- Eficiencia en el pago de proveedores

13. REGISTROS

- Carpeta de pagos de facturas de proveedores
- Anexos transaccionales

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
	REALIZAR PAGOS A COMISIONISTAS	APROBACIÓN: 11/02/11
		VERSION: Propuesta
		CODIGO PA-2.4
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Cumplir puntualmente con la obligación que 4Life Research Ecuador LLC. tiene con sus distribuidores.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con la recepción de facturas de los distribuidores y termina con el pago de las mismas.</p> <p>3. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivo de Servicio al Distribuidor - Gerente Financiera <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Régimen Tributario Interno - Políticas internas. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$2.469,70 - <i>Humanos:</i> Gerente Financiera, Asistente Tributario, Asistente Contable, Ejecutivos de Servicio al Distribuidor. <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internos:</i> Proceso PP-2.2. 		

7. ENTRADAS

- Facturas de distribuidores

8. SALIDAS

- Pago a distribuidores de comisiones

9. CLIENTES

- *Internos:* Proceso PA-2.1, Proceso PA-2.6
- *Externos:* Distribuidores de 4Life Research Ecuador LLC.

10. CONTROLES

- Control interno
- Auditoría externa

11. POLITICAS

- Los pagos de las comisiones a distribuidores se realizarán únicamente previa presentación de una factura autorizada por el Servicio de Rentas Internas por un valor mínimo de \$25.
- Se efectuarán los pagos de comisiones únicamente a los distribuidores que hayan enviado todos los documentos requeridos por 4Life.
- Los pagos de comisiones se realizarán únicamente vía transferencia bancaria.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Nivel de pago de distribuidores
- Eficiencia en el pago de distribuidores

13. REGISTROS

- Carpeta de facturas y retenciones de distribuidores
- Anexos transaccionales
- Archivo matriz mensual

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
		APROBACIÓN: 11/02/11
	GESTIÓN DE INVENTARIO	VERSION: Propuesta
		CODIGO PA-2.5
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Controlar la cantidad de inventario en las bodegas de 4Life Research Ecuador LLC.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con informe de inventario en Excel y termina con el cuadro del inventario físico con el sistema MAS500.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Operaciones <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas internas. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$75,97 - <i>Humanos:</i> Jefe de Operaciones, Asistente de Operaciones. <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internos:</i> Proceso PP-3. 		

7. ENTRADAS

- Necesidad de controlar el inventario

8. SALIDAS

- Inventario físico cuadrado con el sistema

9. CLIENTES

- *Internos:* Proceso PP-1

10. CONTROLES

- Control interno
- Auditoría externa

11. POLITICAS

- Se debe tener inventario mínimo para seis meses de operaciones.
- Para solicitar inventario se debe realizar una orden y enviarla a Corporativo.
- Se debe cuadrar diariamente el inventario al finalizar el día.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Faltantes de inventario
- Eficiencia en el manejo de inventario

13. REGISTROS

- Carpeta de facturas y retenciones de distribuidores
- Anexos transaccionales
- Archivo matriz mensual

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
		APROBACIÓN: 11/02/11
	DECLARAR IMPUESTOS	VERSION: Propuesta
		CODIGO PA-2.6
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Realizar declaraciones de impuestos para permanecer en lista blanca en el SRI.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con la realización de archivos de facturas de compras y ventas y termina con el pago de impuestos.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistente Tributario <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Régimen Tributario Interno - Políticas internas. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$75,97 - <i>Humanos:</i> Gerente Financiera, Asistente Tributario, Asistente Contable <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internos:</i> Proceso PA-2.1, Proceso PA-2.2, Proceso PA-2.3, Proceso PA-2.4. 		

7. ENTRADAS

- Necesidad de pagar al fisco los impuestos

8. SALIDAS

- Formularios enviados al SRI y su respectivo pago.

9. CLIENTES

- *Externos:* Servicio de Rentas Internas

10. CONTROLES

- Control interno
- Auditoría externa

11. POLITICAS

- Se deben realizar las declaraciones de impuestos hasta el 10 del mes siguiente.
- La empresa debe realizar declaraciones de impuesto a la renta e IVA mensualmente.
- Todas las facturas deben ser entregadas hasta el 28 de cada mes para su declaración.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Eficiencia en la declaración de impuestos.

13. REGISTROS

- Facturas de compra y venta
- Anexos transaccionales
- Formularios 102 y 103.

	4LIFE RESEARCH ECUADOR LLC.	ELABORACIÓN: 31/01/11
		APROBACIÓN: 11/02/11
	REALIZAR COMPRAS	VERSION: Propuesta
		CODIGO PA-3
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Contar con los recursos, materiales y/o suministros necesarios para el desarrollo del trabajo diario en cada uno de los departamentos de 4Life Research Ecuador LLC.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este proceso empieza con el requerimiento vía e-mail de los recursos que cada departamento necesita y termina con la entrega de los recursos adquiridos a cada departamento solicitante.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Operaciones <p>4. NORMATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley Orgánica de Defensa al Consumidor - Ley de Régimen Tributario Interno - Políticas internas. <p>5. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Físicos:</i> Oficina, útiles y muebles de oficina, suministros, información. - <i>Técnicos:</i> Computadoras, teléfonos, software, internet. - <i>Económicos:</i> \$28,79 - <i>Humanos:</i> Gerente de Servicio al Distribuidor, Jefe de Operaciones, Asistente Contable. <p>6. PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internos:</i> Proceso PG-1. 		

- *Externos:* Empresas proveedoras de suministros y materiales.

7. ENTRADAS

- Pedidos de suministros y materiales de cada departamento

8. SALIDAS

- Suministros y materiales adquiridos

9. CLIENTES

- *Internos:* Departamento Financiero, Departamento de Operaciones y Departamento de Servicio al Distribuidor

10. CONTROLES

- Control interno
- Control de compras
- Indicadores del proceso

11. POLITICAS

- La solicitud de compras necesita una petición por escrito al Jefe de Operaciones sobre los requerimientos de cada área.
- Para realizar una compra de suministros, el Jefe de Operaciones debe cotizar los mismos por lo menos en tres lugares diferentes antes de realizar la compra y elaborar una orden de compra que será autorizada por el Gerente General.
- El Jefe de Operaciones debe enviar un e-mail al Gerente General y a la Gerente Financiera con la información de las tres cotizaciones y las razones por las que se escoge a un proveedor.
- El Jefe de Operaciones una vez recibido el producto debe entregar al Departamento Financiero la factura correspondiente para su cancelación.
- El Jefe de Operaciones es el encargado de entregar los suministros a cada departamento.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

- Tiempo promedio en recepción de mercadería
- Promedio de pago
- Promedio de compras al año
- Cantidad de entregas perfectamente recibidas

13. REGISTROS

- Cotizaciones de proveedores
- Órdenes de compra

4.5. Matriz de análisis comparativa

Tabla 4.1 Matriz de análisis comparativa de los procesos de la empresa 4Life Research Ecuador LLC.

Proceso	Frecuencia	Volumen	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Beneficio	
			Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo	Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo	Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo	Tiempo anual	Costo anual
Gestión Empresarial	1	1	6875	9,24%	11.368,51	13,47%	3.075	100,00%	4.623,77	100,00%	3.800	90,76%	6.744,74	86,53%	3.800	6.744,74
Realizar importaciones	1	12	571	24,34%	350,15	24,07%	353	94,90%	216,15	95,05%	218	70,56%	134,00	70,98%	2.616	1.607,96
Crear códigos de distribuidores por teléfono	360	5	6,25	40,00%	19,69	40,00%	6	100,00%	17,32	100,00%	0,75	60,00%	2,36	60,00%	1.350	4.252,11
Crear códigos de distribuidores con contrato físico	360	5	7,67	33,68%	24,16	33,68%	6,92	92,77%	21,79	92,77%	0,75	59,09%	2,37	59,09%	1.356	4.271,01
Recibir pedidos	360	5	7,17	30,26%	22,58	30,26%	6,65	84,96%	20,95	84,96%	0,52	54,70%	1,64	54,70%	936	2.948,13
Distribución de pedidos	360	4	32	50,00%	19,01	50,00%	29	89,66%	14,85	89,66%	3	39,66%	4,17	39,66%	4.320	6.001,06
Realizar promociones	1	2	810	25,93%	929,18	35,92%	270	88,89%	399,30	95,54%	540	62,96%	529,88	59,61%	1.080	1.059,75
Realizar reclutamiento y selección de personal	1	3	126	52,38%	79,73	57,89%	101	85,15%	63,73	87,54%	25	32,77%	16,01	29,65%	75	48,02

Proceso	Frecuencia	Volumen	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Beneficio	
			Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo	Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo	Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo	Tiempo anual	Costo anual
Conciliación de cuentas contables	12	1	1568	22,51%	1047,08	22,51%	1.133	98,68%	746,21	98,66%	435	76,16%	300,87	76,14%	5.220	3.610,46
Realizar pago a empleados	12	1	143	63,64%	79,29	63,54%	107	95,33%	59,40	95,55%	36	31,69%	19,89	32,00%	432	238,62
Realizar pago a proveedores	12	4	246	65,04%	133,73	65,39%	214	88,79%	116,52	88,68%	32	23,74%	17,21	23,29%	1.536	826,27
Realizar pagos a comisionistas	12	2	4250	10,59%	3190,03	8,25%	3.374	93,95%	2.469,70	94,98%	876	83,37%	720,33	86,73%	21.024	17.288,02
Gestión del Inventario	12	1	139	74,10%	82,59	74,10%	132	81,06%	75,97	80,45%	7	6,96%	6,63	6,34%	84	79,52
Declarar impuestos	12	1	1065	25,35%	591,25	25,40%	715	90,21%	396,46	90,12%	350	64,86%	194,79	64,72%	4.200	2.337,50
Realizar compras	1	4	110	40,91%	68,01	39,32%	44	79,55%	28,79	72,23%	66	38,64%	39,22	32,92%	264	156,87
TOTAL BENEFICIO			15956,09		18004,99		9566,07		9270,90		6390,02		8734,10		48293	51470,02
PROMEDIO			1063,74	37,86%	1200,33	38,92%	637,74	90,93%	618,06	91,08%	426,00	53,06%	582,27	52,16%		

4.6. Beneficio esperado

Luego de realizar las mejoras a los procesos de la empresa 4Life Research Ecuador LLC., se puede cuantificar anualmente un ahorro en tiempo de 48.293 minutos y un ahorro de USD \$51.470,02.

En el proceso de *Gestión Empresarial*, con la propuesta planteada al mismo, se mejora en tiempo 3.800 minutos, lo que representa una mejora en costos de USD \$6.744,74 mediante el reordenamiento de actividades del proceso, evitando las reuniones y desarrollando ciertas actividades individualmente.

En el proceso de *Realizar Importaciones*, si se implementaría las soluciones propuestas, el mismo mejoraría 2.616 minutos y USD \$1.607,96, agilizando principalmente el pago de las mismas a la Aduana, acelerando las liberaciones de las importaciones.

Con relación al macroproceso de *Gestión Comercial*, en el proceso Crear códigos de distribuidores, con las mejoras planteadas al subproceso Crear código de distribuidores por teléfono, se lograría una reducción anual en tiempo de 1.350 minutos significando un ahorro de USD \$4.252,11 y en el subproceso Crear código de distribuidores con contrato físico, se reduce 1.356 minutos y USD \$4.252,11. En el proceso Recibir pedidos, la empresa se ahorraría 936 minutos y USD \$2.948,13. Las mejoras que se proponen para los mismos son fusiones de actividades de verificación convirtiéndolas principalmente en actividades operacionales.

En el proceso de *Distribución de Pedidos*, se obtendría un ahorro de 4.320 minutos y USD \$6.001,06, esto se lograría principalmente porque el proceso lo realizaría totalmente el Asistente de Operaciones y el Jefe de Operaciones se deslindaría de esta actividad contando con tiempo para realizar otras actividades importantes para la empresa. Además de eso, la

empresa debería iniciar con la impresión de las facturas reduciendo tiempo de entrega del producto.

En el proceso de *Realizar Promociones*, principalmente se mejoraría actividades como la forma de establecer promociones porque este proceso llevó mucho tiempo porque no se tenían experiencias previas puesto que la empresa lleva en el mercado ocho meses, con las propuestas de mejoras se ahorrarían 1.080 minutos, significando un ahorro de USD \$1.059,75.

Con relación al proceso de *Gestión de Talento Humano*, el mejoramiento se realizó únicamente al subproceso de Reclutamiento y Selección de Personal, y se deja planteado el desarrollo e implementación de dos procesos adicionales, necesarios para el Área de Recursos Humanos y son Inducción y capacitación de personal y Evaluación de desempeño, procesos que se deben realizar con autorización del corporativo en Estados Unidos, ya que son ellos los que proporcionan las bases para los mismos. En el subproceso de Reclutamiento y Selección de Personal se ahorraría 75 minutos y USD \$48,02, principalmente porque se delegan actividades a la Asistente Contable reduciendo el costo de las mismas.

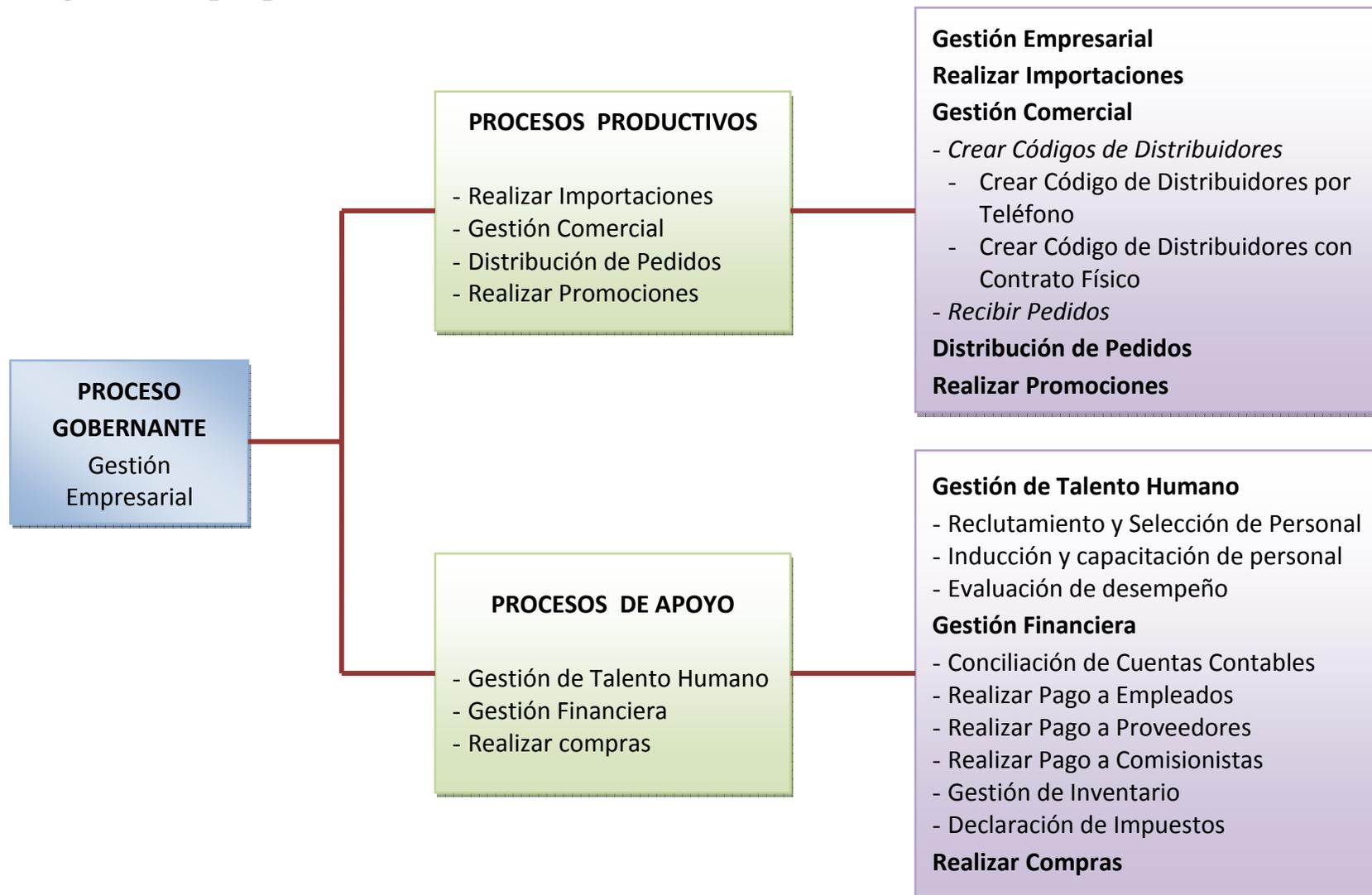
En cuanto al proceso de Gestión Financiera, en el subproceso de Conciliación de Cuentas Contables, la mejora en tiempos es de 5.220 minutos y en costos de USD \$3.610,46, principalmente se lograría este ahorro, tanto en tiempos como en costos, si las actividades se realizan con antelación y no se espera a la fecha de enviar la conciliación al Corporativo de 4Life para hacerlas, principalmente las conciliaciones bancarias que es la actividad que mayor tiempo demanda a la Gerente Financiera, además de delegar ciertas actividades a la Asistente Contable en cuanto a registros de asientos se refiere. El subproceso de Realizar pagos a empleados, ahorro en tiempos sería de 432 minutos y USD \$238,62, ya que se deja de imprimir los comprobantes de pago individual y solo se imprime un grupal, disminuyendo el tiempo del proceso total ya que esta actividad demandaba demasiado tiempo debido al

sistema Cash Management que maneja Banco Pichincha. Con respecto al subproceso Realizar pago a proveedores, se obtendría ahorros de 1.536 minutos y USD \$826,27, esto debido a que se dejaría de hacer las retenciones manualmente y se las imprimiría calculando los valores de los mismos directamente en Excel. Para el subproceso de Realizar pago a comisionistas, 21.024 minutos y USD \$17.288,02 serían los ahorros en tiempo y costo respectivamente principalmente porque se propone crear una base de datos con los datos informativos de todos los distribuidores que ya han comisionado y han recibido su pago respectivo, para que en el momento de desarrollar el archivo matriz, se lo realice directamente evitando ciertas verificaciones que no agregan valor al subproceso. En cuanto al subproceso de Gestión de inventario se refiere, con la implementación de las mejoras propuestas se obtendría un ahorro de 84 minutos y USD \$79,52 esto debido a que las mejoras que se proponen es fusionar actividades convirtiendo a las actividades de transporte en operaciones. Y con respecto al último subproceso, Declaración de impuestos, este se mejoraría en 4.200 minutos lo que significa un ahorro de USD \$2.337,50, ya que se evitaría realizar el archivo de compras manualmente sino que se obtendrían los datos del Anexo Transaccional, evitando demoras en las actividades y reduciendo costos principalmente porque esta actividad se delegaría a la Asistente Contable lo que reduce el costo de la misma.

En el proceso de Realizar compras, se tendría un ahorro de 264 minutos y USD \$156,87 si se llegara a establecer acuerdos de largo plazo con los proveedores calificados por la Gerente Financiera y el Jefe de Operaciones y que cumplan con los requerimientos que solicite cada uno, evitando así la solicitud y espera de cotizaciones, volviendo más rápido el proceso.

En conclusión, con la mejora de procesos propuesta a la empresa 4Life Research Ecuador LLC. se obtendría una mejora promedio en tiempo de 426 minutos y en costo de USD \$582,27 en la ejecución de cada proceso, representando una mejora de 53,06% en eficiencia de tiempo y 52,16% en mejora de eficiencia de costo.

4.7. Organización por procesos



Elaborado por: Verónica Zavala

4.8. Factores de éxito

“Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que el emprendedor conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque sino los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.” (López, 2002).

Para la empresa 4Life Research Ecuador LLC. los factores de éxito son:



4.9. Indicadores de Gestión

Tradicionalmente, los ejecutivos median el desempeño de sus empresas únicamente con los indicadores financieros clásicos, sin embargo, en la actualidad, se exige a los gerentes realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables que tengan influencia en la organización.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Se establecen por los líderes del proyecto u organización, y son utilizados continuamente para evaluar el desempeño y los resultados.

“Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura” (Rojas, 2004).

Tipos de indicadores de gestión

Existen algunas clasificaciones de los indicadores de gestión, en el área de Contabilidad Gerencial, los indicadores de gestión son:

1. Ventaja competitiva
2. Desempeño financiero
3. Flexibilidad
4. Utilización de recursos
5. Calidad de servicio
6. Innovación

“Otros los clasifican en tres dimensiones:

1. Económicos (obtención de recursos)
2. Eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles)

3. Eficacia (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos)”.

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua” (Rojas, 2004).

Para la elaboración de indicadores, la empresa debe contestar las siguientes preguntas:

1. **¿Qué se hace?:** Para esto se debe seleccionar aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada que permita priorizar todas las actividades.
2. **¿Qué se desea medir?:** Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.
3. **¿Quién utilizará la información?**
4. **¿Cada cuánto tiempo?**
5. **¿Con qué o quién se compara?:** Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos como externos a la empresa, y que servirán para efectuar comparaciones.

“Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

- Contar con objetivos y estrategias (planificación)
- Identificar factores críticos de éxito

- Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito
- Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión
- Diseñar la medición
- Determinar y asignar recursos
- Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión.
- Estandarizar y formalizar
- Mantener y mejorar continuamente” (Lezama, s.f)

Para 4Life Research Ecuador se plantean los siguientes indicadores de gestión:

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD	FÓRMULA
GESTIÓN EMPRESARIAL	Eficiencia del plan estratégico	%	= estrategias implementadas / total de estrategias planteadas
	Cumplimiento de actividades implementadas	%	= Actividades implementadas correctamente / total de actividades implementadas
	Cumplimiento del presupuesto establecido	%	= Valores reales / valores presupuestados
REALIZAR IMPORTACIONES	Eficiencia del embarcador	%	= importaciones correctamente realizadas / total importaciones realizadas por el embarcador
	Tiempo promedio de importaciones	minutos	= Σ de tiempo de importaciones / total de importaciones realizadas
	Eficacia de los registros de las facturas de importación al sistema MAS500	%	= 100% - (cantidad de asientos erróneos / total de asientos registrados en el sistema)
GESTIÓN COMERCIAL	Tiempo promedio de respuesta a los problemas de los distribuidores	minutos	= Σ de tiempo en atención de problemas / total de problemas recibidos
	Eficiencia en la creación de códigos	%	= Cantidad de códigos creados correctamente / Total de códigos creados por distribuidor
	Eficiencia en la recepción de pedidos	%	= Cantidad de órdenes posteadas y enviadas correctamente / Total de órdenes recibidas por distribuidor

DISTRIBUCIÓN DE PEDIDOS	Cantidad promedio de órdenes distribuidas diariamente	unidades	$= \Sigma \text{ órdenes recibidas al mes} / 30 \text{ días}$
	Promedio de unidades de productos vendidos diariamente	unidades	$= \Sigma \text{ producto vendido al mes} / 30 \text{ días}$
	Porcentaje de distribuidores satisfechos	%	$= \text{distribuidores satisfechos} / \text{Total de distribuidores}$
REALIZAR PROMOCIÓN	Nivel de crecimiento en ventas de la empresa	%	$= (\text{Ventas mes actual} - \text{ventas mes pasado}) / \text{ventas del mes pasado}$
	Número de distribuidores que ascendieron de categoría	unidades	$= \Sigma \text{ de distribuidores que ascendieron de rango}$
	Eficiencia en costos de la promoción.	%	$= \text{Costos reales} / \text{costos presupuestados}$
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Porcentaje de gasto de personal	USD	$= \text{gasto de personal anual} / \text{ventas anuales}$
	Evaluación de desempeño	%	$= \text{Errores cometidos} / \text{trabajo realizado}$
	Motivación	%	$= (\text{Porcentaje desempeño actual} - \text{porcentaje de desempeño anterior}) / \text{porcentaje de desempeño anterior}$
	Satisfacción del personal	%	$= \text{Empleados satisfechos} / \text{total de empleados}$
GESTIÓN FINANCIERA	Liquidez de la empresa	USD	$= \text{Activos corrientes} - \text{pasivos corrientes}$
	Rotación de inventario	Número de veces	$= \text{Costo de ventas} / \text{Promedio de inventario}$
	Rentabilidad de la empresa	%	$= (\text{Utilidad neta} / \text{ventas netas}) * 100$
	Porcentaje de gasto de comisiones	%	$= \text{Gasto de comisiones} / \text{Ventas totales}$
REALIZAR COMPRAS	Tiempo promedio en recepción de mercadería	Minutos	$= \Sigma \text{ de tiempo de compras} / \text{total de compras realizadas}$
	Promedio de pago	USD	$= \Sigma \text{ pagos a proveedores} / \text{total de proveedores a los que se les compró en el año}$
	Promedio de compras al año	unidades	$= \Sigma \text{ cantidad de compras realizadas} / 12 \text{ meses}$
	Cantidad de entregas perfectamente recibidas	unidades	$= \Sigma \text{ cantidad de suministros correctamente recibidos} / \text{cantidad de suministros comprados.}$

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. 4Life Research LLC. es una empresa multinacional ubicada en 19 países alrededor del mundo, que se dedica a la fabricación y venta de productos basados en los factores de transferencia, descubiertos en 1949 por el Dr. Sherwood Lawrence. Se basa en tres pilares fundamentales que son: *ciencia, éxito y servicio*. En Ecuador está presente desde mayo de 2010.
2. La estructura organizacional que se encontró en 4Life Research Ecuador no está correctamente establecida, creando confusiones en la comunicación y supervisión.
3. 4Life Research Ecuador por ser una empresa ubicada en un país con diferentes requerimientos, no se ha podido estandarizar los procesos como se lo ha hecho con las otras sucursales, por lo que las actividades demandan más tiempo.
4. Los problemas encontrados en la empresa, relacionados con el talento humano son la falta de trabajo en equipo y personal no capacitado, que se presentan porque no existe un plan de compensación, errores en el proceso de comunicación y falta de confianza entre compañeros. En lo que respecta a materiales, existe falta de suministros necesarios para el desarrollo de las actividades diarias debido a la demora en la recepción de las cotizaciones de los proveedores. En cuanto al método, la información se maneja de manera incorrecta porque existe centralización de la información y falta de comunicación entre departamentos. Y en lo que sistemas se refiere, el sistema CITRIX, usado por todo el corporativo 4Life se vuelve lento por el uso simultáneo de todos los países y porque su idioma base es el inglés.
5. El diagnóstico situacional permitió identificar las variables que afecta a la empresa, principalmente el aspecto legal por todos los requisitos y requerimientos establecidos por el gobierno ecuatoriano y también se puede concluir que la empresa no tiene

competencia directa en el mercado ecuatoriano ya que los productos de 4Life son únicos en el mundo.

6. Con el análisis del microambiente, se logró identificar que el principal problema que encuentran los distribuidores es la lentitud con la que se realizan los pagos de comisiones.
7. En el análisis interno se identificó la falta de conocimiento del talento humano de la filosofía corporativa de la empresa.
8. En el direccionamiento estratégico, se replanteó la misión y la visión, puesto que las anteriores no eran claras.
9. Con base a la información obtenida en el diagnóstico situacional, se estableció el FODA de la empresa y se planteó objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlas en el período establecido.
10. El mejoramiento continuo de los procesos es vital para que la empresa 4Life Research Ecuador LLC. continúe en constante crecimiento y esté preparada para enfrentar los retos de la industria a la que pertenece.
11. Al realizar el levantamiento y análisis de los procesos de la empresa se encontró que en los costos operativos existe un excesivo gasto en adecuaciones, esto debido a que la empresa se estableció recientemente y el arriendo también es un rubro considerable puesto que los ejecutivos tienen planificado mudarse a un nuevo local desde febrero de 2011, por lo que se pagaba arriendo de dos locales desde noviembre de 2010.
12. Ciertas actividades están completamente centralizadas, concentrando la responsabilidad de algunos procesos bajo la responsabilidad de una sola persona.
13. Algunos de los procesos se desarrollaron por primera vez como el proceso de Gestión Empresarial y Realizar Promociones por lo que no estaban correctamente estandarizados demandando excesiva cantidad de tiempo en las actividades e inflando los costos porque los responsables de estos procesos son los Gerentes de Departamentos.

14. El mejoramiento planteado a los procesos de la empresa 4Life Research Ecuador LLC, proporcionaría una eficiencia promedio en costos es de 91,08% y la eficiencia en tiempo de 90,93% en el desarrollo de los mismos, ahorrando en total 48.293 minutos y USD \$51.470,02.

5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda que los Gerentes estén al día en temas relacionados directamente con la empresa principalmente en lo relacionado al aspecto económico, político y legal que podrían afectar a la empresa.
2. El Gerente General debería socializar información importante de la empresa como lo son la misión, visión y objetivos de la misma a todo el personal, para que conozcan la razón de ser de la empresa y a dónde quiere llegar y así estar comprometidos con la consecución de los objetivos.
3. Se debería replantear la estructura organizacional de 4Life Research Ecuador LLC. en base a las funciones, responsabilidades, autoridad y jerarquía en la organización.
4. Los Gerentes debería fomentar el trabajo en equipo en toda la organización para el logro de los objetivos empresariales.
5. Se recomienda al Gerente General analice y aplique las mejorar propuestas en el presente trabajo de tal manera que los procesos de la empresa se vuelvan más eficientes logrando ahorros significativos tanto en tiempo como en costos.
6. Se recomienda además, descentralizar actividades y delegar mayor responsabilidades a los subordinados de los Gerentes, principalmente en lo referente a los procesos realizados por el Departamento de Operaciones, convirtiendo a los mismos en procesos más efectivos y menos costosos para la empresa y permitiendo además que el Jefe de Operaciones pueda dedicarse a realizar otras actividades de vital importancia para la empresa.

7. Si se aplicaran las mejoras propuestas, el ahorro obtenido tanto en tiempo como en costos podrían destinarse a la creación de nuevos procesos necesarios para la empresa y a proyectos nuevos como promociones que permitan incrementar las ventas de los productos 4Life.
8. Se debería realizar capacitaciones constantes en lo referente al manejo del sistema y a temas importantes, principalmente del entorno económico, para que los Ejecutivos de Servicio al Distribuidor puedan responder todas las inquietudes de los distribuidores inmediatamente y con información veraz.
9. Se debería implementar una base de datos con toda la información de los distribuidores que han comisionado y han recibido su respectivo pago por parte de 4Life Research Ecuador LLC. para mejorar los tiempos del proceso Realizar pagos a comisionistas, ya que se evitaría realizar varias actividades todos los meses realizándola únicamente la primera vez que el distribuidor comisione.
10. Se debería establecer charlas de motivación para los empleados de 4Life Research Ecuador LLC. que lleven a la mejora en la atención al distribuidor y a mejorar su desempeño profesional.
11. Se recomienda diseñar los procesos de Inducción y Capacitación de Personal y Evaluación de Desempeño que permitan a la Gerente Financiera y al Gerente General tomar las decisiones necesarias para que el trabajo desarrollado por todo el personal de 4Life Research Ecuador LLC. sea eficiente en su totalidad.
12. Se recomienda a la Gerencia Financiera que diseñe perfiles de puesto con especificaciones de cada cargo para facilitar el proceso de selección de personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

4Life Research Ecuador. (2010). *Bienvenidos a 4Life Research®*. Consultado el 08 de Octubre de 2010 en <http://ecuador.4life.com/>.

4Life Research Ecuador. (2010). *Direct Selling News*. 4Life Research USA LLC.

4Life Research Inc. (2010). *Política de Privacidad*. 4Life Research USA LLC. Consultado el 07 de noviembre de 2010 en http://media.4life.com/us/pdf/flyers/WEB_PRIVACY_POLICY_0420101sp.pdf

4Life Research Ecuador. (2010). *Summit, Revista para Distribuidores de 4Life*. 4Life Research Ecuador LLC.

4Life Research Ecuador. (2010). *Sistema 4Life® Compass, Tu factor al éxito*. 4Life Research USA LLC.

Adarme W., y Álvarez, C. (2005) *Gestión por procesos, técnica básicas*. Bogotá: Editorial Feriva.

Amaya, J. (s.f.) *Gerencia, Planeación y Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.

Ayala, F. (2006) *Las redes de mercadeo*. Consultado el 20 de octubre de 2010 en http://www.articulo.org/articulo/383/las_redes_del_mercado.html.

Bateman, T. (2004). *Administración-Una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill Hispanoamericana Editores S.A.

Beltrán, J. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología. Consultado el 02 de enero de 2011 en <http://arpcalidad.com/wp-content/uploads/2010/05/Guia-gestion-por-procesos.pdf>

Beltrán, S. y Pulido, N. (2004) *Mejoramiento del Proceso Productivo en Trenzados y Cordones LTDA. por medio del uso de herramientas de Manufactura Esbelta*. (Tesis de Pregrado). Consultada en <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis157.pdf>.

Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, CAPEIPI. *Impuesto de Patentes Municipales*. Consultado el 15 de noviembre de 2010 en http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=304&Itemid=25

Consulting, Vision for success. *Estandarización de procesos*. Consultado el 03 de diciembre de 2010 en http://www.spconsulting.org/index.php?option=com_content&view=article&id=57:estandarizacion-de-procesos&catid=45:todos&Itemid=61

Corporación Aduanera Ecuatoriana, CAE. *Procedimientos para importar*. Consultado el 21 de noviembre de 2010 en <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procImportar.html>

Diez de Castro, E. (2002). *Administración y Dirección*. Colombia: McGraw-Hill Hispanoamericana de Editores S.A. Colombia 2002.

Estévez, J. (2009) *Manual de procesos para la implementación de cableado estructurado categoría 6 en el Hospital de la Policía de Guayaquil No. 2*. (Tesis de Pregrado)

Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la Investigación, Desarrollo de la Inteligencia*. 4ª Ed. México: International Thomson Editores S.A. de C.V.

Fernández, R. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales. Su integración*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Francés, A. (2006) *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. 1ª Ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Free, V. (1992) *Magic Marketing*. Tomado de la revista *Success*.

Hernández, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill Hispanoamericana Editores S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007) *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España SAU.

Hill, C. (2000). *Administración estratégica*. 3ª Ed. Colombia: McGraw-Hill Hispanoamericana Editores S.A.

Lacalle, A. *Diseño de procesos, operaciones de negocios*. Consultado el 03 de diciembre de 2010 en <http://albertolacalle.com/disenio-procesos.htm>

Ledezma, C. *Indicadores de gestión y aplicaciones de herramientas de calidad*. Consultado el 10 de febrero de 2011 en <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion.shtml>

Logroño, L. Curso de Calidad ISO 9001:2000. Consultado en 03 de diciembre de 2010 en <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial1.html>

López, C. *Los factores claves de éxito*. Consultado el 05 de febrero de 2011 en <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>

Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales – MITINCI (2008). *Programa de Calidad Total, Cuaderno de Herramientas "Guía del Empresario"*. Consultado el 10 de octubre de 2010 en http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm

Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. 3ª Ed. Madrid: ESIC Editorial.

Rey, D. (2008). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Consultado el 03 de diciembre de 2010 en <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

Rodríguez, J. (2000). *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. México: Editorial Ecafsa.

Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria Sescam. (2002) *La Gestión por Procesos*. Consultado el 03 de diciembre de 2010 en http://www.chospab.es/pv_obj_cache/pv_obj_id_2202B254CF5355336DFB006AFB578F4886450100/filename/Gestiondeprocesos.pdf

Tenney, T., Gouch J., Palmer, W., Castillo, M. y Escalante, O. (2010). 4Life Experimenta Grandes Cambios. *Summit, Revista para Distribuidores*.

ANEXOS

ANEXO A: Explicación de los compuestos de CORDYVANT™ (elemento de Transfer Factor Plus)

“**Cordyvant™**: fórmula patentada que combina ingredientes conocidos por mejorar el sistema inmunitario innato, nuestra primera e instintiva respuesta contra los invasores externos. Incluye los siguientes componentes:

- **Hongo maitake:** conocidos desde hace mucho tiempo por estimular el funcionamiento de los linfocitos t (sistema inmunitario) y otras propiedades curativas. Poseer sus efectos moduladores del sistema inmune, su potencial antiviral y anti-tumoral.
- **Hongo shiitake:** el shiitake contiene proteínas, grasas, carbohidratos, fibra soluble, vitaminas y minerales. Además, el componente clave del shiitake, que se encuentra en el cuerpo fructífero, es un polisacárido llamado lentinan. Se ha demostrado que el lentinan estimula tipos específicos de glóbulos blancos llamados linfocitos t, potenciando la función del sistema inmune. Esto lo convierte en un tratamiento de apoyo potencial para las personas con cáncer.
- **Cordyceps:** es un potente anti-oxidante que protege los genes promoviendo la reparación del dna. Los estudios han demostrado que puede ayudar al cuerpo a suprimir células tumorales y reducir su proliferación. Cordyceps aumenta la actividad de las células t y s, que destruyen los invasores del cuerpo.
- **Hexofosfato de inositol:** combate el cáncer al estimular la actividad de las células asesinas naturales. Estas son células del sistema inmunológico que pueden destruir a las células tumorales así como ayudar en la lucha de nuestro cuerpo contra una gran variedad de enfermedades infecciosas.
- **Beta glucanos:** un importante simulador de células inmunitarias. Conforman la llamada de "advertencia" para los leucocitos. Arabinogalactano, que estimula la

actividad de las células asesinas y de los macrófagos. Incrementa la producción de los nutrientes esenciales para los organismos benéficos del tracto gastrointestinal. Estos nutrientes, principalmente el butirato y el propionato, decreciendo la generación y absorción de amoníaco, un componente tóxico. El arabinogalactano ayuda a incrementar la flora de dos tipos de bacterias benéficas: bifidobacteria y lactobacilos.

- **Beta sitosterol:** un fitosterol que ha demostrado ayudar a activar la respuesta del sistema inmunitario. El beta sitosterol, un compuesto químico presente en los fármacos del tipo de fitoesteroles, ayuda de forma significativa a los pacientes que tienen adenoma de próstata con síntomas.
- **Extracto de hoja de olivo:** puede contribuir a reducir la velocidad de la duplicación de las células infecciosas” (United Networkers, s.f).

Fuente: United Networkers. <http://4lifecuador.blogspot.com/>

ANEXO B: Encuesta a proveedores**ENCUESTA A PROVEEDORES****OBJETIVO:** Mejorar las relaciones comerciales con los proveedores de 4Life

Fecha: _____

CODIGO: _____

1. Nombre de la Empresa: _____

2. El tiempo de entrega del producto/servicio de su empresa es:

- Inmediata
 Aceptable
 Demorada

3. Qué tipo de crédito ofrece su empresa

- No ofrece crédito
 30 días
 Más de 30 días

4. ¿Su empresa ofrece garantía por los productos/servicios que comercializa?

- Siempre
 Casi siempre
 Nunca

5. Considera la cantidad de compras por parte de 4Life es:

- Alta
 Media
 Baja

6. La empresa atiende los reclamos de sus clientes:

- Siempre
 Casi siempre
 Nunca

7. Los precios de sus productos/servicios son:

- Altos
 Razonables
 Bajos

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO C: Encuesta a distribuidores

JUNTOS, EDIFICANDO VIDAS

ENCUESTA DE NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE**OBJETIVO:** Medir la satisfacción de los distribuidores con los productos y servicios que brinda la empresa**FECHA:** _____**CODIGO:** _____

1. Nombre del distribuidor: _____ Teléfono: _____
2. Tiempo como distribuidor _____
3. ¿Está satisfecho con el producto?
- Totalmente satisfecho
- Parcialmente satisfecho
- Insatisfecho
4. ¿Cómo evaluaría la información brindada por parte de la empresa?
- Excelente
- Bueno
- Regular
5. ¿Cómo calificaría el servicio brindado en general por la empresa 4Life?
- Excelente
- Bueno
- Regular
6. La atención por parte de los representantes de Servicio al Distribuidor es:
- Excelente
- Bueno
- Regular
7. El tiempo de respuesta a sus requerimientos es:
- Inmediato
- Aceptable
- Demorado
8. Como calificaría el proceso de pago de comisiones
- Excelente
- Bueno
- Regular
9. Está satisfecho con el pago de sus comisiones por parte de 4Life
- Totalmente satisfecho
- Parcialmente satisfecho
- Insatisfecho

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO D: Encuesta a empleados**ENCUESTA A EMPLEADOS**

FECHA: _____

CODIGO: _____

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
 - Completamente
 - Medianamente
 - Desconoce
2. Practica los principios y valores que la empresa promueve?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Nunca
3. Cree que la empresa tiene establecidos objetivos, políticas y estrategias
 - Totalmente establecidos
 - Parcialmente establecidos
 - No establecidos
4. Conoce la estructura organizacional y funcional de la empresa?
 - Completamente
 - Medianamente
 - Desconoce
5. Conoce y aplica las funciones correspondientes a su cargo
 - Siempre
 - Casi siempre
 - No aplica o desconoce
6. Como considera las instalaciones de la empresa para el desarrollo de sus actividades:
 - Completamente adecuadas
 - Medianamente adecuadas
 - No adecuadas
7. Los procesos de la empresa están identificados y documentados
 - Totalmente documentados
 - Parcialmente documentados
 - No documentados
8. Considera el liderazgo de su jefe inmediato
 - Democrático
 - Autoritario
 - Liberal
9. El liderazgo de sus jefes inmediatos le ayudan en su trabajo
 - Totalmente
 - Medianamente
 - No ayuda
10. El proceso de comunicación es:
 - Excelente
 - Adecuado
 - Malo

11. Se recibe motivación por parte de la empresa
- Permanentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
12. Que nivel de compromiso considera que tiene con la empresa
- Alto
 - Medio
 - Bajo
13. Sus jefes inmediatos controlan las funciones que realizan
- Siempre
 - Casi siempre
 - Nunca
14. A su parecer el control de las actividades es
- Preliminar (antes)
 - Concurrente (durante)
 - Posterior (después)
15. La empresa brinda los materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones
- Siempre
 - Casi siempre
 - Nunca
16. La calidad de los materiales son:
- Excelentes
 - Buenos
 - Regulares
17. Como considera los servicios que brinda la empresa
- Excelentes
 - Bueno
 - Regulares
18. Como considera el servicio que Ud. Proporciona
- Excelentes
 - Bueno
 - Regulares
19. En que medida aporta su trabajo en la consecución de los objetivos de la empresa
- Alto
 - Medio
 - Bajo
20. Considera que los equipos, software y hardware de la empresa son
- Excelentes
 - Bueno
 - Regulares
21. Ha recibido capacitación por parte de la empresa
- Permanentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
22. Como considera la cantidad de trabajo que Ud. Realiza
- Excesivo
 - Aceptable
 - Poco trabajo