

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA
LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS NO
REUTILIZABLES "GALO DÁVILA"**

MARÍA GENITH DÁVILA INTRIAGO

DIRECTOR: MBA. PAÚL MICHAEL IDROBO DÁVALOS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN

QUITO, ENERO 2019

DIRECTOR:

MBA. Paúl Michael Idrobo Dávalos

INFORMANTES:

MBA. Paulina Cadena

Mgtr. Roberto Ordoñez

DEDICATORIA

A mis padres, María Genith y Galo Miguel, que son mi ejemplo más claro de que los sueños si se cumplen siempre con esfuerzo y dedicación. Ustedes son mi motivación e inspiración cada día y sé que siempre podré contar con sus consejos y apoyo para cada nuevo reto que me proponga.

A mis hermanos, Miguel y Milena, por siempre estar conmigo para darme felicidad y por hoy permitirme llamarlos mis amigos y cómplices incondicionales.

Con mucho amor Mary.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme tener la dicha y la fortuna de tener unos padres excepcionales que hicieron todo posible, sabiendo siempre como guiarme durante mi vida personal y estudiantil para seguir adelante, por eso y por todo lo que siempre me dan: MIL GRACIAS!

A esa persona especial que Dios puso en mi camino para no dejarme caer nunca en este nuevo reto que algún día decidí iniciar; que siempre me cuidó y ayudó cada vez que lo necesitaba, a quien me enseñó a superar mis miedos y llegar siempre más lejos, estoy segura que sin ti no lo hubiera logrado.

A mis amigas Kathy, Pepa, Daya, Caro y Emi que hicieron de mi vida universitaria la más divertida experiencia de mi vida.

A mi tutor, Paúl Idrobo que con toda su paciencia supo guiarme durante el desarrollo de esta etapa tan importante para mi formación profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ANÁLISIS SITUACIONAL	3
1.1 Análisis del entorno	3
1.1.1 Político.....	3
1.1.2 Económico	4
1.1.3 Sociocultural	10
1.1.4 Tecnológico	13
1.1.5 Matriz de Evaluación del Factor Externo	15
1.2 Análisis interno.....	16
1.2.1 Historia	16
1.2.2 Ubicación actual	16
1.2.3 Infraestructura.....	16
1.2.4 Misión.....	18
1.2.5 Visión.....	18
1.2.6 Valores organizacionales	18
1.2.7 Estructura organizacional	18
1.2.8 Productos	20
1.2.9 Proveedores	22
1.2.10 Clientes	22
1.2.11 Matriz de Evaluación del Factor Interno	22
2 CAPÍTULO II.....	24
2.1 Cadena de suministros	24
2.1.1 Fabricante o Proveedor	26
2.1.2 Detallista / Minorista o Cliente.....	26
2.1.3 Mayorista o Distribuidor	27
2.2 Procesos críticos	28
2.2.1 Proceso de compras	29
2.2.2 Gestión de inventario.....	30

2.2.3	Proceso de Ventas.....	31
2.2.4	Proceso de distribución o logística	31
2.3	Buenas prácticas	32
2.3.1	ISO 9001 - Sistemas de gestión de la calidad.....	32
2.3.2	ISO 28000 – Sistemas de gestión de seguridad de la cadena de suministros ...	33
2.3.3	ISO 45001 – Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.....	33
2.4	Modelos de mejora	33
2.4.1	El Just In Time (JIT).....	33
3	CAPÍTULO III	35
3.1	Inventario de procesos actuales	35
3.2	Mapa de procesos actual.....	36
3.3	Descripción del proceso e identificación de las oportunidades de mejora	36
3.3.1	Control de la gestión.....	36
3.3.2	Compras de mercadería:	37
3.3.3	Recepción de mercadería.....	38
3.3.4	Ventas comisionadas	39
3.3.5	Ventas almacén.....	40
3.3.6	Registro de cobros de transporte	41
3.3.7	Registro de cobros de vendedores	41
3.3.8	Despacho de mercadería	43
3.3.9	Transporte de mercadería	45
3.3.10	Contratación de personal	45
3.3.11	Desvinculación de personal	46
3.3.12	Remuneración	46
3.3.13	Pagos de mercadería	47
3.3.14	Gestión contable	47
3.3.15	Gestión de caja.....	48
3.3.16	Mantenimiento.....	48
4	DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	50
4.1	Mapa de procesos	50
4.2	Análisis comparativo	51
4.3	Propuesta de Mejora e implementación de procesos.....	52

4.4	Procesos de Gestión Estratégica	52
4.4.1	Planificación estratégica y operativa	52
4.4.2	Control de la Gestión	52
4.4.3	Mejora continua	53
4.5	Procesos de Provisión	54
4.5.1	Compras de mercadería	54
4.5.2	Recepción de mercadería	54
4.6	Procesos de Comercialización	55
4.6.1	Ventas comisionadas – ventas del almacén	55
4.6.2	Gestión de cobros del transporte de mercadería y ventas comisionadas	55
4.7	Procesos de Distribución y Logística	56
4.7.1	Despacho de mercadería	56
4.7.2	Transporte de mercadería	56
4.8	Procesos de Postventa	57
4.8.1	Reclamos y sugerencias	57
4.8.2	Medición de la satisfacción	57
4.9	Procesos de Gestión del Talento Humano	58
4.9.1	Contratación de personal	58
4.9.2	Remuneración del personal	58
4.9.3	Evaluación del desempeño del personal	58
4.9.4	Capacitación del personal	59
4.9.5	Desvinculación del personal	59
4.10	Procesos de Gestión Administrativa	59
4.10.1	Pagos a proveedores	59
4.10.2	Gestión de caja	60
4.10.3	Gestión contable	60
4.10.4	Mantenimiento del sistema informático	60
5	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	61
5.1	Propósitos de la Implementación	62
5.2	Riesgos de la Implementación	62
5.2.1	Recurso Humano	63
5.2.2	Medición	63
5.2.3	Normativa	63

5.2.4	Materiales	64
5.3	Actividades del plan de implementación.....	65
5.4	Cronograma	69
5.5	Beneficios	72
5.5.1	Beneficios no cuantificables	72
5.5.2	Beneficios cuantificables	73
5.6	Análisis Costo / Beneficio	75
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
6.1	Conclusiones.....	76
6.2	Recomendaciones	78
	REFERENCIAS.....	79
	ANEXOS.....	84
	Anexo 1: Levantamiento de información actual DGD	85
	Anexo 2: Manuales de Procedimientos DGD.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del salario básico en Ecuador	8
Tabla 2: Comportamiento de la población en Manabí.....	11
Tabla 3: Entradas y salidas al Ecuador por concepto migratorio	13
Tabla 4: Matriz de Evaluación del Factor Externo	15
Tabla 5: Colaboradores de la distribuidora.....	19
Tabla 6: Clasificación de productos.....	20
Tabla 7: Matriz de Evaluación del Factor Interno	23
Tabla 8: Inventario de los procesos de la Distribuidora Galo Dávila.....	35
Tabla 9: Análisis del Proceso: Control de la Gestión	37
Tabla 10: Análisis del Proceso: Compras de Mercadería	38
Tabla 11: Análisis del Proceso: Recepción de Mercadería.....	39
Tabla 12: Análisis del Proceso: Ventas Comisionadas.....	40
Tabla 13: Análisis del Proceso: Ventas Almacén.....	40
Tabla 14: Análisis horizontal de las Ventas.....	41
Tabla 15: Análisis del Proceso: Registro de Cobros de Transporte	41
Tabla 16: Análisis del Proceso: Registro de Cobros de los Vendedores	42
Tabla 17: Días promedio de Cobro.....	42
Tabla 18: Análisis Horizontal Cuentas por Cobrar a Clientes.....	43
Tabla 19: Análisis del Proceso: Despacho de Mercadería.....	44
Tabla 20: Análisis Horizontal de los ajustes de mercadería	44
Tabla 21: Análisis del Proceso: Transporte de Mercadería	45
Tabla 22: Análisis del Proceso: Contratación de Personal	46
Tabla 23: Análisis del Proceso: Remuneración	47
Tabla 24: Análisis del Proceso: Gestión Contable.....	48
Tabla 25: Análisis del Proceso: Gestión de Caja.....	48
Tabla 26: Análisis del Proceso: Mantenimiento	49
Tabla 27: Análisis comparativo	51
Tabla 28: Plan de Actividades	65
Tabla 29: Cronograma	69
Tabla 30: Estado de Resultados DGD	73

Tabla 31: Análisis Costo / Beneficio	75
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Crecimiento económico anual	5
Figura 2: Crecimiento del PIB en Ecuador en los últimos 10 años	6
Figura 3: Participación en el PIB de la industria del plástico.	6
Figura 4: Taza de desempleo a nivel nacional	10
Figura 5: Comportamiento de la población en Ecuador.	11
Figura 6: Evolución de la pobreza	12
Figura 7: Evolución de la pobreza extrema	12
Figura 8: Porcentaje de población con celular y redes sociales.....	14
Figura 9: Acceso a internet según área	14
Figura 10: Infraestructura	17
Figura 11: Organigrama de la empresa	19
Figura 12: Tipos de canales de distribución	25
Figura 13: Cadena de suministros – Mapa de procesos QUIFATEX S.A.....	28
Figura 14: Mapa de procesos actual	36
Figura 15: Mapa de procesos	50
Figura 16: Estado de Resultados DGD	73

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación titulada “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la Distribuidora de Productos Plásticos no Reutilizables "Galo Dávila", plantea realizar una transición de una administración tradicional y empírica a una gestión por procesos con la finalidad de estructurar los procesos de la empresa, mejorar los existentes, implementar los nuevos identificados, monitorearlos para poder hacer de DGD un negocio con una cultura enfocada a la mejora continua y con ventaja competitiva en el mercado.

La investigación se desarrolló en cinco capítulos, en el primer capítulo se realizó un análisis interno y externo de todos los factores que directa o indirectamente afectan a la operatividad y a la duración de la distribuidora en el mercado los cuales fueron plasmados a través de un análisis FODA, del cual se identificó que DGD tiene como oportunidad el aumento de la demanda en la industria de los plásticos no reutilizables debido a leyes que obligan el uso de los mismos en establecimientos dedicados al expendio de alimentos y bebidas, como fortalezas DGD tiene precios competitivos frente a la competencia, una buena cobertura geográfica de la provincia, su recurso humano, entre otros; dentro de sus debilidades la distribuidora presenta un estado precario en sus bodegas de almacenamiento de la mercadería, su forma de abastecerse es muy empírica y las responsabilidades y funciones de los puestos de trabajos no están bien distribuidas entre los puestos, por último las principales amenazas que presenta la empresa es el ingreso de nuevos competidores en el mercado, la economía incierta del país y finalmente un aumento en la materia prima.

En lo que respecta al segundo capítulo, se realizó una recopilación de conceptos y escuelas de autores que apoyan y sustentan la investigación científicamente, se detallan aspectos teóricos relevantes a la gestión por procesos con la finalidad de tener un mayor conocimiento para la transición, asimismo, se logró identificar los procesos críticos para cualquier empresa dedicada a la distribución de cualquier producto y se expuso la forma correcta en que los procesos deben marchar.

El tercer capítulo evidencia el trabajo en campo realizado con el cual se logró identificar e inventariar los procesos que actualmente se desarrollan en el diario operar de la empresa; DGD cuenta con 16 procesos los cuales fueron plasmados en un manual de procesos en donde se especificó su alcance, objetivo, responsable y con su respectivo flujo grama para conocer el know how de cada uno.

Por otro lado, el cuarto capítulo presenta una propuesta de implementación de nuevos procesos para poder iniciar la transición de una manera eficiente y con las herramientas necesarias para lograr beneficios para DGD; se propuso el implementar 6 (seis) nuevos procesos, se planteó el nuevo mapa de los mismos y se incluyeron los siguientes: Planificación estratégica y operativa, mejora continua, reclamos y sugerencias, medición de la satisfacción, evaluación del desempeño del personal y capacitación del personal, los cuales ayudarán a aumentar la operatividad y desempeño de los empleados, reducir el tiempo y costos en sus operaciones y lograr altos niveles de satisfacción con los clientes.

Finalmente, en el quinto capítulo se estructuró la implementación de la gestión por procesos, se identificaron actividades claves para poder dar inicio al nuevo modelo y se agruparon en ejes estratégicos los cuales son: clientes, recurso humano, logística, documentación, software, normativa y medición; el proceso según el diagrama de Gantt implementado tendrá una duración de 180 días y logrará obtener beneficios para la empresa como un mayor desempeño en toda la cadena de procesos, el incremento de la productividad de los trabajadores y se logrará adquirir una cultura enfocada a la mejor continua, entre otros.

De igual modo, se pudo concluir de la presente investigación que la misma es totalmente viable para la empresa DGD, que el mayor riesgo que presenta frente a la implementación de una gestión por procesos es la resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la empresa como los proveedores, y que la gestión por procesos ayudará a la empresa a mejorar su eficiencia, aumentar su rentabilidad y sostenibilidad en el mercado.

Finalmente, se recomendó el implementar todas las propuestas de mejoras a los procesos existentes e introducir los 6 nuevos a sus funciones, elaborar el manual de puestos de la empresa para poder conocer las responsabilidades y competencias de cada uno de los puestos de trabajo e implementar un programa de mejora en la productividad para lograr

involucrar a su personal en la toma de ciertas decisiones, para poder generar una retroalimentación por el desempeño entre todos los niveles jerárquicos y fomentar el compromiso hacia la empresa.

INTRODUCCIÓN

La distribuidora de plásticos no reutilizables “Galo Dávila” (DGD) es una empresa familiar con presencia en el mercado portovejense por 25 años, la cual ha operado desde su creación bajo un modelo tradicional hasta la actualidad.

Durante sus primeros años de operatividad, esta forma de administración les permitía generar ganancias y aumentar sus ventas periódicamente, no obstante, con el pasar de los tiempos, con la aparición de empresas con actividades similares, los constantes cambios en el mercado y el resurgimiento de un consumidor más exigente, la rentabilidad de la empresa se ha visto afectada, no a manera de pérdidas, pero se evidencia un estancamiento en el aumento de sus ganancias.

DGD ha presentado por algunos años varios problemas los cuales han afectado el crecimiento de sus ventas y luchar para mantenerse activa en el mercado portovejense. Los problemas que se encontraron se asociaron directamente con su forma de gestión, entre los mismos se pudieron identificar los siguientes: existe una falta de relación entre los trabajadores con las funciones, actividades y procesos de la empresa, es decir, muchos empleados en ciertas ocasiones abarcan más funciones de lo que deberían para el cargo asignado, no existe una orientación enfocada a la satisfacción de los clientes, lo que afecta a la no fidelización de los mismos, asimismo, la distribuidora ha tenido una respuesta tardía a los cambios del mercado como el implementar nuevas tecnologías dentro de sus instalaciones, y por último se pudo identificar que el personal trabaja por trabajar, por cumplir con el día a día y sin estar enfocados a cumplir con metas y a obtener una cultura direccionada a la mejora continua.

La distribuidora Galo Dávila, es una empresa que demanda y necesita de una forma de gestión planificada y estratégica que se adapte a los cambios del entorno, asimismo, que le permita identificar errores y aplicar acciones correctivas de manera inmediata para potencializar el funcionamiento de la misma, de sus trabajadores, de su gerencia y comenzar a despuntar en el mercado portovejense.

Por los antecedentes expuestos, la presente investigación sugiere implementar una gestión por procesos dentro de la empresa DGD, la cual permita a la misma el conocer exhaustivamente sus procesos operacionales, integrarlos y de esta forma potencializar su eficiencia, con la finalidad de agregar valor a sus actividades para satisfacer a sus clientes existentes y aquellos posibles, hacer de DGD una empresa que siga siendo sostenible en el tiempo y pueda permanecer en el mercado portovejense por muchos años más, asimismo, aumentar sus ganancias y rentabilidad.

La gestión por procesos permite alcanzar las metas y resultados esperados con mayor eficiencia, sobre todo cuando los recursos, las funciones y las actividades relacionadas se gestionan como un solo proceso. Adicionalmente, este tipo de gestión ayuda a facilitar la relación con los clientes internos y externos, ayuda a estructurar las actividades de la organización, a la planificación estratégica, y finalmente, concentra su atención en el resultado de las actividades desempeñadas.

Una eficiente implementación de la gestión por procesos dentro de la distribuidora Galo Dávila le generará beneficios inmensos e indudablemente hará de la misma una empresa reactiva, resistente y adaptable a los cambios en su entorno, lo que permitirá su duración en el tiempo.

Este trabajo investigativo finaliza con una propuesta para la posterior implementación de las mejoras expuestas para la DGD, esperando que esta conozca cuáles serán los costos en los que deberá incurrir y el tiempo que le tomará llegar a los resultados proyectados en la investigación.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 Análisis del entorno

1.1.1 Político

Estabilidad del gobierno:

El partido que está en el poder en el Ecuador es Alianza País, este partido lleva más de 10 años en el poder lo que presupone que existe estabilidad en cuanto a la política a nivel de estado. El presidente actual ha efectuado cambios en cuanto a la política que se venía llevando a cabo, pero no tienen una incidencia directa en la empresa.

Política fiscal:

Los objetivos de la política fiscal del Ecuador son:

- **Ahorro / Inversión:** Son medidas tendientes a incentivar los instrumentos de ahorro o las decisiones de inversión productiva, tales como reinversión de utilidades o el establecimiento de nuevas actividades productivas (Servicio de rentas Internas - SRI, 2017).
- **Política Productiva / Empleo:** Son medidas tendientes a incentivar determinadas decisiones que permiten la diversificación productiva y nuevos patrones de especialización, así como la generación de empleo estable y de calidad (Servicio de rentas Internas - SRI, 2017).
- **Política Justicia Redistributiva / Equidad:** Son medidas tendientes a favorecer la redistribución y la equidad tributaria que consagra la Constitución. Suelen estar enfocados a colectivos con necesidades especiales (personas ancianas y/o discapacitadas, por ejemplo) o a productos de la canasta básica (Servicio de rentas Internas - SRI, 2017).

- **Política Provisión de Bienes y Servicios Públicos:** Son medidas tendientes a abaratar el acceso a bienes y servicios públicos, y que juegan un papel importante para alcanzar una inclusión efectiva (Servicio de rentas Internas - SRI, 2017).
- **Política Medioambiental y otros Objetivos:** Son medidas que favorecen el cuidado y el disfrute de un medio ambiente saludable, y otras medidas varias no catalogadas en los rubros anteriores (Servicio de rentas Internas - SRI, 2017).

Como se puede apreciar los objetivos de la política fiscal en Ecuador tienden a una mejor calidad de vida de la población, lo que incide de manera positiva para la empresa pues aumenta el nivel de vida de la población, lo que provoca mayor consumo.

El actual presidente de la República ha implementado algunas medidas económicas las cuales afectan a las empresas del país:

- **Impuesto a la renta:** El impuesto a la renta aumentó de un 22 % a un 25 % como estaba antes del 2010, esto afecta considerablemente a las empresas del país. Pero no a las micro ni pequeñas empresas por lo que para la distribuidora esto es algo favorable. A esto se le suma la exoneración del pago del anticipo del impuesto a la renta a las empresas que tengan ventas de hasta \$500.000. A las que tengan ventas de hasta \$ 1 millón se lo rebajará en el 60%, y para las empresas que venden más de \$ 1 millón, la disminución será del 40%.
- **Fortalecer la dolarización:** Con esta medida el gobierno garantiza la entrada de divisa al país lo que es algo favorable para la distribuidora porque habrá una mayor circulación de efectivo en el país y el dinero tenga más valor dentro del país.

1.1.2 Económico

Comportamiento de la economía:

Como se puede apreciar el crecimiento económico del Ecuador siempre ha incrementado de un año a otro excepto en el 2016 que disminuyó en 1,9 %. Sin embargo, en el 2016 el

crecimiento fue positivo, pero un valor casi insignificante solo creció en 0,2% con respecto al 2015.

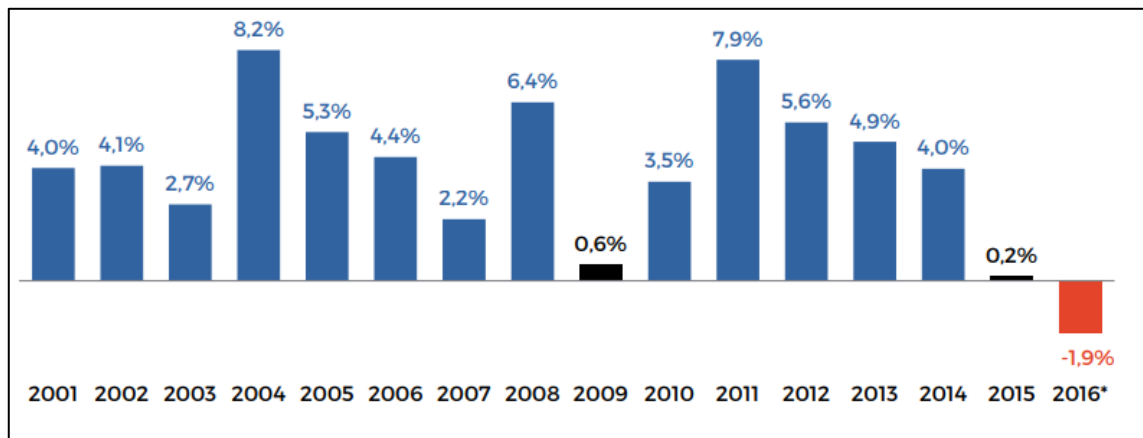


Figura 1: Crecimiento económico anual

Fuente: BCE (2017)

Podemos apreciar que esto no es algo positivo para las distribuidoras ya que en el 2016 presentó un decrecimiento.

Producto Interno Bruto:

El PIB es otro indicador que muestra el crecimiento de la economía de un país. En Ecuador el PIB nominal creció desde el 2007 al 2014 y disminuyó en el 2015 y 2017. Sin embargo, el PIB real desde el año 2011 hasta el 2016 disminuyó. Y la tendencia para el 2017 es a aumentar. Este indicador influye indirectamente en la empresa a pesar de que puede suceder que una repentina caída del PIB provoque una disminución de las ventas.

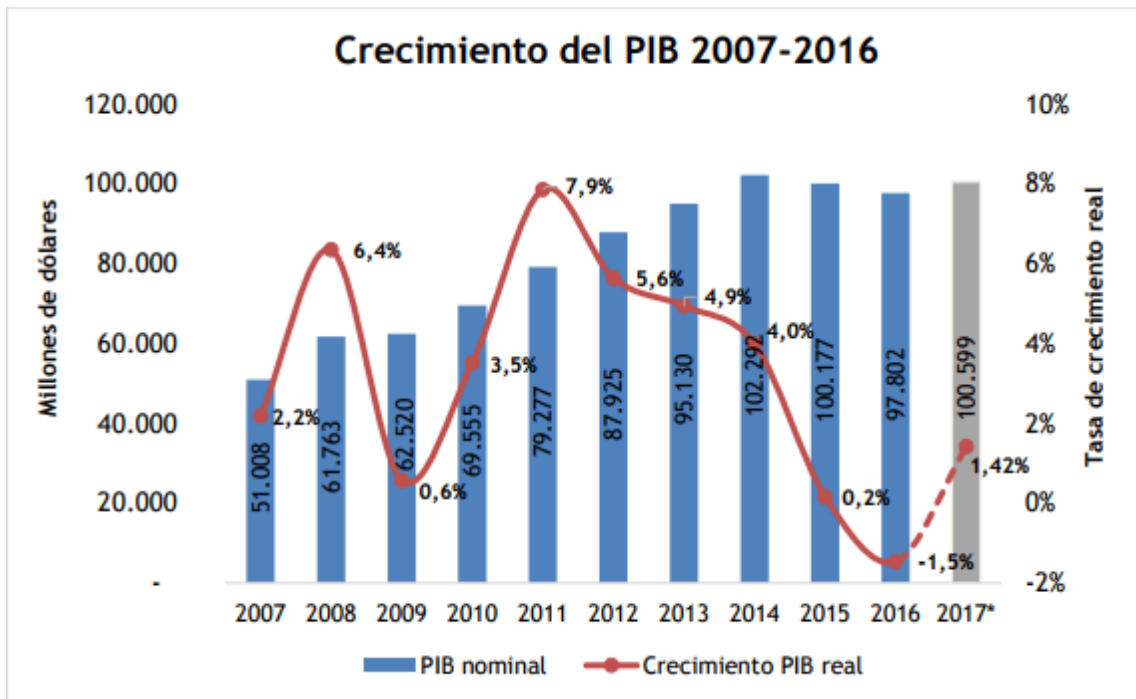


Figura 2: Crecimiento del PIB en Ecuador en los últimos 10 años

Fuente: BCE (2017)

Participación en el PIB nacional la industria del plástico:

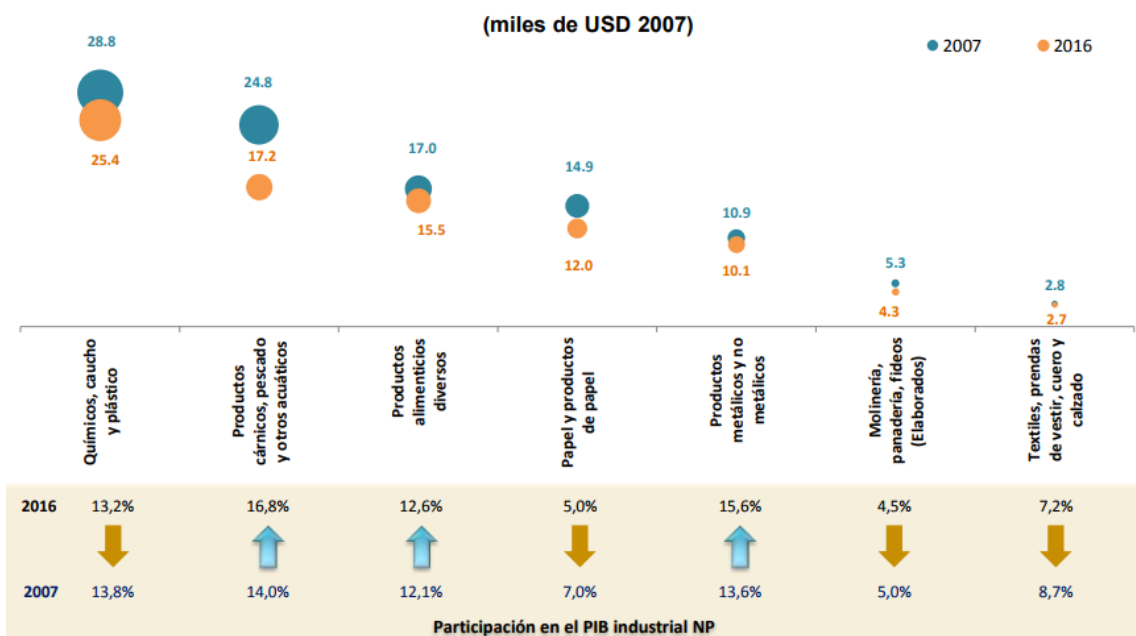


Figura 3: Participación en el PIB de la industria del plástico.

Fuente: BCE (2017)

La participación en el PIB de la industria del plástico desde al año 2007 al año 2016 ha disminuido en unidades porcentuales 0,6% pero en valores disminuyó desde 28,8 hasta 25,4 en miles de USD. Esto significa que el crecimiento de esta industria ha disminuido dentro del país. Algo negativo que afecta a la distribuidora.

Materia prima:

Esto es un aspecto negativo para la industria del plástico en Ecuador, provocando que suban un poco los precios, debido a que la materia prima es importada. El instituto de promoción de exportaciones e inversiones plantea que:

La producción nacional de artículos plásticos se la calcula en base a la materia prima importada pues, el 100% de la materia prima utilizada proviene del exterior; polietileno, polipropileno, policloruro de Vinilo PVC son importados principalmente desde China, India, Colombia, Brasil (COMEX, 2015).

La importación de materia prima tiene una tasa de crecimiento anual desde 2006 al 2014 del 7%, y en los últimos 4 años pasó desde 364 mil toneladas en el año 2010 a 450 mil toneladas en el año 2014 (COMEX, 2015).

Lo antes expuesto afecta negativamente la distribuidora en análisis, debido a que eso provoca que los precios aumenten considerablemente.

Costos laborales:

Los costos laborales en el ámbito de las distribuidoras no son elevados, ya que generalmente se opera contra pedido pues esto hace que se disminuyan los costos de almacenamiento. Además, que en ocasiones una parte de los costos de transporte los asume el cliente o el proveedor. Esto es algo positivo para la empresa.

Salario Básico:

Tabla 1: Evolución del salario básico en Ecuador

Año	Salario en dólares	Variación
2010	240	-----
2011	264	24
2012	292	28
2013	318	26
2014	340	22
2015	354	14
2016	366	12
2017	375	9
2018	386	11

Fuente: INEC, 2017

Como se puede apreciar en la tabla anterior el salario básico unificado en el Ecuador desde el año 2010 hasta la actualidad ha venido aumentando cada año. Este último año también aumento con respecto al 2017 lo que afecta de manera negativa la distribuidora en análisis ya que la mayoría de sus empleados se contratan por este salario, por lo cual la distribuidora incurrirá en más gastos por cuestiones de salario, pero a la vez no es tan perjudicial pues en desde el año 2010 ha sido la segunda más baja solo de 11 dólares, pues en esos años ha llegado a subir hasta 28 dólares. Lo que significa que en otros años se ha afectado más por cuestiones de salario.

Crédito:

Este es otro de los aspectos positivos de las distribuidoras ya que tiene la posibilidad de comprar y vender a crédito. Así se da facilidad de pago a los clientes y existe la cobertura de pago a los proveedores.

Las formas de pago que se reciben son: efectivo, cheques posfechados y cheques al día.

Las ventas a crédito se manejan con la mayoría de los clientes mayoristas, la cantidad máxima de días que se dan de crédito son 30 días.

La competencia:

Existen en el país otras empresas que se dedican a la distribución de los mismos productos que la DGD en análisis. Lo que provoca que exista una fuerte competencia para atraer clientes y proveedores. Este indicador influye de manera negativa.

Ejemplo de la competencia:

- **DIPOR S.A.:** Cuenta con una variada gama de productos de Plásticos Ecuatorianos S.A., tiene 16 centros de distribución ubicados a lo largo y ancho del Ecuador. Mantienen una flota de camiones conformada por 350 unidades de distintas capacidades. En el año 2010, con la absorción de Keystone Distribution Ecuador S.A., Dipor incorpora a su portafolio de servicios comerciales y de distribución un componente netamente logístico. Keystone con 14 años de experiencia manejando la logística para McDonalds en Ecuador constituye el eslabón que completa la cadena de abastecimiento de Dipor, y permitiéndoles ofrecer un servicio logístico integral que incluye planificación, consolidación de carga, importación, nacionalización, almacenamiento, comercialización, distribución y servicio a nivel nacional (DIPOR S.A., s.f.).
- **PLASTI-FÉ:** Es una empresa con una línea de productos muy variada, cuentan con diferentes marcas reconocidas a nivel nacional como Rhino-Plast, Edoplast, Paraíso, Plastiguayas entre otros; y su principal línea de producción PLASTIFUERTE. Entre todos sus productos se pueden encontrar Fundas, Rollos, Papel de Aluminio, Cubiertos, Sorbetes, Platos, Servilletas, Reposteros, Tarrinas, Sacos, Películas Plásticas y muchos más. Distribuyen todos sus productos mediante ventas al por mayor a todas las ciudades del Ecuador. Tienen varios años de experiencia con su logística, almacenamiento y conservación de sus productos. Su bodega principal se encuentra ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas y demás sucursales en Quito. Cuentan con una amplia flota de camiones y personal calificado para el manejo y cuidado de la distribución (Plastifé, s.f.).

1.1.3 Sociocultural

Desempleo:

La disminución de los índices de desempleo es algo positivo para las distribuidoras, esto hace que el nivel de vida de la población aumente y sean más consumistas. Como se puede apreciar en el año 2016 y hasta septiembre de 2017 la tendencia fue la disminución de este indicador.

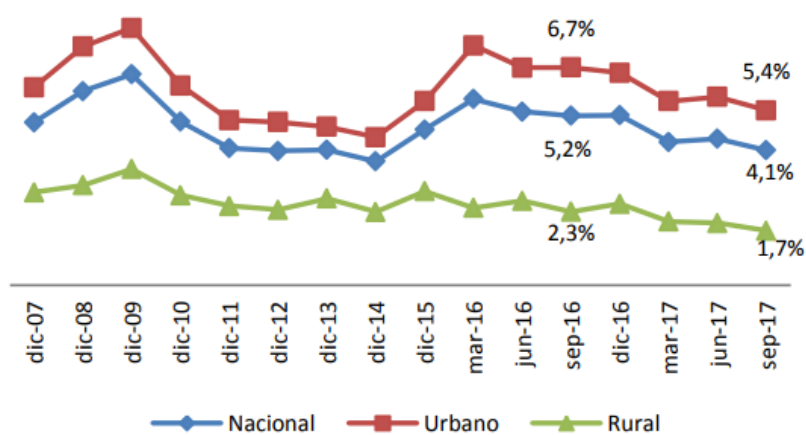


Figura 4: Taza de desempleo a nivel nacional

Fuente: INEC, septiembre 2017

Comportamiento de la población:

La población ecuatoriana desde 1951 hasta la fecha ha ido en incremento, lo que provoca que existan más consumidores en el país. Aspecto que es muy positivo para las empresas distribuidoras. Además, la misma se encuentra ubicada en Manabí y la población de dicha provincia a tenido un aumento considerable, lo que ayuda positivamente a la empresa. También, como se puede apreciar la población en edad de trabajar aumentó.

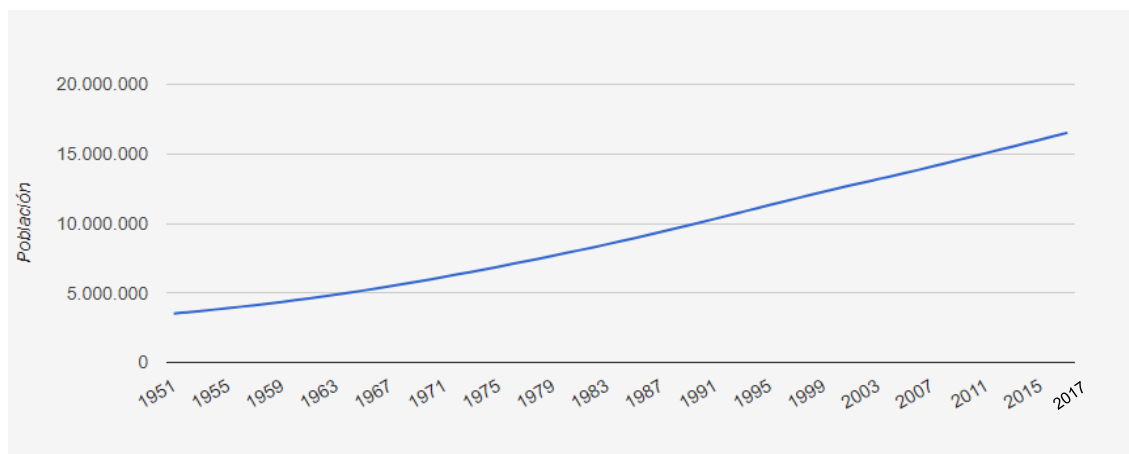


Figura 5: Comportamiento de la población en Ecuador.

Fuente: INEC

Tabla 2: Comportamiento de la población en Manabí

INDICADORES DEMOGRÁFICOS MANABÍ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
POBLACIÓN (A MITAD DEL AÑO)							
AMBOS SEXOS	1.420.348	1436259	1451873	1467111	1481940	1496366	1510375
HOMBRES	714.971	722.397	729.713	736.852	743.782	750.520	757.041
MUJERES	705.377	713.862	722.160	730.259	738.158	745.846	753.334
% DE POBLACIÓN:							
0-14 AÑOS	33,4%	33,0%	32,6%	32,2%	31,7%	31,3%	30,8%
15-64 AÑOS	60,0%	60,3%	60,7%	61,1%	61,5%	61,8%	62,2%
65 Y MÁS	6,6%	6,6%	6,7%	6,7%	6,8%	6,9%	7,0%
EDAD MEDIANA DE LA POBLACIÓN	23,1	23,3	23,5	23,7	23,9	24,2	24,5

Fuente: INEC, 2017

Índices de pobreza:

Los índices de pobreza y pobreza extrema en el país han disminuido, pero no significativamente. Desde el año 2015 hasta la actualidad solo ha disminuido 0,06 % pero a pesar de los valores es un indicador que influye positivamente en el sector de las distribuidoras.

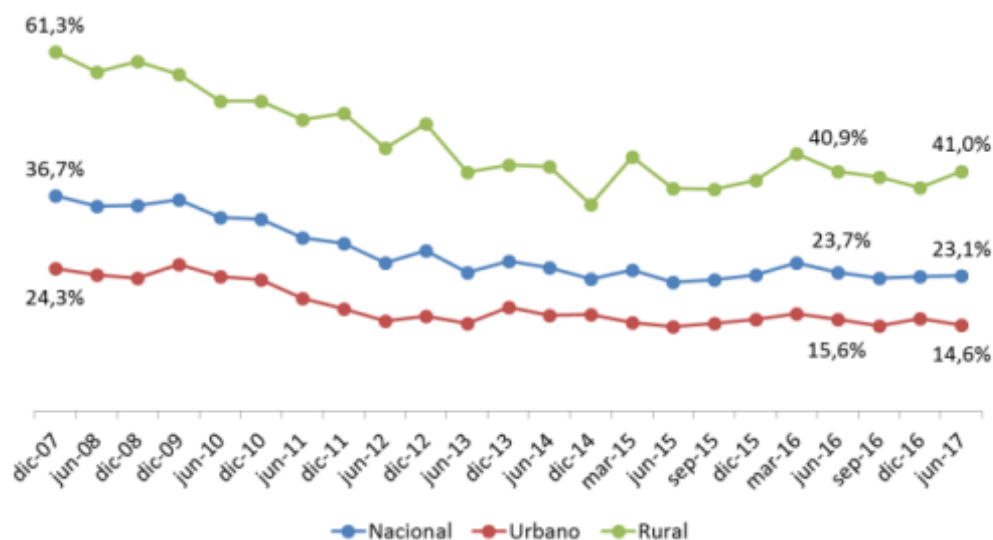


Figura 6: Evolución de la pobreza

Fuente: INEC, junio 2017

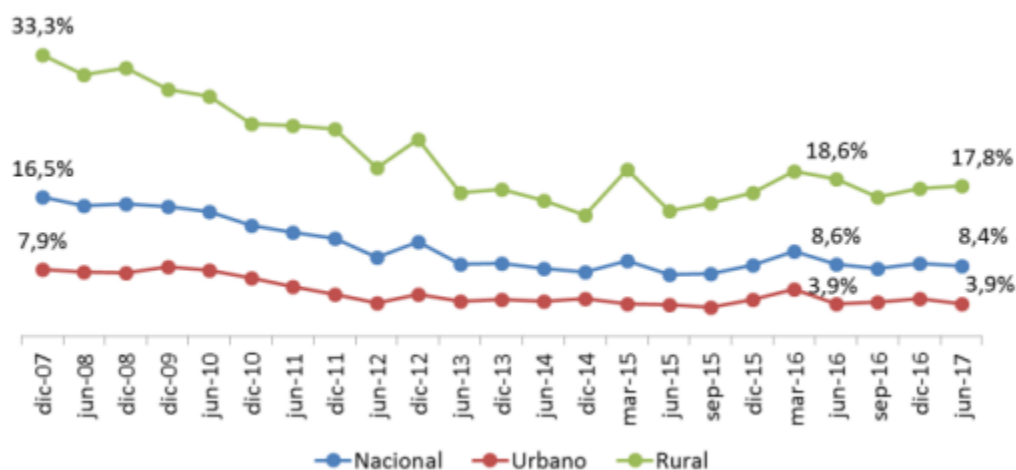


Figura 7: Evolución de la pobreza extrema

Fuente: INEC, junio 2017

Migración e inmigración:

En el Ecuador el fenómeno de la migración ha sido con saldo positivo para el país, es decir, han entrado más personas de las que se van según el INEC hasta el 2014 la diferencia era de 66.845, y en del año 2015 al 2017 la tendencia ha sido a aumentar esa cifra. Esto es algo positivo para las distribuidoras, ya que este fenómeno provoca que aumente la población y con ello los consumidores. También hay que tener en cuenta que la población de Manabí también migro internamente debido al terremoto del 16 de abril

de 2016 generalmente para Guayaquil, Santo Domingo y Pichincha, lo que provocó una disminución en las ventas de los clientes de la empresa por lo que la distribuidora también perdió en ventas pues los clientes disminuyeron la cantidad de compras.

Afectaciones por catástrofes:

El terremoto afectó una gran cantidad de empresas en Manabí, según el diario El Universo tomando cifras del INEC plantea que: *“En Portoviejo, donde hay 2.690 empresas afectadas, el 90% del sector comercial siente el impacto del terremoto. En Manta hay más empresas golpeadas: son 2.798, para una afectación al comercio de un 80%.”* (Diario El Universo, 2016). Teniendo en cuenta estos datos se puede concluir que este aspecto incidió negativamente en la distribuidora ya que afectó el mercado objetivo.

Tabla 3: Entradas y salidas al Ecuador por concepto migratorio

Años	Entradas			Salida			Saldo migratorio		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
2007	1.695.379	932.449	762.930	1.698.881	928.997	769.884	-3.502	3.452	-6.954
2008	1.757.235	967.695	789.540	1.767.097	968.537	798.560	-9.862	-842	-9.020
2009	1.788.791	982.468	806.323	1.742.611	950.768	791.843	46.180	31.700	14.480
2010	1.940.506	1.059.326	881.180	1.904.307	1.035.165	869.142	36.199	24.161	12.038
2011	2.168.580	1.183.914	984.666	2.108.567	1.146.803	961.764	60.013	37.111	22.902
2012	2.297.211	1.255.929	1.041.282	2.240.008	1.220.487	1.019.521	57.203	35.442	21.761
2013	2.507.173	1.354.395	1.152.778	2.447.510	1.314.676	1.132.834	59.663	39.719	19.944
2014	2.826.666	1.528.672	1.297.994	2.759.821	1.483.662	1.276.159	66.845	45.010	21.835

Fuente: INEC (2015)

1.1.4 Tecnológico

Redes sociales:

El incremento del uso de las redes sociales es un factor tecnológico que las empresas deben considerar, pues si se explota como es debido provocaría un aumento significativo en cuanto a clientes, pero si no se atiende este aspecto se pueden perder muchos clientes y proveedores. Como se puede apreciar el uso de las redes sociales ha aumentado considerablemente.

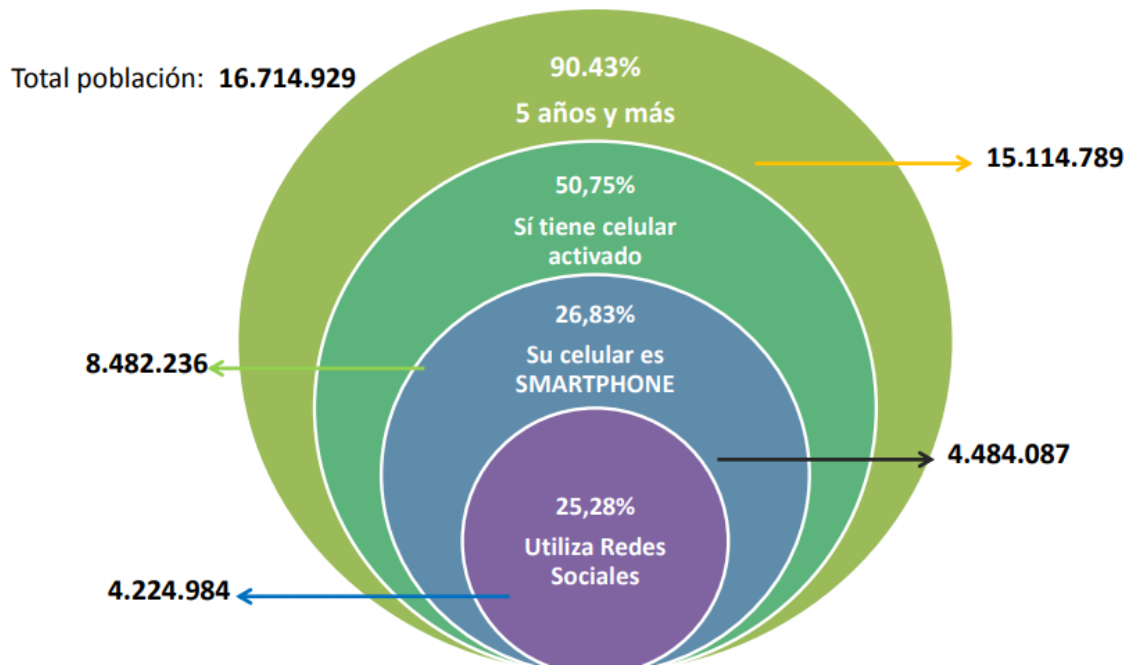


Figura 8: Porcentaje de población con celular y redes sociales

Fuente: ENEMDU (2012-2016)

Uso de internet:

La presencia de las empresas en internet es sumamente importante, pues a través del internet se pueden disminuir costos de publicidad por medio del marketing digital, así como agilizar la recepción de pedidos de mercadería por este medio.

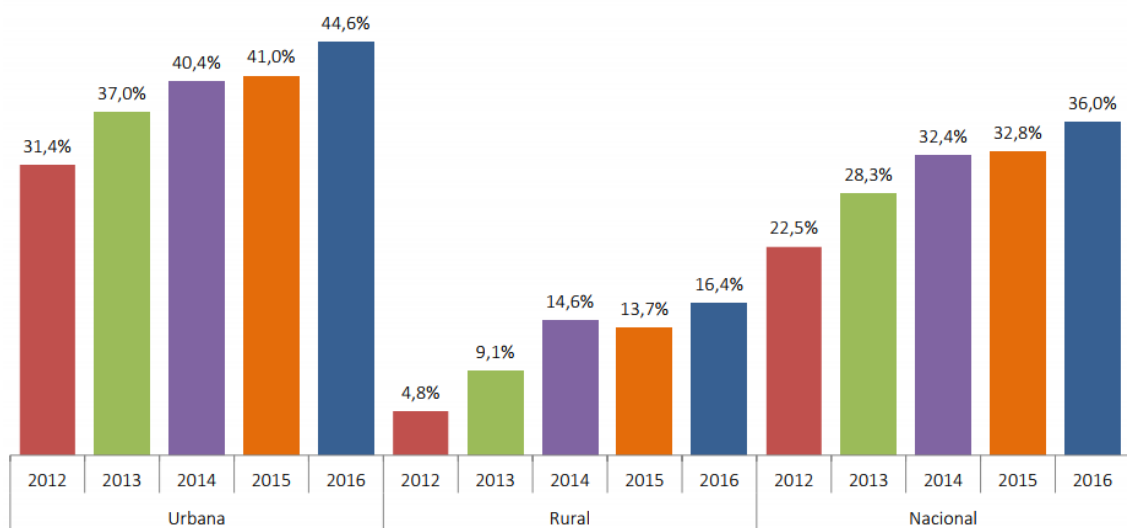


Figura 9: Acceso a internet según área

Fuente: ENEMDU (2012-2016)

Tecnología en los procesos:

La tecnología que se usa en los procesos en la industria del plástico no es de última tecnología, esto aumenta los costos de producción, lo que es un aspecto desfavorable para la distribuidora, debido a esa razón los productores deben aumentar los precios. La justificación de lo expresado son las palabras del presidente de la Aseplast para el periódico online visazo. “*Si bien la industria plástica avanza por el camino de la calidad, aún le falta mejorar la tecnología que utiliza en sus procesos a fin de fortalecer su competitividad*” (Lara, 2017).

1.1.5 Matriz de Evaluación del Factor Externo

Luego de una entrevista con el personal de la DGD se determinaron las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno de la empresa tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4: Matriz de Evaluación del Factor Externo

Factor Externo Clave	Peso Ponderado	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Aumento de la demanda en la industria	15%	4	0.6
Leyes que obligan a usar productos plásticos no reutilizables en los restaurantes	15%	4	0.6
Extensión en la línea de productos	14%	2	0.28
AMENAZAS			
Ingreso de nuevos competidores al sector	16%	4	0.64
Fuerte poder de negociación de clientes y proveedores	15%	3	0.45
Incertidumbre en la economía del país	15%	3	0.45
Aumento de costos de materia prima	10%	3	0.3
	100%		3.32

1.2 Análisis interno

1.2.1 Historia

La distribuidora Galo Dávila es una empresa que cuenta con más de 25 años de experiencia y trayectoria en el mercado Manabita. La idea de iniciar con este negocio nació del señor Galo Miguel Dávila Vera quien es el actual propietario, con el objetivo de tener una actividad laboral propia y no depender de un patrono.

Comenzó en el Mercado Municipal N° 1 junto a su esposa María Genith Intriago Burgos en una pequeña tienda ubicada en las calles Córdova y Alajuela, atendían en su punto de venta y también entregaban mercadería bajo pedidos. Años después en vista de que el negocio crecía se movilizaron a la Avenida América, entre Gabriela Mistral y Córdova, después de algunos años en el que se ampliaron las rutas de entrega y número de empleados, cambiaron sus instalaciones a la Ciudadela California, donde por su ubicación podían dar mejor atención a los clientes de los demás cantones, ya que los camiones de entrega podían salir con más facilidad de la ciudad desde esta ubicación.

En el 2003, y con capital suficiente para construir sus propias instalaciones se mudaron nuevamente a la Av. América en la que se radican hasta la actualidad como la distribuidora de productos plásticos no reutilizables más importante de Manabí, con 4 camiones que cubren todas las rutas de entrega que comprenden todos los cantones de Manabí.

1.2.2 Ubicación actual

Actualmente se ubica en Manabí en el cantón Portoviejo, en la Avenida América, entre Gabriela Mistral y Córdova, donde tiene todas sus instalaciones.

1.2.3 Infraestructura

La infraestructura de la DGD cuenta con un total de 1.200 metros cuadrados, la misma que está dividida en: 1 oficina, 1 punto de venta al cliente minorista, 3 áreas de almacenamiento de mercadería, 1 bodega y 1 área de despacho para los camiones que

día a día salen a entregar la mercadería solicitada por los clientes bajo pedido a los vendedores.

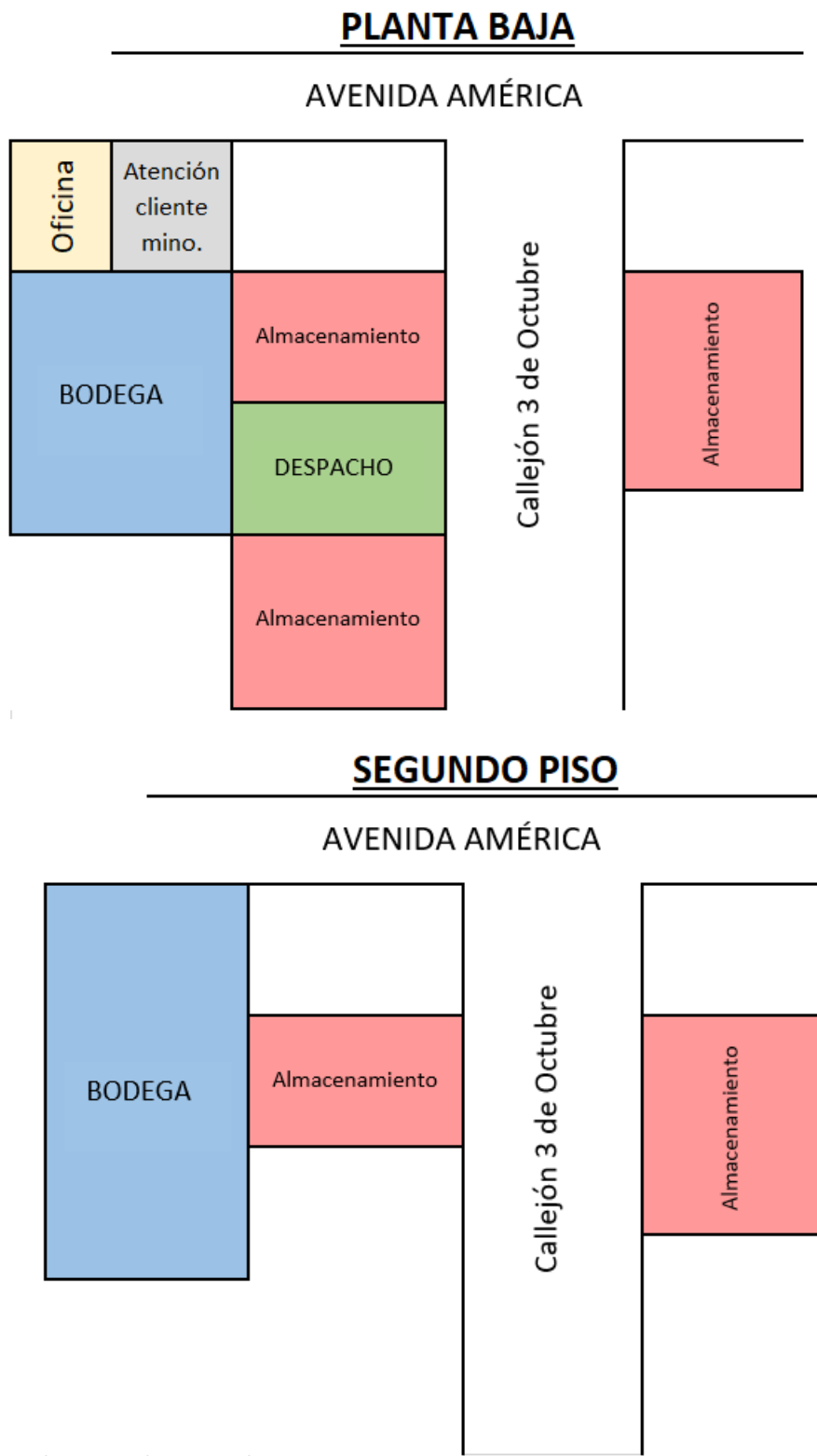


Figura 10: Infraestructura

1.2.4 Misión

Ofrecer variedad de productos de excelente calidad a un precio competitivo que satisfaga todas las necesidades del mercado manabita mayorista y minorista.

1.2.5 Visión

En el 2025 ser líderes en la distribución de productos plásticos no reutilizables, ofreciendo precios y productos competitivos.

1.2.6 Valores organizacionales

- **Responsabilidad:** Cada colaborador es responsable de sus tareas y funciones designadas.
- **Trabajo en equipo:** Los colaboradores deben trabajar en conjunto para obtener los resultados esperados.
- **Compromiso:** En la DGD el compromiso con el trabajo que se realiza debe estar enfocado en el cumplimiento de los objetivos.
- **Respeto:** En la DGD el respeto prima entre los colaboradores y hacia los clientes.

La misión, visión y valores organizacionales antes expuestos son una propuesta para este trabajo investigativo, mismos que se exponen en base a lo que actualmente se vive en la DGD. Los valores organizacionales los tiene cada colaborador de la empresa en cada una de sus actividades, siendo los mismos los que permiten tener un buen ambiente de trabajo entre compañeros de trabajo y con los clientes.

1.2.7 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la DGD posee pocos niveles jerárquicos que se conforman en 4 departamentos: Gerencia, Cobranzas, Bodega y Ventas.

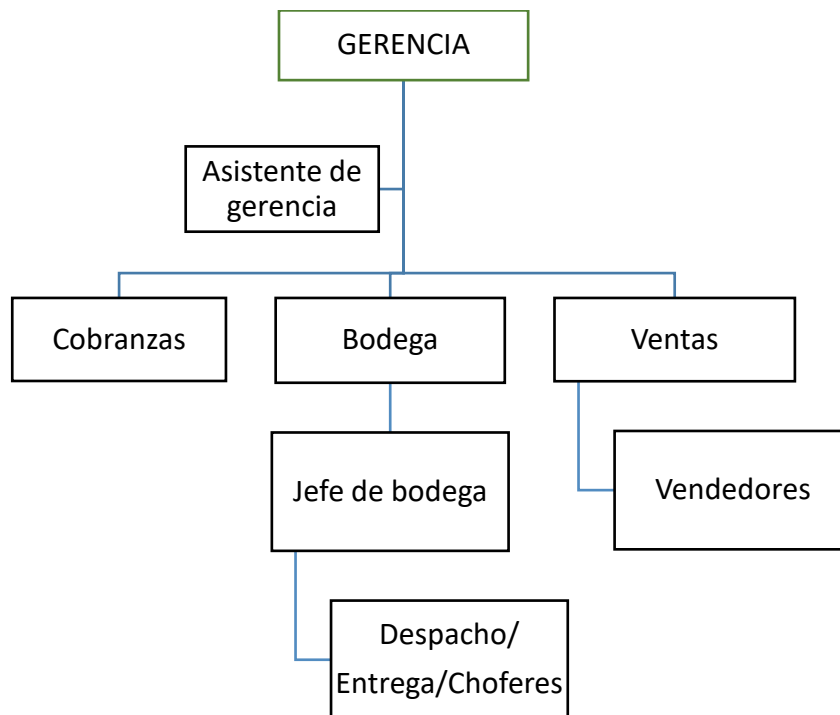


Figura 11: Organigrama de la empresa

La DGD cuenta con 20 colaboradores, mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5: Colaboradores de la distribuidora

CARGO	N° DE COLABORADORES
Administrativo	3
Colaborador de Bodega	6
Chofer	4
Vendedor	5

Esta estructura organizacional muestra que existe una buena distribución jerárquica dentro de la DGD, lo que hay q hay que recalcar es que en cuento a distribución de funcione si existen ciertos puestos que tienen muchas funciones a su cargo, como lo es el caso de la gerencia.

1.2.8 Productos

La Distribuidora Galo Dávila ofrece productos enfocados al almacenamiento de alimentos preparados y no preparados. Consta de una gran variedad de formas, tamaños y calidades para satisfacer las necesidades de cada cliente.

El mayor porcentaje de ventas lo llevan las fundas camiseta seguido de los productos Foam EPS (Poliestireno Expandido).

Los productos que se distribuyen en la DGD se encuentran clasificados en la siguiente tabla:

Tabla 6: Clasificación de productos

PRODUCTOS	CLASIFICACIÓN
Focos	Ahorradores Luz led
Fundas Plásticas de Baja Densidad	Fundas de basura Fundas para hamburguesa Fundas tipo camiseta
Fundas Plásticas de Alta Densidad	Fundas chequeras Fundas en rollo Fundas polyfan Fundas quintaleras
Palillos	Bambú Madera
Productos Foam EPS (Poliestireno Expandido)	Bandejas Bases circulares Bases para torta Charoles Esferas Fuentes ovaladas Hieleras Lámina Platos Portacomidas

PRODUCTOS	CLASIFICACIÓN
	Reposteros Vasos Viandas
Vasos	Foam EPS Papel Plásticos termoformados de polipropileno
Cubiertos	Cucharas Cuchillos Tenedores
Tarrinas	Foam EPS (Poliestireno Expandido) Plásticos termoformados de polipropileno
Piñatería	Globos Porta globos Serpentina Velas
Varios	Atún conservado Bolsos reutil de polipropileno tipo tela (material non-woven) Cintas de embalaje Envases aluminio Envases transparentes Fundas de papel Guantes latex Naipes Paletas de madera Papel aluminio Piola de algodón Pirocina Plástico film Sacos Servilleta Sorbetes

1.2.9 Proveedores

- **PLASTLIT:** Ofrece productos de FOAM fabricado en EPS (Poliestireno Expandido) envases desechables diseñados para el manejo de comidas para llevar, cafeterías, franquicias de comida rápida, restaurantes, etc. No apto para calentar en microondas (Plaslit, s.f.).
- **BOPP:** Producen productos termoformados como vasos, tapas y tarrinas de diversos tamaños para consumo masivo (BOPP, s.f.).
- **PARAÍSO:** Es una empresa que se dedica a la fabricación de colchones y también a la producción de fundas plásticas tipo camiseta.

1.2.10 Clientes

La mayoría de los clientes de la DGD son pequeños emprendimientos que buscando iniciar una actividad económica con independencia de patrono, se acercan a la DGD a solicitar la visita del vendedor que cubra su ruta para que le otorgue la asesoría necesaria sobre qué productos y precios puede adquirir. Seguido de clientes mayoristas que se encuentran alrededor de toda la provincia, mismos que son comercios representativos en cada cantón al que pertenecen.

Las formas de pago que se reciben son: efectivo, cheques posfechados y cheques al día.

Las ventas a crédito se manejan con la mayoría de los clientes mayoristas, la cantidad máxima de días que se dan de crédito son 30 días. Cabe recalcar que a ciertos clientes mayoristas, que mantienen gran frecuencia de compra se les da hasta 60 días de crédito dependiendo del monto de la compra.

1.2.11 Matriz de Evaluación del Factor Interno

Luego de una entrevista con el personal de la DGD se determinaron las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno de la empresa tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7: Matriz de Evaluación del Factor Interno

Factor Interno Clave	Peso Ponderado	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Precios competitivos frente a la competencia	5%	2	0.1
Buena calidad de los productos frente a la competencia	10%	4	0.4
Recursos financieros en crecimiento	9%	3	0.27
Buena cobertura geográfica de la provincia	10%	4	0.4
Nueva aplicación de ingreso de pedidos para los vendedores	8%	4	0.32
Confianza para la comunicación entre los diferentes niveles	10%	3	0.3
DEBILIDADES			
Las bodegas mantienen una mala estructura.	9%	3	0.27
Las compras se realizan de forma empírica por la gerente general.	5%	3	0.15
Pérdida de existencias del inventario	5%	2	0.1
Varios cargos poseen exceso de trabajo a su cargo y otros cumplen muy pocas funciones	5%	2	0.1
Falta de capacitación a la fuerza de ventas.	12%	4	0.48
No existe planificación ni objetivos establecidos en ninguna de las áreas.	12%	4	0.48
	100%		3.37

2 CAPÍTULO II

En el presente capítulo se detallarán aspectos teóricos referentes a la gestión por procesos. Mismos que son relevantes para la presente investigación. El objetivo de la explicación de cada uno de los aspectos a tratar es tener un mayor conocimiento a la hora de implementar la propuesta.

2.1 Cadena de suministros

Para lograr dicho objetivo es comenzaremos con definir la cadena de suministros:

Según Quinn (1997) la cadena de suministros puede ser definida como el conjunto de todas las actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el estado de materias primas hasta el usuario final.

Un concepto más explícito es el que exponen los autores Lummus & Albert, (1998), quienes consideran que una Cadena de Suministros es una red de entidades en la cual el material fluye. Esas entidades pueden incluir proveedores, transportistas, fábricas, centros de distribución, comerciantes y clientes finales.

En este último concepto se especifica quienes intervienen en la cadena de suministro, estos son proveedores, distribuidores y clientes. Los cuales le dan una gran importancia a la misma. A pesar de lo antes conceptualizado es significativo destacar que la cadena de suministro ya es importante por sí sola, pues en ella se realizan actividades trascendentales las cuales según Acosta Oviedo (2012) son la selección del proveedor, la compra, procesamiento de órdenes, control de inventarios, transportación, almacenamiento y servicio al cliente.

La misma autora antes mencionada plantea que para lograr una eficiente cadena de suministros las empresas han desarrollado algunas técnicas como:

- Justo a Tiempo (JIT)
- Respuesta Rápida (QR).

- Respuesta Eficiente al Cliente (ECR),
- Inventarios Manejados por el Proveedor (VMI)

Es primordial tener en cuenta que una cadena de suministro es más eficiente mientras más valor agregado crea, para ello es importante considerar que ésta crea valor de la siguiente manera según Acosta Oviedo (2012):

- Haciendo la vida del cliente más fácil, mediante mejoras en el servicio de entrega de un producto, o mediante la mejora del tiempo de espera de un servicio y su calidad.
- Hacer propios los problemas del cliente, lo que se traducirá en un menor tiempo de respuesta al problema planteado y nos hará cumplir las promesas hechas.
- Proveer más opciones, esto lo podemos hacer si conocemos bien los deseos del cliente y nos limitamos a estos deseos, lo que nos permitirá eliminar las opciones costosas e inútiles.
- Involucrar al cliente en el proceso de creación de valor.

La cadena de suministros incluye varios tipos de canales de distribución, los mismos que pueden ser:

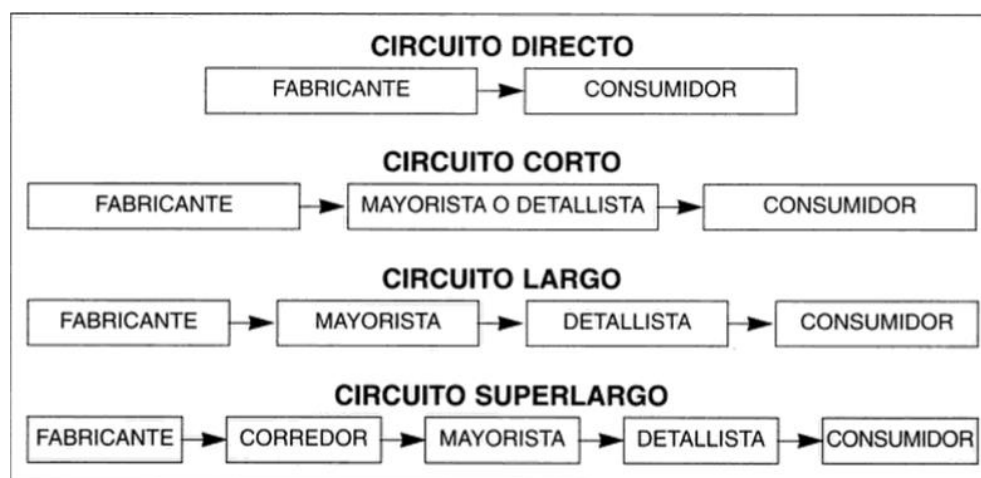


Figura 12: Tipos de canales de distribución

Fuente: Ancín (2001)

En todos los casos antes mencionados se toma al fabricante como proveedor de las distribuidoras que pueden ser mayoristas y minoristas y al consumidor como el cliente.

En el caso particular de la empresa en análisis, la cadena de distribución ideal sería la que involucra: fabricante, mayorista, detallista o minorista y consumidor.

A continuación, se definirán cuáles son los actores de la cadena de suministro para saber cuál es su función en la misma.

2.1.1 Fabricante o Proveedor

Es crucial comenzar hablando de los proveedores con una frase de Porter (1990), quien plantea que las empresas consiguen beneficiarse al máximo cuando los proveedores son, a su vez, competidores a nivel mundial. Enfatizando que los proveedores son un eslabón importante en la cadena de suministros.

A esto se le suma el concepto planteado por Taipe Yáñez & Pazmiño (2015), mismos que definen a los proveedores como las organizaciones que entregan a las empresas los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales necesarios para la producción. Los proveedores también son fuerzas o factores que influyen en las actividades de la empresa, debido a que proporcionan los recursos necesarios para que la misma pueda producir sus bienes y sus servicios.

2.1.2 Detallista / Minorista o Cliente

El concepto más aceptado para este trabajo acerca de los clientes es el que plantean Llauder Santomá, Cabrero y Colomina (2006), donde afirman que los clientes son personas, usuarios u organizaciones que compran o adquieren los productos o servicios. También son los que están relacionados con todos aquellos que compran los productos y/o servicios que ofrece la empresa. Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes es la actividad más importante de una empresa.

Al concepto antes expuesto se le puede agregar lo que expresan Taipe Yáñez & Pazmiño (2015) cuando plantean que se denominan clientes consumidores a los que compran el

producto para su uso final y clientes empresariales a aquellas organizaciones que compran el producto para incluirlo en su proceso de producción o para realizar en él procesamientos adicionales. El conjunto de los clientes reales y potenciales de un producto constituyen el mercado.

2.1.3 Mayorista o Distribuidor

La empresa involucrada en la presente investigación es una empresa distribuidora la cual puede asumir el rol de cliente y de proveedor, pero en realidad su rol fundamental en la cadena de distribución es el de distribuir.

Para comenzar a definir a los distribuidores es necesario recurrir al concepto planteado por Kotler & Armstrong (2008), quienes exponen que los intermediarios son quienes ayudan a la compañía a promover, vender, y distribuir sus productos o servicios a los consumidores finales y estos pueden ser empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

Flores & Palma (2007) definen a las empresas distribuidoras como los agentes del mercado encargados de llevar a cabo el proceso de distribución, de este modo el rol principal de las empresas distribuidoras es definido como la administración, operación, mantención y planificación de las redes de distribución.

Con estos conceptos queda plasmado claramente cuál es la tarea fundamental de las empresas distribuidoras dentro de la cadena de suministros, ya que son compañías que compran bienes o servicios y los comercializan a otras compañías o empresas para obtener ganancias. Existen además empresas distribuidoras que venden estos productos o servicios a clientes finales, siendo generalmente una cantidad mínima de los pedidos que realizan a los proveedores.

La empresa distribuidora en estudio basa sus estrategias en la administración y ventas sin dejar de lado los inventarios. Generalmente utilizan el método PEPS (primero que entra, primero que sale) para el control de inventarios, garantizando con este método que no existan productos viejos.

A continuación se muestra la cadena de suministros de Quifatex S.A., empresa que maneja un amplio proceso de manejo de inventarios y logística, mismo que nos servirá como referencia y guía para continuar con este trabajo investigativo.



Figura 13: Cadena de suministros – Mapa de procesos QUIFATEX S.A.

Fuente: QUIFATEX (2018)

2.2 Procesos críticos

Dentro de las empresas distribuidoras existen procesos críticos que deben ser considerados para el desarrollo del presente trabajo investigativo ya que son los encargados del buen funcionamiento de las mismas. Los procesos a los que se hace referencia son: compras, control de inventarios, ventas y distribución de los productos. Antes de definir estos procesos es importante definir que son procesos críticos.

Cantón Mayo (2010) define los procesos críticos como aquellos que inciden de forma directa en los resultados que alcance el centro como organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercute de manera significativa en la prestación del servicio a los usuarios y afecta al impacto.

Como se explica en este concepto, éstos son los procesos fundamentales de la empresa ya que determinan su posición en el mercado. Para reafirmar lo antes mencionado se

consultó lo planteado por Harrington H. (1993) quien describe a los procesos críticos como aquellos que se consideran grandes en importancia y en oportunidades para su mejoramiento, y que deben abordarse en primer lugar.

Para tener una mejor idea de cómo es el funcionamiento de los procesos críticos de una empresa distribuidora se explicará cómo deberían marchar los mismos y se tratarán algunos aspectos que se deben tener en cuenta.

2.2.1 Proceso de compras

Para realizar una buena venta y tener dividendos satisfactorios es importante realizar una buena compra. Para realizar una buena compra con los estándares necesarios (precio, calidad) es necesario conocer los siguientes aspectos:

- La eficiencia del proceso: La eficiencia del proceso se basa en tener el producto en el momento indicado en el lugar indicado.
- El ahorro de costos: Los costos que se disminuyen son los costos de transportación, en este caso es necesario valorar si el servicio de transporte se contrata o es parte de la empresa.

Además, siempre es necesario agregar acciones para mejorar continuamente el proceso de compra.

- La búsqueda continua de nuevos materiales y oportunidades.
- La comparación de proveedores, ofertas y fuentes de aprovisionamiento.
- La coherencia en sus decisiones y la capacidad de hacer pronósticos basados en datos objetivos y fiables.

Cuando no se tiene un sistema de compras bien definido y eficiente se comenten los siguientes errores:

- Asumir que las ofertas de los proveedores solo se diferencian en precio.
- Asumir que como comprador se tiene la última palabra: Es importante escuchar al proveedor porque puede dar buenas ofertas durante una misma negociación.
- No tener en cuenta a quienes salen afectados con su compra (stakeholders).
- No realizar estudios del proveedor. No conocer al proveedor.
- Aceptar condiciones que la empresa no pueda asumir en algún momento determinado.

Para concluir con el tema de compras es muy importante realizar un estudio de mercado para conocer cuál es el producto más adecuado para comprar o analizar qué está comprando la competencia, porque y para qué.

2.2.2 Gestión de inventario

Para tener una buena gestión de los inventarios es preminente tener en cuenta la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de inventario, determinados por los métodos de control.

Tener una buena gestión de inventarios garantiza para la empresa reducir al mínimo los costos de almacenamiento, disminuyendo al mínimo los niveles de existencias. Pero a la misma vez garantizando que exista el producto que el cliente desee en el momento que lo desee.

Si no se realiza este proceso adecuadamente, la empresa podría tener muchos productos en stock incurriendo en gastos. O por otro lado la empresa podría tener costos de inexistencia. Estos costos no son más que cuando un cliente tiene un producto y no se tiene en la empresa.

2.2.3 Proceso de Ventas

Las ventas es otro de los procesos claves de la empresa para que este proceso sea efectivo es necesario tener presente los siguientes aspectos:

- Conocer el producto.
- Prospección del mercado.
- Contacto con el futuro cliente.
- Establecer las necesidades.
- Presentación del producto.
- Cerrar la venta.
- Interesarse por el cliente.

Además de los procesos críticos presentes en una empresa distribuidora existen factores críticos para el éxito de las mismas. Estos factores son:

1. Tipo de productos a distribuir
2. Plaza o zona a distribuir
3. El transporte
4. Negociación con proveedores
5. Políticas comerciales con los proveedores
6. El precio de venta
7. Evaluación de la competencia.

2.2.4 Proceso de distribución o logística

Según Ballou (2004) la logística gira entorno a crear valor para los clientes y proveedores de la empresa. El valor en la logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos. Una buena dirección logística visualiza cada actividad en la cadena de suministros como una contribución al proceso de añadir valor. Se añade valor cuando los clientes prefieren pagar más por un producto o un servicio que lo que cuesta ponerlo en sus manos. Por varias razones, para muchas empresas de todo el mundo, la logística se ha vuelto un

proceso cada vez más importante al momento de añadir valor. Una forma de diferenciarse de la competencia es reconociendo que la logística y la cadena de suministros afectan a una parte importante de los costos de una empresa y que el resultado de tomar decisiones que involucren la logística en la cadena de suministros puede ser efectiva para penetrar nuevos mercados, incrementar la cuota de mercado y aumentar los beneficios. Es decir, una buena dirección de la misma puede reducir costos y generar ventas. Cuando una empresa incurre en el costo de mover el producto hacia el consumidor o de tener un inventario disponible de manera oportuna, ha creado valor para el cliente que antes no tenía. Por lo general se reconoce que el negocio crea cuatro tipos de valor en los productos o en los bienes. Estos son:

1. Forma
2. Tiempo
3. Lugar
4. Posesión

La logística crea dos de esos cuatro valores, los mismos que son tiempo y lugar en los productos, principalmente mediante el transporte, el flujo de información y los inventarios.

2.3 Buenas prácticas

Toda empresa necesita guiarse en normas o leyes que pueden ser de carácter obligatorias o convencionales. Las normas de carácter obligatorias ya fueron tratadas en el capítulo anterior de este trabajo investigativo. Las normas convencionales que nos ayudarán a obtener un mejor referente del buen funcionamiento de una empresa distribuidora son las siguientes:

2.3.1 ISO 9001 - Sistemas de gestión de la calidad

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque en procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del mismo. Se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000 que son:

Enfoque al cliente; liderazgo; compromiso de las personas; enfoque a procesos; mejora; toma de decisiones basada en la evidencia; gestión de las relaciones (ISO, 2015).

2.3.2 ISO 28000 – Sistemas de gestión de seguridad de la cadena de suministros

Fue desarrollada en respuesta a la exigencia de la industria de una norma de gestión de la seguridad. Su objetivo principal es mejorar la seguridad en la cadena de suministro y exige a la organización evaluar el ambiente de seguridad en el que opera y determinar si se han implementado medidas de seguridad adecuadas y si ya existen otros requisitos de reglamentación que la organización cumple (INEN, 2014).

2.3.3 ISO 45001 – Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Esta es una nueva norma que permite a las organizaciones colocar en marcha un sistema de salud y seguridad ayudándoles a mitigar sus peligros en materia de seguridad y salud en el trabajo. Entre sus beneficios claves se encuentran la reducción de incidencias en el lugar de trabajo, reducción del absentismo laboral, disminución de la rotación de personal, lo que lleva a mayor rendimiento, costo limitado de las primas de seguro, creación de una cultura y sistema de salud y seguridad (Kleinová & Szaryszová, 2014).

2.4 Modelos de mejora

2.4.1 El Just In Time (JIT)

Es una de las estrategias o esquemas más eficiente con productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas, ya que hay que comprar o producir solo lo que se necesita y cuando se necesita. También es una filosofía que permite eliminar todo lo que implique desperdicio o despilfarro en el proceso desde las compras hasta la distribución. Despilfarro en este contexto significa todo lo que no añade valor al producto como inspecciones, transportes entre máquinas, almacenajes o preparaciones (Arndt, 2005).

En el caso de las empresas distribuidoras el Just In Time está basado en comprar lo que se necesita en el momento que se necesita, de esta forma se eliminan los inventarios acumulados en las bodegas y el costo que genera el manejo de los mismos.

3 CAPÍTULO III

La Distribuidora Galo Dávila en la actualidad no cuenta con procesos establecidos, por lo que en el presente capítulo se realizará el inventario y levantamiento de los mismos mediante un trabajo de campo dentro de sus instalaciones.

3.1 Inventario de procesos actuales

Al contar con una nómina de trabajadores mínima se realizó una entrevista a un representante de cada proceso para determinar las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

La siguiente tabla muestra el inventario de los procesos encontrados en las entrevistas:

Tabla 8: Inventario de los procesos de la Distribuidora Galo Dávila

PROCESO	ENCARGADO
Gestión Estratégica	Gerente General
Provisión	Gerente General y Jefe de Bodega
Comercialización	Vendedor y Jefe de Cobranzas
Distribución y Logística	Jefe de bodega, Chofer y Empacador de mercadería
Administración del Personal	Gerente General
Gestión Financiera	Gerente General
Gestión de la Información	Ingeniero en Sistemas

3.2 Mapa de procesos actual

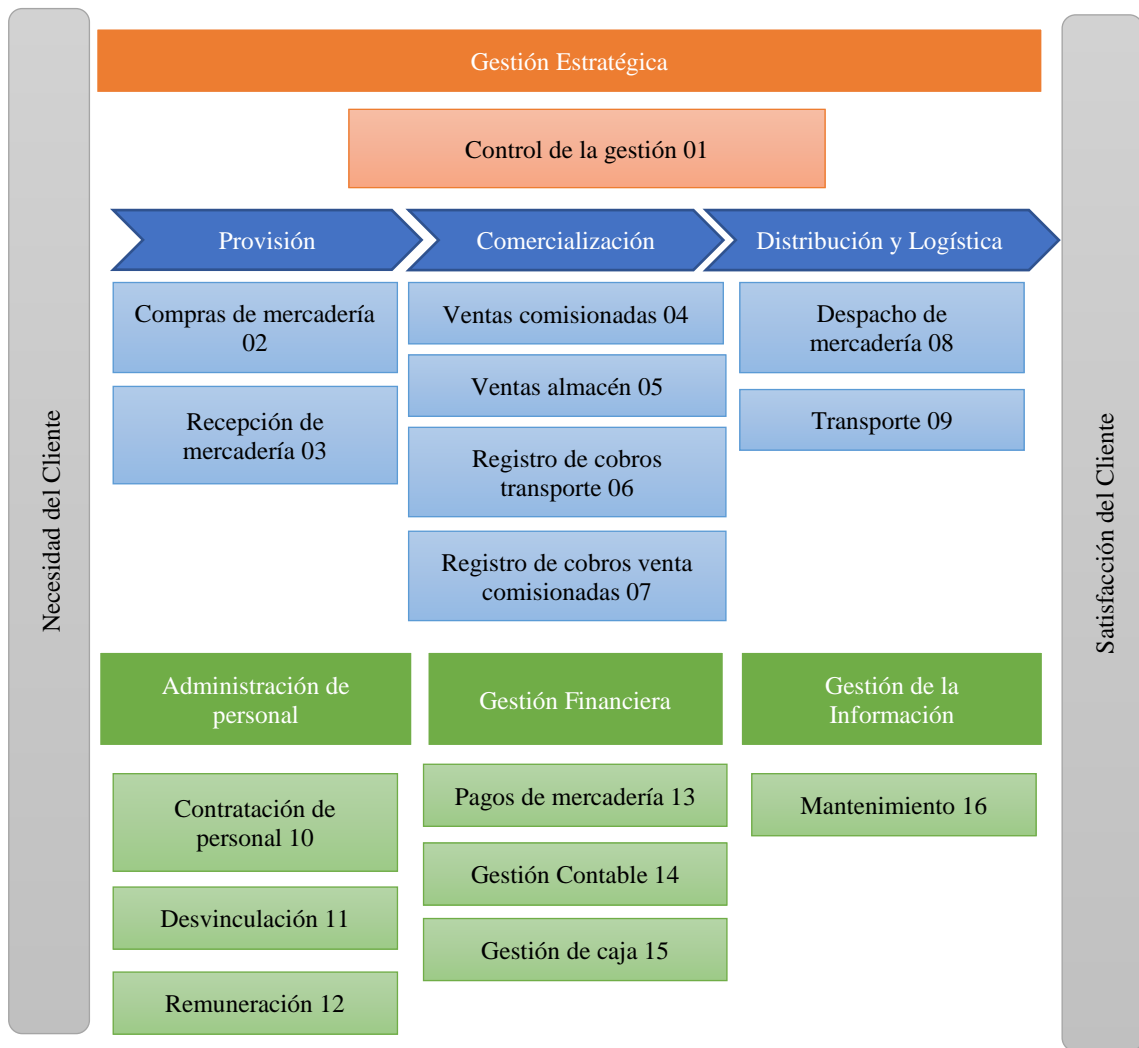


Figura 14: Mapa de procesos actual

3.3 Descripción del proceso e identificación de las oportunidades de mejora

3.3.1 Control de la gestión

Este proceso es realizado por la Gerente Administrativa, quien es la que da solución de manera empírica a todos los problemas o inconvenientes que aparecen durante el transcurso de la jornada de trabajo, en este proceso se muestran varios inconvenientes ya que todas estas actividades recaen sobre la misma persona, quien en ocasiones debe dejar de lado actividades primarias para la empresa como negociaciones con los proveedores

para dar soluciones a problemas emergentes que se encuentran. El resto del personal de la DGD no está autorizado para dar solución por cuenta propia a los problemas.

Tabla 9: Análisis del Proceso: Control de la Gestión

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las funciones de toma de decisiones recaen sobre la misma persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dividir las funciones de toma de decisiones compartiéndolas con otro colaborador del administrativo.
<ul style="list-style-type: none"> • No existen estrategias y objetivos que guíen la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear estrategias y objetivos que sirvan de guía para los mandos administrativos.
<ul style="list-style-type: none"> • No existen políticas establecidas a seguir en general, ni directrices que den soporte a la solución de problemas, sin que éstos recaigan sobre una sola persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear políticas que ayuden al personal en general a dar solución oportuna a los problemas.

3.3.2 Compras de mercadería:

Las compras de mercadería son realizadas únicamente por la Gerente Administrativa, quien revisa periódicamente el stock de la mercadería en el sistema de la DGD, para así poder identificar la necesidad de compra. También el vendedor se encarga de notificar la falta de producto, la mayoría de las ocasiones esta notificación del vendedor le sirve a la persona encargada de compras para darse cuenta que el pedido ya fue enviado al proveedor y que este aún no llega a las DGD. Por otro lado, los precios de los productos y fechas de recepción de la mercadería solicitada son pactados previo a la compra, esta negociación también la realiza la Gerente Administrativa.

Tabla 10: Análisis del Proceso: Compras de Mercadería

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none">• No existe en el sistema una opción de alerta que notifique a la persona encargada de compras la falta o escasez de un producto para realizar compras a tiempos más oportunos.	<ul style="list-style-type: none">• Crear en el sistema una opción que notifique la falta de producto.
<ul style="list-style-type: none">• No existen contratos firmados con los proveedores en los que se establezcan fechas límites de pago y de entrega de mercadería que eviten retrasos en las recepciones de mercadería.	<ul style="list-style-type: none">• Crear contratos en los que se pacten con los proveedores fechas de pago límites y también fechas de recepción de mercadería.

3.3.3 Recepción de mercadería

La persona encargada de supervisar y de realizar la mayoría de las actividades de este proceso es la Asistente de Bodega, quien no mantiene contacto previo con el proveedor o con la empresa encargada de transportar la mercadería, simplemente recibe la notificación de que llegó la mercadería de un proveedor y se dispone a dejar de lado sus actividades inmediatas en otros procesos para ir a recibir la mercadería en el momento que llega, debiendo cumplir con sus actividades la Gerente Administrativa o su Asistente, cargándole así nuevamente más actividades a las funciones que debe desempeñar la Gerente Administrativa.

Tabla 11: Análisis del Proceso: Recepción de Mercadería

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none">• No existe coordinación de parte del asistente de bodega con los proveedores sobre la hora de la recepción de la mercadería, esto genera que en ocasiones se deba recibir mercadería en horarios extras al horario normal de trabajo por lo que los cargadores de mercadería de la DGD no cumplen con sus funciones con la motivación correcta.	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar las horas de recepción de mercadería con los proveedores.• Explicar mediante una capacitación al cargador de mercadería cuáles son sus funciones y qué implica realizarlas.
<ul style="list-style-type: none">• Existe una mala distribución para el almacenamiento de la mercadería y las instalaciones de la DGD no son las adecuadas para el acceso del cargador.	<ul style="list-style-type: none">• Mejora de las instalaciones de la DGD y por ende de los accesos a la mercadería almacenada.

3.3.4 Ventas comisionadas

En este proceso intervienen principalmente los vendedores de la DGD, mismos que no reciben capacitaciones previas a desarrollar sus funciones, ni cuentan con una dirección específica que les sirva de guía para evaluar mejor a posibles clientes y mercados nuevos. Todos los problemas que se generen en este proceso obtienen solución por parte de la Gerente Administrativa de manera empírica y analizando las situaciones actuales y pasadas del cliente involucrado. El vendedor decide los precios, descuentos y formas de pago a pactar con el cliente basándose en el historial de ventas realizadas al mismo, en el caso de ser un cliente nuevo el vendedor solicita autorización de la Gerente Administrativa para concretar la venta. Los vendedores tampoco cuentan con una planificación previa para el cumplimiento de metas.

Tabla 12: Análisis del Proceso: Ventas Comisionadas

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> No existe una dirección de ventas que fije metas y realice controles periódicos a los vendedores y sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un puesto de trabajo para alguien que dirija y controle las ventas.
<ul style="list-style-type: none"> No existen capacitaciones a los vendedores. No existen políticas de ventas que se deban seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal por medio de la nueva dirección de ventas. Crear una política de ventas.

3.3.5 Ventas almacén

Las ventas que, en su mayoría, se realizan al por menor se dan en el punto de venta que mantiene la DGD dentro de sus instalaciones. La persona encargada de cumplir con las actividades de este proceso es la Encargada de Facturación, misma que decide los precios y los descuentos a ofrecer a los clientes basándose en el historial de ventas del mismo. En el caso de presentarse un nuevo cliente la Gerente Administrativa autoriza que éste reciba una breve explicación del uso y funcionamiento de todos los productos que el cliente solicite, al darse el caso de que éste solicite la visita del vendedor se registran todos sus datos para entregarlos al vendedor y que éste en el día asignado a esa ruta pueda realizar una visita y concretar la venta. En este proceso la Encargada de Facturación también recibe llamadas de los clientes que no realizaron su pedido con anticipación al vendedor encargado de esa zona, por lo que en horas de la mañana antes de que se termine de realizar el proceso de despacho de mercadería ella debe atender todas estas llamadas, en el caso de que al momento de la llamada del cliente externo, ella se encuentre atendiendo a otra persona en el punto de venta minorista deriva esta llamada a otra persona del área administrativa, quienes por lo general son la Encargada de Cobranzas o la Gerente Administrativa.

Tabla 13: Análisis del Proceso: Ventas Almacén

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacitación a la persona Encargada de Facturación para brindar la asesoría correcta a los nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal.

Evaluación del Desempeño: Para evaluar el desempeño de las ventas en general se elaboró un análisis horizontal de los 3 últimos años:

Tabla 14: Análisis horizontal de las Ventas

Año	%
2015 - 2016	1.44%
2016 - 2017	-0.11%

Fuente: Dávila, (2018)

Como se muestra en la tabla anterior del 2015 al 2016 las ventas apenas subieron un 1.44%, y del 2016 al 2017 éstas disminuyeron en un 0,11%, lo que muestra que existen falencias en los procesos de ventas.

3.3.6 Registro de cobros de transporte

Los cobros que realizan los transportistas de mercadería se dan por orden de la Encargada de Cobranzas, quien mantiene una lista de clientes a los que no está autorizado otorgar más créditos por lo que deben pagar directo al Chofer o Empacador de mercadería que se encuentre realizando la entrega en esa ruta, sólo con el pago del cliente está autorizada la entrega de la mercadería.

Tabla 15: Análisis del Proceso: Registro de Cobros de Transporte

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> La documentación que se emplea en este proceso para registrar los pagos que receiptan los cargadores de mercadería no se usa de la forma adecuada la mayoría de las veces. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al empleado sobre el uso correcto de los documentos y el manejo del efectivo que receiptan.

3.3.7 Registro de cobros de vendedores

Estos registros se ingresan al sistema cada vez que llega el vendedor a las instalaciones de la DGD con todo el dinero recaudado en su ruta diaria, ellos son los encargados del manejo del dinero hasta que lo entregan a la Encargada de Cobranzas junto con el informe de cuentas por cobrar del día. En este proceso no existe un seguimiento periódico de los

cobros atrasados o que se encuentren cerca de su vencimiento por parte de la Encargada de Cobranzas, el vendedor es quién se encarga de hacer cumplir el plazo máximo de crédito pactado con el cliente.

Tabla 16: Análisis del Proceso: Registro de Cobros de los Vendedores

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> No existe un control sobre la captación del dinero a tiempo, por lo que se generan muchas deudas vencidas e incluso cuentas incobrables. 	<ul style="list-style-type: none"> Designar nuevas funciones en las que se incluya el control sobre las deudas vencidas y se llame a los clientes a solicitar el pago de la deuda.
<ul style="list-style-type: none"> La DGD no mantiene una política de pagos en la que se pueda basar el encargado de cobranzas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una política de pagos.

Evaluación del desempeño: Para evaluar el desempeño de los procesos de cobros se usó el indicador días promedio de cobro para conocer si este proceso cumple con la política que mantiene la distribuidora:

Tabla 17: Días promedio de Cobro

	Días Promedio de Cobro
2015	32
2016	33
2017	35

Fuente: (Dávila, 2018)

Como podemos observar en la Tabla 17 el desempeño de los procesos de cobros en cuanto al cumplimiento de los días plazo de crédito este no cumple con la política establecida, y cada año aumentan los días promedio de cobro, en el 2015 los días promedio de cobro eran 32, en el 2016 aumentaron a 33 y en el 2017 crecieron a 35.

También se realizó un análisis horizontal de las cuentas por cobrar de los 3 últimos años:

Tabla 18: Análisis Horizontal Cuentas por Cobrar a Clientes

Año	%
2015 - 2016	3.86%
2016 - 2017	5.73%

Fuente: (Dávila, 2018)

En la Tabla 18 podemos observar que el valor de cuentas por cobrar de la DGD del año 2015 al 2016 incrementó en un 3.86%, y del año 2016 al 2017 subió un 5.73%, lo que nos demuestra otro error en el proceso de cobros.

3.3.8 Despacho de mercadería

Como se muestra en el flujo grama en este proceso existen varios controles antes de que la mercadería se suba al camión que realizará el transporte de la misma hasta el cliente, pero aun así existen errores en los despachos generando pérdidas de mercadería y aumentando la cantidad de devoluciones.

Muchas veces el despacho de mercadería de clientes de los vendedores se ven atrasados por los despachos a los clientes del punto de venta minorista haciendo así que la salida del camión se retrase.

Tabla 19: Análisis del Proceso: Despacho de Mercadería

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • Al momento de autorizar los documentos se da la orden desde un computador y se la acepta desde otro por lo que la asistente de bodega debe levantarse e ir de un computador a otro para cumplir con esta actividad. • Las instalaciones no permiten la correcta circulación de los camiones para parquearse al momento de cargar la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar un nuevo equipo de cómputo para que la asistente de bodega donde pueda realizar ambas actividades (dar la orden y aceptar) en menos tiempo. • Mejorar las instalaciones del parqueadero de los camiones.
<ul style="list-style-type: none"> • Las instalaciones no son adecuadas para el almacenamiento de mercadería, por lo que generan un problema al momento de despachar la misma, ya que los separadores de mercadería pierden mucho tiempo en llegar al lugar de almacenamiento o a veces no encuentran la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las instalaciones de almacenamiento de mercadería.
<ul style="list-style-type: none"> • La asistente administrativa mantiene su puesto de trabajo en las oficinas administrativas y no cerca de las bodegas o área de despacho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mover el puesto de trabajo de la Asistente de Bodega cerca del área de despacho y recepción de mercadería.

Evaluación del desempeño: Para evaluar el desempeño de estos procesos se realizó el siguiente análisis horizontal de la cuenta ajustes de mercadería:

Tabla 20: Análisis Horizontal de los ajustes de mercadería

Año	Ajustes de mercadería %
2015 - 2016	-62.27%
2016 - 2017	-43.12%

Fuente: (Dávila, 2018)

La Tabla 20 nos permite observar que el valor por ajustes de mercadería del año 2015 al 2016 disminuyó un 62.27%, mientras que del 2016 al 2017 este valor disminuye en un 43.12%. Por lo que podemos deducir que existe una mejoría en el control de los

despachos y recepciones de mercadería en la DGD ya que cada año los valores de pérdidas de mercadería disminuyen.

3.3.9 Transporte de mercadería

Los encargados de realizar este proceso son el Chofer y el Empacador de mercadería, quienes bajo rutas de entrega establecidas para cada día de la semana realizan el transporte de la mercadería según como el Jefe de Bodega organice el personal. En este proceso existen ocasiones en los que los encargados reportan que no se pudo entregar la mercadería a algún cliente en específico porque éste no se encontraba en el lugar de la entrega, existiendo posteriormente reclamos de los clientes asegurando que los colaboradores de la DGD nunca se acercaron al lugar.

Tabla 21: Análisis del Proceso: Transporte de Mercadería

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> No existe un control sobre los tiempos que manejan los encargados del proceso de transporte de mercadería durante el día. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar controles sobre los tiempos de este proceso con rastreo satelital a los camiones.
<ul style="list-style-type: none"> Hay clientes que hacen esperar mucho tiempo al transportista para entregar la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar horas de entrega con los clientes.

3.3.10 Contratación de personal

En la DGD no existe un proceso de selección de personal, simplemente se contrata al personal recomendado por algún conocido de la Gerencia o por el personal actual de la empresa. No existen capacitaciones al personal, solo explicaciones iniciales de cómo realizar su trabajo y cómo desempeñar sus funciones de manera breve.

Tabla 22: Análisis del Proceso: Contratación de Personal

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none">• No hay descripciones del cargo ni de las funciones que debe cumplir cada funcionario.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar documentos que reflejen las descripciones del cargo y las funciones que debe cumplir el colaborador.
<ul style="list-style-type: none">• No hay capacitaciones constantes al personal.	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar un programa de capacitaciones al personal.

3.3.11 Desvinculación de personal

La desvinculación del personal de la DGD se da en su mayoría por la finalización del contrato, en los casos de despido del personal por temas generados por inconvenientes con el mismo durante el desarrollo de sus funciones estos son comunicados sobre su desvinculación con la empresa y enviados a las oficinas del proveedor de servicios legales de la DGD para que traten con ellos su desvinculación.

3.3.12 Remuneración

Los salarios que se manejan en la DGD son salarios básicos unificados establecidos por el Ministerio de Trabajo para cada cargo descrito en el rol. El tema de comisiones de los vendedores se calcula en base a las ventas cobradas a tiempo en el mes, más no en base al cumplimiento de metas. No existen bonificaciones para ningún cargo en ninguna época del año exceptuando las obligatorias por la ley. El cálculo de las horas extras se sustenta en las marcaciones que realizan los colaboradores en el reloj biométrico de la empresa. Si el colaborador lo solicita se realizan anticipos de sueldo y préstamos de dinero que son descontados previo acuerdo con la Gerente Administrativa del rol mensual.

Los colaboradores tienen el beneficio de adquirir productos de la DGD cuando lo soliciten a un precio bajo, por medio de un crédito con la empresa que cancelarán al momento del pago de la quincena o del Rol mensual, el problema que esto genera es que el control de estos cobros los lleva la Encargada de Cobranzas quien no lo cumple con responsabilidad, ya que se han presentado casos en los que el empleado debe muchas facturas que no han sido cobradas a tiempo.

Tabla 23: Análisis del Proceso: Remuneración

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
• No hay descripciones del cargo ni de las funciones que debe cumplir cada funcionario.	• Realizar documentos que reflejen las descripciones del cargo y las funciones que debe cumplir el colaborador.
• No hay capacitaciones constantes al personal.	• Elaborar un programa de capacitaciones al personal.

3.3.13 Pagos de mercadería

Las fechas de pagos de mercadería son pactadas por la Gerente Administrativa con el proveedor, la mayoría de los pagos se realizan a contado por medio de depósitos de cheques a las cuentas de los proveedores para garantizar así un mejor precio en el producto. Gracias a la liquidez que mantiene actualmente la empresa y a la gestión responsable que realiza la Gerente Administrativa se pueden realizar los pagos siempre a tiempo y sin inconvenientes.

3.3.14 Gestión contable

En este proceso intervienen varios responsables como son la Encargada de Cobranzas, la Gerente Administrativa y la Asistente Administrativa, siendo esta última quien es la responsable de ingresar los datos de los gastos o compras que se dan en el día a día tales como viáticos para los transportistas, viáticos para los vendedores, pagos a los transportistas que entregan mercadería de los proveedores, pagos de gasolina para los camiones, compras de suministros de oficina, entre otros. El problema que existe con los registros de los viáticos de los vendedores y transportistas de mercadería es que sus consumos los realizan en restaurantes informales que no emiten facturas por lo que es difícil para la empresa mantener un buen registro de los mismos.

Tabla 24: Análisis del Proceso: Gestión Contable

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none">Falta de documentos que respalden los gastos de los viáticos.	<ul style="list-style-type: none">Elaborar un nuevo sistema en el que los empleados reciban sus viáticos una vez al mes y que así sustenten sus gastos con facturas al final del mes.

3.3.15 Gestión de caja

El flujo gram de gestión de caja chica muestra como es el proceso de recaudación del efectivo y cheques del día para ser depositados en el banco. Este proceso se realiza todos los días siendo los responsables del mismo el Encargado de Cobranzas y el Asistente de Bodega. En el caso de los cheques devueltos estos son retirados del banco por el representante legal de la DGD y entregados a la Encargada de Cobranzas para que realice el trámite respectivo con el mismo informando al cliente cuál es el proceso a seguir.

Tabla 25: Análisis del Proceso: Gestión de Caja

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none">No existe un documento que respalde la entrega-recepción del dinero y cheques a la persona que va a hacer el trámite en la agencia bancaria.	<ul style="list-style-type: none">Elaborar un documento en el que se registre y acepte que la persona que va a realizar el depósito al banco recibió toda la cantidad detallada en el informe de cheques por fechas de vencimiento de parte del Encargado de Cobranzas.

3.3.16 Mantenimiento

En este proceso se describe cómo se da solución a los problemas que presenta el sistema, el proveedor de este servicio es una empresa externa que adecúa el programa según las necesidades del usuario de la DGD. Siempre se ha logrado recibir una solución oportuna a los problemas y de forma rápida de parte del proveedor.

Tabla 26: Análisis del Proceso: Mantenimiento

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none">• Malas instalaciones de cableado	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar las instalaciones de las oficinas para mejorar el cruce del cableado y redes del sistema.
<ul style="list-style-type: none">• Equipos de cómputo muy antiguos	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar los equipos de cómputo actuales y renovar los que sea necesario.
<ul style="list-style-type: none">• No existen equipos suficientes para que el empleado cumpla con sus funciones.	<ul style="list-style-type: none">• Compra de nuevos equipos.
<ul style="list-style-type: none">• Existe información en el sistema que no se encuentra debidamente bloqueada para ciertos usuarios del mismo.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar cuál es la información que debe ser bloqueada para cada usuario del sistema.
<ul style="list-style-type: none">• No existen manuales ni directivos de cómo funciona el sistema	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar manuales que faciliten el uso del sistema para los usuarios nuevos del mismo.

Como mejoras generales y primordiales para los procesos de la Distribuidora Galo Dávila se puede sugerir la implementación de capacitaciones al personal en todas las áreas, también la elaboración de estrategias y objetivos generales y específicos que sirvan de guía para los cargos administrativos, así como la reconsideración del sobrecargo de funciones que existen en algunos puestos de trabajo tales como el de la Gerencia Administrativa, la creación de un puesto de control que de soporte a la misma en temas de ventas y cobros es fundamental para la mejora de estos procesos.

4 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Como se evidenció en el capítulo anterior en los diagnósticos realizados a la DGD existen falencias en varios de los procesos, así mismo la empresa no cuenta con procesos de gestión estratégica, gestión de riesgos, postventa, capacitaciones al personal, mantenimientos de infraestructura y respaldos de información. El objetivo principal de este apartado es describir como deberían ser los procesos de la DGD para dar un mejor servicio al cliente mediante la solución de las principales falencias encontradas en cada proceso.

4.1 Mapa de procesos

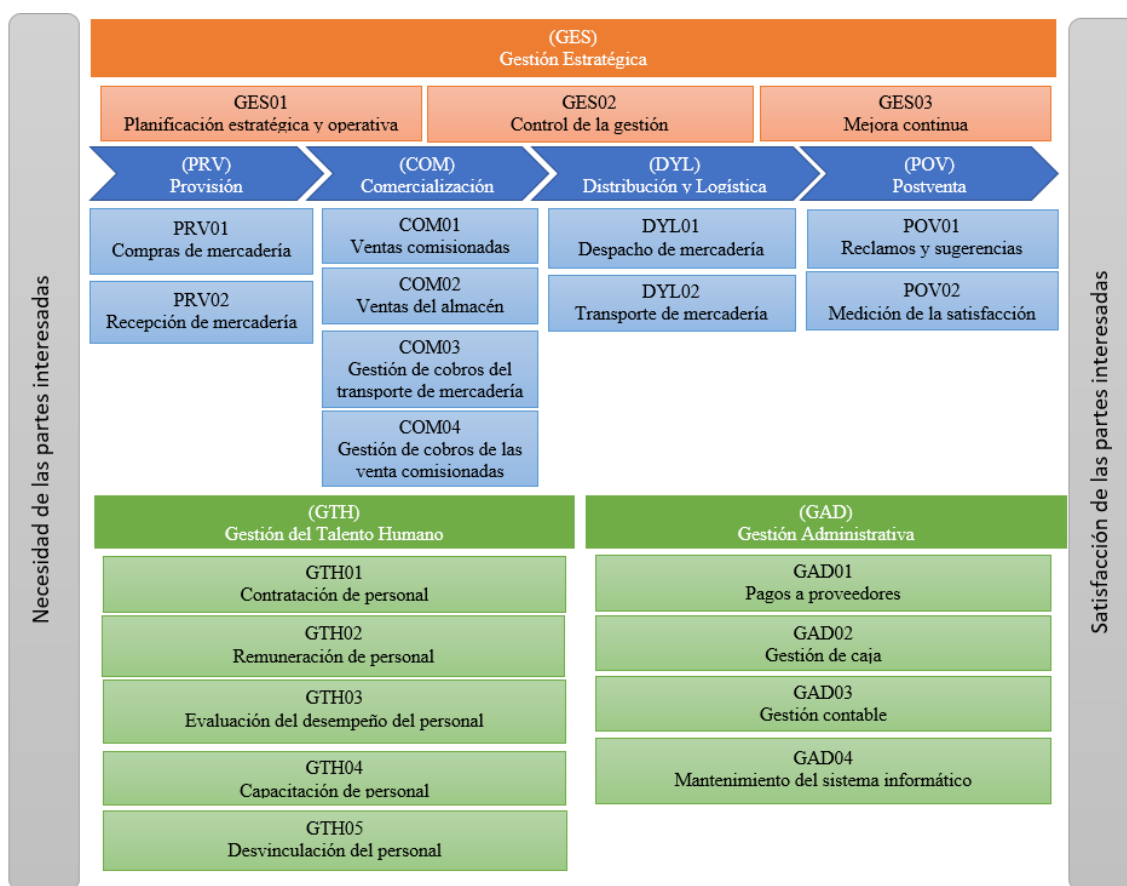


Figura 15: Mapa de procesos

4.2 Análisis comparativo

Tabla 27: Análisis comparativo

Procesos			Actual mapa de procesos	Nuevo mapa de procesos	
Gestión Estratégica (GES)	GES01	Planificación estratégica y operativa	-	X	Se crea
	GES02	Control de la gestión	X	X	Se mejora
	GES03	Mejora continua	-	X	Se crea
Provisión (PRV)	PRV01	Compra de mercadería	X	X	Se mejora
	PRV02	Recepción de mercadería	X	X	Se mejora
Comercialización (COM)	COM01	Ventas comisionadas	X	X	Se mejora
	COM02	Ventas del almacén	X	X	Se mejora
	COM03	Gestión de cobros del transporte de mercadería	X	X	Se mejora
	COM04	Gestión de cobros de las ventas comisionadas	X	X	Se mejora
Distribución y Logística (DYL)	DYL01	Despacho de mercadería	X	X	Se mejora
	DYL02	Transporte de mercadería	X	X	Se mejora
Postventa (POV)	POV01	Reclamos y sugerencias	-	X	Se crea
	POV02	Medición de la satisfacción	-	X	Se crea
Gestión del Talento Humano (GTH)	GTH01	Contratación de personal	X	X	Se mejora
	GTH02	Remuneración de personal	X	X	Se mejora
	GTH03	Evaluación del desempeño del personal	-	X	Se crea
	GTH04	Capacitación del personal	-	X	Se crea
	GTH05	Desvinculación del personal	X	X	Se mejora
Gestión Administrativa (GAD)	GAD01	Pagos a proveedores	X	X	Se mejora
	GAD02	Gestión de caja	X	X	Se mejora
	GAD03	Gestión contable	X	X	Se mejora
	GAD04	Mantenimiento del sistema informático	X	X	Se mejora

Actualmente, para la empresa DGD la mayor parte de sus procesos necesitan una mejora, sin embargo a lo largo de la investigación se logró identificar ciertos procesos a ser implementados, los cuales son necesarios para trazar un camino, establecer metas, medir el cumplimiento y desempeño de su personal, mantener una relación e interacción con el cliente externo e interno y sobretodo tener mejoras permanentes. Los nuevos procesos a ser implementados son los siguientes:

1. Planificación estratégica y operativa
2. Mejora continua
3. Reclamos y sugerencias
4. Medición de la satisfacción
5. Evaluación del desempeño del personal
6. Capacitación del personal

4.3 Propuesta de Mejora e implementación de procesos

Gracias al inventario de procesos actuales realizado en el capítulo III del presente trabajo de investigación, se pudo identificar los procesos ya existentes y aquellos a ser implementados, los cuales serán explicados subsiguiente:

4.4 Procesos de Gestión Estratégica

4.4.1 Planificación estratégica y operativa

Para la empresa DGD, el trabajo siempre ha estado encaminado a tener presencia en el mercado local, poder cubrir con la totalidad de sus gastos y al mismo tiempo ser una empresa solvente, no obstante, se identificó que es importante el comenzar a operar estratégicamente en la misma, es decir, comenzar a trazar metas y objetivos a cumplirse como empresa, estos pueden estar orientados a ejes como: el aumento anual en ventas o la expansión de la compañía.

Es necesario apalancarse a la visión de la empresa, establecer estrategias, responsables y asignar los recursos para poder cumplir a cabalidad la misma. La implementación de este proceso ayudará a la empresa a no solo mantenerse en el tiempo y mercado, sino a un crecimiento permanente y financiero.

4.4.2 Control de la Gestión

Gracias a la entrevista realizada se pudo determinar que la principal falencia en este proceso es la no distribución de responsabilidades; por lo cual es necesario implementar la distribución de las mismas a lo largo de los representantes de cada procesos, asimismo,

este proceso cuya naturaleza es de controlar, debe estar apalancado a estrategias y a lineamientos para la solución de problemas y toma de decisiones en el lugar de trabajo, lo que permitirá tener mayor eficiencia en el desempeño general de la empresa lo cual eventualmente se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas por la empresa.

Es por esto, que es necesario el realizar, implementar y comunicar a todo el personal el manual de puesto con sus funciones y competencias en su lugar de trabajo para que las mismas no sean abarcadas por otro empleado desviándolos de sus funciones principales, asimismo, el seguimiento y control por parte de los responsables de cada área de que las funciones dispuestas a cada empleado sean cumplidas a cabalidad.

4.4.3 Mejora continua

Durante el inventario de los procesos de la empresa DGD como ya especificado, se encontraron algunos que necesitan ser mejorados; al implementar técnicas de Mejora Continua en la empresa se logrará el incrementar el rendimiento de los empleados, se logrará reducir costos, se minimizarán los errores, existirá la optimización de los procesos y finalmente se brindará un mejor servicio y producto a los clientes.

La mejora continua dentro de DGD partirá a raíz de las falencias identificadas, bajo este proceso, se planteará un programa permanente de mejora en la productividad de la empresa el cual estará enfocado en varias acciones, las cuales son las siguientes:

- **Involucrativo:** este proceso reunirá todos el recurso humano de la empresa junto a la gerencia para lograr comunicar los obstáculos que consideren no permite desarrollar de manera eficiente el 100% de sus obligaciones en su lugar de trabajo, asimismo, identificar y proponer acciones para corregirlas, esta actividad de este proceso debe ser mantenida en una reunión y deberá ser monitoreada en una posterior para conocer si las acciones implementadas solucionaron dichos obstáculos.

- **Retributivo:** Los trabajadores y líderes de la empresa deberán recibir siempre una retroalimentación por su gestión y ser reconocidos por sus alcances, lo que fortalecerá su participación, compromiso e involucramiento con la empresa.
- **Permanente:** El programa de mejora continua debe ser permanente dentro de la empresa y debe estar a disposición de cada empleado el solicitar una reunión para poder manifestar alguna inconformidad en el lugar de trabajo para ser discutida y posteriormente corregida.
- **Análisis de su implementación:** Una vez implementado las acciones detalladas previamente, se deberá aplicar un análisis para medir la efectividad de lo implementado y los beneficios que ha generado.

4.5 Procesos de Provisión

4.5.1 Compras de mercadería

En las compras de mercadería, DGD las realiza a través de su Gerencia de una manera muy empírica e informal, por lo cual es necesario que la empresa establezca una política de compras en las que bajo un modelo contractual se especifiquen las condiciones, los plazos de pago y los requisitos para ser proveedores de la misma, lo que ayudará a una negociación beneficiosa, evitará el adquirir mercadería de baja calidad y alto costo y se obtendrá una mejor relación entre DGD y sus proveedores.

4.5.2 Recepción de mercadería

En el proceso de compras de mercadería, DGD las realiza de manera muy informal y en el tiempo en que se considere oportuno el abastecerse.

Es por esto, que se debe establecer bajo un marco legal vigente y un reglamento sancionador un modelo contractual entre la relación distribuidora – proveedores, en el cual se tipifiquen los tiempos de entrega y de pagos, lo que permitirá una mayor productividad en su proceso de abastecimiento, mejor control, seguimiento y fidel

cumplimiento de sus cuentas por pagar, asimismo, se tendrá un conocimiento exacto y ordenado del stock de la mercadería.

4.6 Procesos de Comercialización

4.6.1 Ventas comisionadas – ventas del almacén

La oportunidad de mejora de este proceso es el implementar un representante de ventas, el cual no solamente sea el encargado de realizar esta actividad, sino también de ampliar la cartera de clientes, atraerlos y lograr incrementar las ventas, lo que permitirá un aumento en la rentabilidad de la empresa. En caso de que la empresa no disponga de los recursos para contratar permanentemente a un encargado para esta actividad, deberá impartir capacitaciones a la Encargada de Facturación para que asuma esta tarea en su totalidad y sepa realizarla de manera eficiente.

Es necesario el fortalecer esta actividad para comenzar a ver resultados y posteriormente poder establecer metas a alcanzar en ventas.

4.6.2 Gestión de cobros del transporte de mercadería y ventas comisionadas

Dentro de este proceso las mejoras deben ser muy sistemáticas y deben evidenciar el flujo de las cobranzas diarias recolectadas por el vendedor, la Encargada de Cobranzas junto con un asesor legal debe implementar una política de tiempos y formas de pago entre ambas partes, asimismo, debe realizar una matriz de seguimiento y control la cual deberá ser entregada a los recolectores, en la cual no solo se realice el cobro de los ventas diarias, sino el fiel cumplimiento y cobro de los saldos pendientes y/o atrasados que ciertos clientes puedan mantener con DGD, lo que permitirá un mejor seguimiento y manejo de la contabilidad de la empresa.

Es importante el establecer sanciones por no cumplir a cabalidad con la política de pagos, lo que permitirá disminuir los días de cobros y las cuentas por cobrar de la empresa.

4.7 Procesos de Distribución y Logística

4.7.1 Despacho de mercadería

En este proceso la mejora inmediata debe ser la funcionalidad y optimización de la bodega, esto se puede realizar tratando de minimizar las limitantes que este proceso conlleva; las limitaciones son:

- Descentralización del personal: la asistente de bodega debe cumplir sus funciones en la bodega, permitiéndole emitir y aceptar ordenes desde la bodega.
- Instalaciones: debido a que la ubicación de la empresa limita bastante el proceso de entrega o desembarque de mercadería, las mismas podrían ser coordinadas bajo un modelo de horarios especiales en horas de bajo flujo vehicular en el perímetro donde se encuentran los predios de la empresa, todo siempre dentro de un marco legal.
- Espacio en bodega: optimizar el espacio de la bodega, utilizar sistemas de rotulación y de orden que faciliten la rotación de la mercadería.

Asimismo, este proceso se beneficiará de las acciones implementadas en el proceso de *Provisión*.

4.7.2 Transporte de mercadería

Para este proceso, es necesario que el Jefe de bodega realice una planificación, zonificación y una hoja de ruta para transportar la mercadería en el menor tiempo posible y de manera ordenada, de igual manera, el encargado de esta actividad deberá realizar un seguimiento previo con los clientes para notificar el día y hora de la entrega de la mercadería, lo que aumentará la productividad de la bodega, sus funciones y la satisfacción de los clientes de DGD.

4.8 Procesos de Postventa

4.8.1 Reclamos y sugerencias

Este proceso sería el primero en ir enfocado a los clientes internos y externos de la empresa, ayudará a DGD a tener un espacio seguro en donde ambas partes puedan emitir reclamos, conflictos, denuncias, reconocimientos y feedback positivo hacía situaciones y/o personas que interactúan directamente con la compañía.

Se deberá implementar un buzón en el cual se puedan depositar reclamos, sugerencias y cumplidos hacia los productos, el servicio y la interacción que el cliente externo recibió del interno, se debe tener formularios rotulados por color para identificar con mayor prontitud el tipo de feedback recibido.

Es necesario que el buzón este supervisado por un pequeño comité conformado por los propietarios, la gerencia administrativa, la asistente administrativa y un representante del departamento de recursos humanos; dichos cargos podrán solucionar reclamos de índole menor, reclamos de una índole mayor o grave será necesario que el comité se reúna para poder plantear una acción correctiva, de igual manera, se tomará en cuenta el feedback positivo hacía los trabajadores para poder tener en cuenta y comenzar a tener reconocimientos propios de la empresa al mérito.

Dentro del área de ventas donde el cliente realiza sus compras se encontrará el buzón de reclamos y sugerencias para realizar el feedback de aquellas falencias que el cliente identificó en su experiencia realizando sus compras y de igual manera el positivo, las personas atendiendo en caja deberán incitar a los visitantes a llenar el formulario.

4.8.2 Medición de la satisfacción

El presente proceso está apalancado con el de *Reclamos y Sugerencias*, debido que los datos recolectados en este serán el principal indicador para medir la satisfacción de manera directa; dichos datos servirán para conocer el estado de satisfacción de los clientes ante el cumplimiento de sus requerimientos, corregir inconformidades con el servicio o con los productos, aplicar acciones correctivas y prevenir futuras complicaciones.

4.9 Procesos de Gestión del Talento Humano

4.9.1 Contratación de personal

La adquisición de nuevo personal en DGD siempre ha sido muy empírica y suele ser realizada a manera de recomendación por alguien que labora en la misma, para poder mejorar este proceso es necesario el establecer manualas de descripción de cargos de la empresa con el perfil profesional que se requiere para poder realizar convocatorias públicas, procesos de entrevistas y finalmente lograr contratar profesionales capacitados para desempeñar un puesto dentro de la empresa.

4.9.2 Remuneración del personal

Dentro de la empresa DGD, todas las remuneraciones están sujetas a lo estipulado por la Ley, no obstante, la falencia identificada recae en el cobro de las cuentas que los empleados mantienen con la empresa por haber solicitado un crédito a la misma para la adquisición de productos, se debe fortalecer el sistema de cobros de estos créditos y deben estar alineados al pago por sus funciones en la empresa.

La encargada de cobranzas debe junto al empleado estipular un plan de pagos el cual debe ser aplicado sobre su remuneración.

4.9.3 Evaluación del desempeño del personal

Este proceso tiene como finalidad el ofrecer al personal de DGD una retroalimentación sobre el desempeño de sus actividades dentro de la empresa por parte de los altos cargos administrativos de la misma.

Este proceso debe estar a cargo del departamento de recursos humanos y ayudará para poder identificar acciones a ser implementadas con el personal, como:

- **Compensación:** Al determinar que personas por su elevado desempeño podrían ser considerados para un aumento de salario.

- Ubicación: Definir posibles promociones o transferencias de puestos.
- Capacitaciones: Las evaluaciones podrían determinar un cuello de botella en la cual un grupo de trabajadores está teniendo dificultades y debe ser profesionalizado.

4.9.4 Capacitación del personal

Con este proceso, se pretende que la empresa planifique sus capacitaciones a través de lo solicitado por su personal, es decir, la gerencia tendrá una reunión con el personal en la cual se pretende que el mismo plantee las posibles capacitaciones que consideren ayudarán a potenciar su desempeño en el lugar de trabajo.

Este proceso es uno de los más importantes debido a que se debe aprovechar a lo máximo de la inversión realizada.

4.9.5 Desvinculación del personal

La desvinculación del personal dentro de la empresa está sujeta a lo estipulado por la ley y a los contratos de trabajo e incumplimientos de los mismos.

4.10 Procesos de Gestión Administrativa

4.10.1 Pagos a proveedores

Los pagos son realizados a tiempo por la Gerente administrativa, sin embargo, como ya especificado previamente, los mismos son realizados de manera muy informal y no están regidos a un contrato previamente firmado por ambas partes, por lo que afortunadamente hasta ahora no se han presentado complicaciones, no obstante, se debe aplicar una acción preventiva, la cual sería la de establecer legalmente una relación con los proveedores a través de un contrato.

4.10.2 Gestión de caja

Es necesario el implementar una matriz que evidencie la recaudación diaria del efectivo o cheques que ingresan a la empresa, el encargado de cobranzas debe exigirle al responsable del depósito el completar la misma con los datos de los comprobantes de las transacciones a su cargo durante la jornada laboral.

Esto permitirá llevar un control exacto de las transacciones, depósitos y cobro de cheques realizados en las agencias bancarias por parte de DGD.

4.10.3 Gestión contable

La falencia identificada en este proceso es principalmente el respaldar los gastos en viáticos de ciertos empleados, por lo cual es necesario que la empresa especifique los establecimientos permitidos para que los empleados puedan realizar sus consumos, es importante que estos negocios emitan facturas con los datos de la empresa para poder llevar un mayor control del gasto por razón de viáticos y por trabajador.

4.10.4 Mantenimiento del sistema informático

Las oportunidades de mejora en este proceso pueden ser implementadas de manera rápida, debido a que se mantiene una buena relación con la empresa externa que adecua el sistema según las necesidades de DGD, es necesario el mantener una reunión con los responsables de cada proceso junto al proveedor para poder solicitar mejoras e implementos en el sistema que vayan a potencializar el rendimiento y facilitar funciones en cada departamento.

Asimismo, el solicitarle al proveedor mejoras constantes en el sistema y sesiones de capacitaciones para profesionalizar al personal en el sistema.

5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad dotar a la empresa DGD de las herramientas necesarias para poder implementar los procesos inexistentes y poder mejorar los que mantiene actualmente.

Durante el desarrollo de este capítulo, se exponen los propósitos de esta propuesta junto con su alcance. Asimismo, los posibles riesgos que se pueden presentar en cualquier área y las estrategias que servirán como acciones correctivas y preventivas; posteriormente se presenta un plan global de las actividades a realizarse en las cuales se especifica lo siguiente:

- Tiempos de ejecución
- Responsables de la actividad
- Recursos
- Costos de la actividad
- Resultados

Todos estos indicadores serán monitoreados a través de un cronograma el cual servirá para cumplir con los tiempos de ejecución planteados y su avance; luego se exponen los beneficios que la presente implementación tendrá para la compañía tanto como aumento de ingresos y reducción en sus costos, y finalmente se realiza un estudio costo/beneficio que la gestión por proceso permitirá obtener.

La información depositada en este capítulo servirá como guía para la Gerencia de la empresa DGD, lo que le permitirá reconocer los beneficios que el poner en marcha los procesos identificados en la misma generarán en la rentabilidad de la empresa, de igual manera, es necesario que la administración reconozca que es un compromiso que necesita de alta dedicación para generar una cultura de mejora continua.

5.1 Propósitos de la Implementación

Los propósitos que se desean alcanzar con la implementación de una gestión realizada por procesos son los siguientes:

1. Aumentar los ingresos de la empresa anualmente en un 3%.
2. Reducir el porcentaje de cuentas por cobrar de la DGD a un 3% y a 30 los días promedio de cobro.
3. Incrementar la satisfacción del cliente en un 2%.
4. Reducir los costos de horas extras en un 20%.
5. Obtener un personal capacitado para la solución de problemas y buena atención al cliente.
6. Agilizar y controlar el funcionamiento de los procesos de la empresa.

5.2 Riesgos de la Implementación

La implementación de la gestión por procesos conlleva ciertos riesgos que se deben tener en cuenta al momento de realizar la transición de un modelo tradicional de trabajo a uno que busca trabajar diferente con la finalidad de conseguir beneficios y tener mayor competitividad en el mercado.

Es necesario que toda la empresa desarrolle una actitud positiva y una mentalidad abierta a los cambios, una cultura que busque el implementar nuevas y eficientes formas de trabajo y desechar aquellas que impiden cumplir con los objetivos y alcanzar las metas trazadas.

Por estas razones es de suma importancia el identificar los posibles riesgos que puedan suscitarse al hacer esta transición, asimismo, el proponer estrategias que ayuden a minimizar estos riesgos.

5.2.1 Recurso Humano

En este aspecto se pueden presentar varios riesgos, los cuales podrían ser la ausencia por parte de la gerencia de realizar la transición de su gestión normal a una por procesos la cual podría ser mitigada exponiendo los beneficios que se generarán a raíz de la transición y presentar los cambios que se darán periódicamente en la empresa.

La falta de conocimientos, capacidades y habilidades para desarrollar eficientemente los nuevos procesos a ser implementados es otro riesgo colateral de este proceso, por lo tanto, los nuevos procesos deben ser explicados a través de un plan de capacitación para profesionalizar al personal para poder hacer frente a los cambios con las herramientas necesarias.

Asimismo, la intransigencia al cambio, el recurso humano busca regresar a las viejas y tradicionales prácticas después de haber experimentado un tiempo bajo una gestión por procesos es un riesgo muy grande durante la transición, lo estratégicamente correcto es Comunicar al personal los beneficios que no solamente esta gestión tiene para la empresa, sino para el personal, como el reconocimiento al desempeño de sus funciones y compensaciones extras posibles.

5.2.2 Medición

Desinterés en el seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los indicadores de gestión y exponer resultados alterados con resultados no verídicos son los posibles riesgos que se presentan en el proceso de medición una vez aplicado una gestión por procesos, para poder cumplir de manera íntegra y transparente, estratégicamente los responsables de cada proceso deben establecer indicadores de gestión a cada uno de sus empleados encargados para poder medir el desempeño e indicadores de la gestión en general para conocer el cumplimiento de las metas.

5.2.3 Normativa

Dentro del proceso de normativa es probable que surja el incumplimiento de los procedimientos tipificados y asignados al personal, por lo tanto, es necesario a manera de

estrategia que la gerencia informe al personal que los procesos deben ser cumplidos a cabalidad y en los tiempos previstos por la misma, lo que hará de esta tarea un compromiso a cumplir periódicamente. El no cumplimiento debe ser sancionado.

5.2.4 Materiales

Es necesario el contar con los recursos y herramientas para lograr cumplir con la gestión por procesos, por lo tanto, es necesario proveer herramientas intangibles como las capacitaciones a los empleados para que sean capaces de cumplir con las nuevas actividades y procesos.

5.3 Actividades del plan de implementación

Tabla 28: Plan de Actividades

Proceso	Actividad	Objetivo Relacionado	Duración (días)	Responsables	Costo
CONTROL DE LA GESTIÓN GES02	Diseñar los nuevos formatos de documentación a utilizarse en los procesos internos.	6 y 5	30	Asistente Administrativa	\$100
	Capacitar a todo el personal sobre los nuevos formatos de documentación a utilizarse en los procesos internos.		15		\$0
MEJORA CONTINUA GES03	Contratar personal capacitado para el asesoramiento en la creación de las políticas sancionadoras por el incumplimiento o mala práctica de los procesos internos por parte del personal de la empresa	6	15	Gerencia / Asistente Administrativa	\$600
	Comunicar y comprometer al personal con el cumplimiento de los procesos internos de la empresa.		3		\$300
	Crear una opción en el sistema informático que permita enviar una advertencia de stock mínimo.	3	1	Proveedor del sistema informático.	\$50

Proceso	Actividad	Objetivo Relacionado	Duración (días)	Responsables	Costo
COMPRA DE MERCADERÍA PRV01	Ingresar en el sistema los stocks mínimos para que el encargado realice las compras de mercadería a tiempo.	3	10	Asistente Administrativa	\$200
VENTAS COMISIONADAS Y DE ALMACÉN COM01 COM02	Crear los parámetros y las metas que debe cumplir la nueva dirección de ventas.	1, 2 y 4	5	Junta directiva	\$0
	Seleccionar el personal adecuado para el cumplimiento de los requerimientos del área de ventas de la empresa.		5	Gerencia	\$9,600
	Definir las actividades y los tiempos que se tomarán para llevar a cabo el cumplimiento de las metas solicitadas por la gerencia.		20	Gerencia	\$0
GESTIÓN DE COBROS COM03 COM04	Planificar las actividades para la recuperación oportuna de la cartera con los vendedores en el plazo pactado con los clientes.	2	20	Encargado de cobranzas / Gerencia de ventas	\$0
	Identificar las cuentas incobrables o que se encuentran en mora		2		\$0
	Realizar llamadas para negociar con los clientes el pago de las deudas que mantengan con la empresa		5		\$456
	Mejorar la distribución de almacenamiento en las bodegas.	4	180	Junta directiva	\$95,000

Proceso	Actividad	Objetivo Relacionado	Duración (días)	Responsables	Costo
DESPACHO DE MERCADERÍA DYL01	Cambiar los equipos de cómputo que mantienen versiones de software muy antiguos.		5	Gerencia	\$800
RECLAMOS Y SUGERENCIAS POV01	Colocar un buzón de reclamos y sugerencias en el punto de venta para los clientes.	1 y 3	15	Asistente Administrativa	\$35
	Dar a conocer el objetivo del uso del buzón a los clientes y colaboradores de la empresa mediante volantes informativos.		30	Gerencia	\$60
	Capacitar al encargado para la gestión de los reclamos y sugerencias depositados en el buzón.		2	Asistente Administrativa	\$0
MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN POV02	Capacitar al personal de la empresa en atención y servicio al cliente.	1, 3 y 5	20	Gerencia / Empresa Capacitadora	\$1,200
	Elaborar encuesta para medir la satisfacción de los clientes.		20	Gerencia / Vendedores	\$0
	Aplicar la encuesta a los clientes.		60	Vendedores	\$0
	Evaluar los niveles de satisfacción de los clientes.		15	Gerencia / Asistente Administrativa	\$0
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL GTH03	Contratar los servicios profesionales de evaluadores del desempeño del personal en base al cumplimiento de los indicadores y de los procesos.	1, 3 y 6	30	Gerencia / Asistente Administrativa	\$800

Proceso	Actividad	Objetivo Relacionado	Duración (días)	Responsables	Costo
	Aplicar las evaluaciones de desempeño al personal en base al cumplimiento de los indicadores y de los procesos.		30	Gerencia	\$0
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL GTH04	Planificación de los temas de capacitación en base a las falencias identificadas en las evaluaciones del desempeño aplicadas al personal.	3 y 6	30	Gerencia / Asistente Administrativa	\$0
	Selección del profesional que prestará sus servicios a la empresa capacitando al personal de acuerdo a cada tema a tratar.		15	Gerencia / Asistente Administrativa	\$0
	Jornada de capacitación sobre la gestión por procesos y el manejo de la nueva documentación e indicadores a la gerencia y responsables de cada proceso.		15	Asistente Administrativa	\$1,200
TOTAL					\$110,401

5.4 Cronograma

La implementación de la gestión de procesos para la empresa DGD es relativamente corta, se realizó el cronograma utilizando un Diagrama de Gantt en el cual se evidenció una duración de 132 días, empezando junio del 2019 y finalizando con una auditoría interna en el mes de octubre del mismo año.

Tabla 29: Cronograma

ACTIVIDAD	DÍAS	MES1				MES 2				MES 3				MES 4				MES5				MES6			
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 17	SEMANA 18	SEMANA 19	SEMANA 20	SEMANA 21	SEMANA 22	SEMANA 23	SEMANA 24
Diseñar los nuevos formatos de documentación a utilizarse en los procesos internos.	30	■	■	■	■																				
Capacitar a todo el personal sobre los nuevos formatos de documentación a utilizarse en los procesos internos.	15					■	■																		
Contratar personal capacitado para el asesoramiento en la creación de las políticas sancionadoras por el incumplimiento o mala práctica de los procesos internos por parte del personal de la empresa	15							■	■	■															
Comunicar y comprometer al personal con el cumplimiento de los procesos internos de la empresa.	3									■															
Crear una opción en el sistema informático que permita enviar una advertencia de stock mínimo.	1	■																							

ACTIVIDAD	DÍAS	MES1				MES 2				MES 3				MES 4				MES5				MES6			
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 17	SEMANA 18	SEMANA 19	SEMANA 20	SEMANA 21	SEMANA 22	SEMANA 23	SEMANA 24
Ingresar en el sistema los stocks mínimos para que el encargado realice las compras de mercadería a tiempo.	10	■	■																						
Crear los parámetros y las metas que debe cumplir la nueva dirección de ventas.	5	■																							
Seleccionar el personal adecuado para el cumplimiento de los requerimientos del área de ventas de la empresa.	5		■																						
Definir las actividades y los tiempos que se tomarán para llevar a cabo el cumplimiento de las metas solicitadas por la gerencia.	20			■	■	■	■																		
Planificar las actividades para la recuperación oportuna de la cartera con los vendedores en el plazo pactado con los clientes.	20					■	■	■	■																
Identificar las cuentas incobrables o que se encuentran en mora	2								■																
Realizar llamadas para negociar con los clientes el pago de las dedudas que mantengan con la empresa	5									■															
Mejorar la distribución de almacenamiento en las bodegas.	180	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cambiar los equipos de cómputo que mantienen versiones de software muy antiguos.	5	■																							
Colocar un buzón de reclamos y sugerencias en el punto de venta para los clientes.	15	■	■																						
Dar a conocer el objetivo del uso del buzón a los clientes y colaboradores de la empresa mediante volantes informativos.	30			■	■	■	■																		
Capacitar al encargado para la gestión de los reclamos y sugerencias depositados en el buzón.	2						■																		

ACTIVIDAD	DÍAS	MES1				MES 2				MES 3				MES 4				MES5				MES6			
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 17	SEMANA 18	SEMANA 19	SEMANA 20	SEMANA 21	SEMANA 22	SEMANA 23	SEMANA 24
Capacitar al personal de la empresa en atención y servicio al cliente.	20																								
Elaborar encuesta para medir la satisfacción de los clientes.	20																								
Aplicar la encuesta a los clientes.	60																								
Evaluar los niveles de satisfacción de los clientes.	15																								
Planificación de los temas de capacitación en base a las falencias identificadas en las evaluaciones del desempeño aplicadas al personal.	30																								
Selección del profesional que prestará sus servicios a la empresa capacitando al personal de acuerdo a cada tema a tratar.	15																								
Jornada de capacitación sobre la gestión por procesos y el manejo de la nueva documentación e indicadores a la gerencia y responsables de cada proceso.	15																								
Contratar los servicios profesionales de evaluadores del desempeño del personal en base al cumplimiento de los indicadores y de los procesos.	30																								
Aplicar las evaluaciones de desempeño al personal en base al cumplimiento de los indicadores y de los procesos.	30																								

5.5 Beneficios

La transición de la empresa DGD de un modelo de gestión tradicional o uno por procesos producirá beneficios cuantificables y no cuantificables para la misma, a continuación son detallados:

5.5.1 Beneficios no cuantificables

- a. Al crear un plan estratégico y operativo dentro de la empresa se logrará cumplir con las metas, lo que le permitirá ser más rentables y tener mayor aceptación en el mercado.
- b. Se clarifican y centralizan las responsabilidades en todos los cargos dentro de la empresa, lo que logrará un mayor desempeño en toda la cadena de procesos.
- c. Incremento de la productividad de los trabajadores; con la gestión por procesos cada trabajador conoce sus responsabilidades y las funciones que debe desarrollar dentro de su lugar de trabajo, asimismo, podrán evidenciar su desempeño a través de los indicadores calificados por sus superiores.
- d. Con la gestión de procesos, la totalidad de la empresa aumentará su compromiso de cumplir con los objetivos y metas de la misma.
- e. Instauración de una cultura enfocada a la mejor continua, lo que permitirá el mitigar las falencias u obstáculos que se interpongan entre el óptimo rendimiento de la empresa y aplicar acciones preventivas y correctivas para continuar en el camino al éxito.
- f. La gerencia tendrá más tiempo de cumplir con sus obligaciones como gerente al ser removida de actividades que no eran de su competencia.
- g. Disminución en los costos y tiempos de los procesos.
- h. Aumento en la satisfacción de los clientes.
- i. Incremento de la motivación en el personal de la empresa.

5.5.2 Beneficios cuantificables

1. Las ventas de la DGD han disminuido en los dos últimos periodos, del 2016 al 2017 se mostró un decrecimiento del 3.96% y en el periodo 2017 al 2018 el decrecimiento es mayor con un 11.18%, afectando así al resultado del ejercicio. Con la aplicación del nuevo modelo de gestión las ventas empezarán a recuperarse ya que en este se incluye una nueva dirección de ventas, misma que servirá para tomar decisiones más oportunas y por ende dar una atención más enfocada al cliente.

Tabla 30: Estado de Resultados DGD

	2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018
INGRESOS	1.40%	-3.96%	-11.18%
INGRESOS OPER.	1.43%	-4.39%	-11.07%
VENTAS NETAS	1.44%	-4.54%	-11.01%
DSCTOS Y DEVOLUC.	1.67%	-7.43%	-9.74%
OTROS INGRESOS	-21.52%	-3.98%	14.85%
COSTOS Y GASTOS	1.12%	-4.19%	-8.85%
COSTO MERC. VEND.	0.54%	-3.88%	-10.21%
GASTOS ADMIN.	9.73%	-8.74%	2.56%
RESULTADO EJERCICIO	4.82%	-1.87%	-38.32%

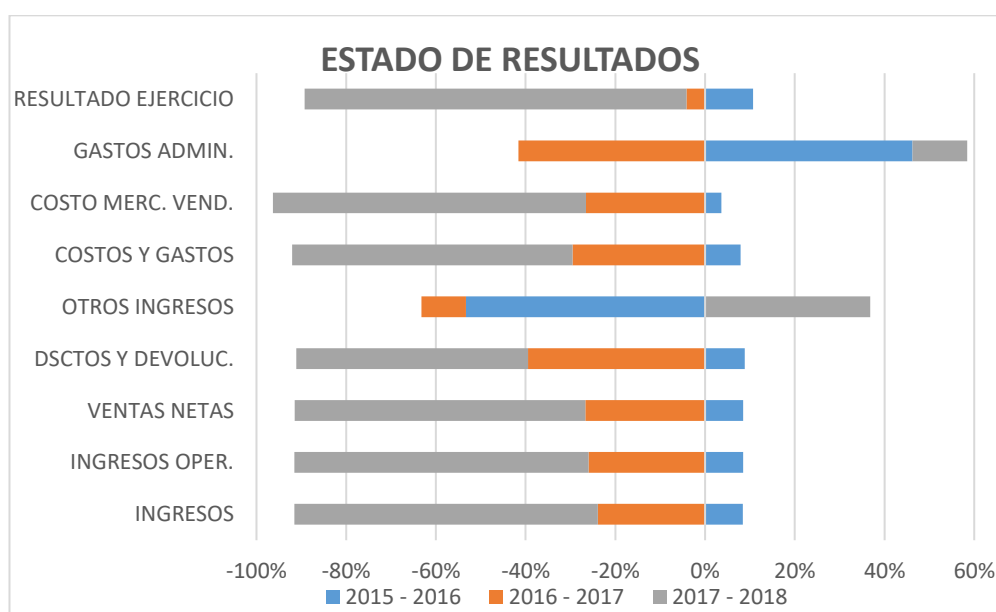


Figura 16: Estado de Resultados DGD

2. Los días promedio de cobro de la DGD en el año 2017 fueron 35 (ver tabla 17) debido a que no existe un seguimiento de las cuentas por vencer o de las vencidas aparte de la que hacen los vendedores durante el cubrimiento de su ruta. Para disminuirlos a 30 días se implementarán actividades de recordatorios mediante llamadas a los clientes por parte del personal encargado de cobranzas, también se planificarán cumplimientos de recuperación de cartera con los vendedores a cambio de bonificaciones extras al salario percibido esperando así disminuir las cuentas por cobrar de la DGD.
3. Para el 2017 el porcentaje de ajustes de mercadería que se registraron en el sistema de la distribuidora disminuyeron un 47% en relación al 2016 (ver tabla 13, capítulo 3), lo que aún sigue representado un valor alto de pérdidas en mercaderías, con la aplicación del nuevo modelo de gestión se pretende disminuir los valores por ajustes al 1% del valor total de la mercadería vendida.
4. Son muchos los factores que influyen en los clientes cuando toman la decisión de adquirir productos de la competencia, en la actualidad los niveles de satisfacción de los clientes de la DGD no son evaluado, por lo que el nuevo modelo de gestión propuesto incluirá el proceso de medición de la satisfacción de los mismos para así trabajar directamente en aumentar estos niveles.
5. El valor que la DGD canceló en el 2017 a sus empleados por horas extras fue de \$10,551 por lo que con la mejora de las instalaciones de la bodega propuestas en la tabla 12 (capítulo 3) se reducirían significativamente los tiempos de despacho. En el proceso de transporte también se muestran demoras y varios de ellas pueden ser controladas por medio de lo propuesto en el nuevo modelo de gestión, logrando así que las horas extras que cancela la DGD a sus colaboradores disminuyan un 15%.
6. El personal de la DGD no recibe capacitaciones en ningún área lo que ocasiona que los colaboradores no puedan tomar decisiones para soluciones oportunas, esto afecta a la DGD retrasando el desarrollo normal de las actividades diarias, todas las decisiones recaen sobre la gerencia y la misma deja de darle la atención necesaria a sus funciones. En el propuesto modelo de gestión se incluyen procesos de capacitación y evaluación del desempeño a los colaboradores para poder conocer sus niveles de desarrollo y cumplimiento dentro de la DGD, estos procesos también permitirán darle el

conocimiento necesario para desempeñarse mejor sus actividades. En el caso de la fuerza de ventas les permitirá desarrollar destrezas y habilidades que ayudará a cumplir con el primer propósito de aumentar las ventas.

5.6 Análisis Costo / Beneficio

Tabla 31: Análisis Costo / Beneficio

RESUMEN DE LOS BENEFICIOS CUANTIFICABLES	
Incrementar las ventas	\$ 107,372.58
Disminuir las cuentas por cobrar	\$ 12,843.03
Disminuir los valores de horas extras	\$ 2,110.20
TOTAL	\$ 122,325.81

$$ANÁLISIS \frac{BENEFICIO}{COSTO} = \frac{122,325.81}{110,401} = 1.1080136 \text{ veces}$$

Como podemos observar los beneficios cuantificables que obtendrá la DGD serán de \$122,325.81, monto que percibirá en un año con la aplicación del nuevo modelo de gestión recomendado en este trabajo investigativo. Para poder cumplir con todas las actividades antes mencionadas (ver tabla 29) se debe realizar una inversión de \$110,401, este valor será invertido por un año durante la implementación de este proyecto.

En el análisis costo / beneficio realizado vemos como los beneficios son mayores al costo en el que se va a incurrir, dando así un resultado favorable para este proyecto.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Gracias a la realización del presente proceso de investigación, se logró llegar después de un análisis global a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1 Conclusiones

1. La presente investigación es viable para la empresa DGD, la cual tiene 25 años en el mercado portovejense y que siempre ha operado alineado a una administración familiar y operada por la experiencia adquirida en lo largo de su existencia.
2. Se identificó a través del análisis FODA que la empresa DGD cuenta con varias oportunidades en su entorno tanto interno como externo con el aumento de la demanda en la industria, aparición de leyes que obligan el uso de plástico no reutilizable en establecimientos de alimentos y bebidas y una extensión en la línea de productos, precios competitivos frente a la competencia, recursos financieros en crecimiento, buena cobertura geográfica de la provincia.
3. La sostenibilidad de DGD en el mercado se ve desafiada por varias amenazas externas, como: el ingreso de nuevos competidores en la industria del plástico y la incertidumbre en la economía del país, internamente, su operatividad se ve afectada por la falta de planificación y el no contar con objetivos establecidos y la forma tradicional con la que realiza sus operaciones. En la actualidad existen nuevas ordenanzas provinciales que prohíben el uso de ciertos productos plásticos, en el especial los de un solo uso que no mantienen material reciclado o degradable.
4. Los procesos de compras, control de inventario, ventas y distribución de productos representan los procesos críticos de toda empresa dedicada a la distribución ya que son los encargados del buen funcionamiento e inciden directamente en sus resultados y en su posicionamiento en el mercado, la DGD presenta falencias en estos procesos tales como la falta de una directriz para la fuerza de ventas, una mejor infraestructura

- que permita mejorar el almacenamiento y despacho de mercadería y la carga de trabajo a la gerencia.
5. Dentro de los procesos actuales en la Distribuidora Galo Dávila se logró identificar que se cuenta con un personal dedicado, eficiente y poli funcional lo que no permite que la operatividad informal y tradicional de la empresa afecte gravemente a la misma.
 6. La nómina de empleados dentro de DGD es mínima, por lo cual se evidencia una descarga de responsabilidades y funciones de varios puestos sobre la Gerente administrativa, lo cual la aleja de cumplir las funciones primarias de su puesto de trabajo.
 7. La gestión por procesos ayudará a establecer políticas que normen y regulen los procesos dentro de la empresa, lo cual permitirá el mantener un control documentado y seguimiento de los mismos de una manera precisa y transparente.
 8. Durante el desarrollo de la investigación, se identificó a través de la metodología aplicada apoyada en la técnica de la entrevista que dentro de DGD se desempeñaban empíricamente 16 procesos y se identificaron 6 nuevos los cuales ayudarán a la empresa a tener una planificación más estratégica y un desempeño enfocado a la mejora continua.
 9. La distribuidora Galo Dávila debe comenzar a operar más estratégicamente apoyándose en su misión y visión como empresa.
 10. El mayor riesgo de la implementación de una gestión por procesos para DGD es la resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la empresa como los proveedores, con quienes se mantenía una logística de abastecimiento y pago muy informal y se busca formalizar este proceso.
 11. La gestión por procesos ayudará a aumentar la productividad de los trabajadores dentro de la empresa.

12. La transición de la empresa DGD de una administración tradicional a una gestión por procesos generará un índice de costo beneficio para el primer año de \$ 122,325.81

6.2 Recomendaciones

1. Implementar en su totalidad el proceso por gestión en la empresa DGD, mejorando y fortaleciendo los procesos ya existentes dentro de la misma e incorporando los nuevos identificados.
2. Elaborar las descripciones de actividades de los cargos en el cual se especifique las responsabilidades y competencias de cada uno de los puestos de trabajo, mismo que ayudará en el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal.
3. DGD muestra debilidades en sus procesos críticos, por lo cual, se recomienda el priorizar el fortalecimiento de los mismos.
4. La distribuidora DGD debe implementar un programa de mejora en la productividad para lograr involucrar a su personal en la toma de ciertas decisiones, para poder generar una retroalimentación por el desempeño entre todos los niveles jerárquicos y fomentar el compromiso hacia la empresa.
5. Establecer y comunicar las metas y los beneficios que se quieren obtener a través de la implementación de la gestión por procesos a todo el personal.
6. Hacer de las capacitaciones al personal una actividad constante para aumentar su desempeño, profesionalizarlos, fortalecer sus capacidades y habilidades y fomentar el compromiso hacia la empresa y mejora continua de la misma.
7. Comenzar a establecer una dirección de ventas para atraer más clientes y potencializarlas, para aumentar la rentabilidad y competitividad de la misma.

REFERENCIAS

1. Deming, W., & Nicolau Medina, J. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
2. Acosta Oviedo, K. C. (27 de marzo de 2012). *La importancia de la cadena de suministro para la ventaja competitiva*. Obtenido de Mintecon: <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/03/27/la-importancia-de-la-cadena-de-suministro-para-la-ventaja-competitiva/>
3. AENOR. (2000). *Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Madrid, España: AENOR.
4. Agudelo Tabón, L. F. (2007). *Gestión por Procesos*. Medellín.
5. Agudelo Tobon, L. F., & Escobar Bolibar, J. (2007). *Gestión por Procesos*. Colombia.
6. Aguillera Ortega, O., & Morales Aguilar, I. (2011). *Guía de buenas prácticas para la gestión por procesos en instalaciones deportivas. 2da edición*. Andalucía: Junta de Andalucía.
7. Ancín, J. M. (2001). *La distribución comercial: Opciones estratégicas*. Madrid: ESIC.
8. Anjard, R. (1998). Total quality management: key concepts. *Work Study*, 42(7), 238 - 247.
9. Arndt, P. (2005). *Just In Time: El sistema de producción justo a tiempo*. Murcia.
10. Ballesteros, R. (2013). *Economía a nivel usuario. Obtenido de Economistas, diccionario y términos económicos nivel usuario*.
11. Ballou, R. H. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
12. Barquero I., J. D., & Rodríguez de Llauder, C. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* (2da. ed.). España: McGraw-Hill Interamericana.
13. Belcher, J. G. (1992). *Productividad Total*. España: Ediciones Granica S.A.
14. Beltrán Sanz, J., & Carmona Calvo, M. A. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de tecnología.

15. BOPP. (s.f.). *Noticias*. Obtenido de <http://www.obengroup.com/inicio>
16. Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
17. Bravo, C. (2008). *Gestión de procesos con responsabilidad social*. Santiago de Chile: Evolución.
18. Camisón, C. (2010). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. México: Pearson Prentice Hall.
19. Cantón Mayo, I. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 8, núm. 5, 3-18.
20. Castellano, J., & Martínez, A. (2007). *Introducción a la Organización y Gestión de Empresas*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
21. Cerraga Sánchez, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
22. COMEX. (2015). *Análisis sectorial*. Quito: Ministerio de Comercio Exterior.
23. Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
24. Dávila Newman, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Revista de educación.
25. De Llauder Santomá, C. R., Cabrero, J. D., Colomina, F. H., & Cabrero, M. B. (2006). *Marketing de clientes: ¿quién se ha llevado a mi cliente?* Madrid: Mc GrawHill / Interamericana.
26. De Velasco. (2009). *Gestión por proceso* (3ra. ed.). España: ESIC.
27. Delgado, V. (10 de octubre de 2017). (G. Dávila, Entrevistador)
28. Diario El Universo. (27 de abril de 2016). Casi 7 mil empresas afectadas por terremoto en Ecuador, según evaluación oficial. *El universo*.
29. Dipor S.A. (s.f.). *Línea de productos*. Obtenido de <http://www.dipor.com/lineaproductos2.php?id=16>
30. Distribuidora Galo Dávila. (2018). *Estado de pérdidas y ganancias*.

31. Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
32. Flores, R., & Palma, R. (2007). *Mercados minoristas de energía, propuesta de implementación en el sector eléctrico Chileno*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
33. García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Industrial Data.
34. Gil Ojeda, Y., & Vallejo García, E. (2008). *Técnicas de Calidad y Planificación Estratégica*. Malaga: Universidad de Malaga.
35. Gutiérrez Pulido, H. (2005). *Calidad Total y Productividad, segunda edición*. México: Mc GrawHill / Interamericana Editores, S.A.
36. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. Estados Unidos.
37. Hansen, B. E. (1996.). *Sample Splitting and Threshold Estimation*. Boston: Boston College .
38. Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fé de Bogotá: Mc GrawHill.
39. Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw Hill.
40. Heredia, R. (1985). *Dirección integrada de proyecto DIP*. España: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales Universidad Politécnica de Madrid.
41. Hernández Nariño, A., & Medina León, A. (2009). Procedimiento de elaboración de mapas de procesos en servicios hospitalarios. *Revista avanzada científica*.
42. Hernando, M. (2003). *Gerencia de procesos* . México: Alfaomega.
43. INEN. (2014). *ISO 28000*.
44. Intriago Burgos, I. (02 de septiembre de 2017). (G. Dávila, Entrevistador)
45. ISO. (2015). *ISO 9001*.
46. ISO 9000. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad* . Zuiza: ISO.
47. Kleinová, R., & Szaryszová, P. (2014). *ISO 45001*.

48. Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración un perspectiva global* (12da. ed.). España: Mc Graw-Hill Interamericana.
49. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8va. ed.). México: Pearson Educación.
50. Lara Muñoz, E. M. (2011). *Fundamentos de investigación*. México: Alfaomega.
51. Lara, F. (21 de junio de 2017). *La trascendental industria plástica*. Obtenido de Vistazo: <http://www.vistazo.com/seccion/enfoque/la-trascendental-industria-plastica>
52. Larrea, P. (2004). *Servicio al cliente* (2da. ed.). Perú: Limusa.
53. Lummus, R. R., & Albert, K. L. (1998). Strategic supply chain planning. *Production and Inventory Management Journal*, 39(3), 49-58.
54. Mankiw, G. (2008). *Principios de economía*. Madrid: Mc Graw-Hill.
55. Marzan Castellanos, J. (1987). *La organizacion del trabajo*. México: Instituto Politecnico Nacional.
56. Ministerio de Fomento. (2005). *La gestión por proceso* . España: Ministerio de Fomento.
57. Mosto Dias, J. (2004). *Contabilidad de Costos*.
58. Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
59. Oliveira Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores, S.A.
60. Pacheco, J. (2004). *Indicadores de gestión*. Colombia: Mc Graw-Hill.
61. Plaslit. (s.f.). *Inicio*. Obtenido de <http://www.plastlit.com/>
62. Plastifé. (s.f.). *Bienvenido a Plastifé* . Obtenido de <http://plastife.com/>
63. Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. México: S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones.
64. Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes Editores S.A.
65. Quifatex. (2018). Mapa de procesos - Cadena de Suministros.

66. Quinn, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos contextos y casos*. Prentice Hall.
67. Ramírez Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA*.
68. Servat, A. (2002). *Mejora continua y acción correctiva*. Madrid: Pearson Educación.
69. Servicio de rentas Internas - SRI. (2017). *Objetivos de política fiscal*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/objetivos-de-politica-fiscal>
70. Sescam. (2002). *La Gestión por Procesos*. Toledo: Sescam.
71. Taipe Yáñez, J. F., & Pazmiño, J. F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Publicando*.
72. Torin, D. (2002). *Guía Completa de la Publicidad*. Argentina: Jerazo.
73. William, S. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14ta. ed.). Mc Graw-Hill / Interamericanas Editores S.A.

ANEXOS

Anexo 1:
Levantamiento de información
actual DGD

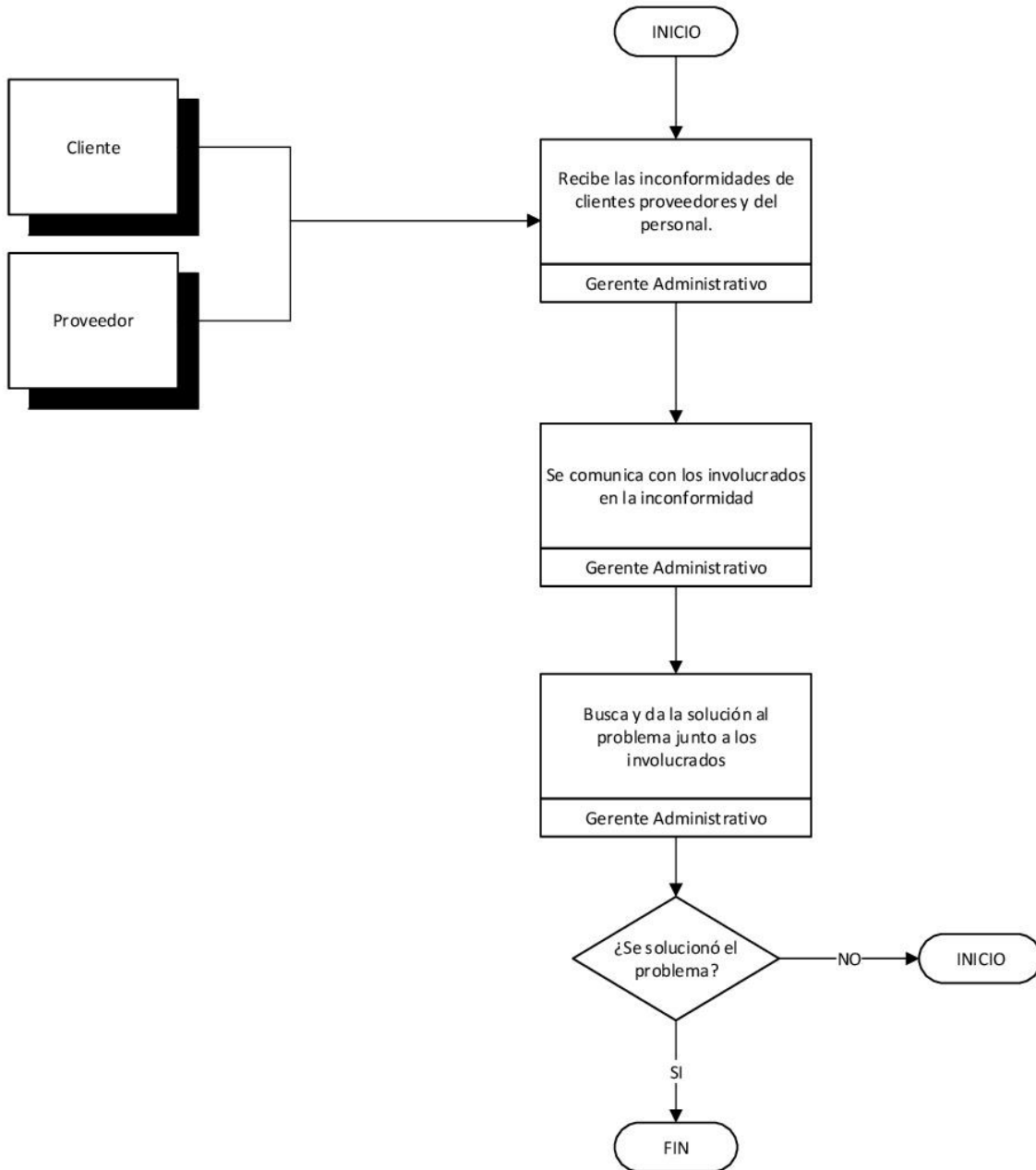


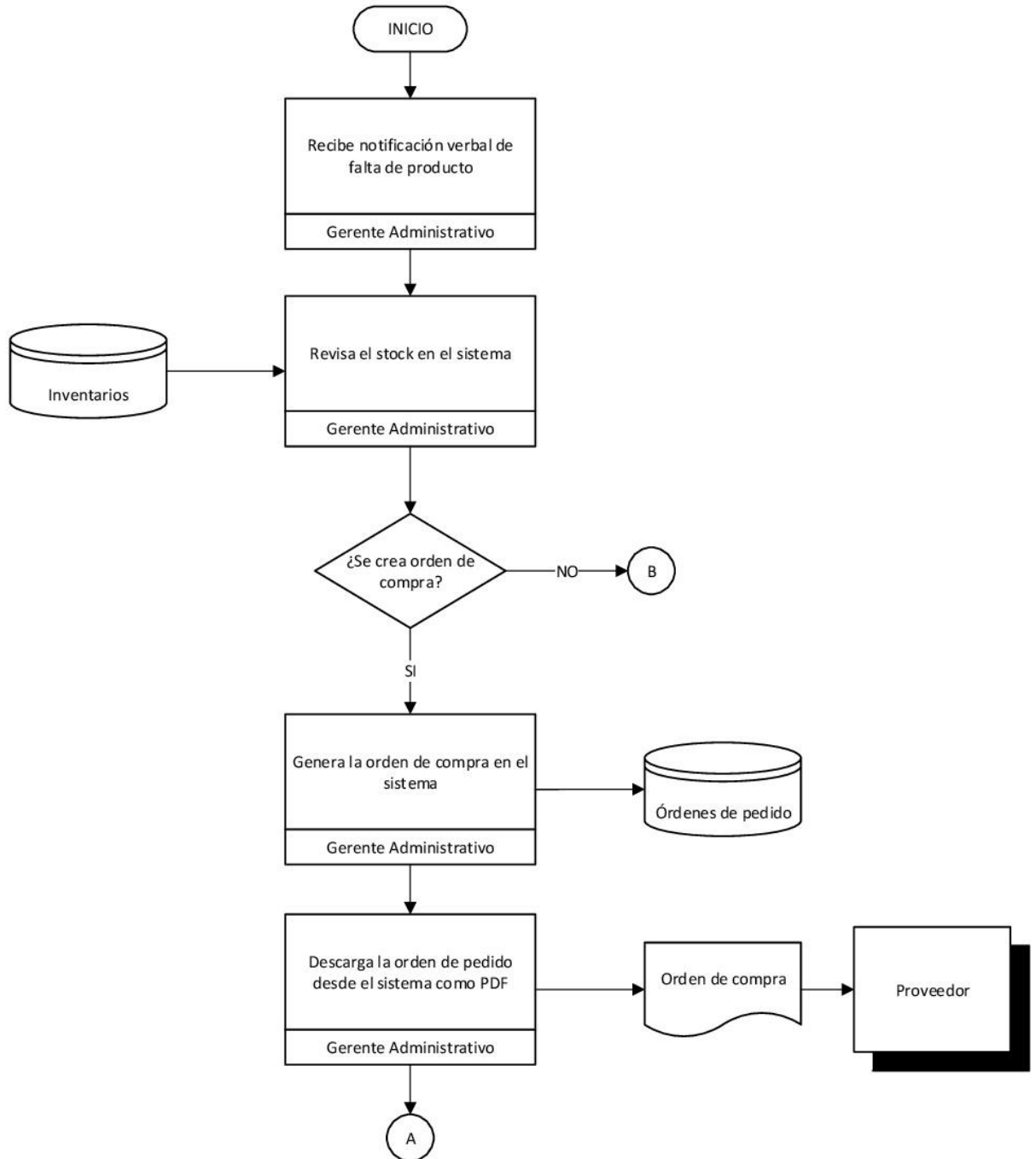
CÓDIGO
01

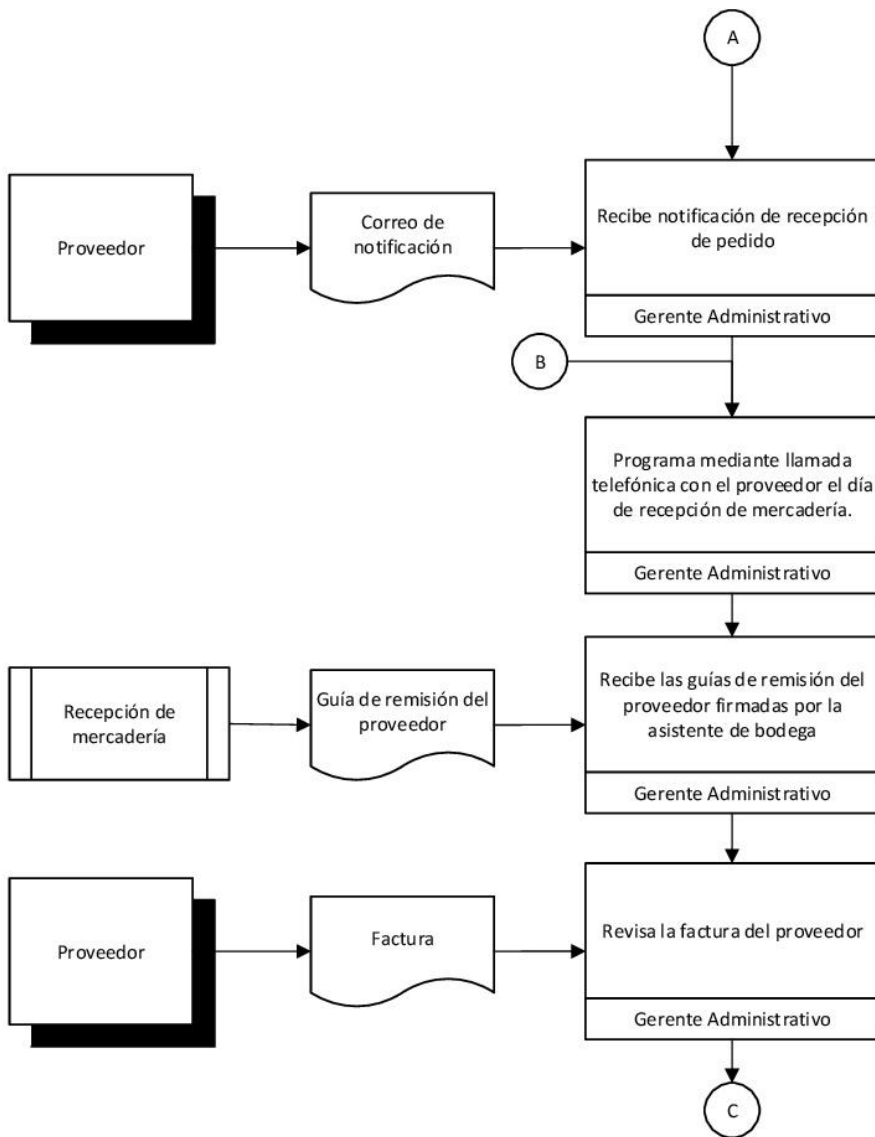
Proceso: **CONTROL DE LA GESTIÓN**

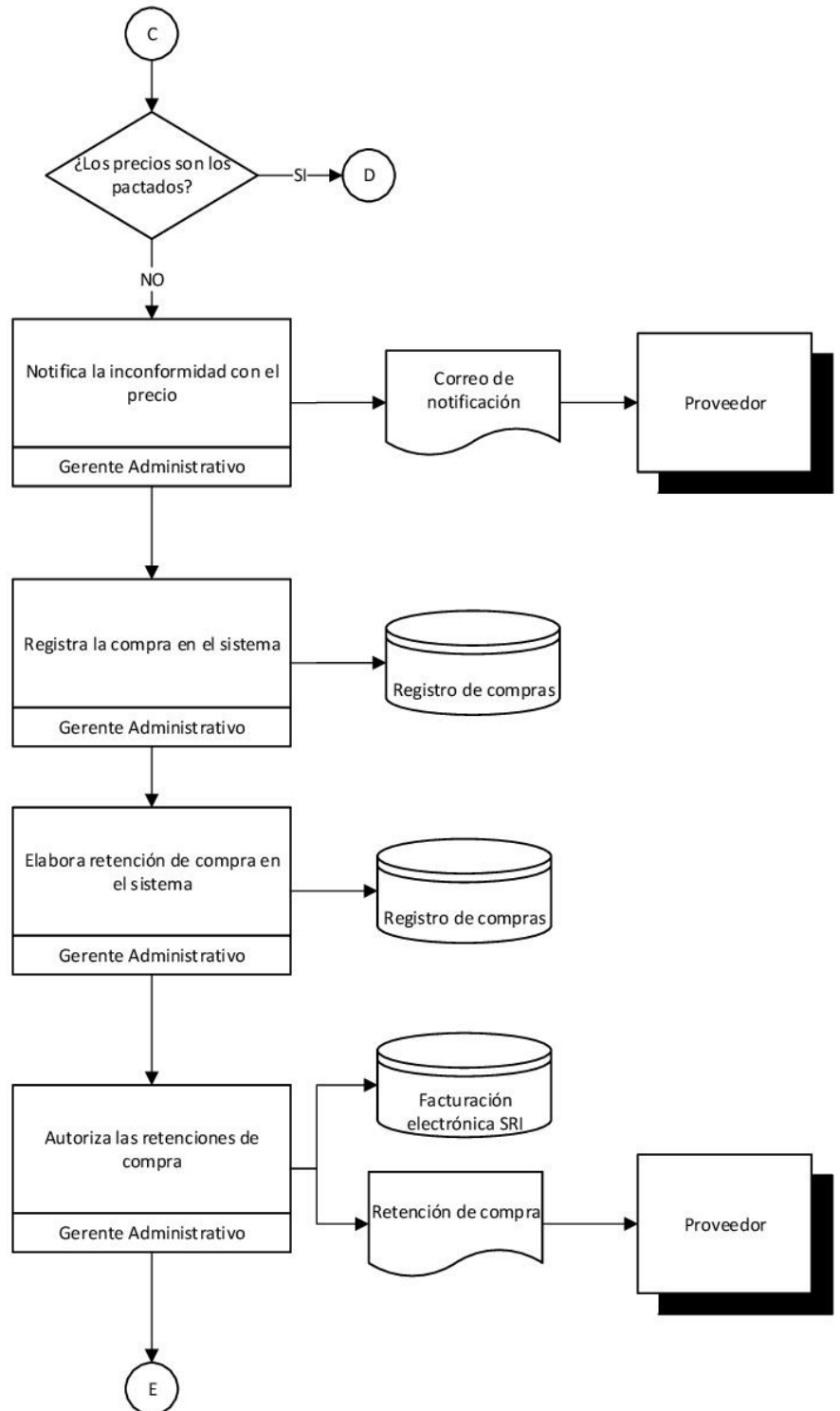
Edición No. 00

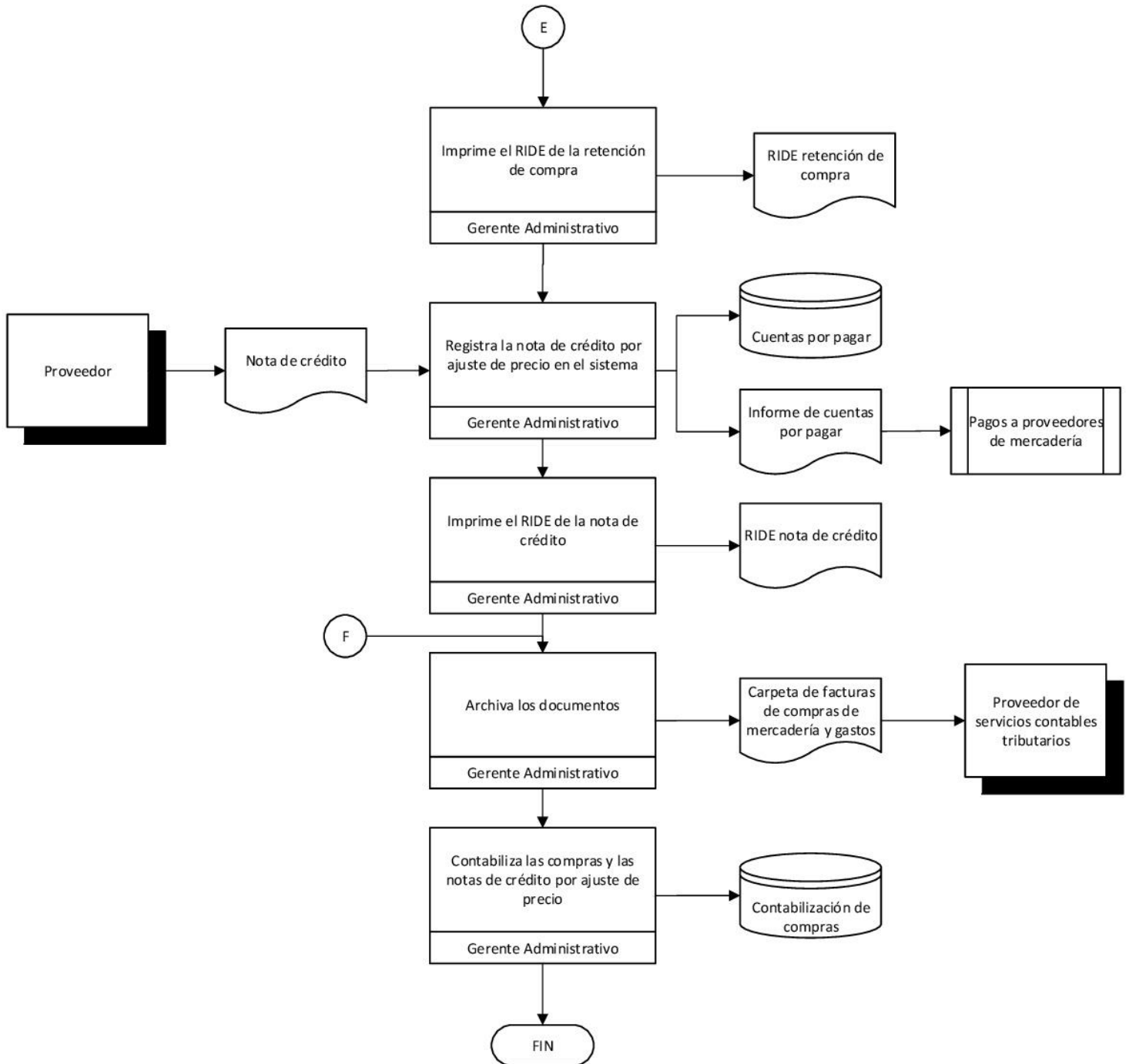
Pág. 1 de 1

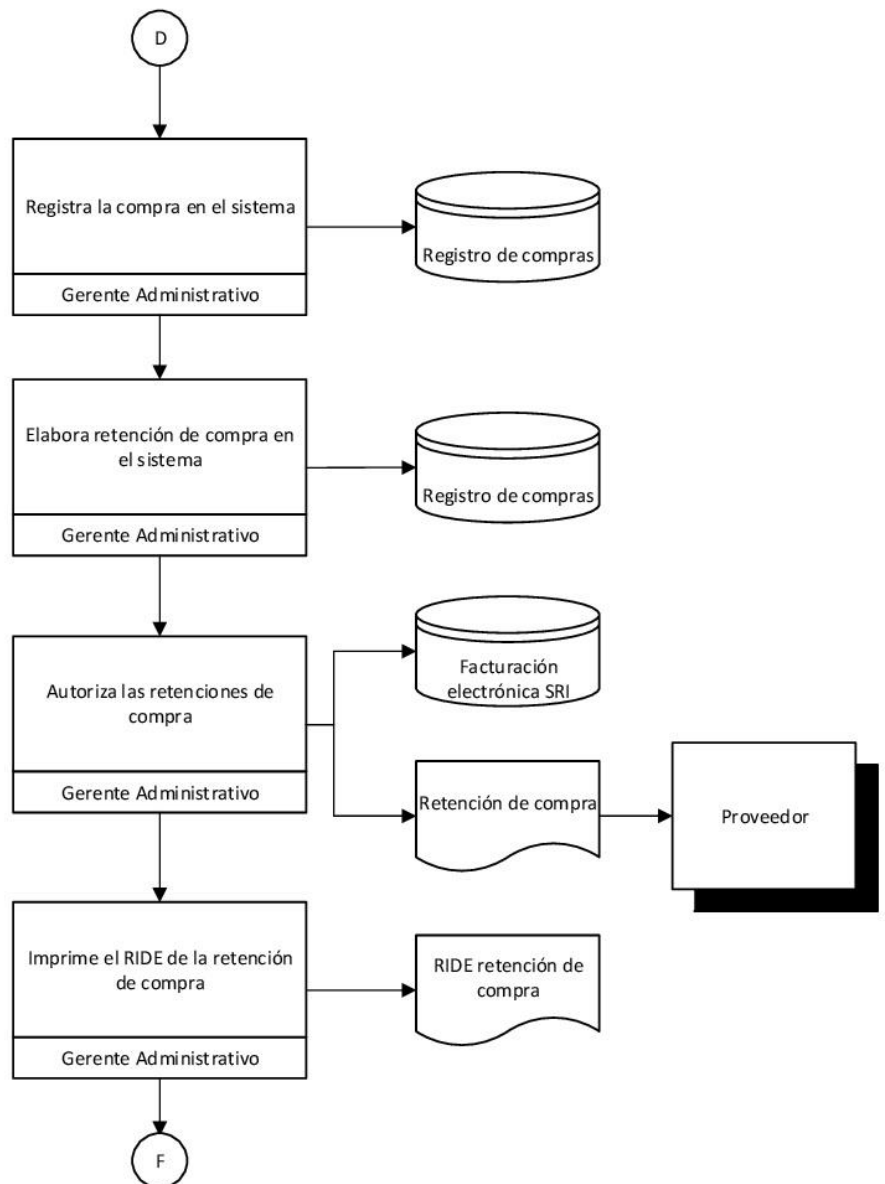












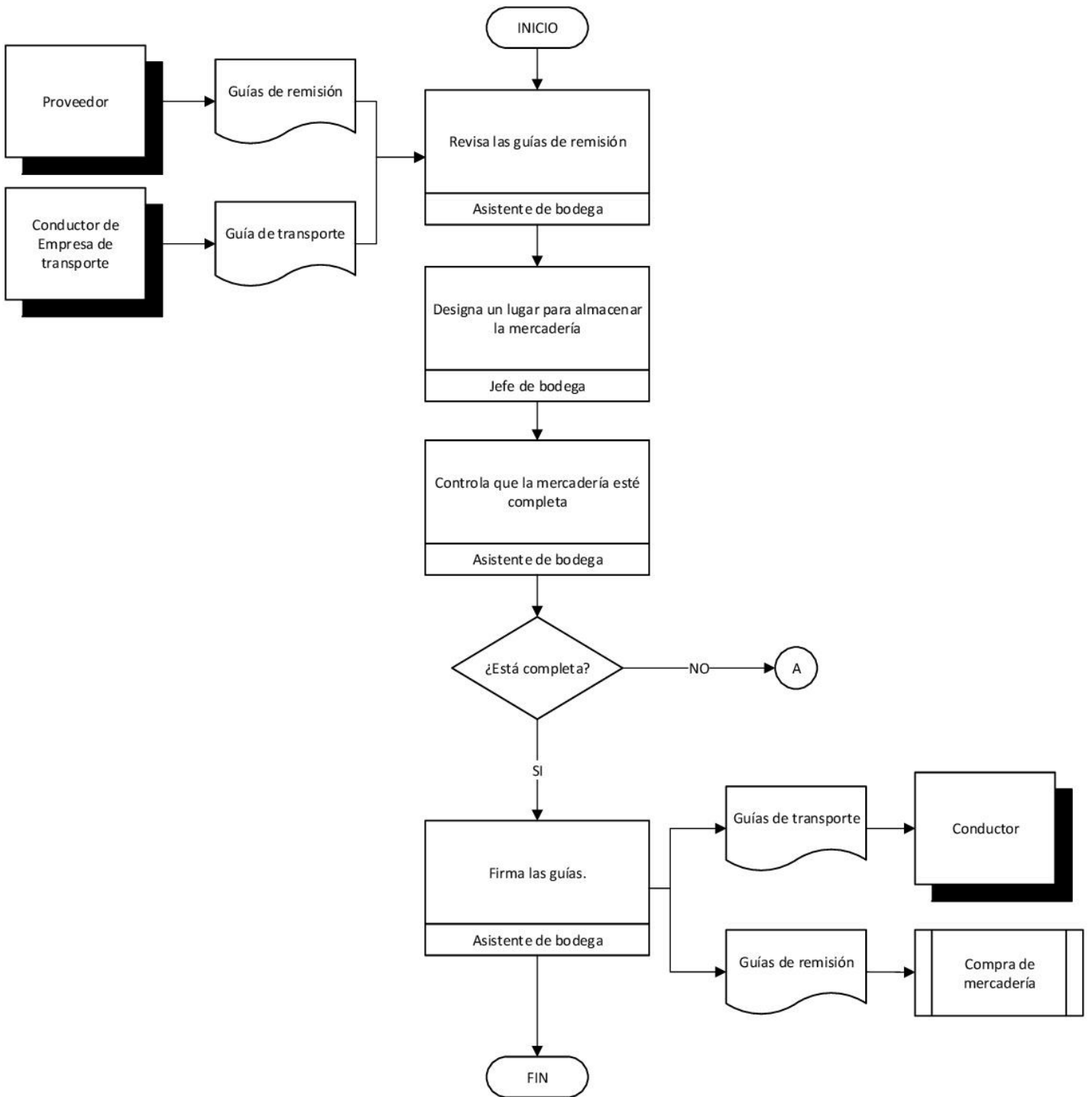


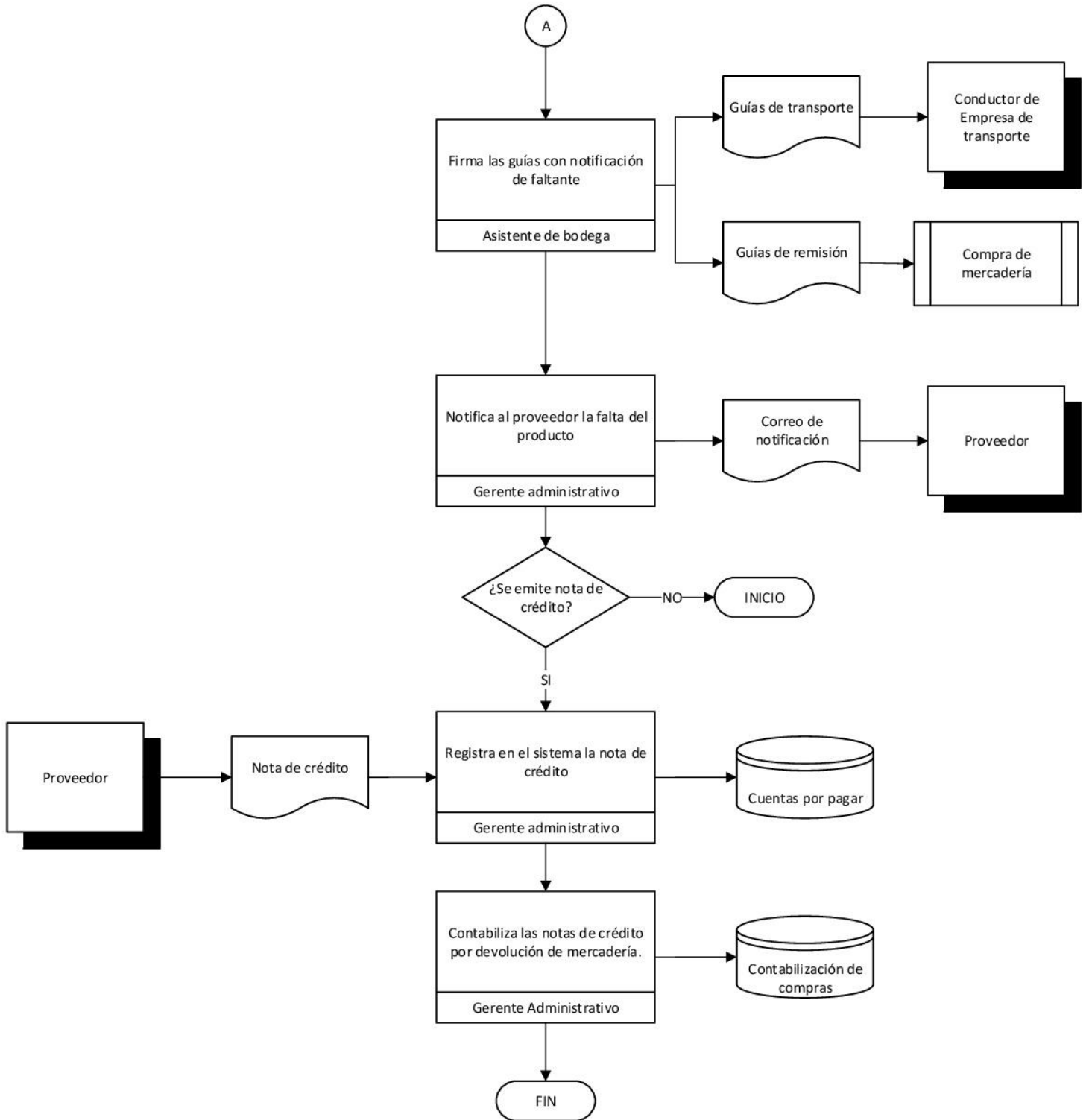
CÓDIGO
03

Proceso: **RECEPCIÓN DE MERCADERÍA**

Edición No. 00

Pág. 1 de 2







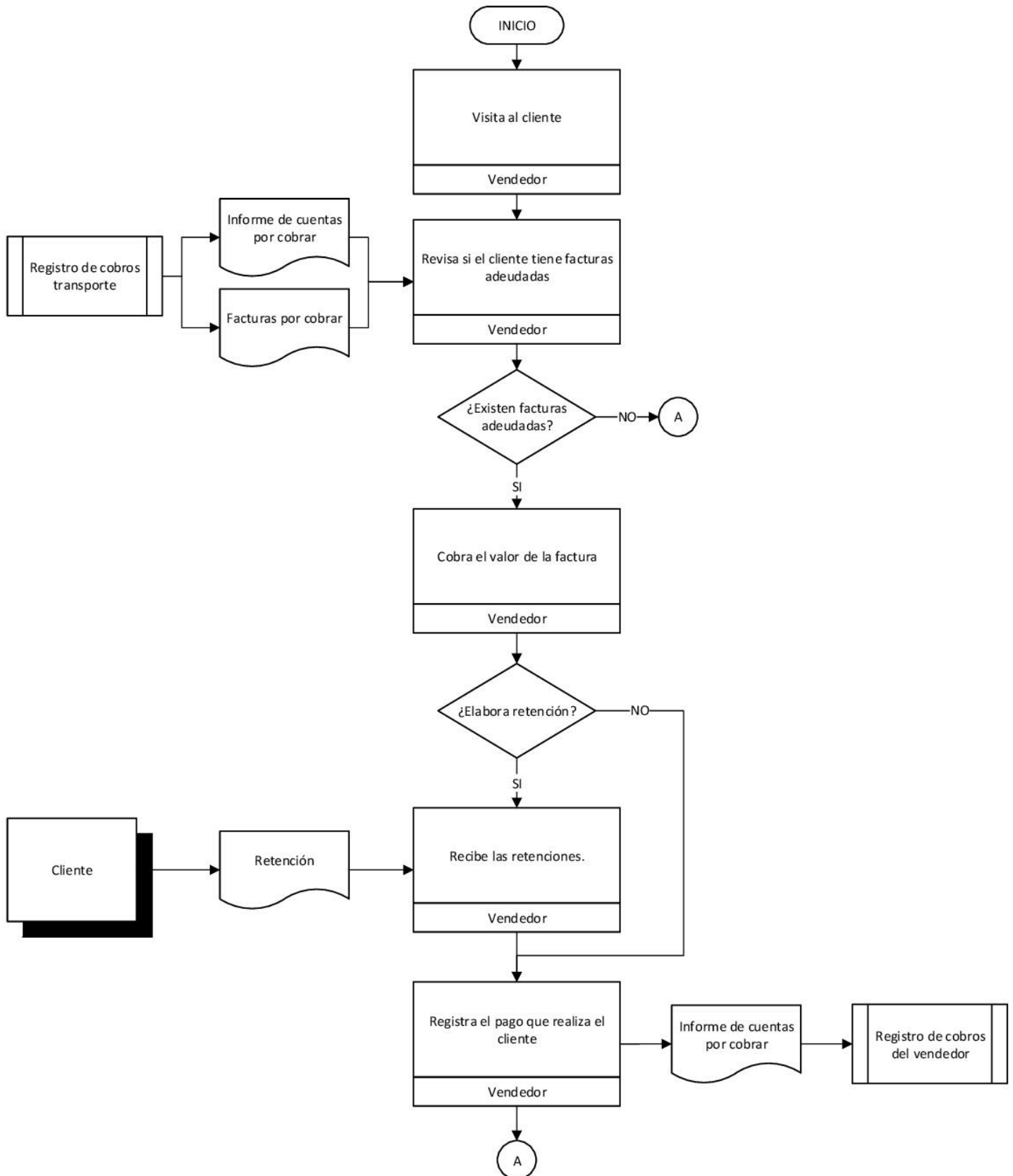
CÓDIGO
04

Proceso:

VENTAS COMISIONADAS

Edición No. 00

Pág. 1 de 2





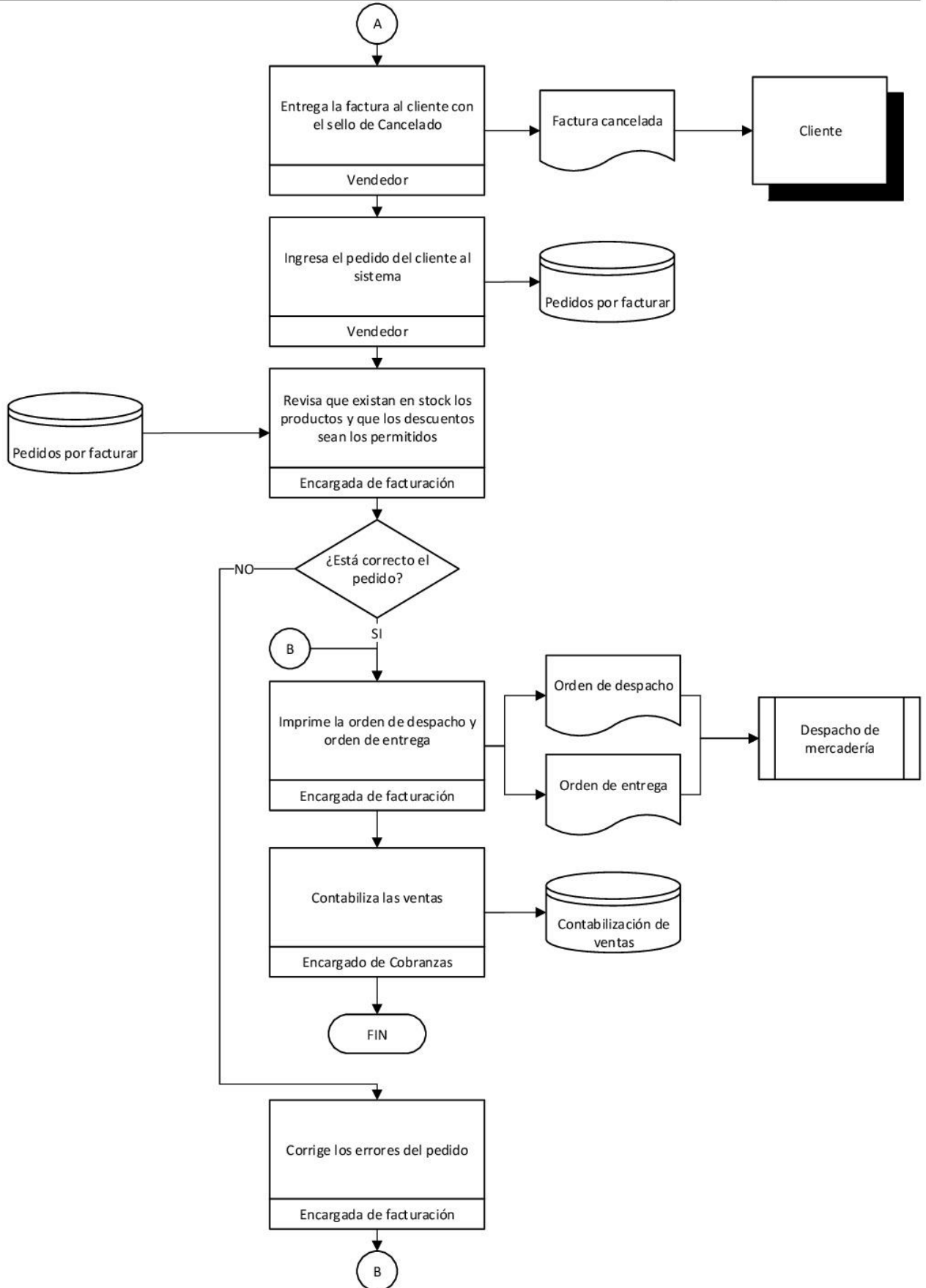
CÓDIGO
04

Proceso:

VENTAS COMISIONADAS

Edición No. 00

Pág. 2 de 2



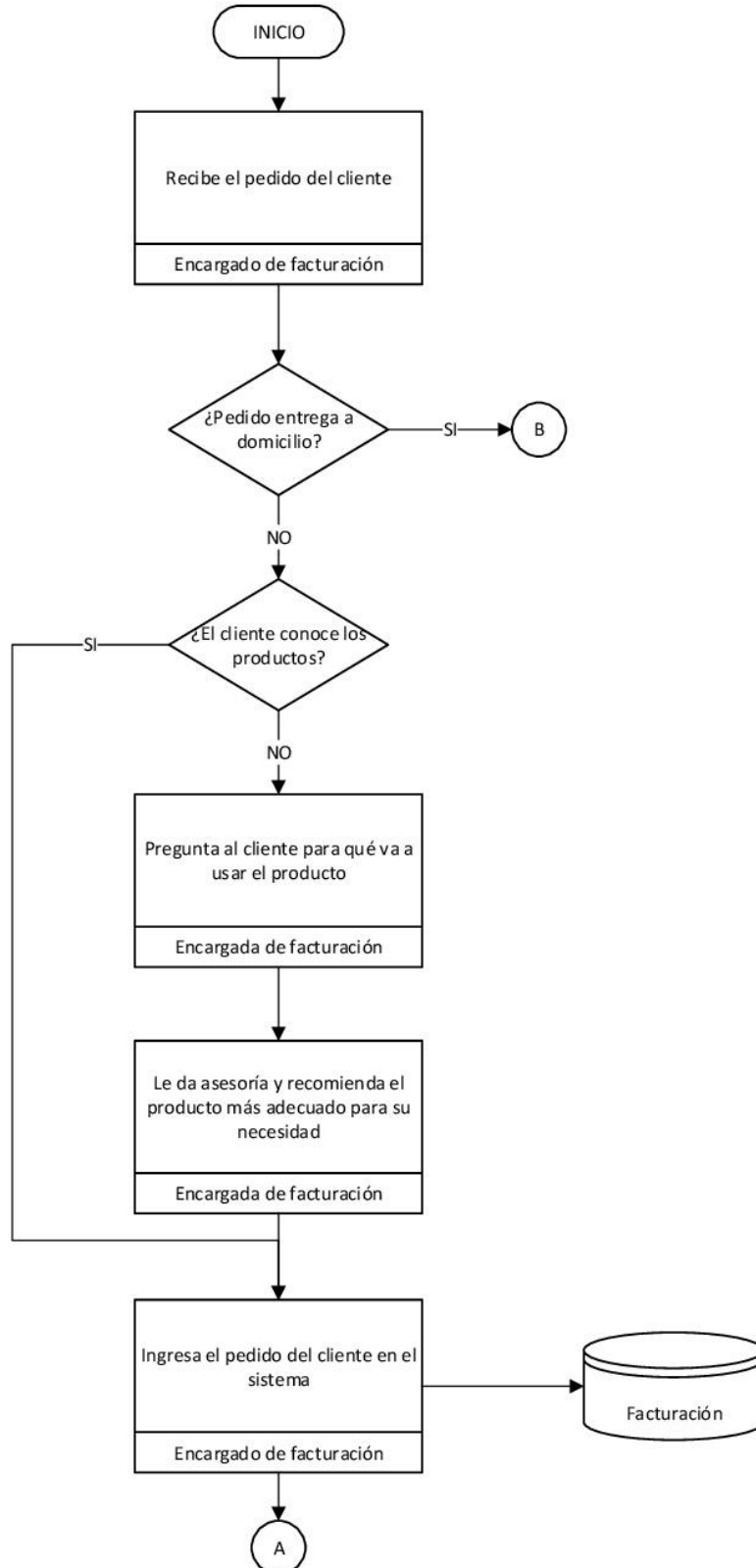


CÓDIGO
05

Proceso: **VENTAS ALMACÉN**

Edición No. 00

Pág. 1 de 6



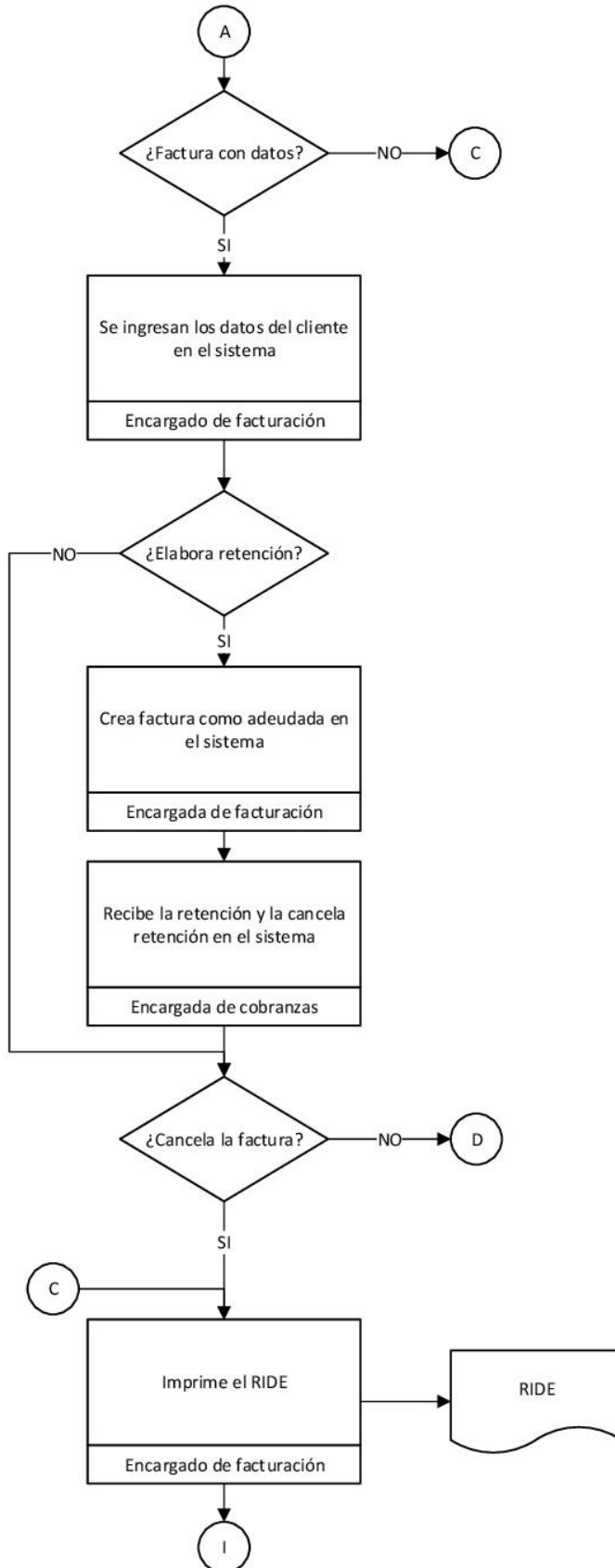


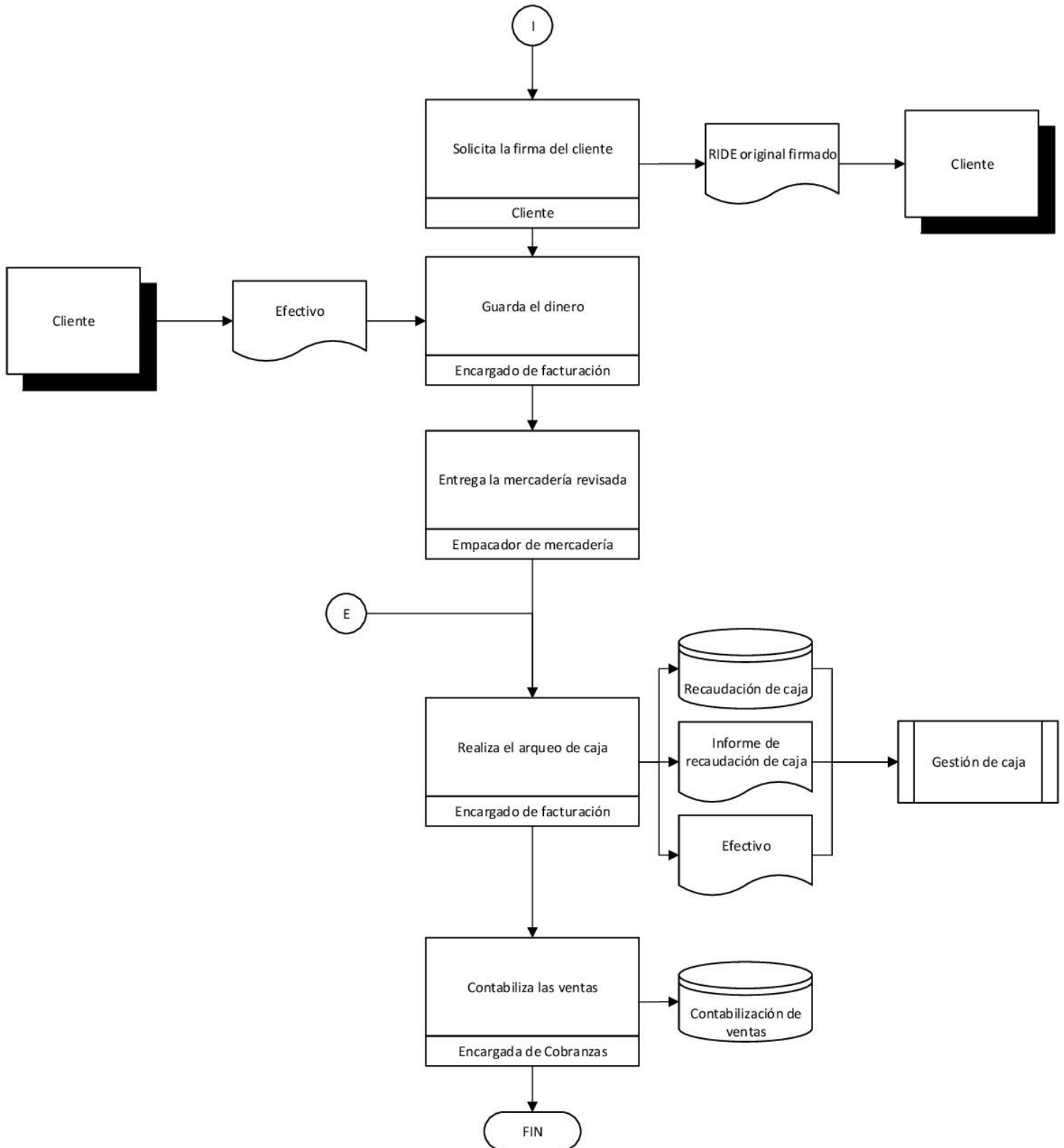
CÓDIGO
05

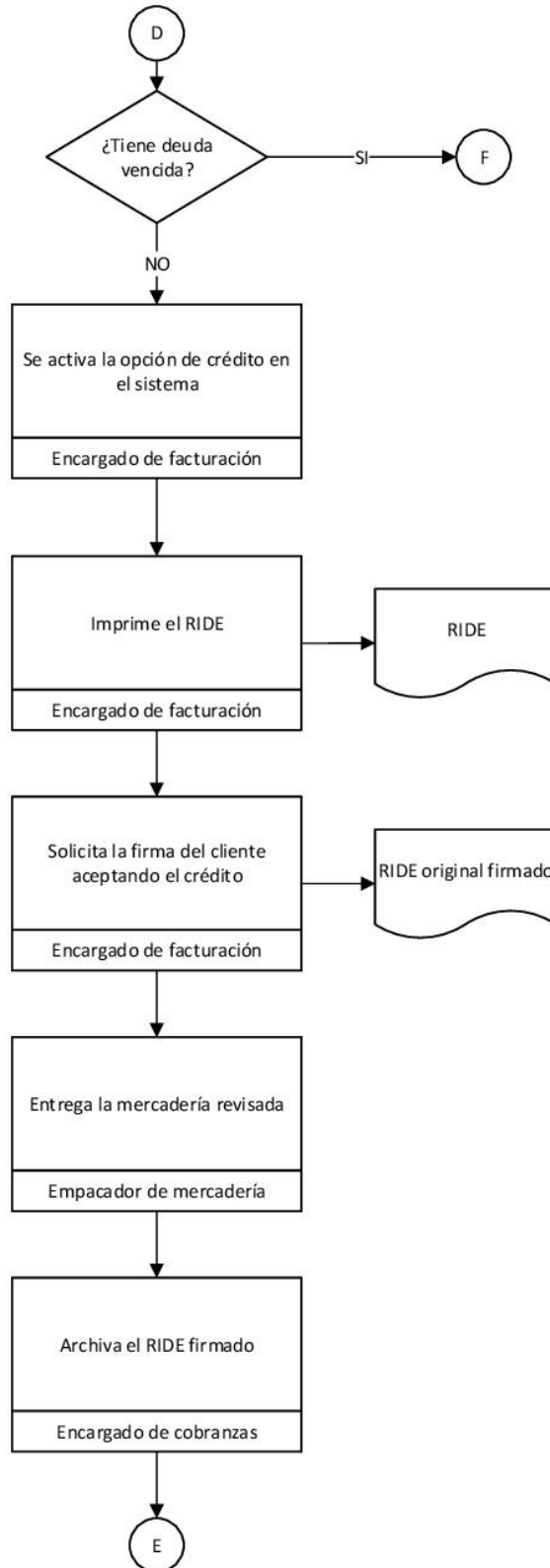
Proceso: **VENTAS ALMACÉN**

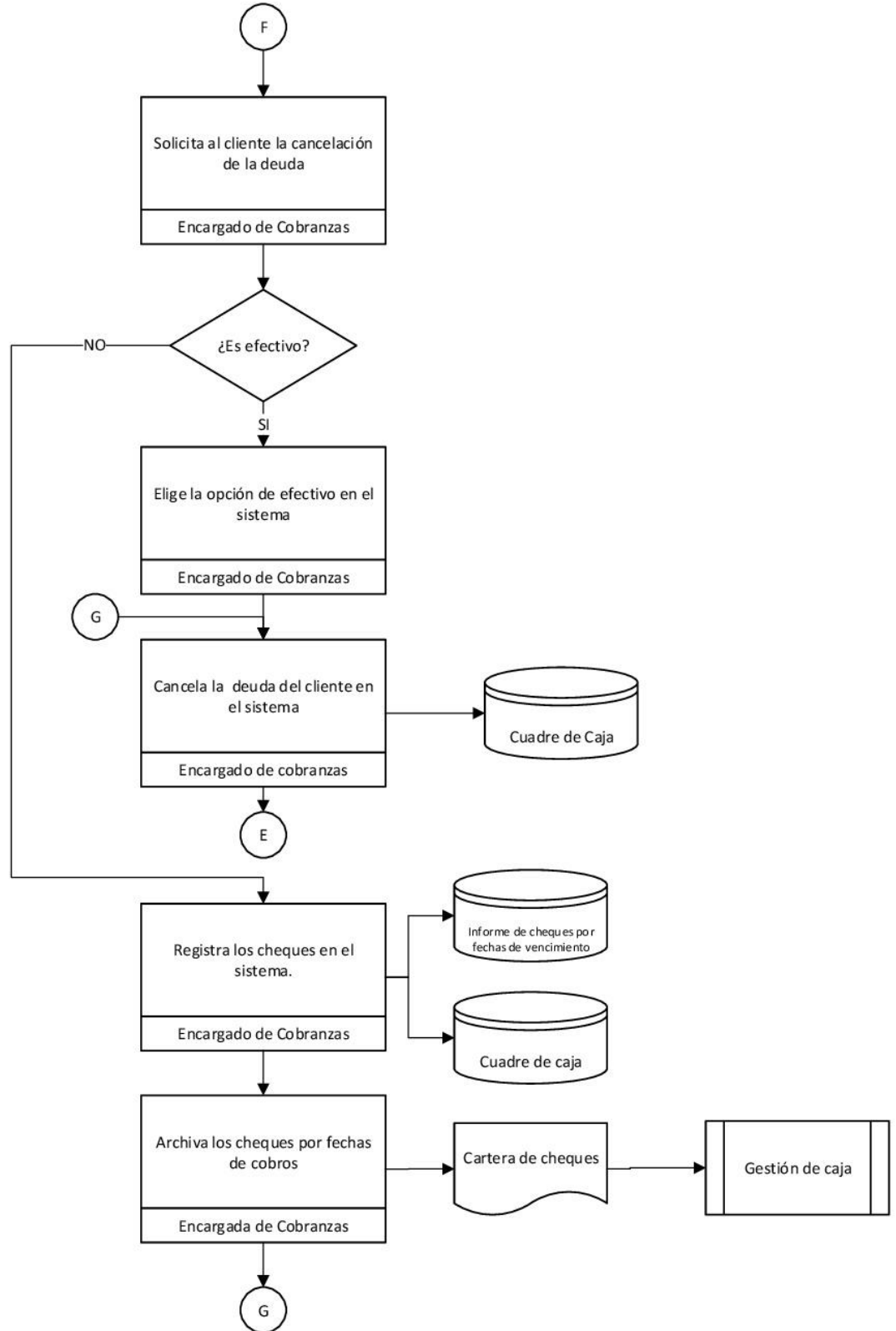
Edición No. 00

Pág. 2 de 6









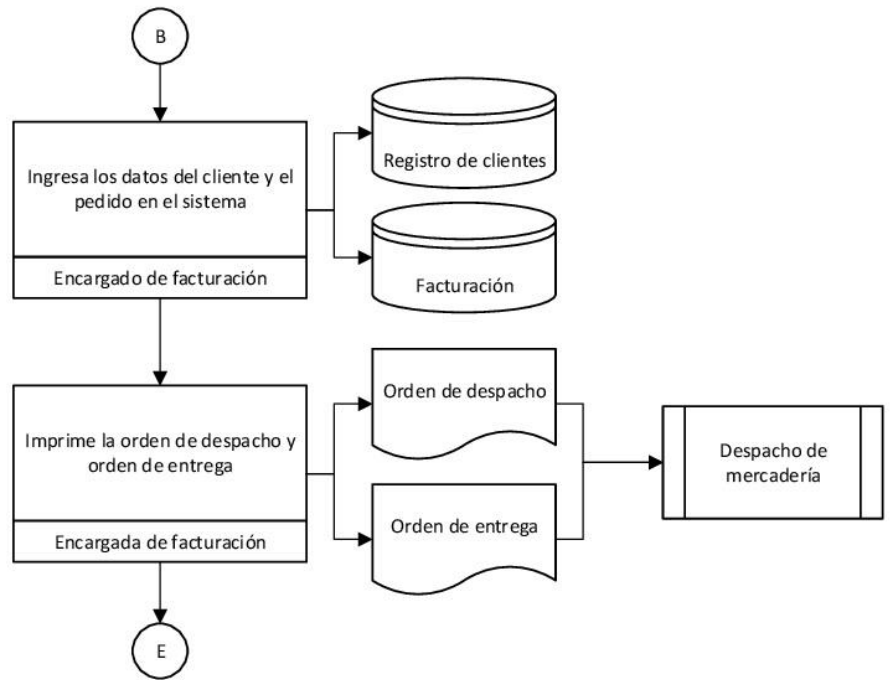


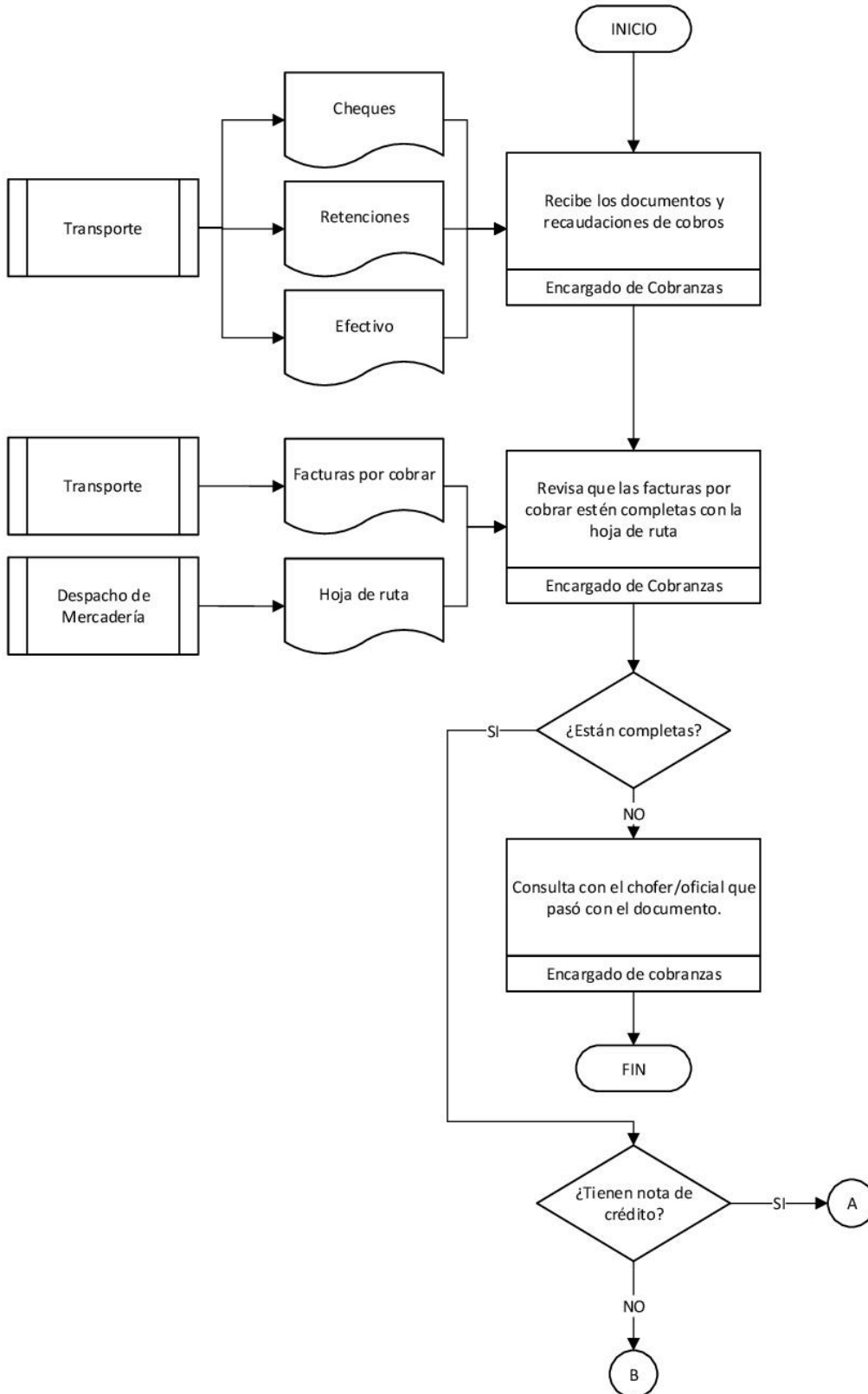
CÓDIGO
05

Proceso: **VENTAS ALMACÉN**

Edición No. 00

Pág. 6 de 6





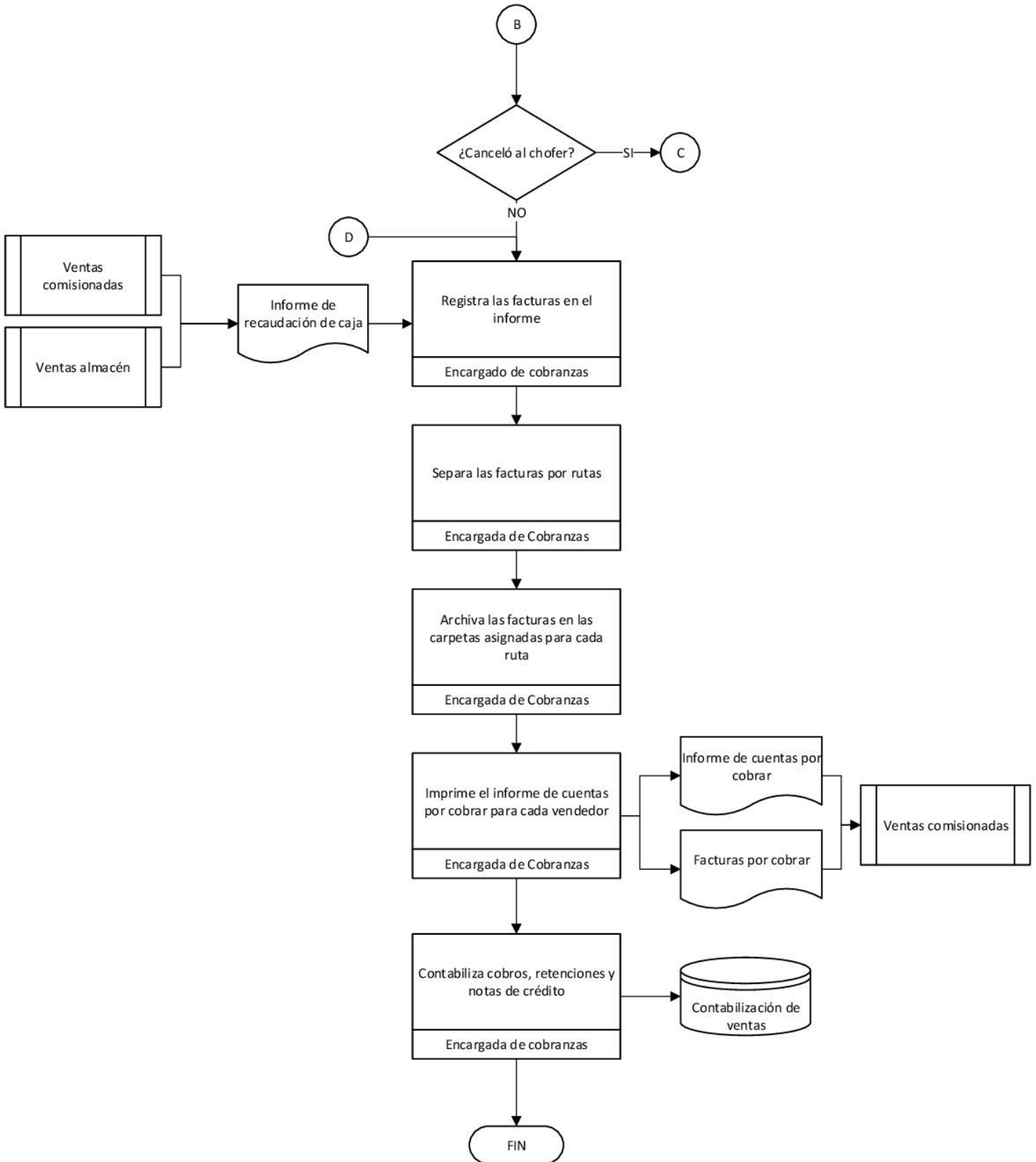


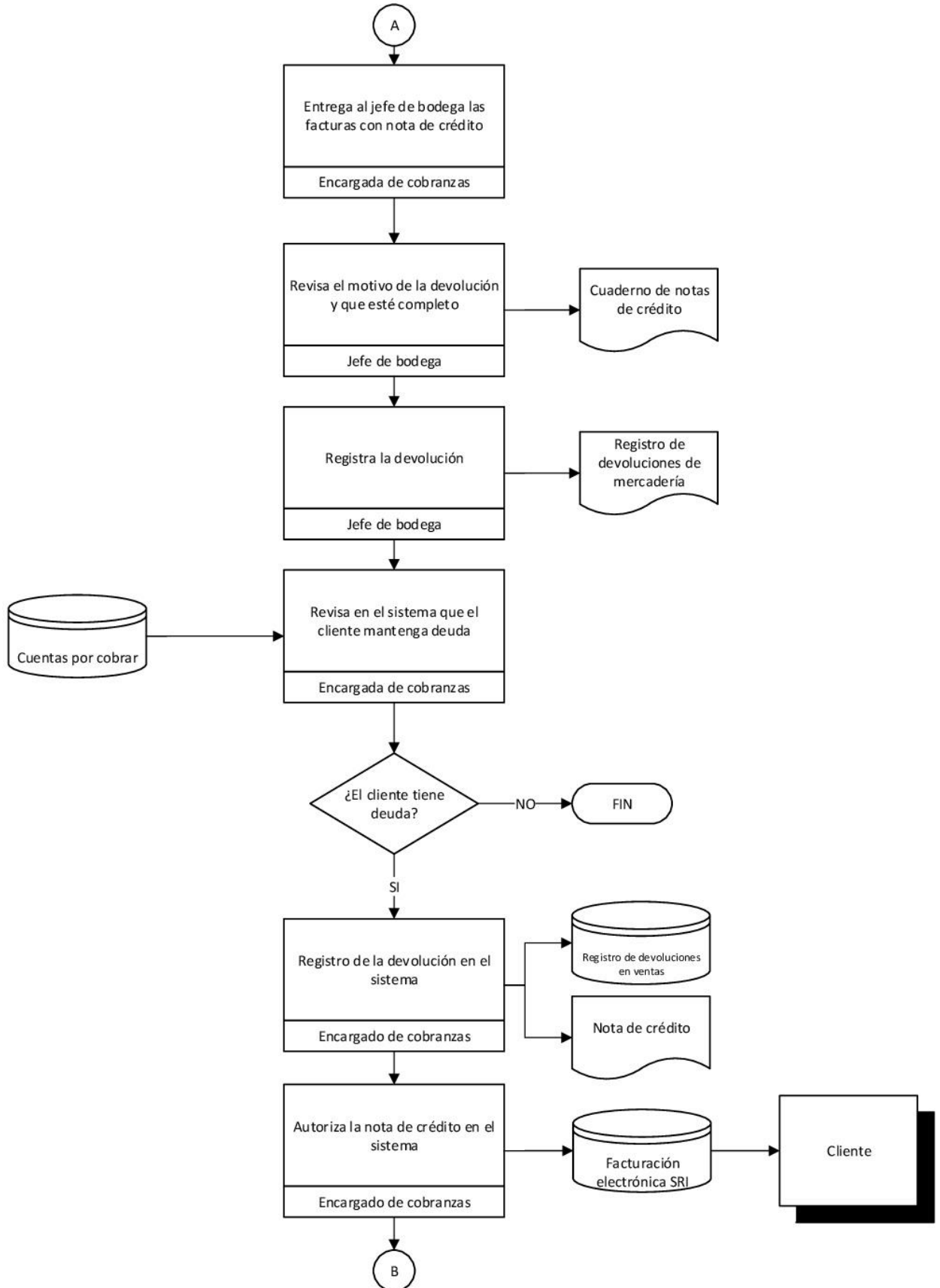
CÓDIGO
06

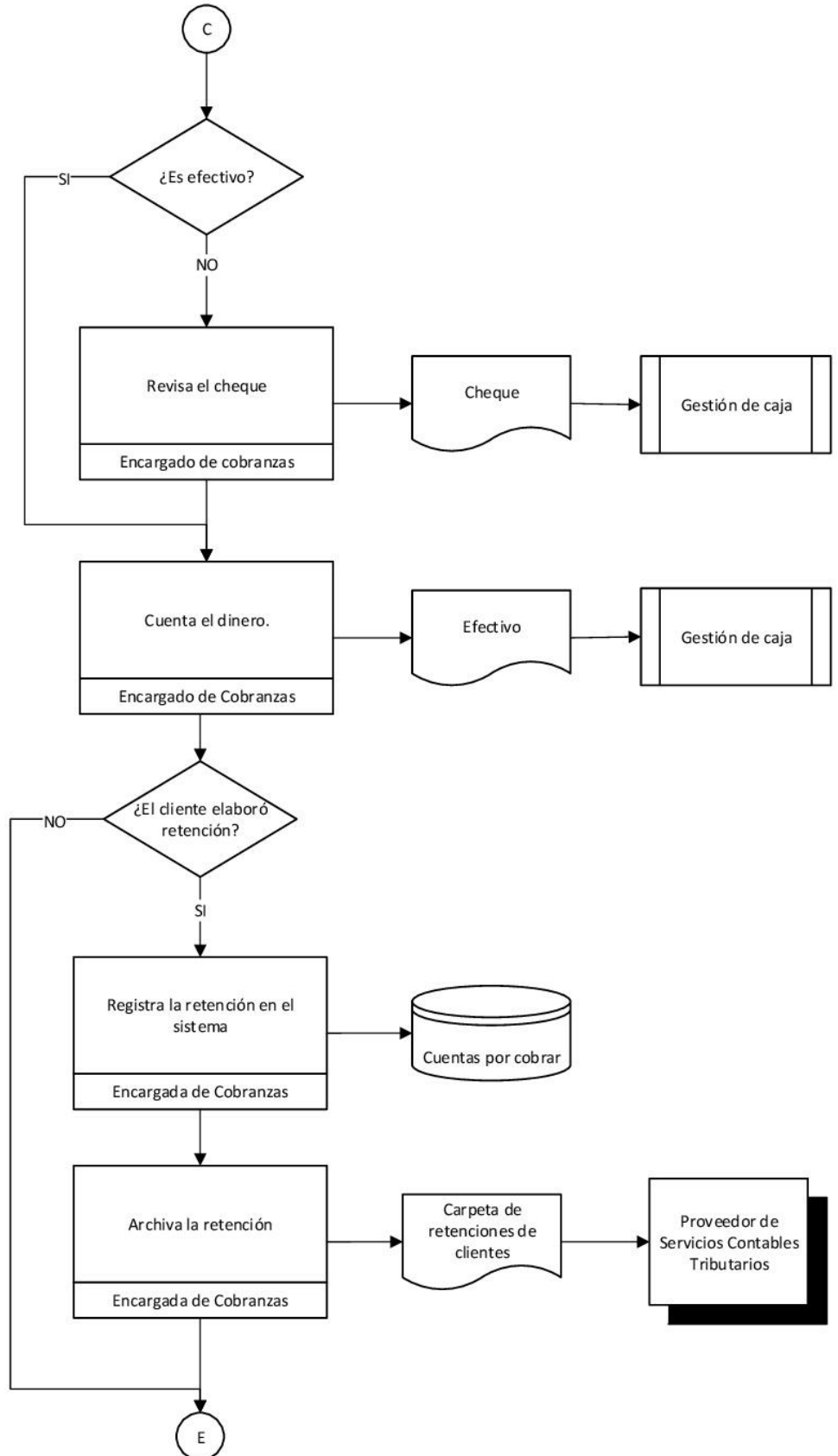
Proceso: REGISTRO DE COBROS TRANSPORTE

Edición No. 00

Pág. 2 de 5









Distribuidora "Galo Dávila"

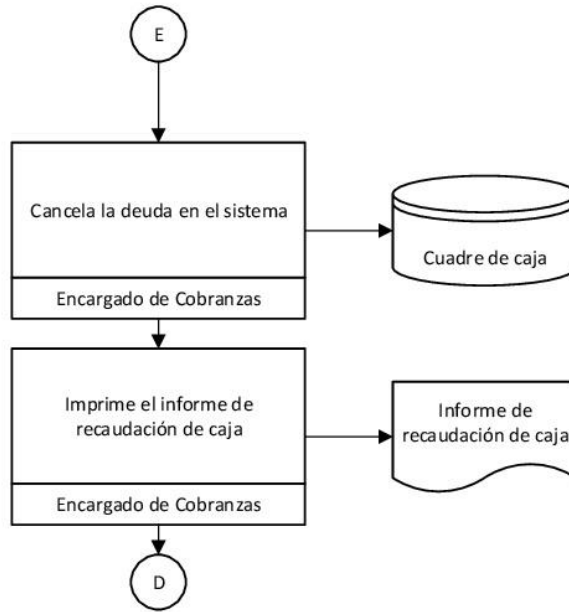
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

CÓDIGO
06

Proceso: REGISTRO DE COBROS TRANSPORTE

Edición No. 00

Pág. 5 de 5



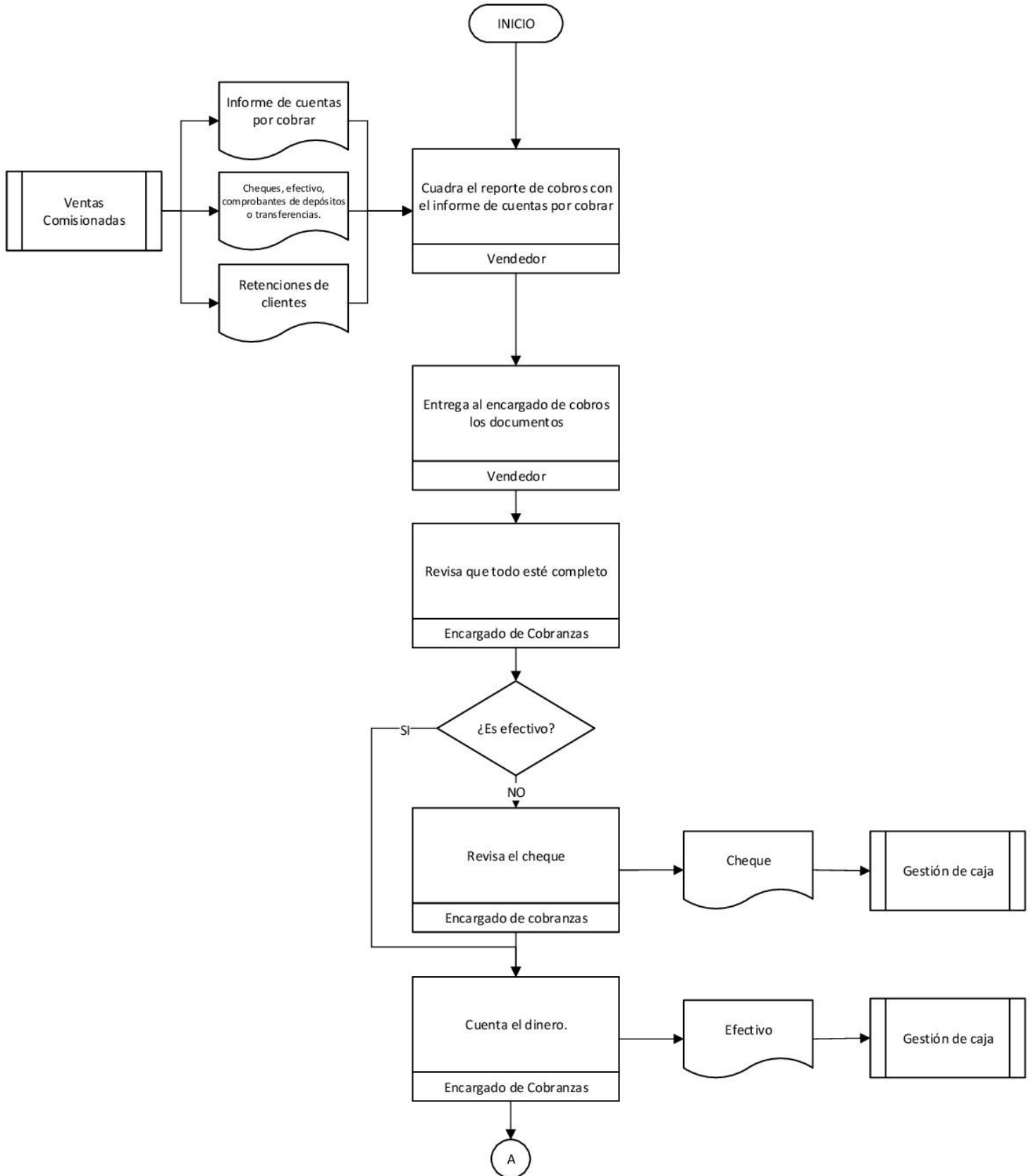


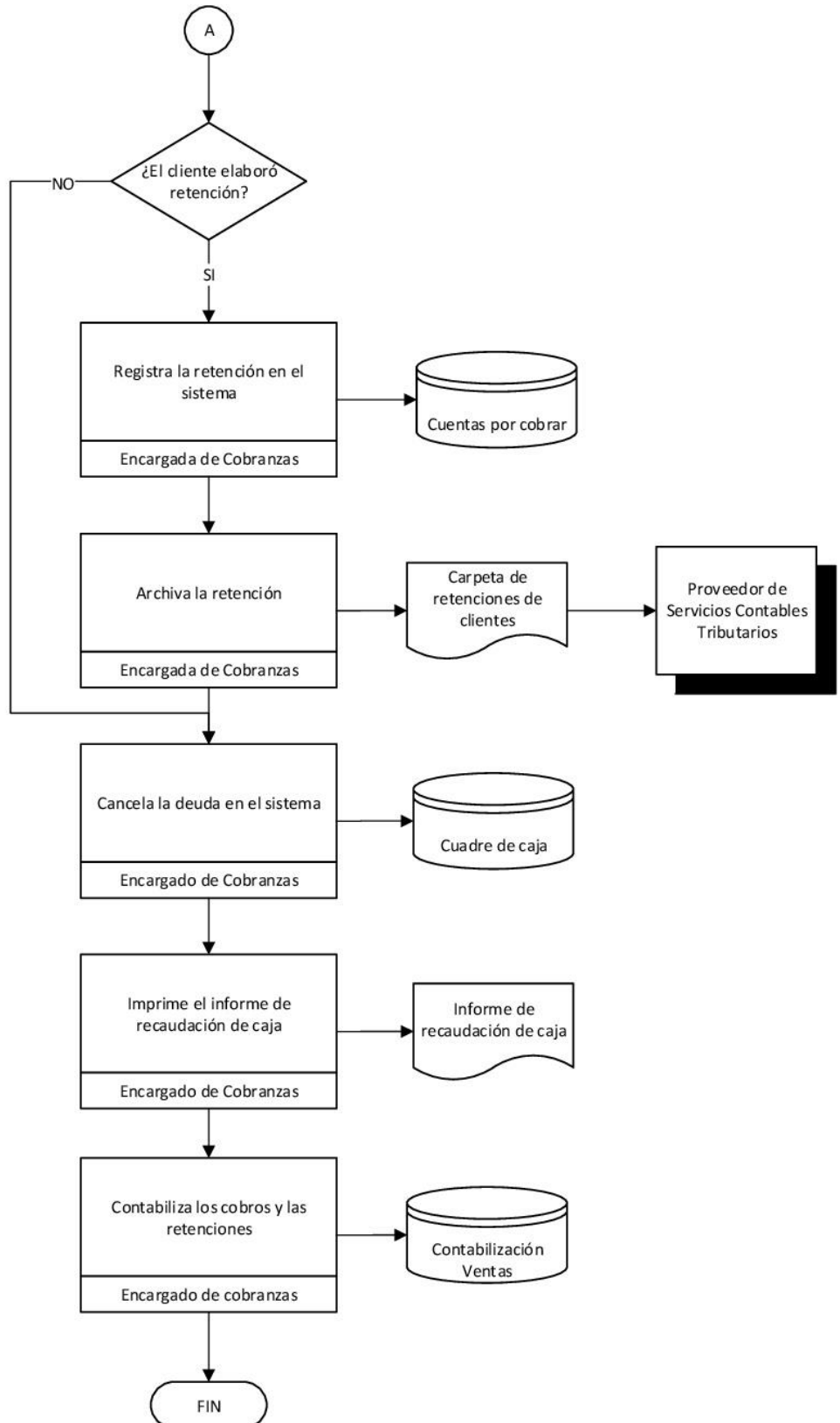
CÓDIGO
07

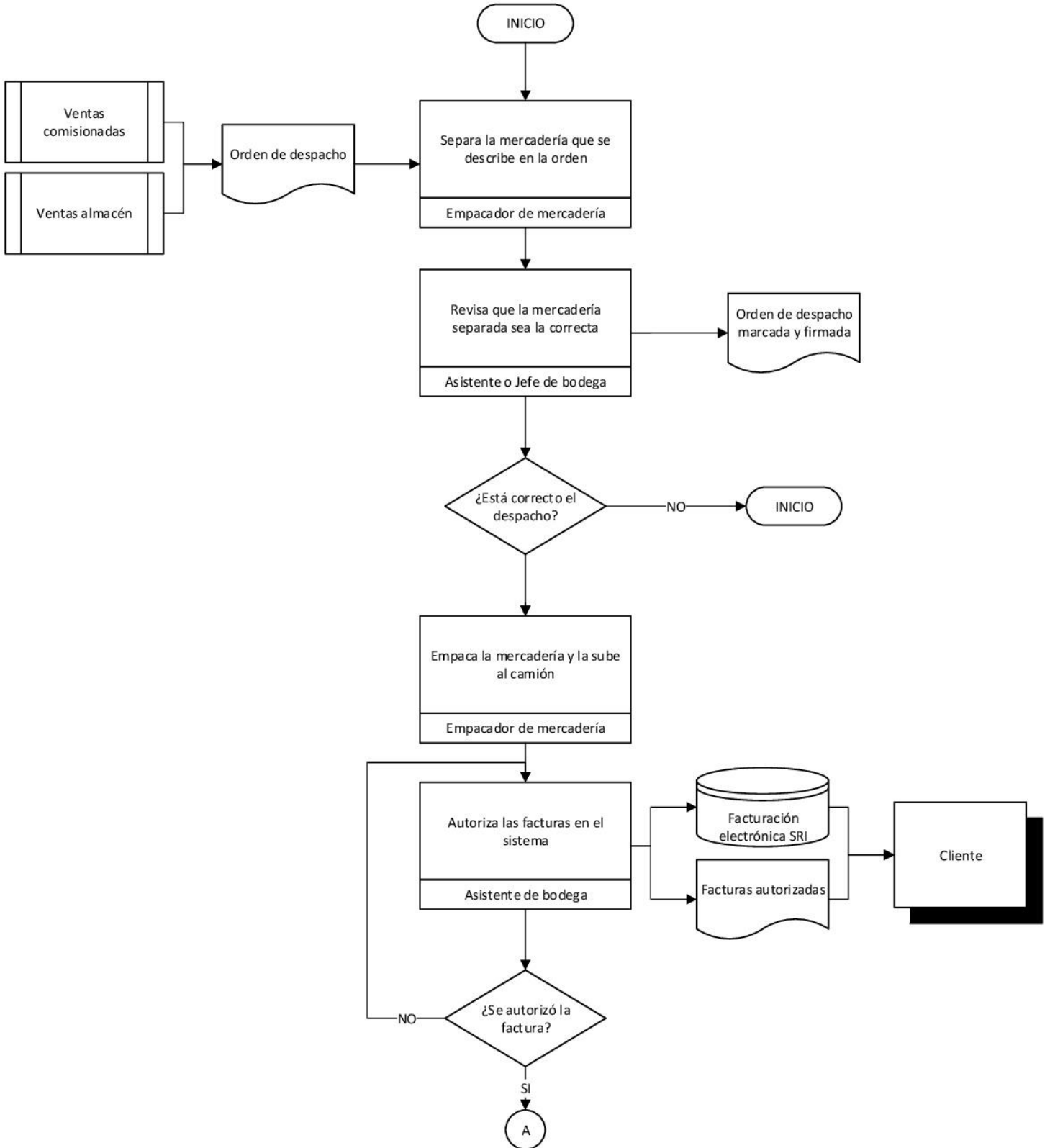
Proceso: **REGISTRO DE COBROS DEL VENDEDOR**

Edición No. 00

Pág. 1 de 2







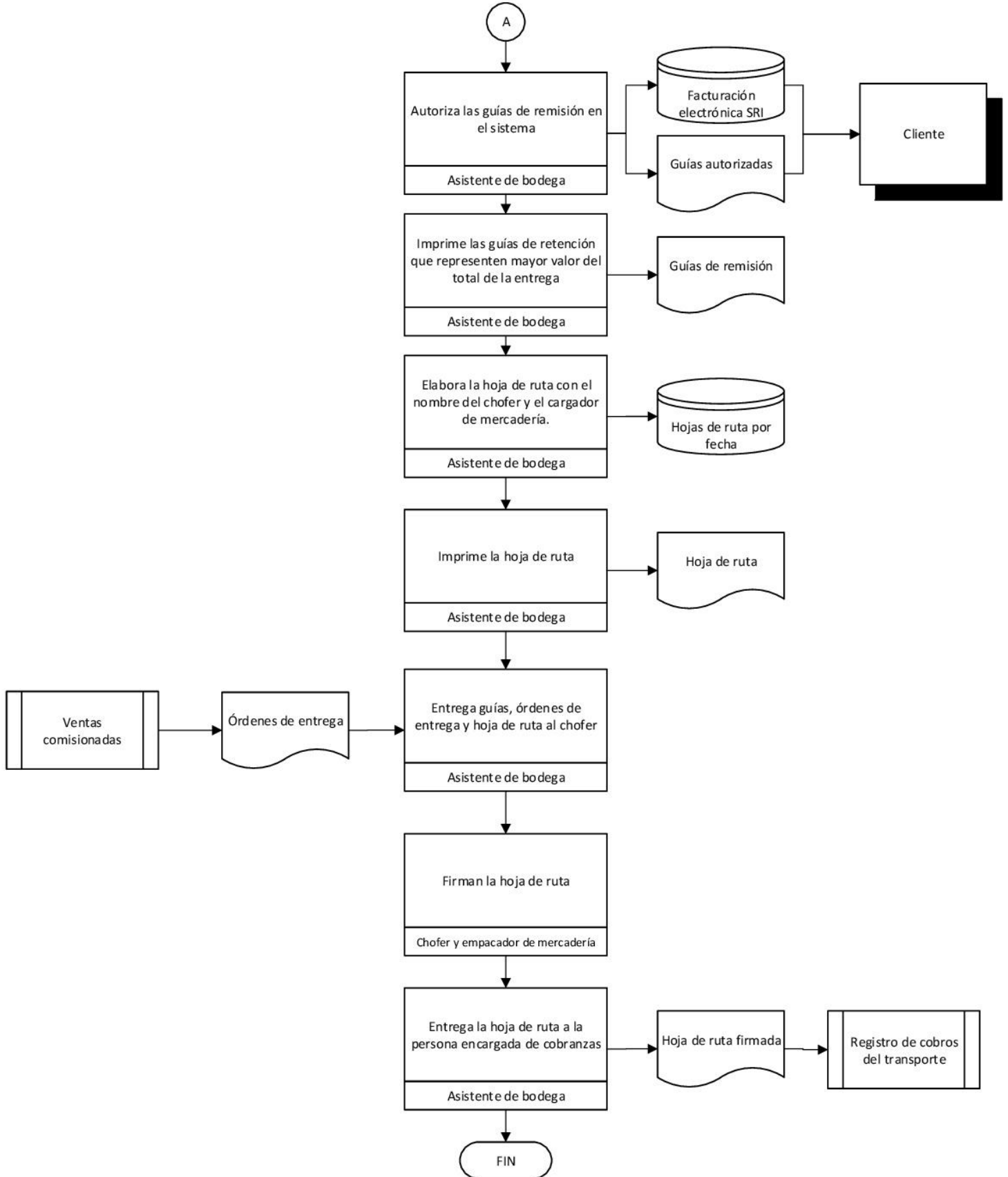


CÓDIGO
08

Proceso: **DESPACHO DE MERCADERÍA**

Edición No. 00

Pág. 2 de 2



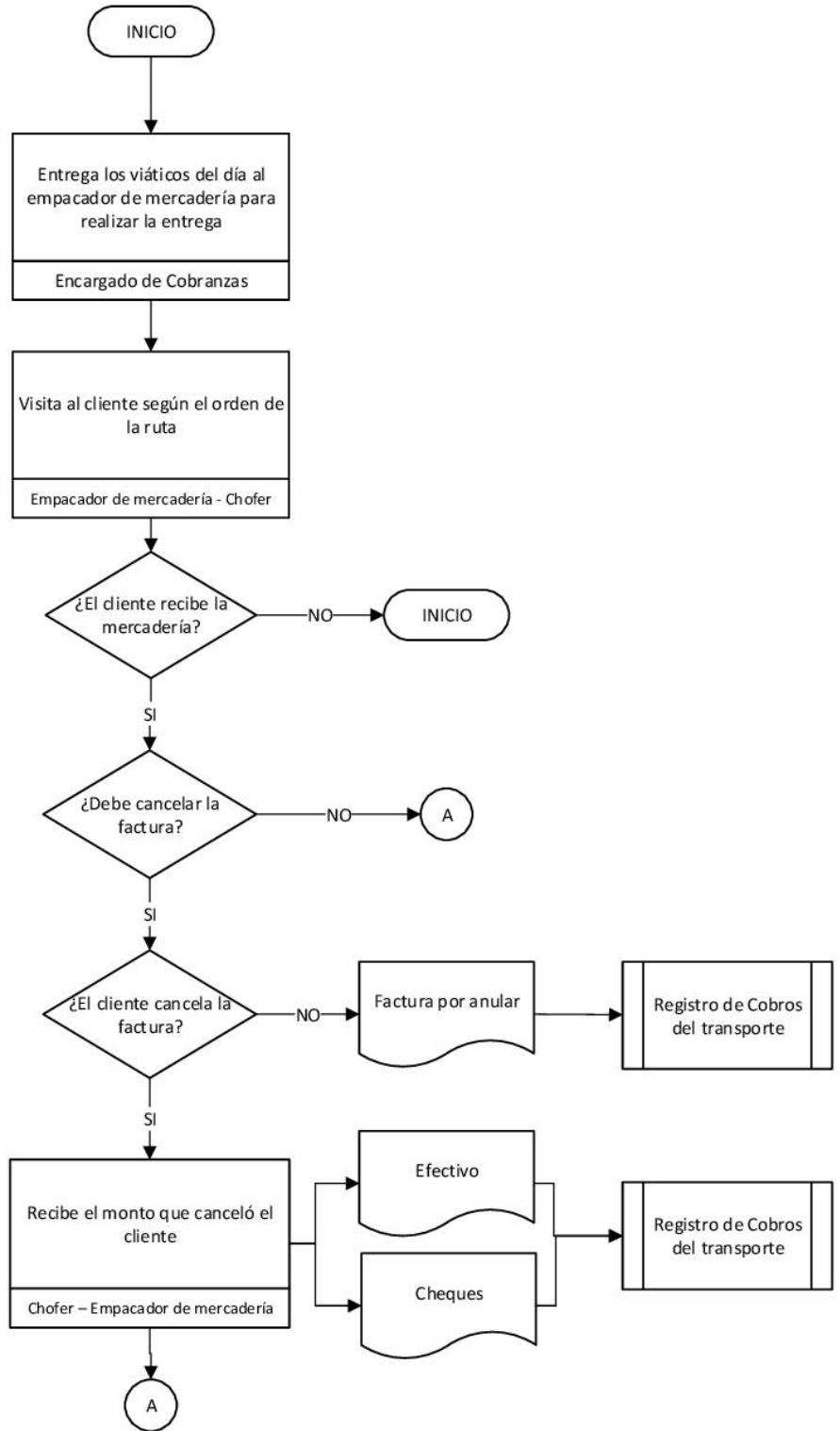


CÓDIGO
09

Proceso: **TRANSPORTE**

Edición No. 00

Pág. 1 de 2





Distribuidora "Galo Dávila"

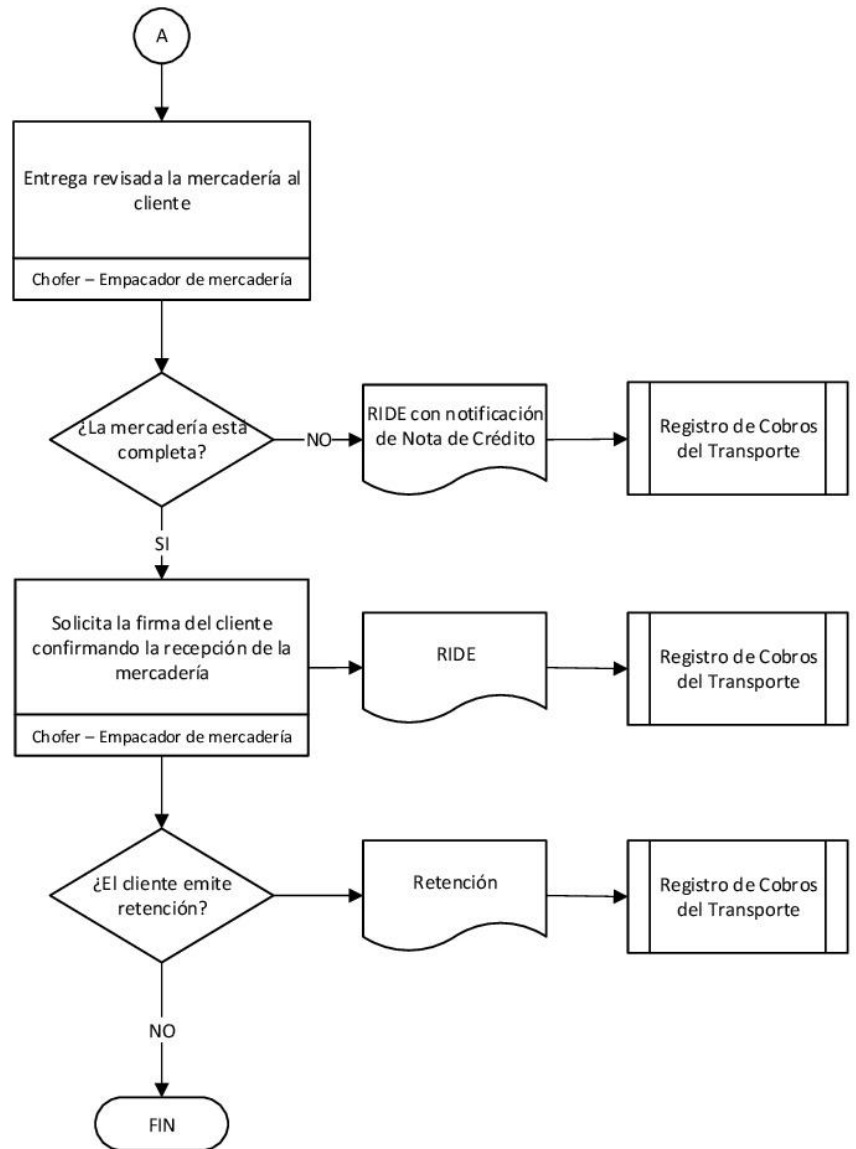
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

CÓDIGO
09

Proceso:
TRANSPORTE

Edición No. 00

Pág. 2 de 2



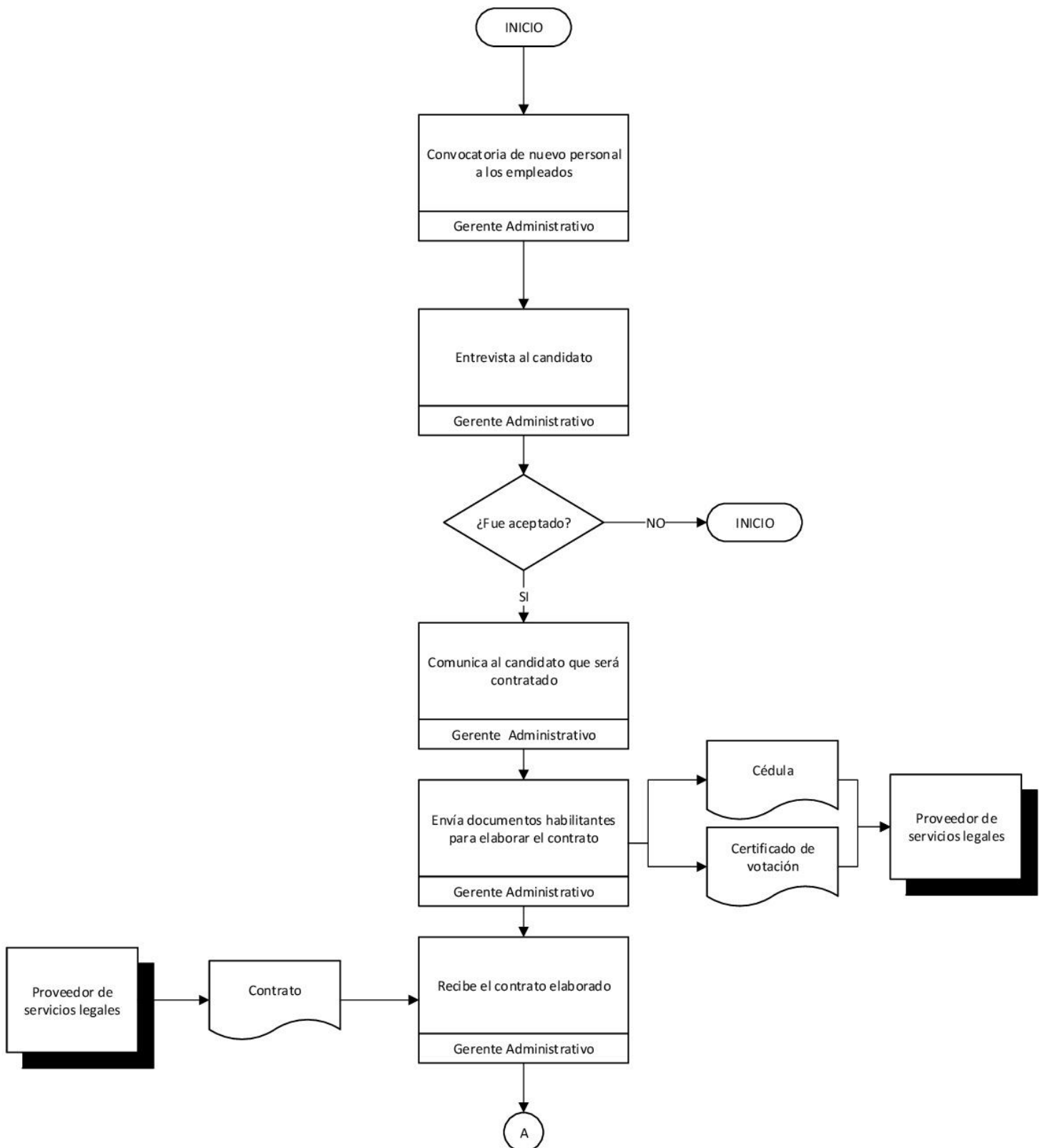


CÓDIGO
10

Proceso: **CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Edición No. 00

Pág. 1 de 2





Distribuidora "Galo Dávila"

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

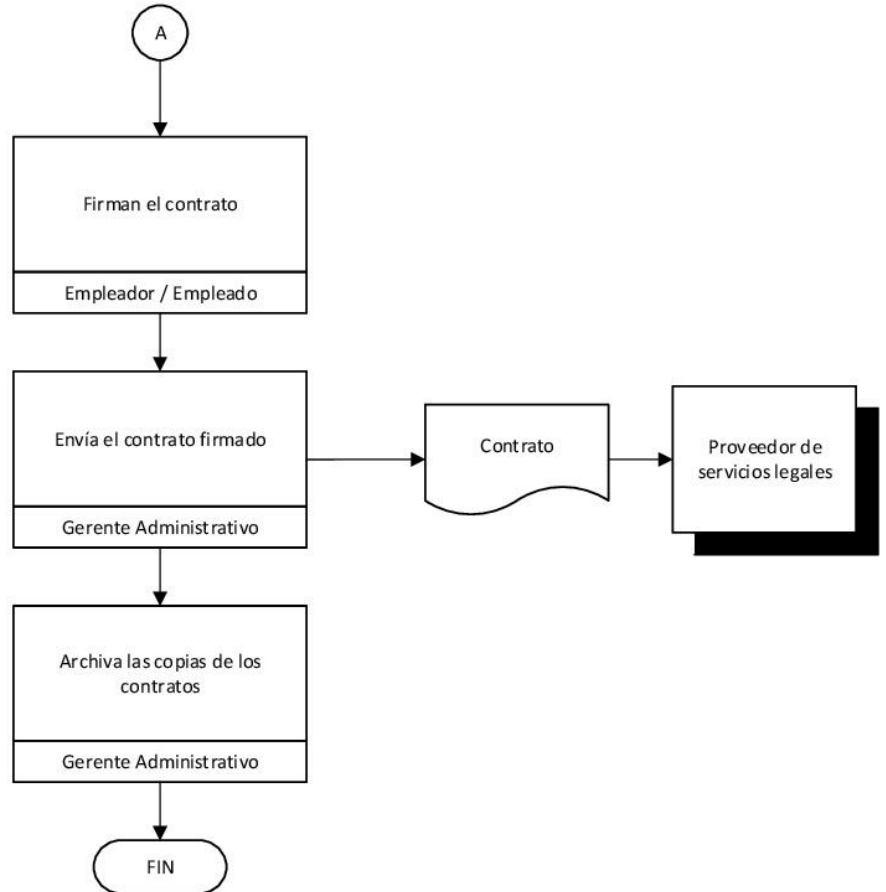
CÓDIGO
10

Proceso:

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Edición No. 00

Pág. 2 de 2





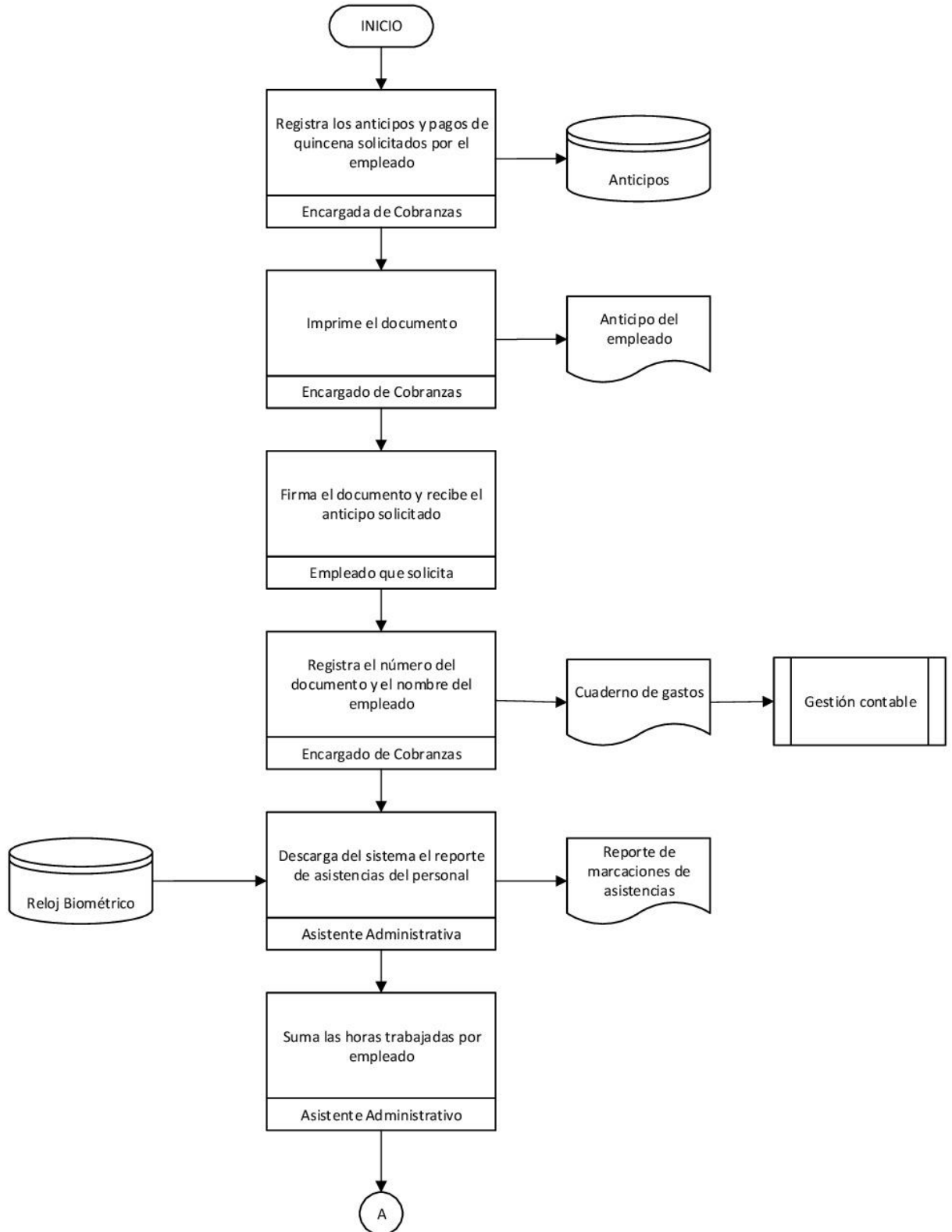
CÓDIGO
12

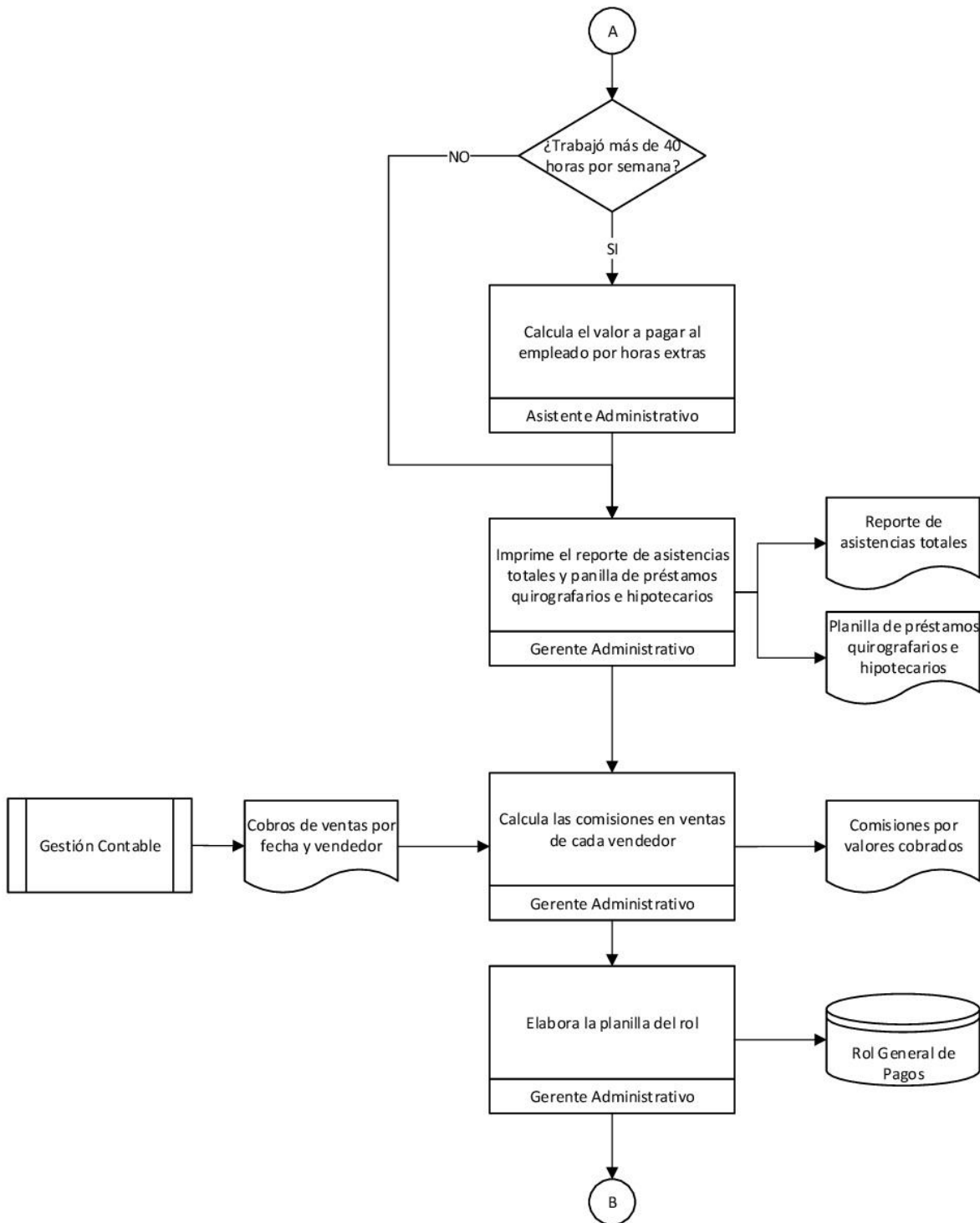
Proceso:

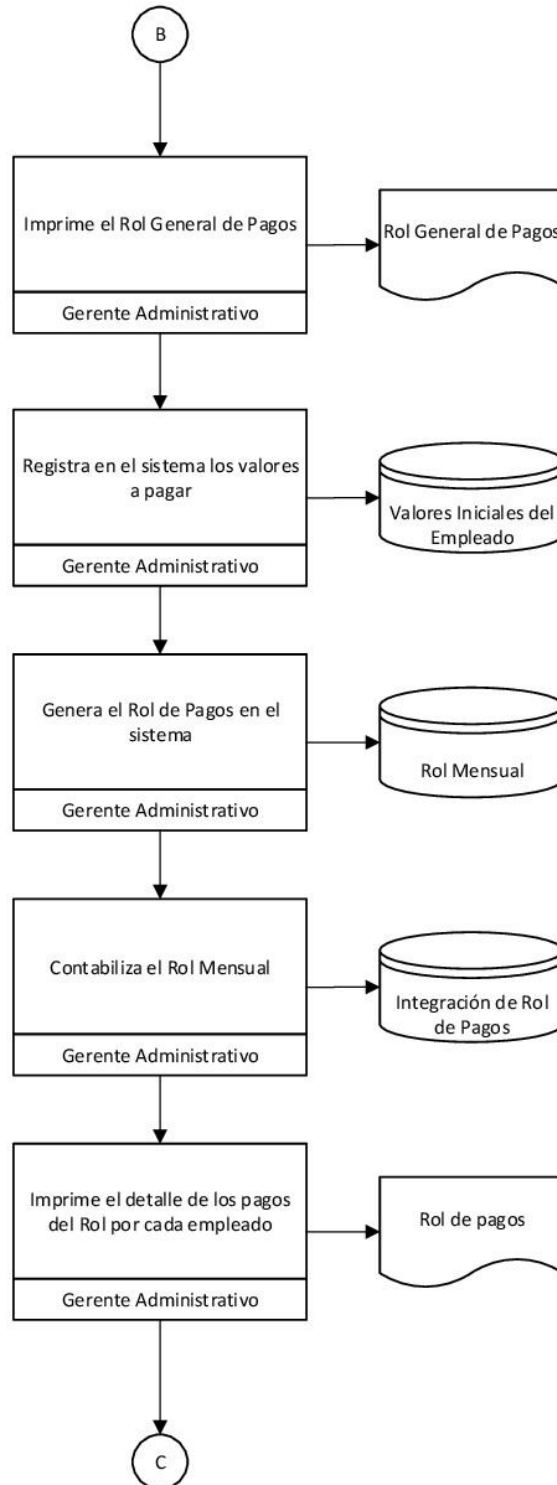
REMUNERACIÓN

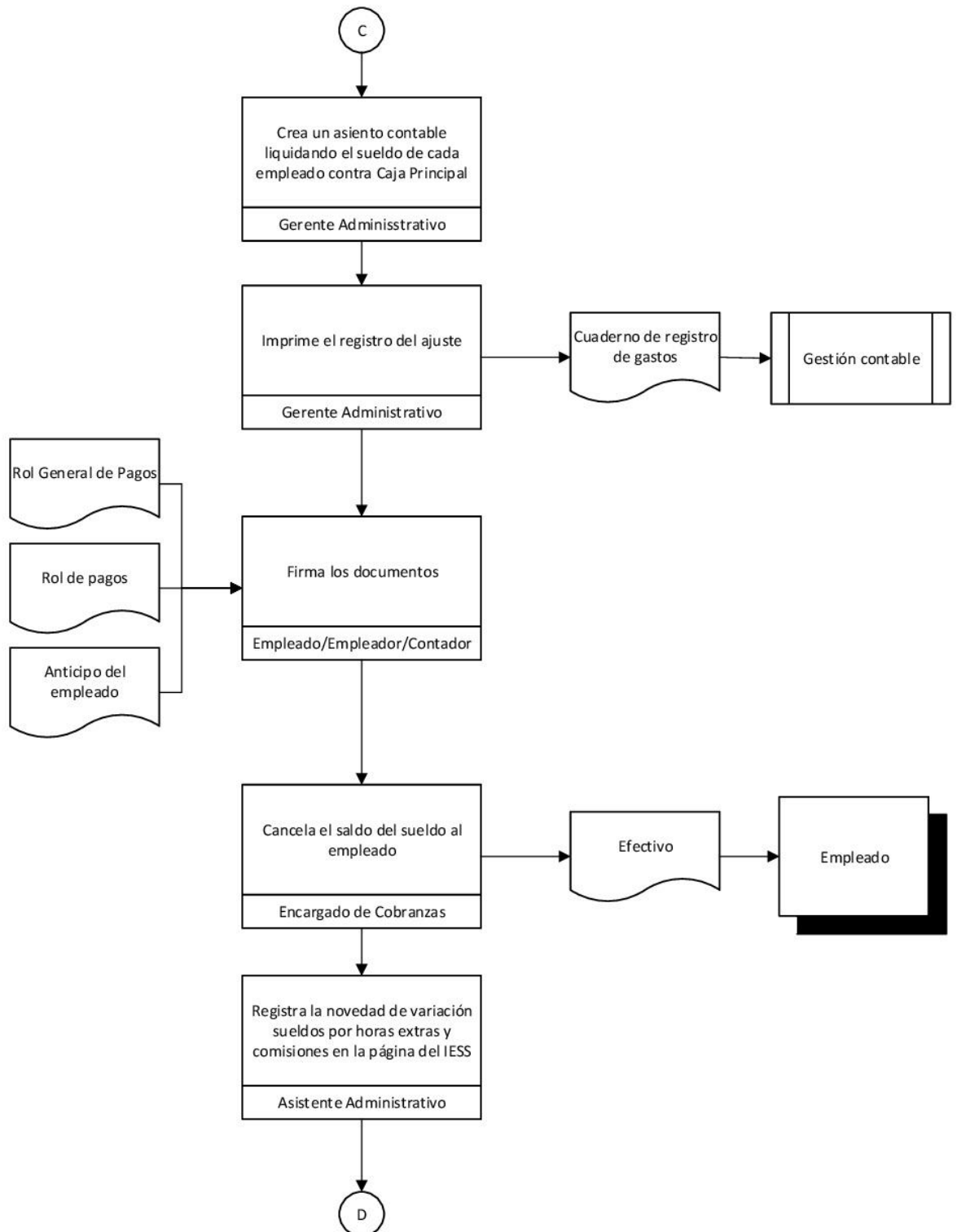
Edición No. 00

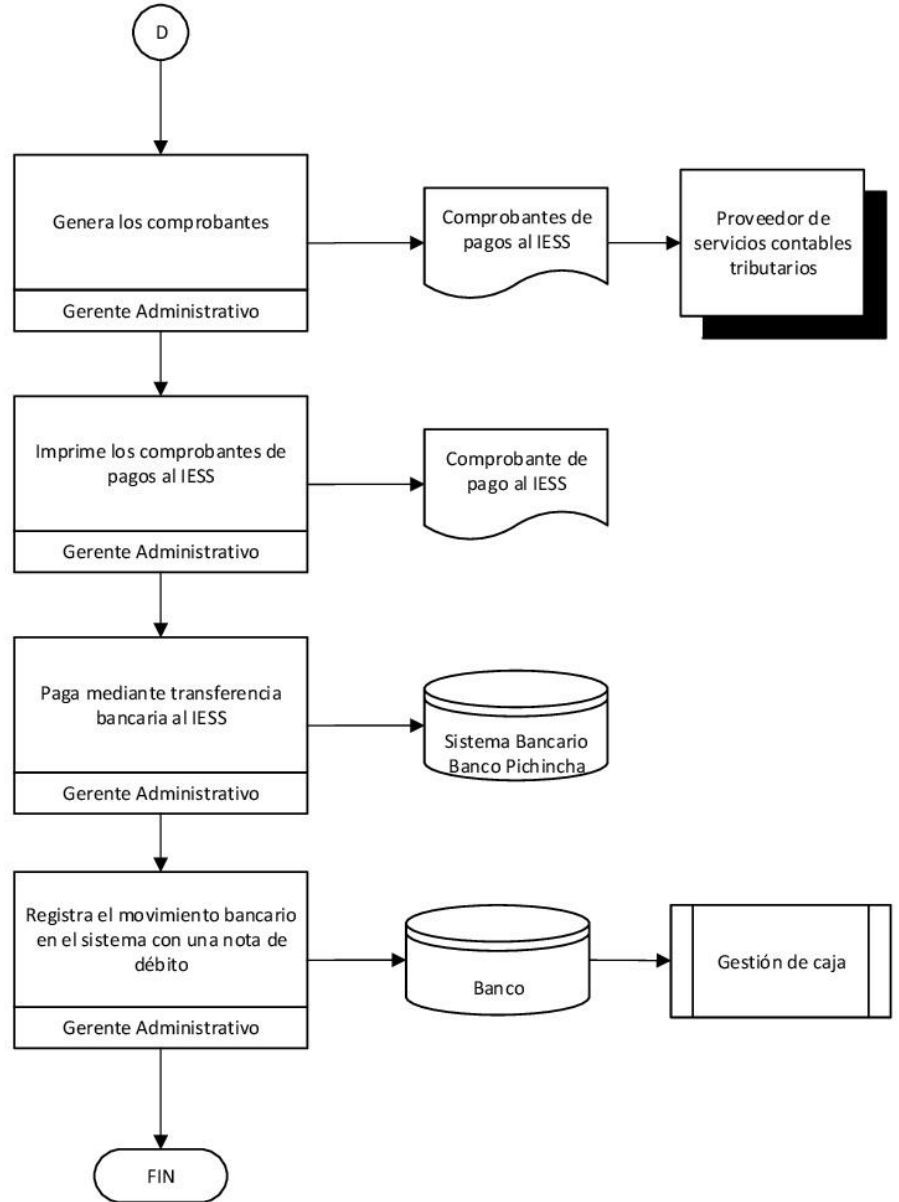
Pág. 1 de 5

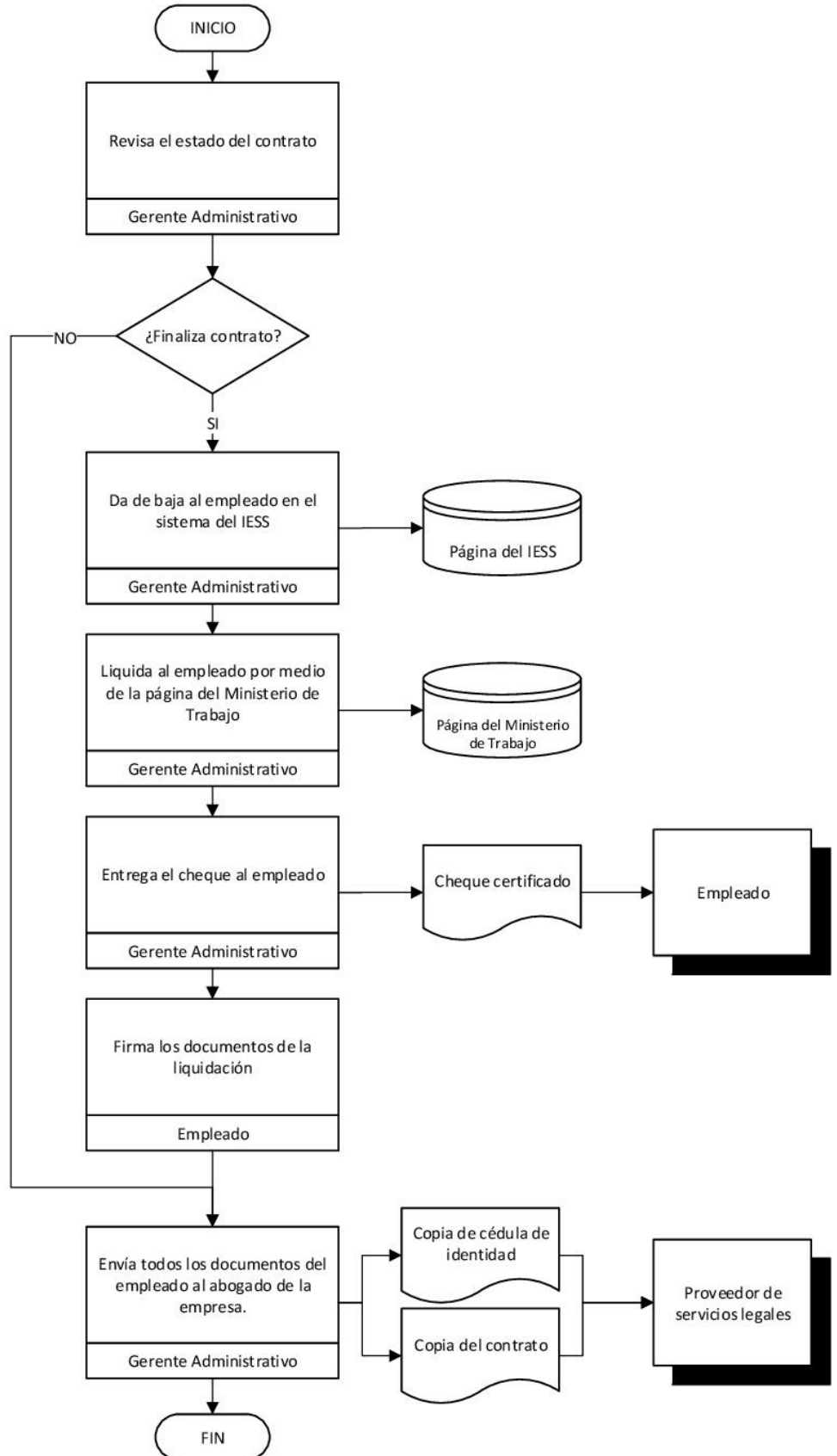












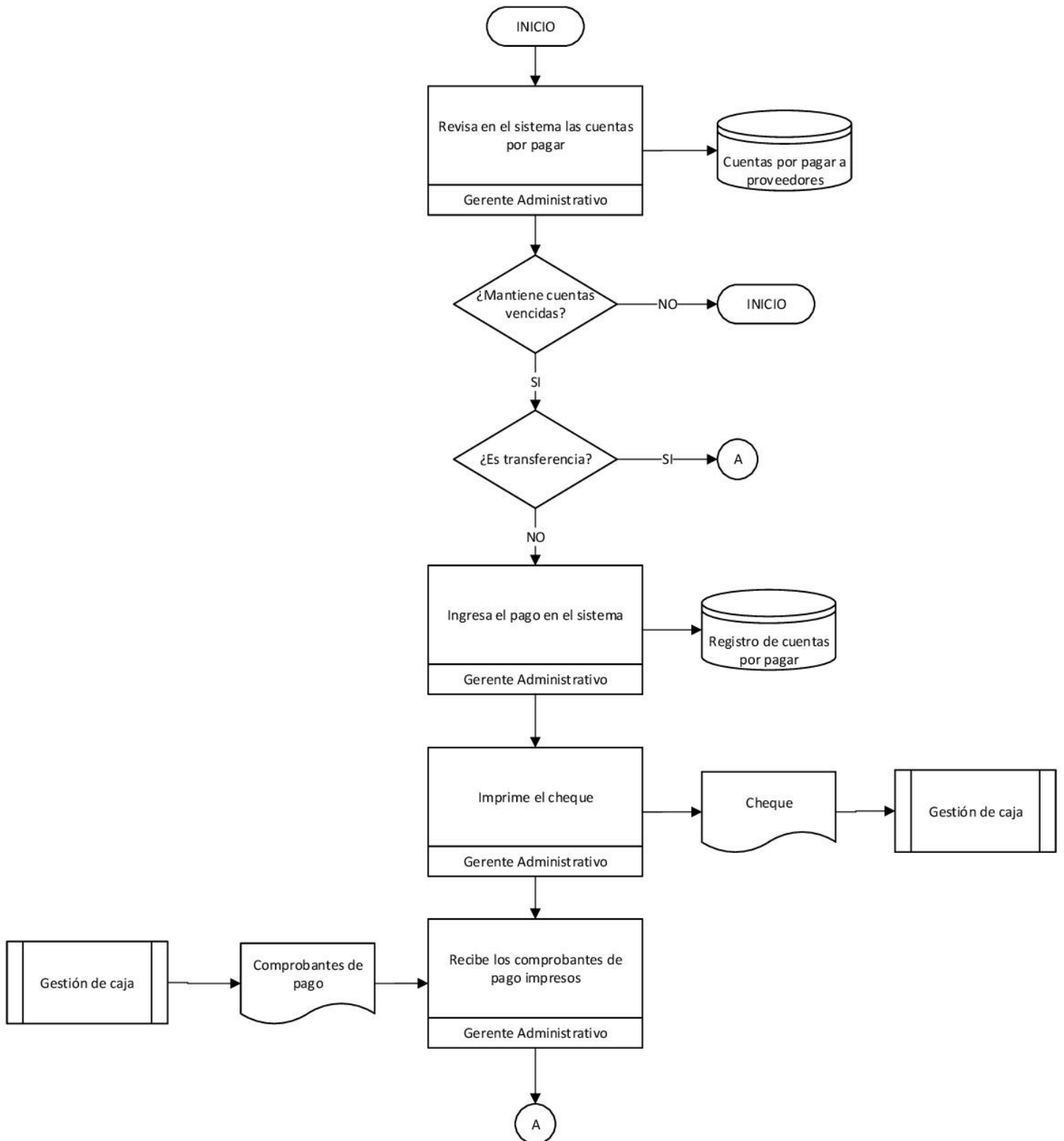


CÓDIGO
13

Proceso: **PAGO A PROVEEDORES DE MERCADERÍA**

Edición No. 00

Pág. 1 de 2





Distribuidora "Galo Dávila"

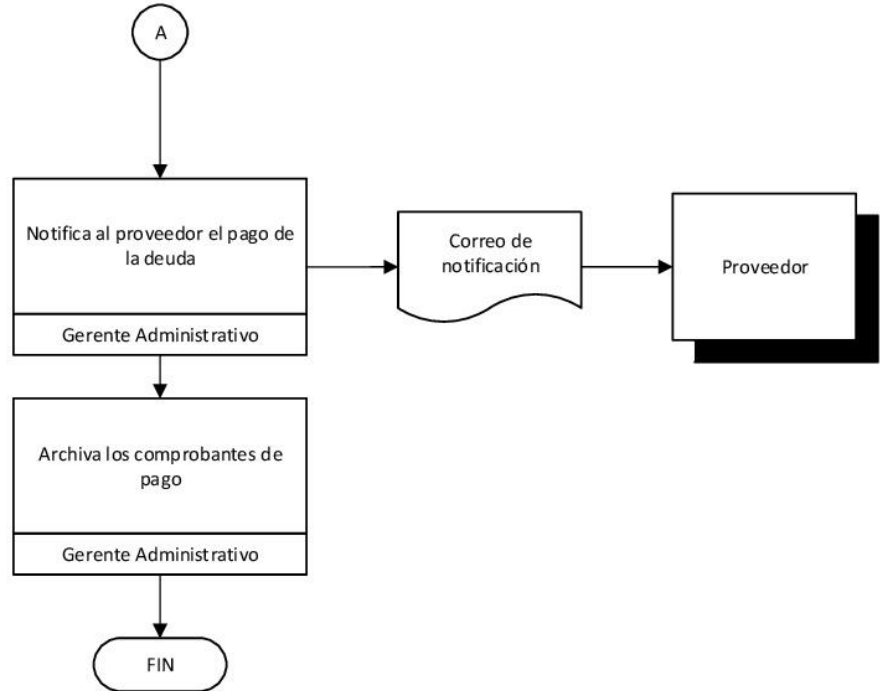
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

CÓDIGO
13

Proceso: **PAGO A PROVEEDORES DE MERCADERÍA**

Edición No. 00

Pág. 2 de 2



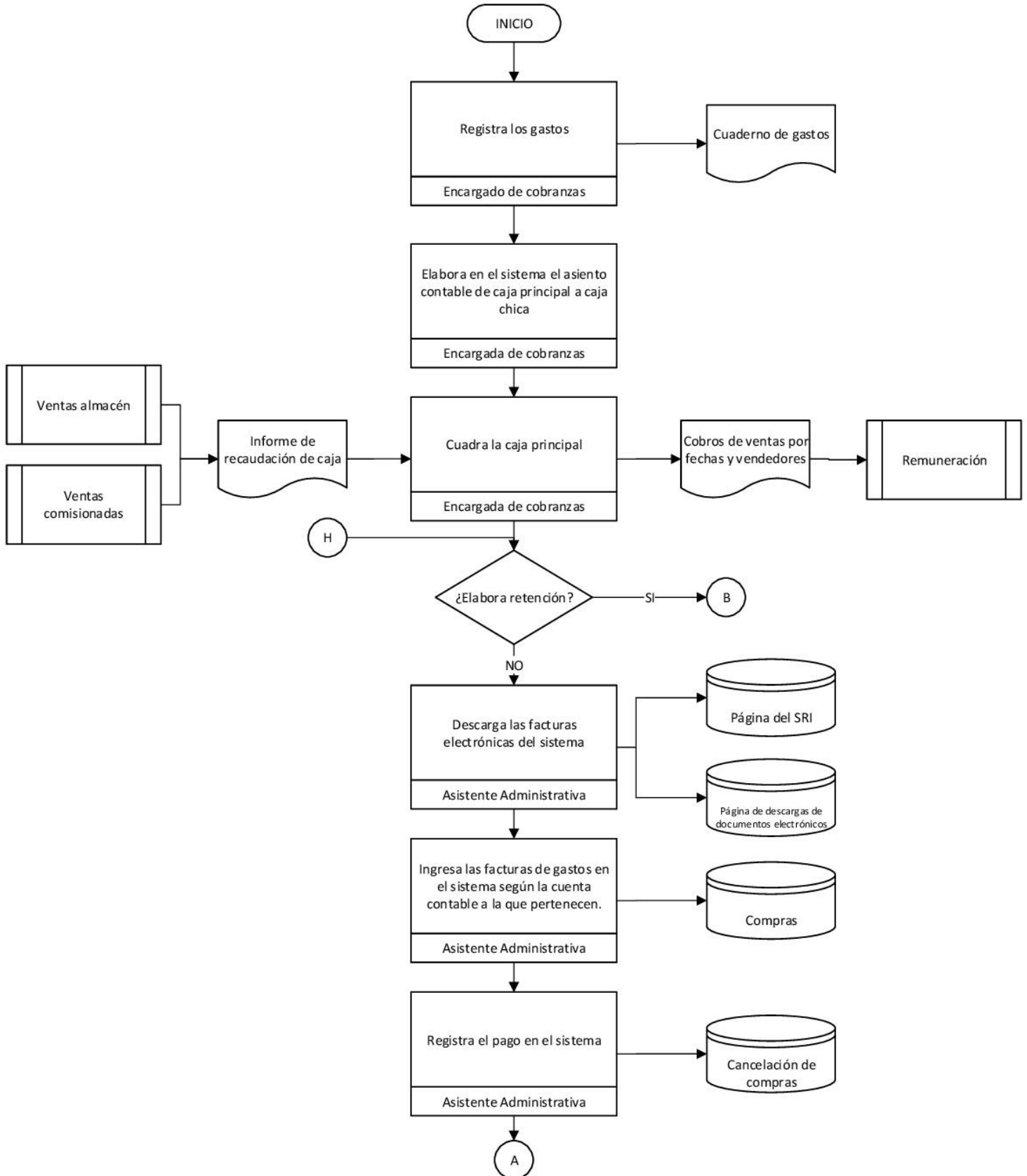


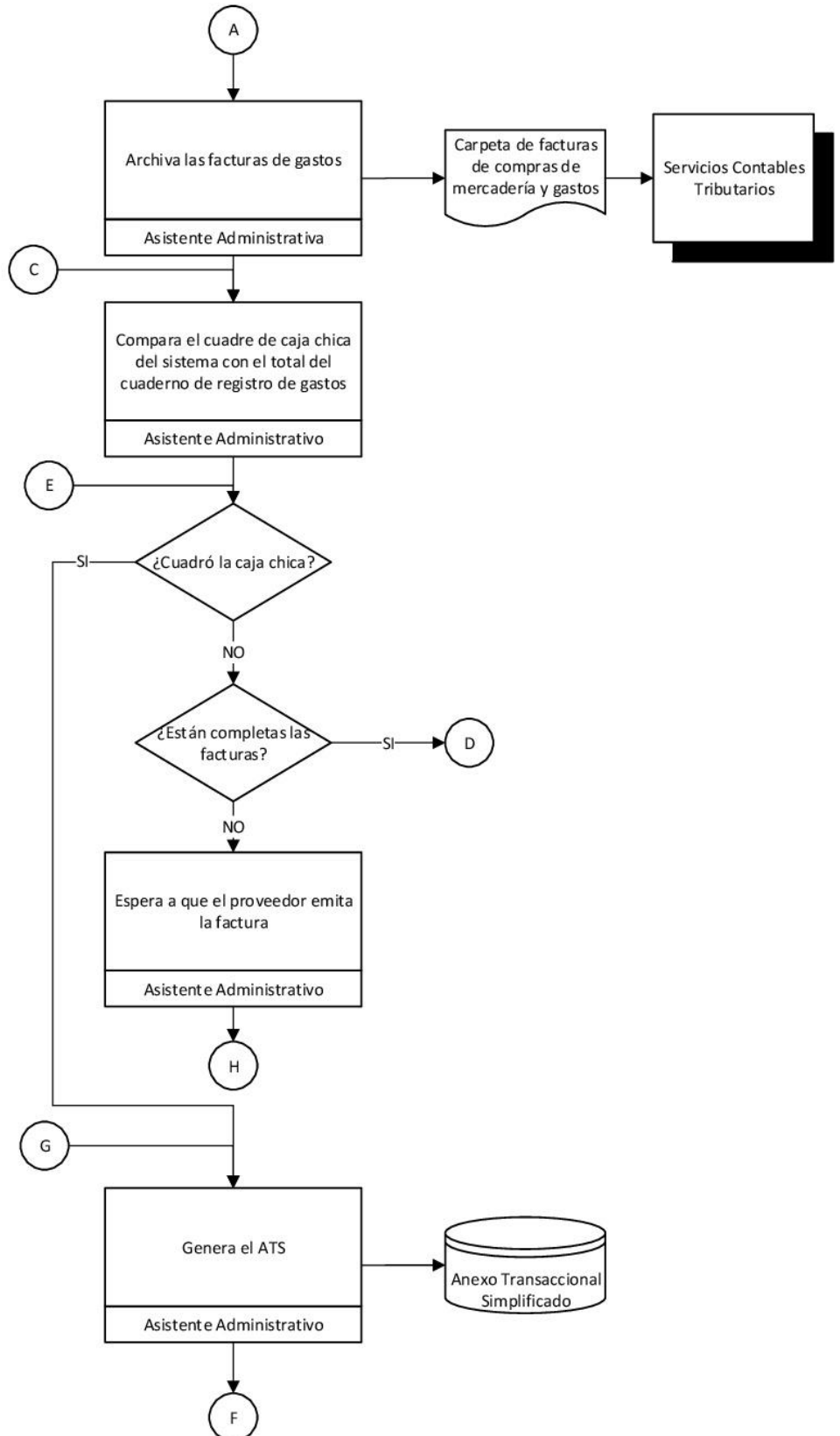
CÓDIGO
14

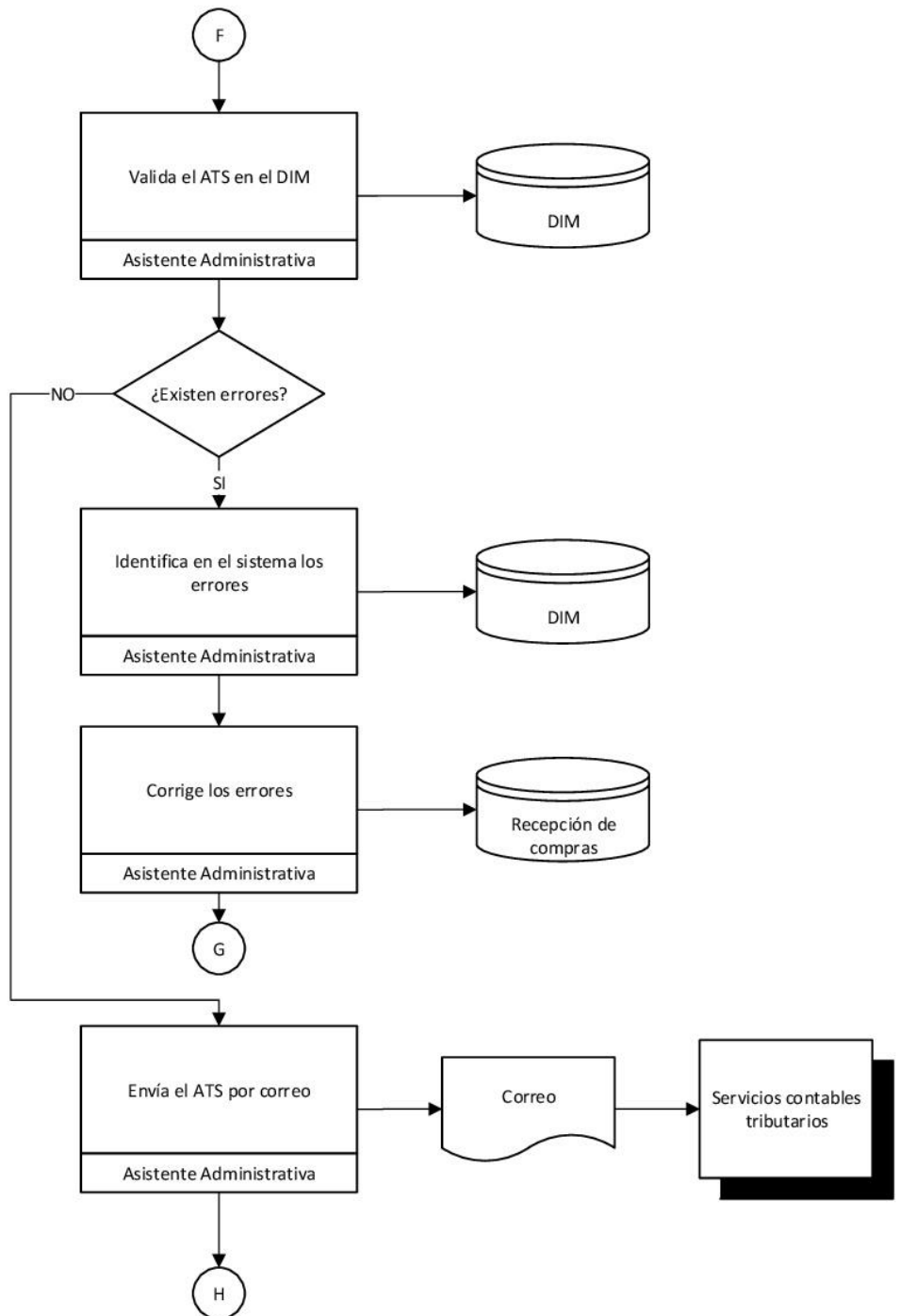
Proceso: **GESTIÓN CONTABLE**

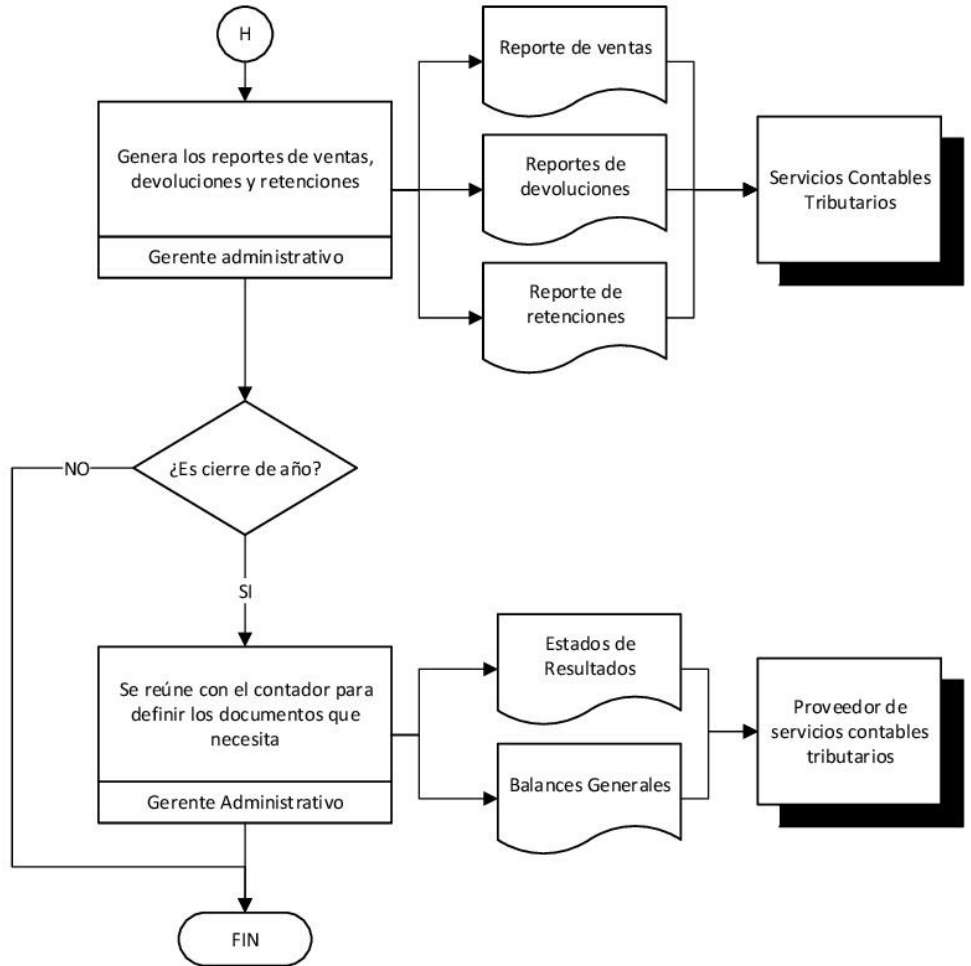
Edición No. 00

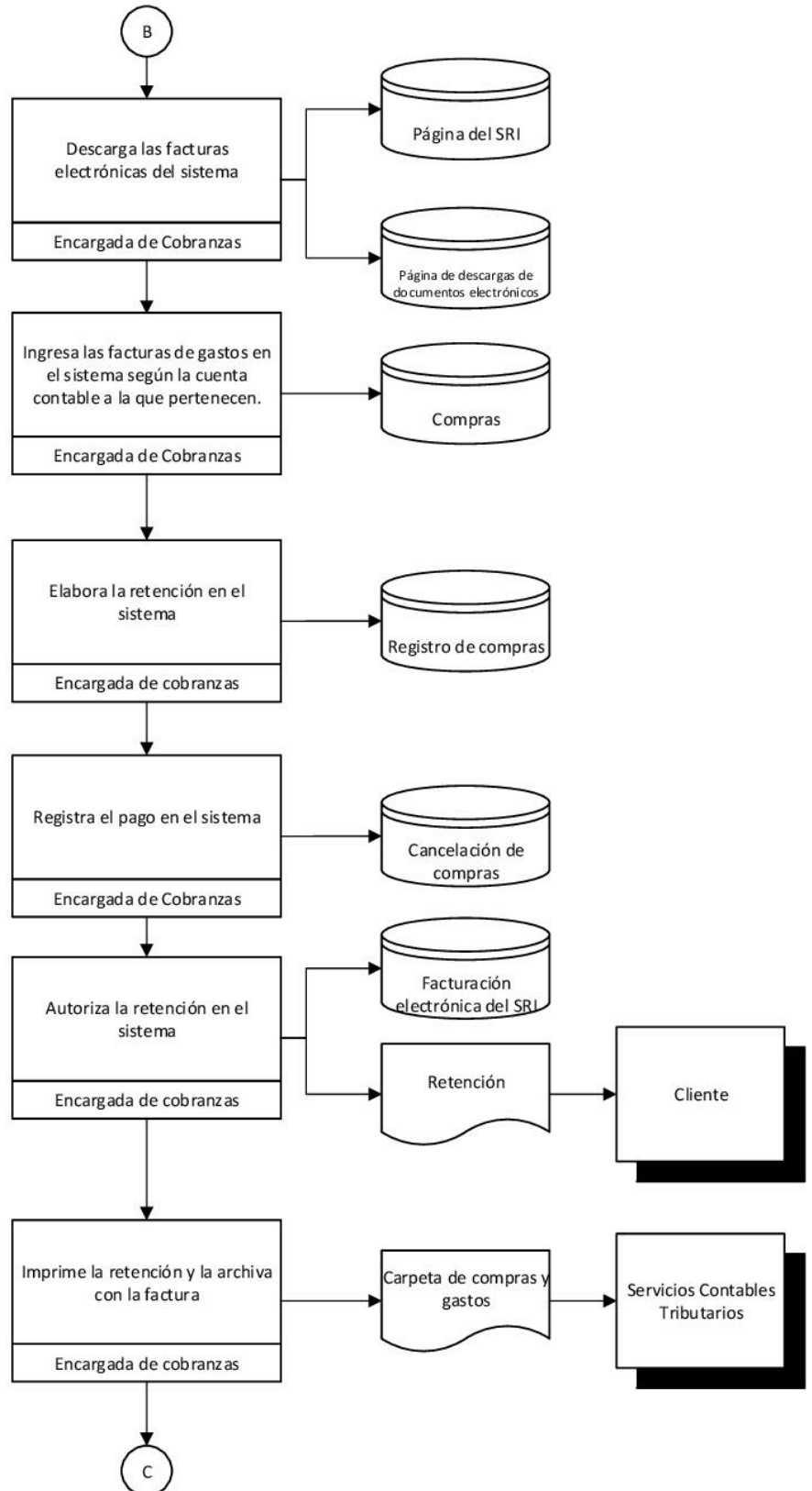
Pág. 1 de 6











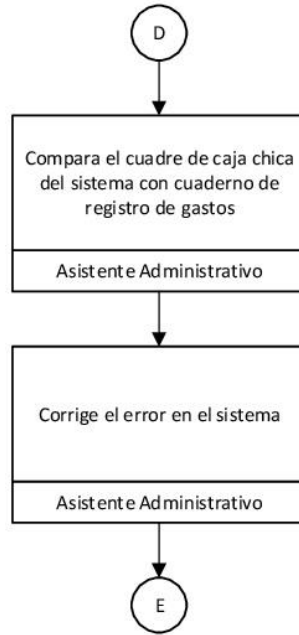


CÓDIGO
14

Proceso: **GESTIÓN CONTABLE**

Edición No. 00

Pág. 6 de 6



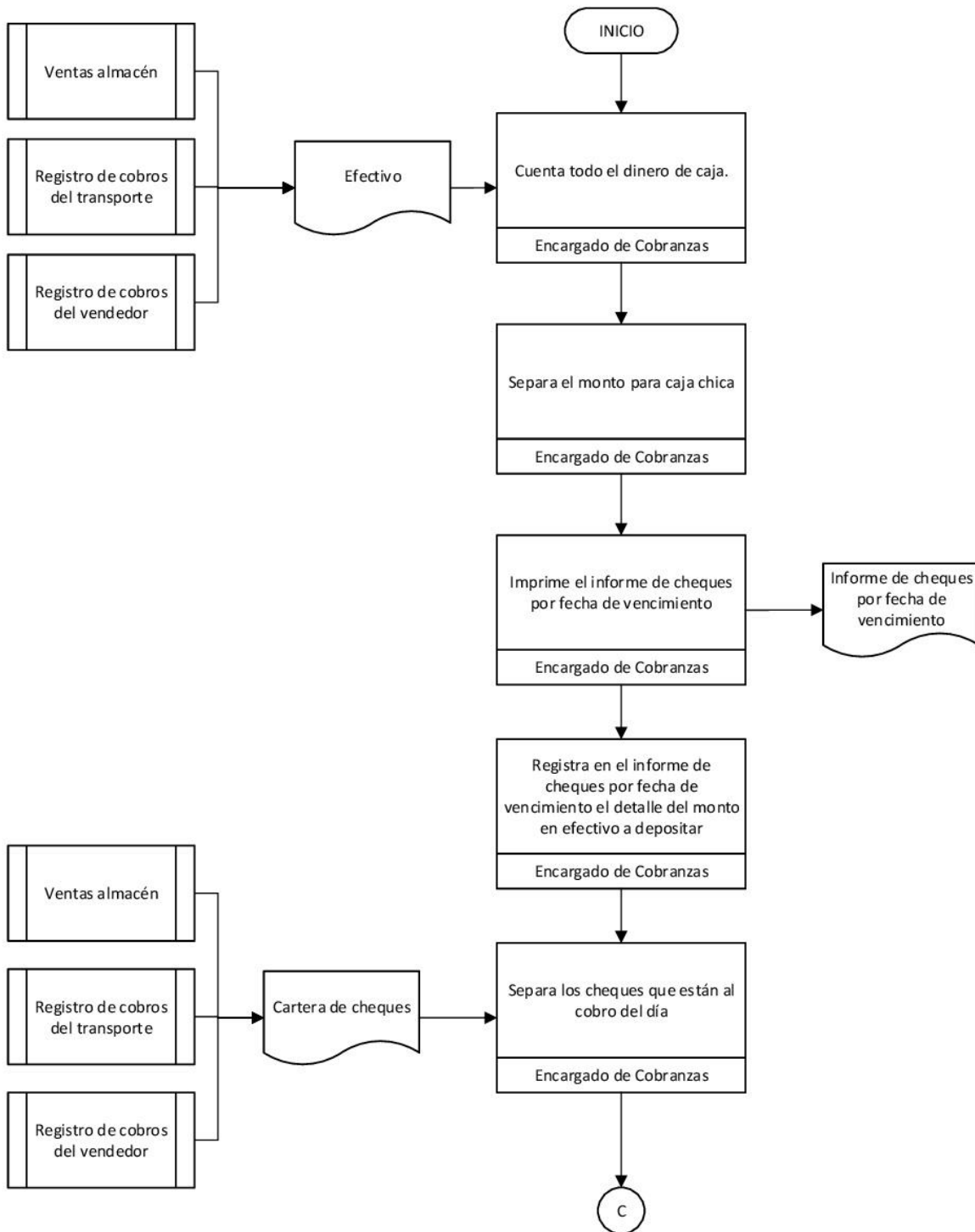


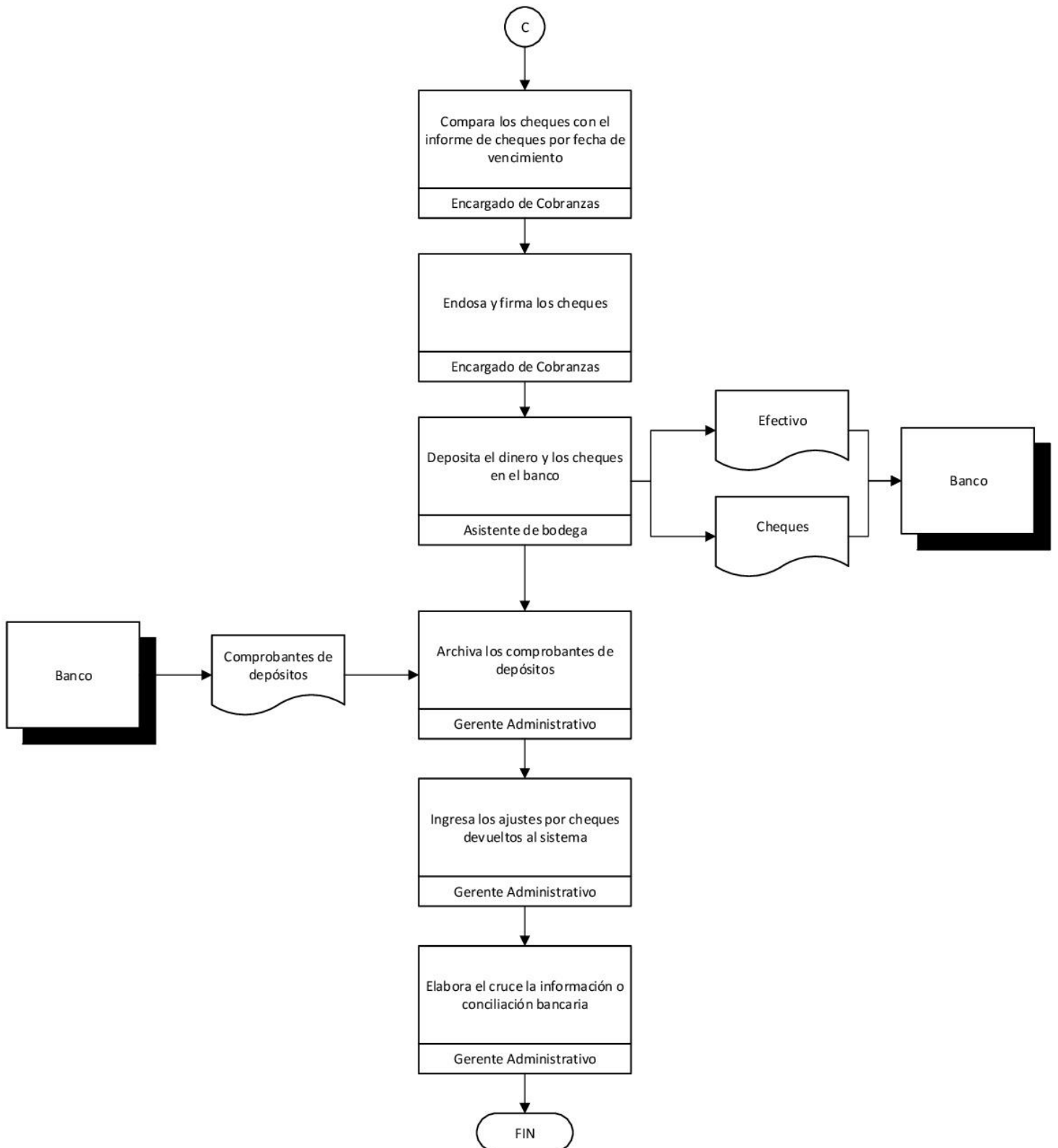
CÓDIGO
15

Proceso: **GESTIÓN DE CAJA**

Edición No. 00

Pág. 1 de 2





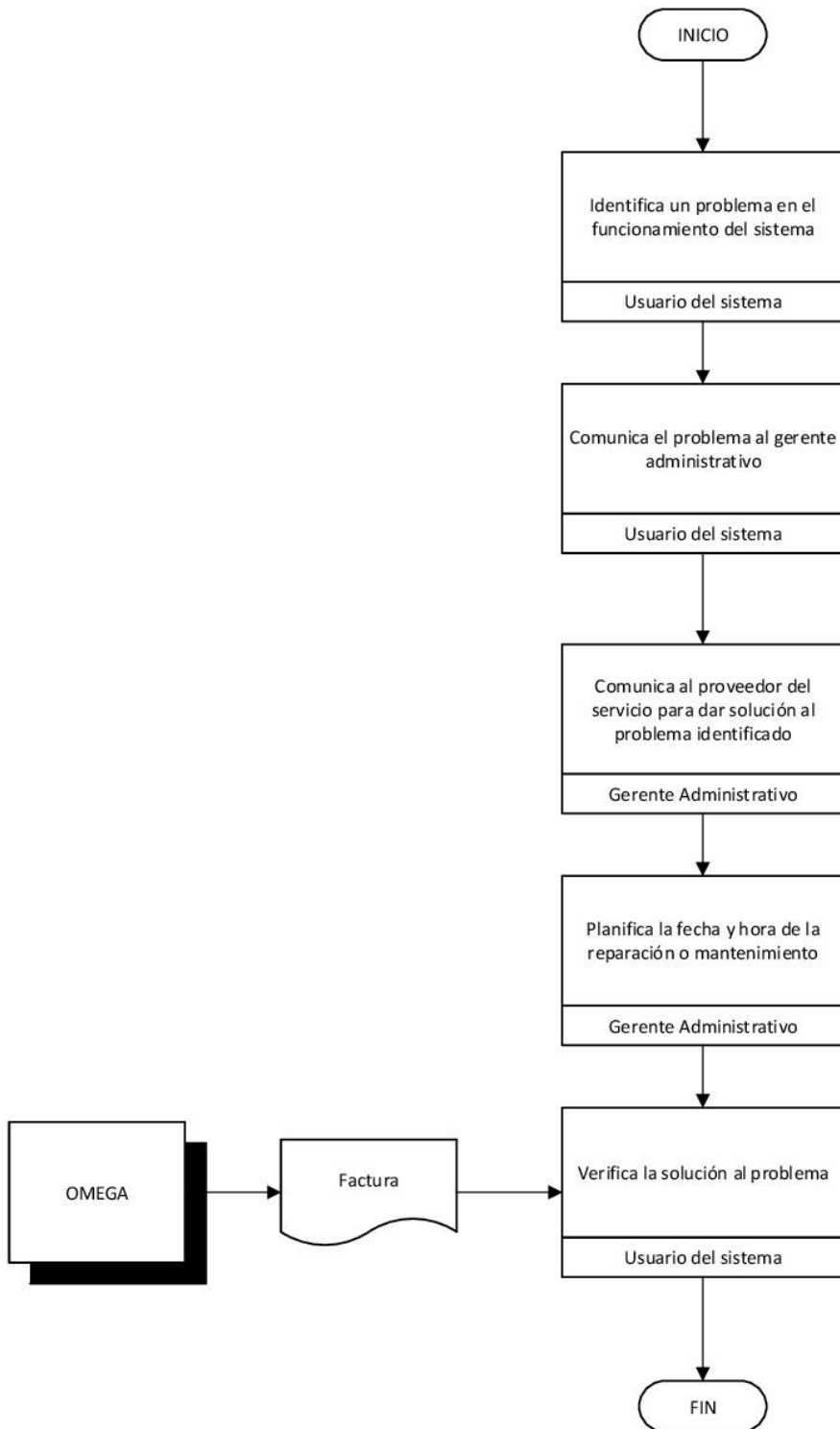


CÓDIGO
16

Proceso: **MANTENIMIENTO**

Edición No. 00

Pág. 1 de 1



Anexo 2: Manuales de Procedimientos DGD

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES01	Planificación estratégica y operativa		
Edición No. 01		Pág. 1 de 5	

1. PROPÓSITO

Definir las guías que ayudarán a la empresa a cumplir con los objetivos de crecimiento, rentabilidad y perdurabilidad a través del diseño de planes y la ejecución de proyectos.

2. ALCANCE

Aplica a todos los colaboradores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativo

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativo
- 1 Junta Directiva

5. DEFINICIONES

- **Estrategia:** Son las medidas competitivas y planteamientos comerciales que usan los administradores para competir de manera fructífera, mejorando el desempeño y haciendo crecer el negocio.
- **Misión:** La misión describe su actividad y propósito de negocios actuales "quiénes somos", "qué hacemos" y "por qué estamos aquí".
- **Objetivos:** Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.
- **Planificación estratégica:** Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.
- **Visión:** Una visión estratégica retrata el horizonte de negocios futuros de la empresa "hacia dónde vamos"

6. POLÍTICAS

- El proceso debe realizarse de forma anual y dar el seguimiento de su cumplimiento cada semestre.
- La planeación comienza y se lidera en la alta dirección, sin embargo se involucra, comunica y responsabiliza a todos los colaboradores de la empresa dependiendo de las fases de la planeación.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GES01**

Planificación estratégica y operativa

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

- La planificación estratégica se debe realizar durante los primeros 15 días hábiles del primer mes del periodo vigente, debe aprobarse en máximo los siguientes 15 días hábiles y debe ser difundido a todos los colaboradores en los siguientes 30 días hábiles.

7. INDICADORES

Código	IND01-GES01					
Nombre	Colaboradores capacitados sobre el plan estratégico.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de colaboradores que conocen y entienden el plan estratégico de la Distribuidora Galo Dávila.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Colaboradores capacitados / Total de colaboradores) x 100	Cuatrimstral	Positivo	70%	90%	Asistente de Gerencia	Gerente Administrativo

Código	IND02-GES01					
Nombre	Cumplimiento de objetivos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de cumplimiento de objetivos planteados en el Plan Operativo Anual.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Objetivos cumplidos / Objetivos planificados) x 100	Trimestral	Positivo	80%	90%	Asistente de Gerencia	Gerente Administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

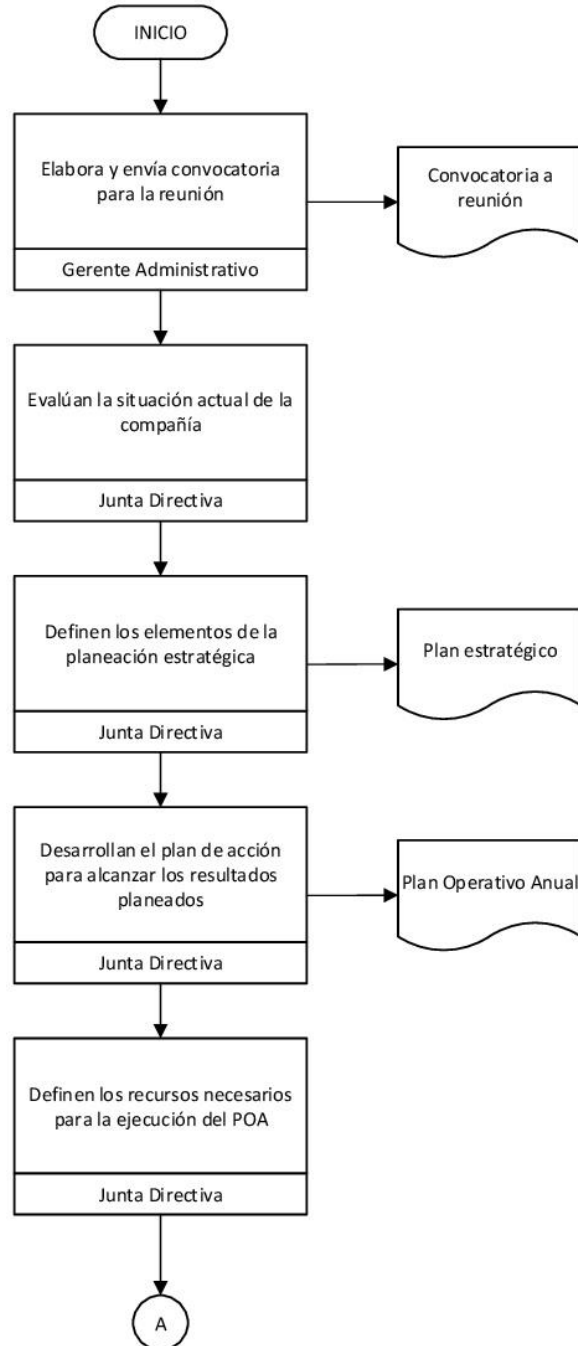
Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES01	Planificación estratégica y operativa		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

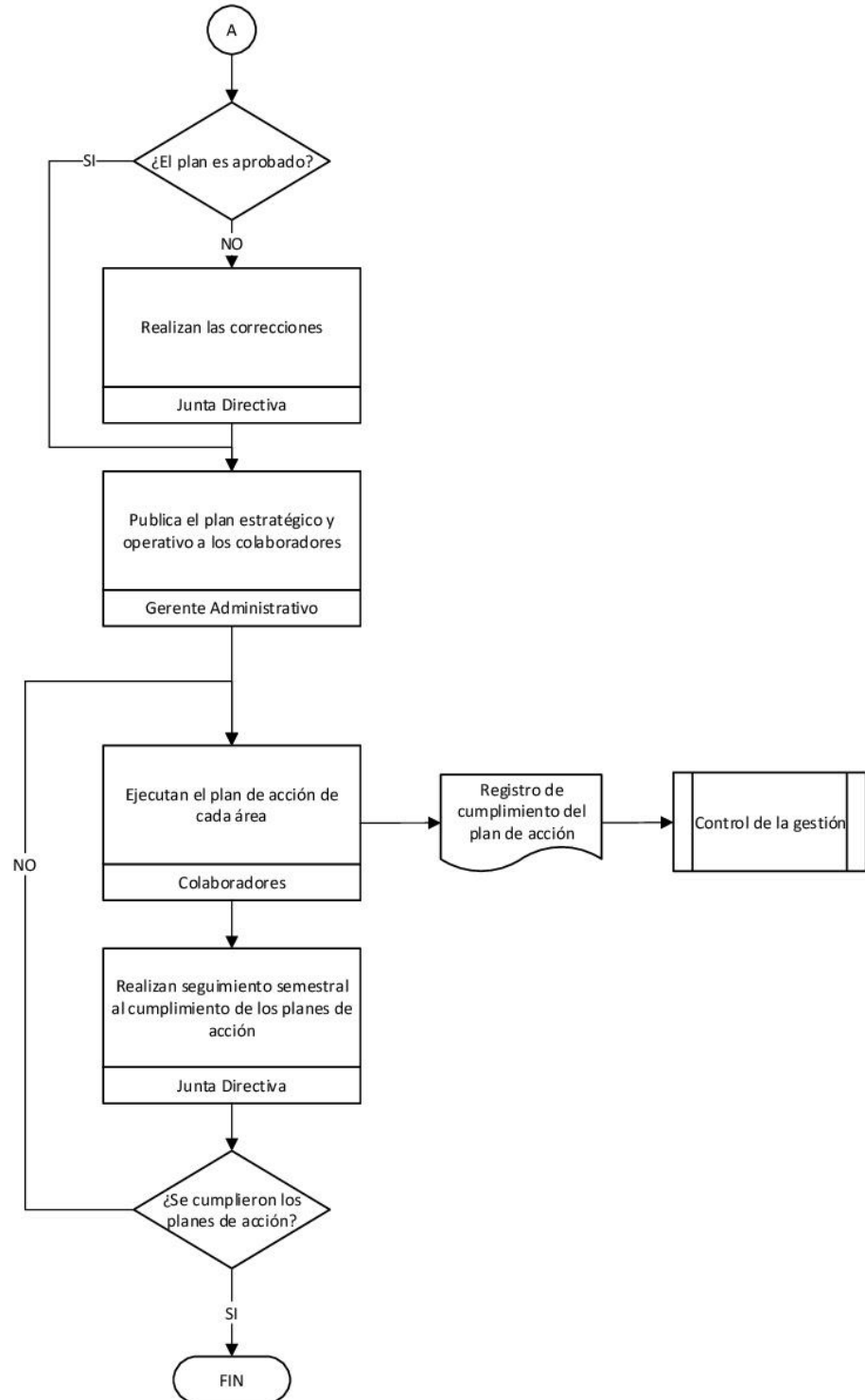
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GES01	Interno	Plan estratégico y operativo periodo anterior	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GES01	Interno	Plan estratégico y operativo del periodo actual	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-GES03	Interno	Proceso: Mejora continua	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES02	Control de la Gestión		
Edición No. 01		Pág. 1 de 3	

1. PROPÓSITO

Asegurar la eficacia, conveniencia, adecuación, y alineación del sistema de gestión mediante la dirección estratégica de la operación.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procesos de la compañía.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente administrativo

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativo
- 1 Junta directiva

5. DEFINICIONES

- **Eficacia:** Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- **Eficiencia:** Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- **ISO 9001:2015:** Es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.
- **Mejora continua:** Es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportuna, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

6. POLÍTICAS

- Este proceso debe realizarse al menos una vez al año.
- El resultado de la aplicación de este proceso deben incorporar decisiones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión y sus procesos, la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- Se debe llevar un registro o acta en la que se especifique y evidencie cuáles serán las decisiones y acciones tomadas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"				MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES02		Control de la Gestión			
Edición No. 01				Pág. 2 de 3	

7. INDICADORES

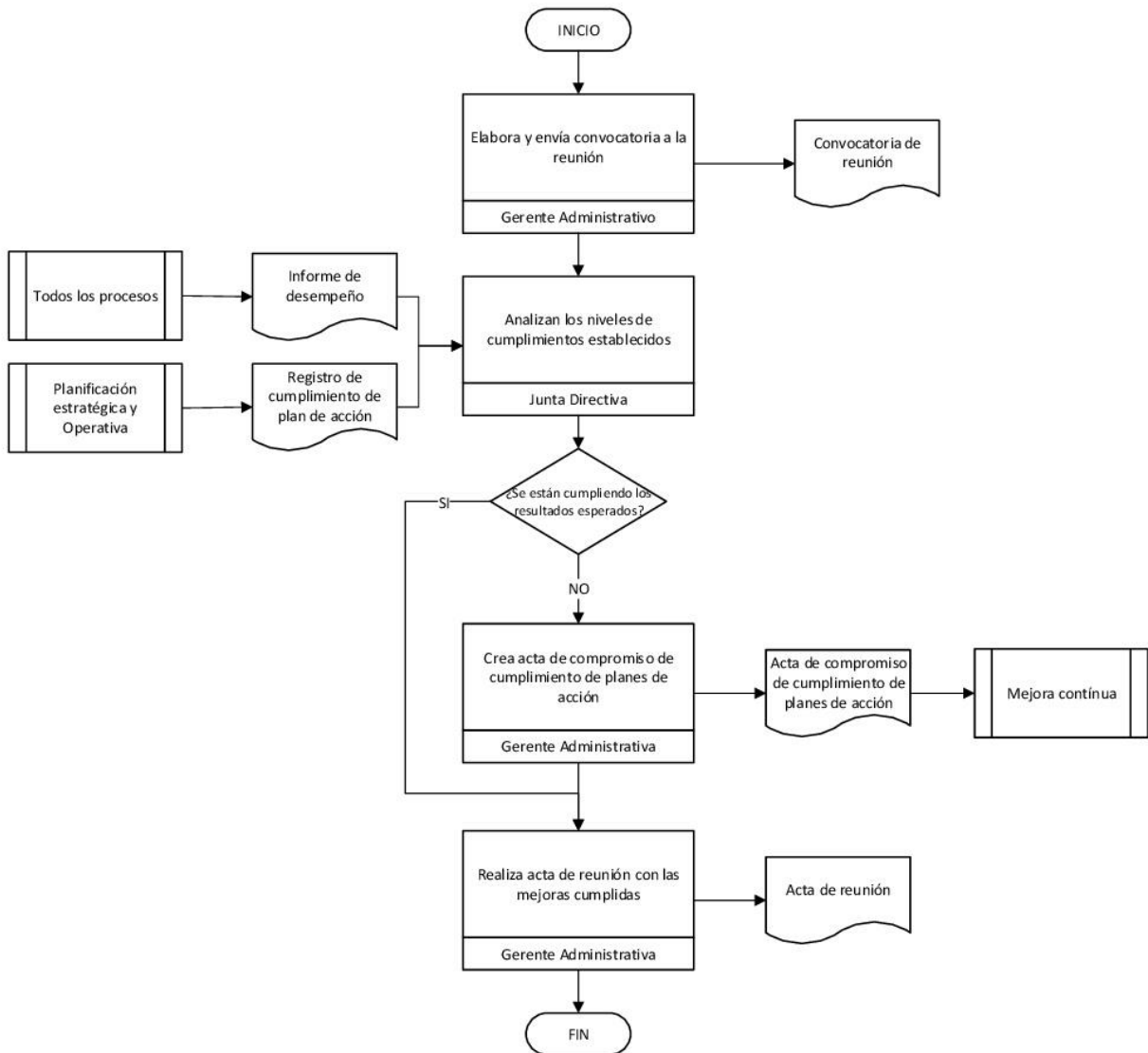
Código	IND01-GES02					
Nombre	Cumplimiento de las acciones planteadas.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de cumplimiento de acciones planteadas en el acta de mejoras.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Acciones cumplidas / Acciones planteadas) x 100	Anual	Positivo	70%	90%	Asistente Administrativo	Gerente Administrativo

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GES02	Externo	ISO 9001:2008	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GES02	Interno	Proceso: Medición de la satisfacción.	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-GES02	Interno	Proceso: Acciones correctivas y preventivas	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-GES02	Interno	Acta de reunión con compromisos adquiridos en el periodo anterior	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D5-GES02	Interno	Informe de desempeño del proceso	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES03	Mejora continua		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Identificar oportunidades de mejora en el sistema de gestión e implementarlos a través de la planeación, ejecución y seguimiento de las mejoras y acciones correctivas o preventivas propuesta para cada proceso.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procesos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativo

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativo

5. DEFINICIONES

- **Acción correctiva:** Son las acciones que se toman para erradicar las causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acción preventiva:** Acciones tomadas para erradicar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- **Conformidad:** Aceptación al cumplimiento de un requisito.
- **Corrección:** Acción que se realiza para descartar una inconformidad.
- **Mejora continua:** Es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

6. POLÍTICAS

- Este proceso es constante y se debe aplicar en todas los procesos donde se necesite desarrollar una acción para subsanar incumplimientos, eliminar riesgos y mejorar.
- Todas las acciones deben ser evidenciadas a través del registro en el Plan de acciones correctivas y preventivas. Si las acciones definidas no son efectivas se creará un nuevo plan de acción que resulte eficaz.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES03	Mejora continua			
Edición No. 01			Pág. 2 de 4	

7. INDICADORES

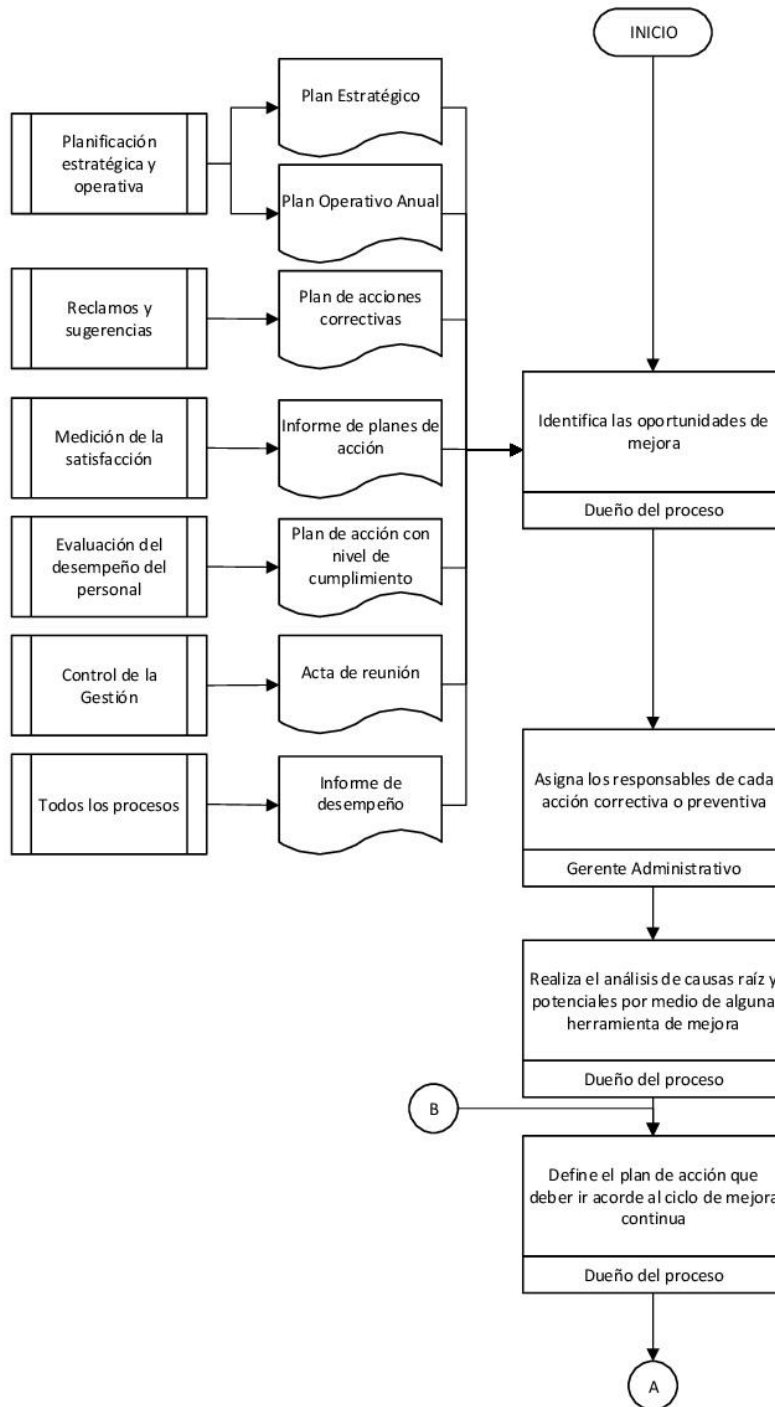
Código	IND01-GES03					
Nombre	Cumplimiento de acciones correctivas y preventivas.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Visualizar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas planteadas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de acciones cumplidas / Número de acciones planificadas) x 100	Mensual	Positivo	70%	90%	Asistente de gerencia	Gerente Administrativo

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GES03	Interno	Proceso: Planificación estratégica y operativa	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GES03	Interno	Proceso: Control de la gestión	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-GES03	Interno	Proceso: Reclamos y sugerencias	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-GES03	Interno	Proceso: Medición de la satisfacción	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D5-GES03	Interno	ISO 9001:2015	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRV01	Compras		
Edición No. 01			Pág. 1 de 8

1. PROPÓSITO

Ayudar a la empresa a cumplir con los niveles de stock adecuados para eliminar el déficit del mismo por medio de la planificación de compras y la buena negociación con los proveedores.

2. ALCANCE

Aplica a todas las compras de mercadería que la compañía realiza.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativo

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativo

5. DEFINICIONES

- **Análisis ABC:** Es un sistema de administración de inventarios que categoriza el inventario físico en tres zonas diferentes: A, B, C, la clasificación por cada zona se realiza considerando el valor que posee cada artículo, valor que está dado por criterios como el costo unitario o el volumen anual de ventas.
- **Gestión del inventario:** Metodología perteneciente a la logística, ocupada en la compañía para reducir: los niveles de compra insuficiente y la compra excesiva innecesaria, la misma que haga que la empresa incurra en altos costos de almacenaje.
- **Lote de pedido:** son las unidades de productos que la compañía requiere por parte de sus proveedores.
- **Proveedor:** Persona natural o jurídica que provee o abastece a otra persona natural o jurídica de lo necesario ya sean bienes o servicios.
- **Punto de pedido:** Unidades que quedan en stock en el almacén o bodega antes de realizar una nueva compra de mercadería.
- **Stock:** Conjunto de unidades de productos que se espera vender a los clientes.

6. POLÍTICAS

- En cada nueva compra se revisarán los precios de los artículos requeridos.
- Al final de cada año se realizará una evaluación a los proveedores, en la cual los ítems a considerar serán precio, puntualidad en entrega, calidad del producto.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRV01	Compras			
Edición No. 01			Pág. 2 de 8	

- En caso de que nuestros proveedores principales como secundarios no puedan satisfacer nuestras necesidades de adquisición, se realizará una licitación para escoger un nuevo proveedor.
- Todas las compras serán documentadas dentro de la empresa bajo el formato de "Orden de Pedido"
- El proceso de compra y recepción de mercadería deben estar coordinados, por lo que se debe comunicar a todos los involucrados en estos procesos sobre todos los detalles de la logística de cada compra.

7. INDICADORES

Código	IND01-PRV01					
Nombre	Calidad en la entrega de pedidos al proveedor.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de compras realizadas sin retrasos y sin problemas en las unidades recibidas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Pedidos sin problemas / Total de pedidos) X 100	Trimestral	Positivo	75%	95%	Asistente administrativo	Gerente Administrativo

Código	IND02-PRV01					
Nombre	Rotación de Inventarios					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Reconocer el número de veces que rota el inventario de la compañía.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Costo de ventas) / ((Inventario inicial + Inventario final) / 2)	Semestral	Positivo	6 veces / semestre	9 veces / semestre	Asistente Administrativo	Gerente Administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

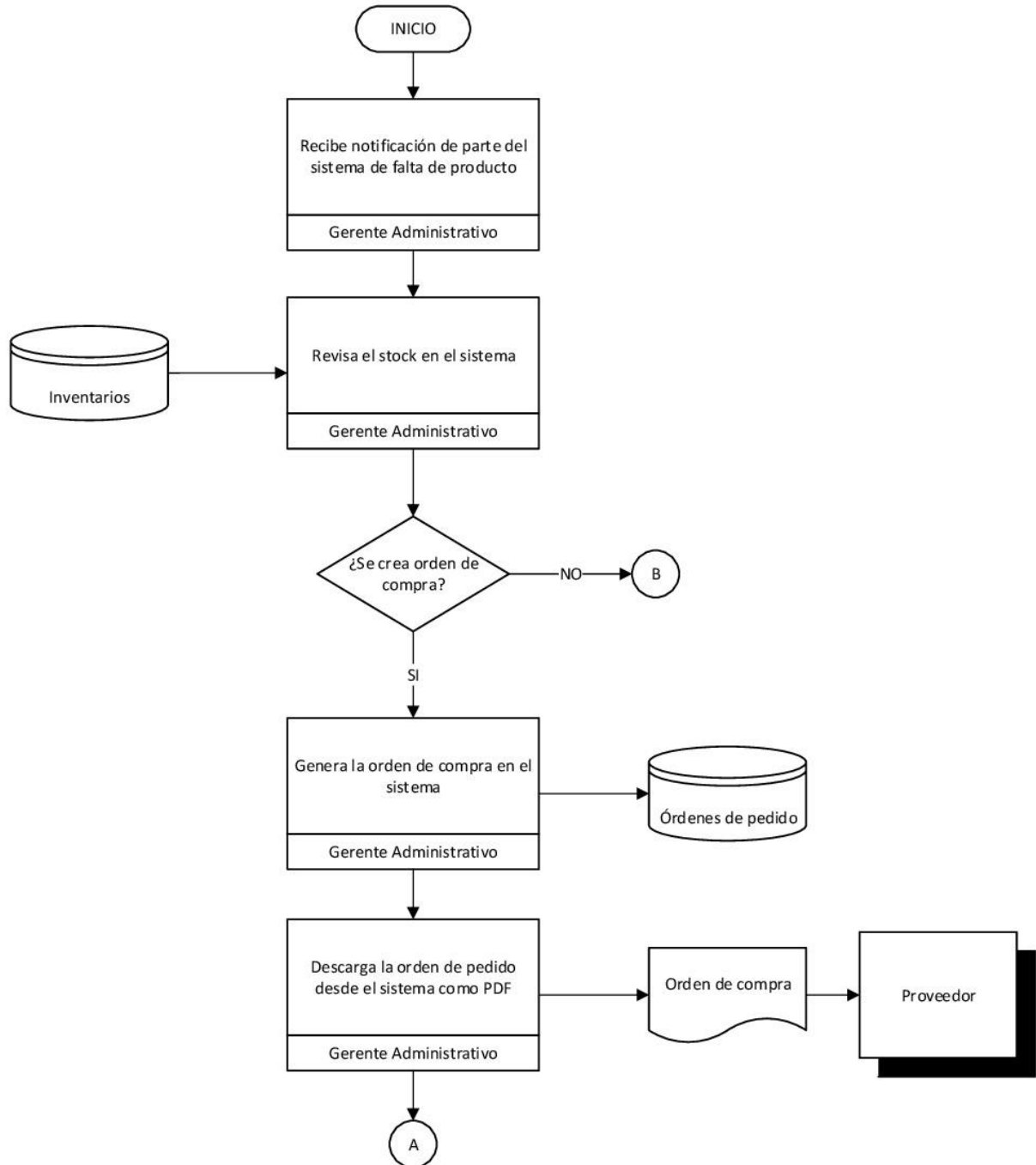
Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRV01	Compras		
Edición No. 01			Pág. 3 de 8

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

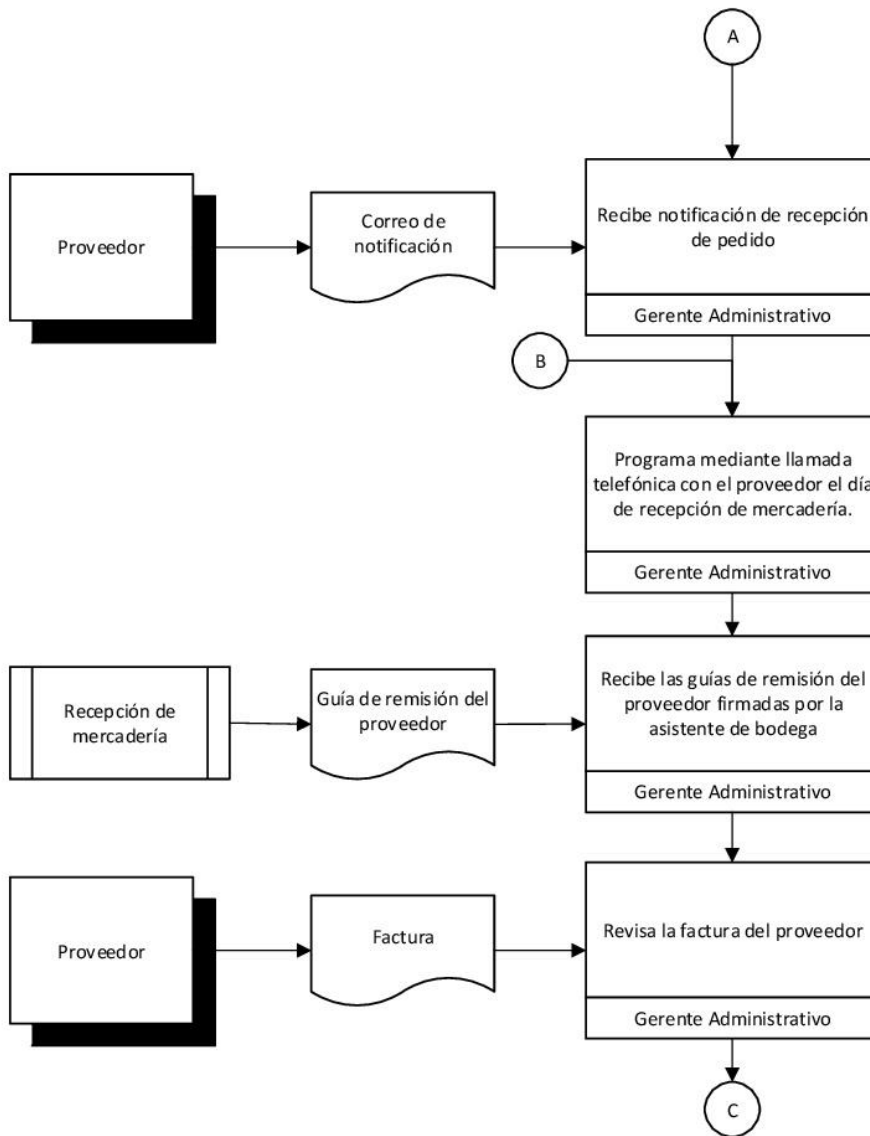
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-PRV01	Interno	Orden de Pedido	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-PRV01	Interno	Guía de Remisión	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-PRV01	Interno	Facturas	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-PRV01	Interno	Proceso: Recepción de Mercadería	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

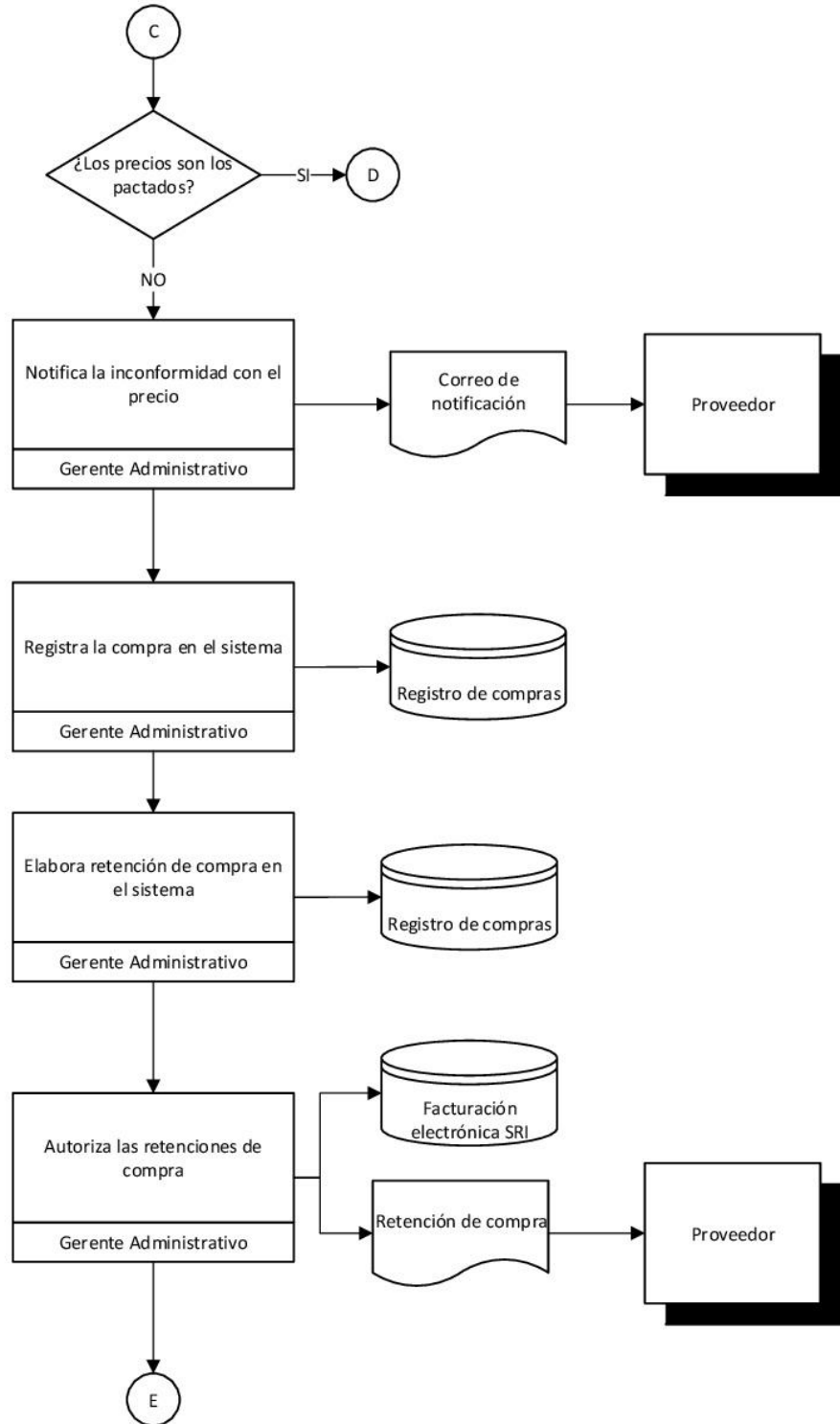
9. DIAGRAMA DE FLUJO



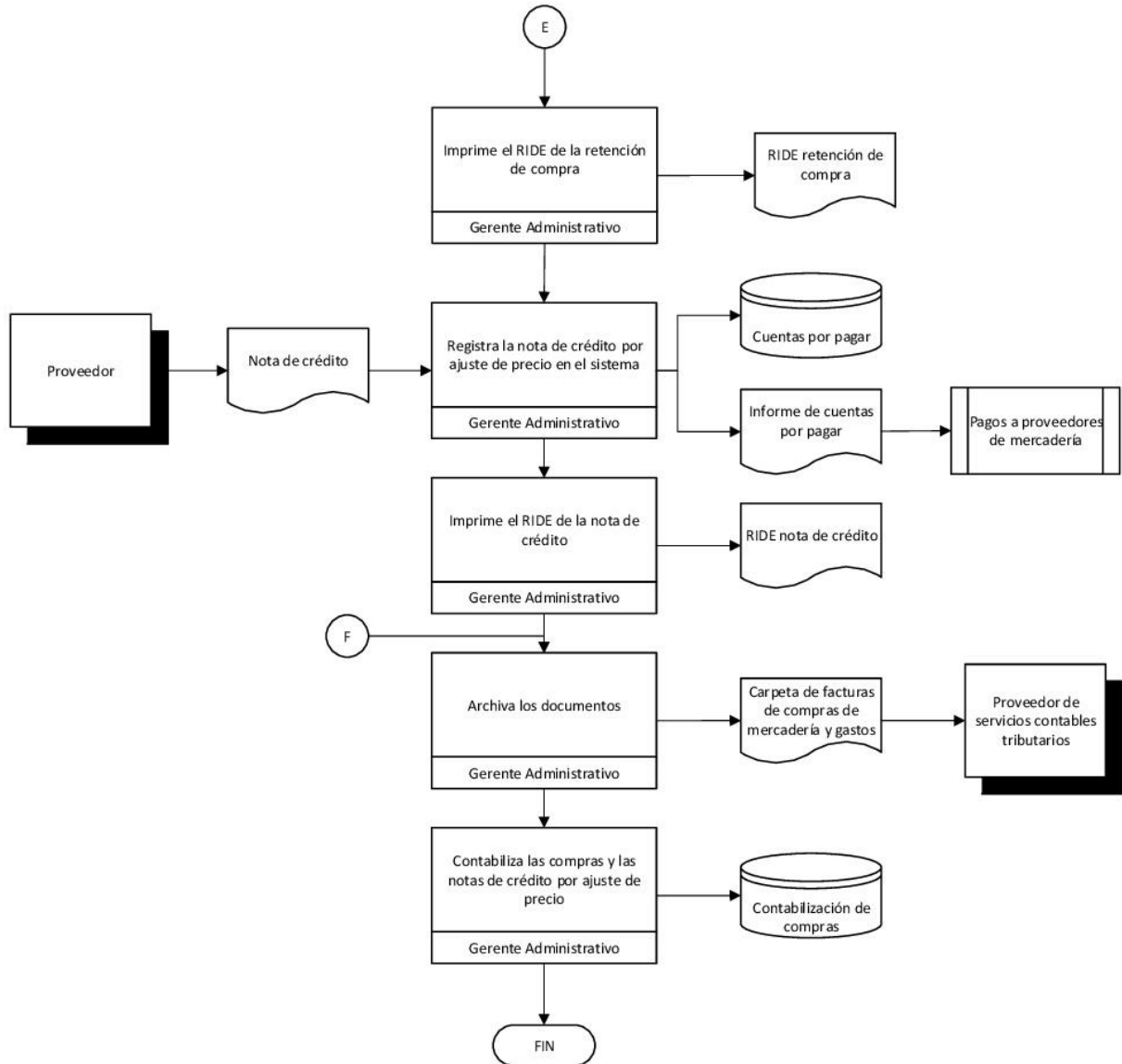
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



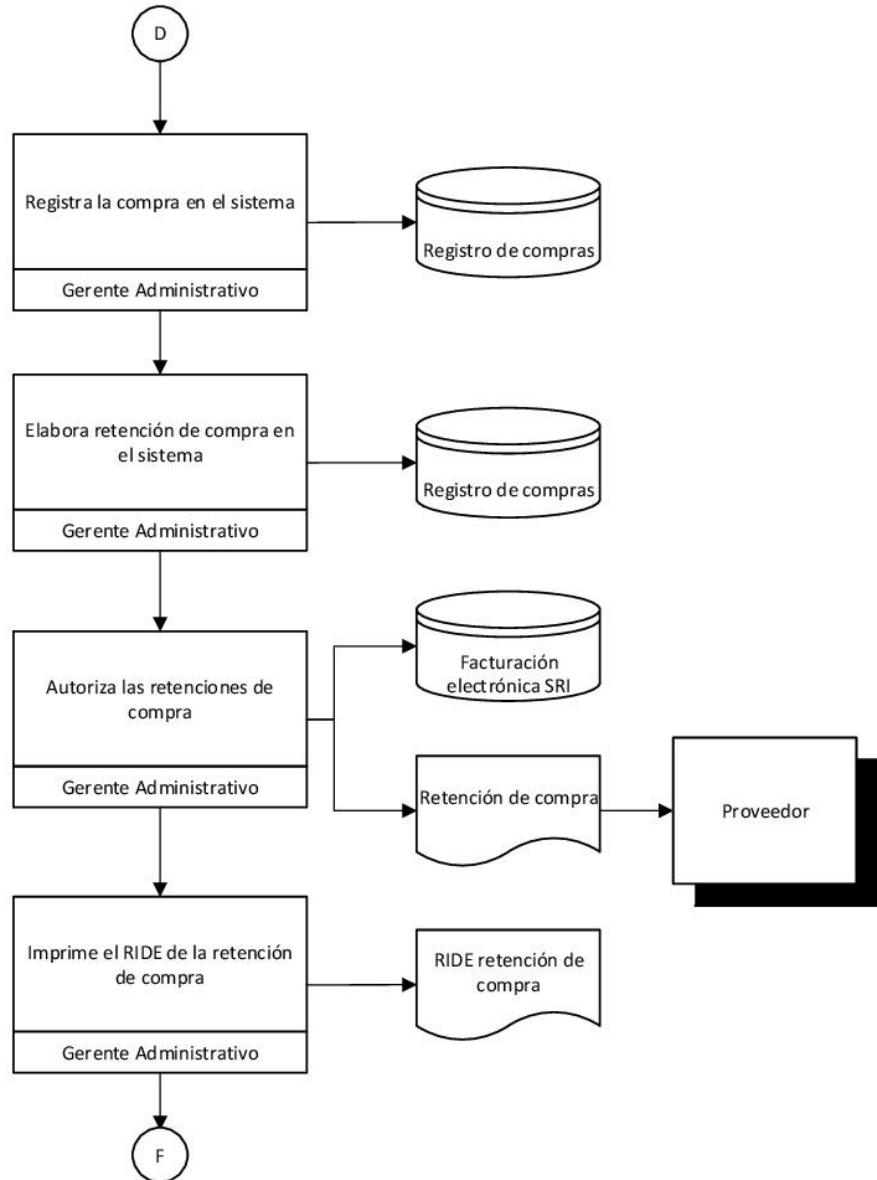
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRV02	Recepción de mercadería		
Edición No. 01		Pág. 1 de 5	

1. PROPÓSITO

Recibir y almacenar la mercadería sin errores tales como productos cambiados o incompletos, ni tiempos de espera para los transportistas, mediante la utilización de métodos de descarga eficientes y una comunicación oportuna y fluida previa a la llegada de la mercadería.

2. ALCANCE

Aplica a todas las recepciones de mercadería en el punto de almacenaje de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de bodega

4. RECURSOS

- 1 Jefe de bodega
- 1 Asistente de bodega

5. DEFINICIONES

- **Gestión del inventario:** metodología perteneciente a la logística, ocupada en la compañía para reducir: los niveles de compra insuficiente y la compra excesiva innecesaria, la misma que haga que la empresa incurra en altos costos de almacenaje.
- **Lote de pedido:** son las unidades de productos que la compañía requiere por parte de sus proveedores.
- **Stock:** Conjunto de unidades de productos que se espera vender a los clientes.
- **Proveedores:** Persona natural o jurídica que suministra bienes o servicios a la empresa a cambio de un pago.

6. POLÍTICAS

- Se recibirá mercadería por parte del proveedor una vez negociado el lote de pedido, plazos de pago, y comunicación de la hora de llegada del pedido.
- Se acomodará el lote de pedido de acuerdo a áreas previamente establecidas para esa mercadería.
- Se aceptará la mercadería por parte del proveedor bajo supervisión del asistente de bodega o el jefe de bodega, con respaldo de facturas y/o guías de remisión del proveedor.
- Una vez recibida la mercadería se le notificará al jefe de bodega el almacenamiento de la mercadería y la entrega integral de la misma.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
PRV02**

Recepción de mercadería

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

- Se realizará un informe de entrega el cual debe estar firmado por parte del asistente de bodega como del representante del proveedor.
- En caso de tener dos o más proveedores a la espera de la entrega de mercadería se asignará más personal por parte de la compañía hacia los proveedores para la evacuación rápida de todos los pedidos.

7. INDICADORES

Código	IND01-PRV02					
Nombre	Pedidos entregados por parte del proveedor con retraso.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Permite conocer el porcentaje de pedidos de mercadería que llegan con retrasos a la empresa.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# de recepciones atrasadas por culpa del proveedor/ total de recepciones de mercadería) X 100	Trimestral	Negativo	0%	5%	Asistente de Bodega	Jefe de bodega

Código	IND02-PRV02					
Nombre	Recepciones de mercadería con problemas.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Permite conocer el porcentaje de recepciones de mercadería con problemas de faltantes, mercadería cambiada o problemas de fabricación.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# de recepciones de mercadería con problemas / total de recepciones de mercadería) X 100	Trimestral	Negativo	0%	5%	Asistente de Bodega	Jefe de bodega

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

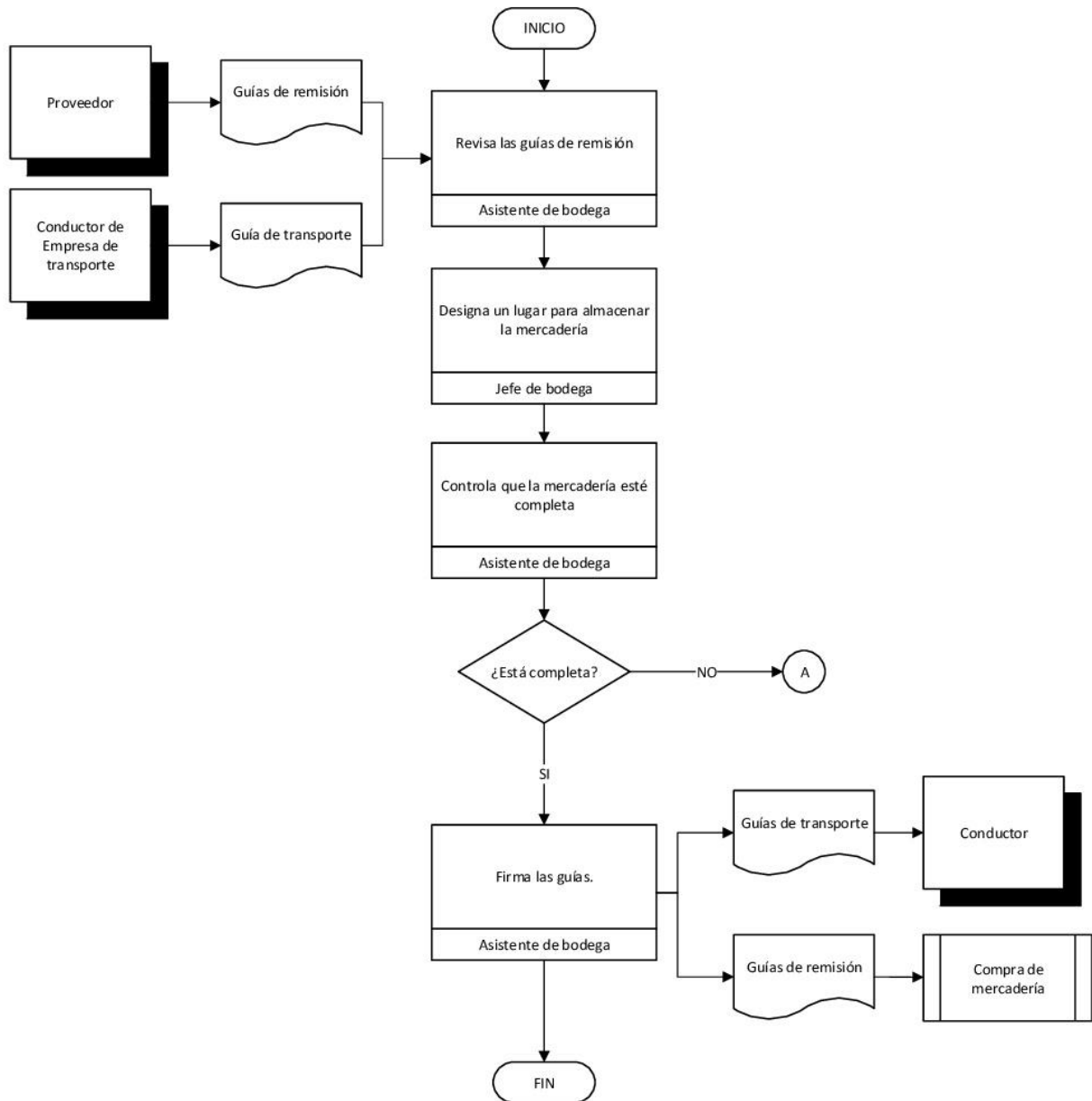
Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRV02	Recepción de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

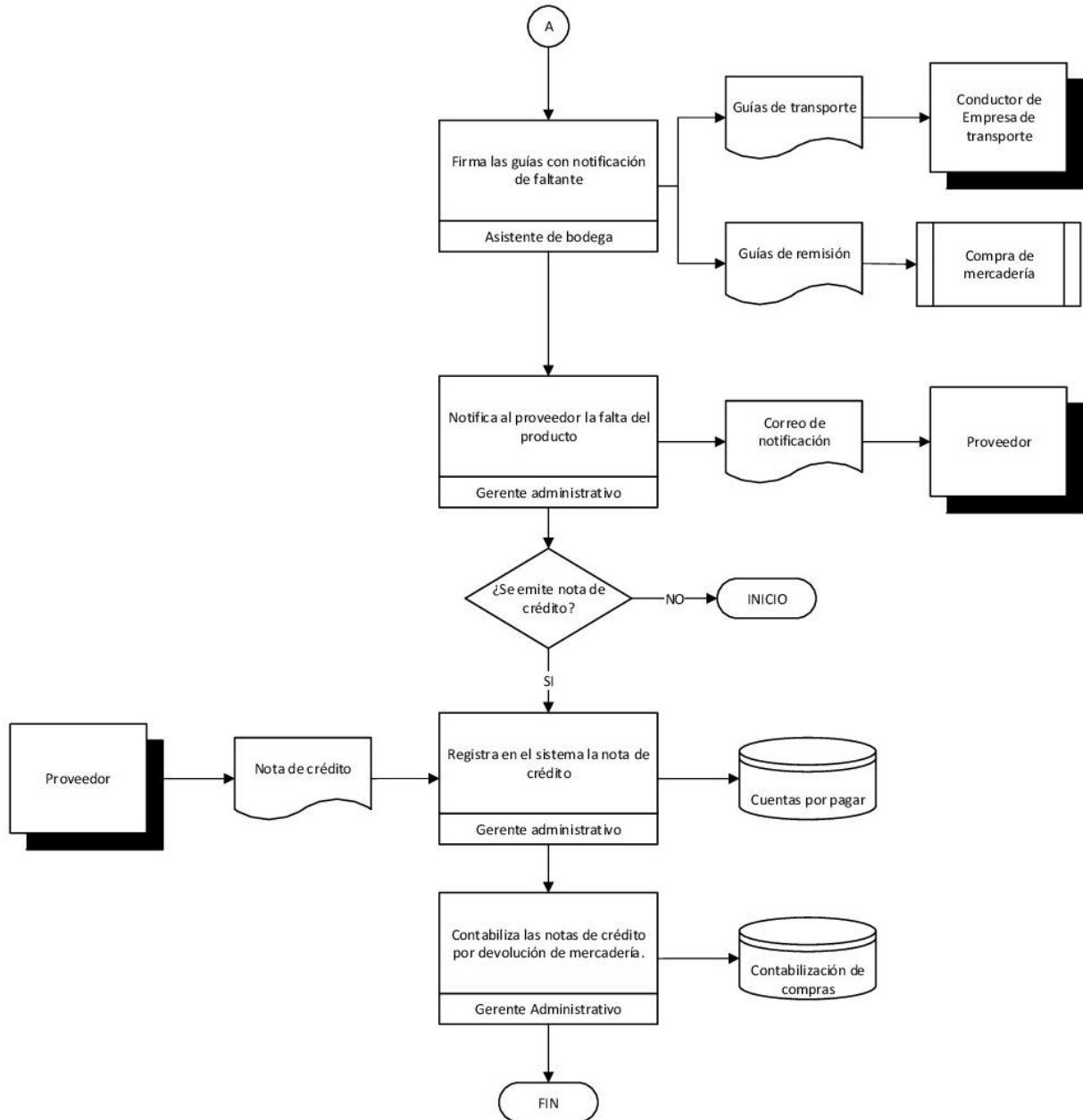
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-PRV02	Interno	Facturas	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-PRV02	Interno	Guías de remisión	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-PRV02	Interno	Informe de entrega	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-PRV02	Interno	Detalle de pedido	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: COM01	Ventas comisionadas y de almacén	
Edición No. 01		Pág. 1 de 10

1. PROPÓSITO

Satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes generando un beneficio para ambas partes mediante la propuesta de productos de calidad y un excelente servicio al cliente que constituya una ventaja competitiva para la empresa.

2. ALCANCE

Este manual aplica a todas las ventas que se realizan en la empresa, tales como las comisionadas, y las del almacén.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Fuerza de ventas.

4. RECURSOS

- 1 Dirección de ventas
- 4 Vendedores.

5. DEFINICIONES

- **Atención al cliente:** Es el servicio que presta la empresa con fines de mantener una relación con el cliente, logrando así anticiparse a la satisfacción de sus necesidades, brindando el asesoramiento adecuado respecto a precio, uso y calidad del producto.
- **Descuento:** Es un beneficio concedido por la empresa a sus clientes por diferentes causas, tales como: pronto pago, volumen de venta, entre otros.
- **Factura:** Es un documento que detalla los productos adquiridos por el cliente en la empresa junto a los datos del cliente.
- **Nota de crédito:** Es un documento legal que se utiliza para registrar transacciones que signifiquen un descuento de bienes o servicios adquiridos previamente.
- **RIDE:** Sus siglas significan: Representación Impresa de un Documento Electrónico", mismo que pueden ser retenciones, notas de créditos o facturas.

6. POLÍTICAS

- Las facturas serán realizadas por los vendedores a través del sistema de facturación por tabletas y serán revisadas y autorizadas para su impresión por la persona encargada de facturación.
- Los créditos o descuentos que se otorgan a los clientes son previamente autorizados por la Gerencia administrativa, misma que debe comunicar esto a la encargada de facturación.
- No se podrán emitir facturas con un total mayor a \$200 sin los datos del cliente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: COM01	Ventas comisionadas y de almacén	
Edición No. 01		Pág. 2 de 10

7. INDICADORES

Código	IND01-COM01					
Nombre	Variación de ventas					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Índice					
Descripción	Conocer la diferencia del volumen de ventas entre el año actual y el anterior.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Ingresos por ventas año actual – Ingresos por ventas año anterior) X 100 / Ingreso por ventas del año anterior	Anual	Positivo	5%	10%	Asistente Administrativo	Dirección de ventas

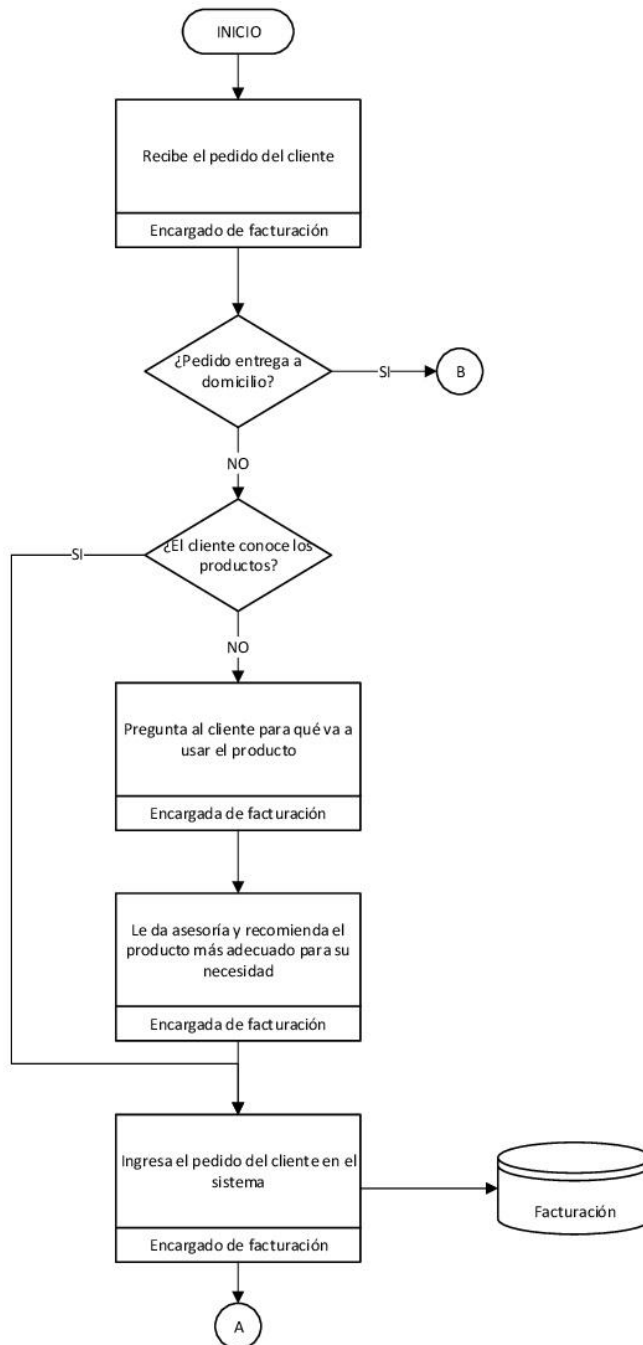
8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-COM01	Externo	Ley de régimen tributario	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-COM01	Interno	Facturas	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-COM01	Interno	Notas de créditos	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-COM01	Interno	Retenciones	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D5-COM01	Interno	Informe de cuentas por cobrar	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D6-COM01	Interno	Orden de despacho	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D7-COM01	Interno	Orden de entrega	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D8-COM01	Interno	Informe de recaudación de caja	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D9-COM01	Interno	Cartera de cheques	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

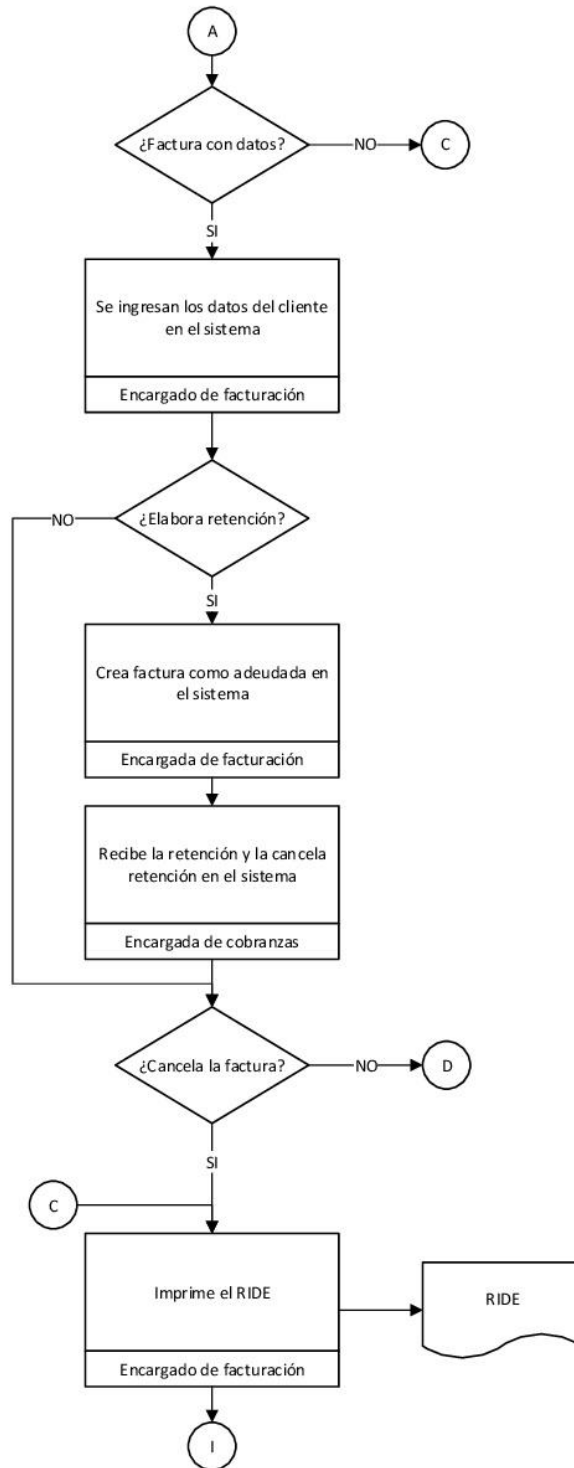
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO

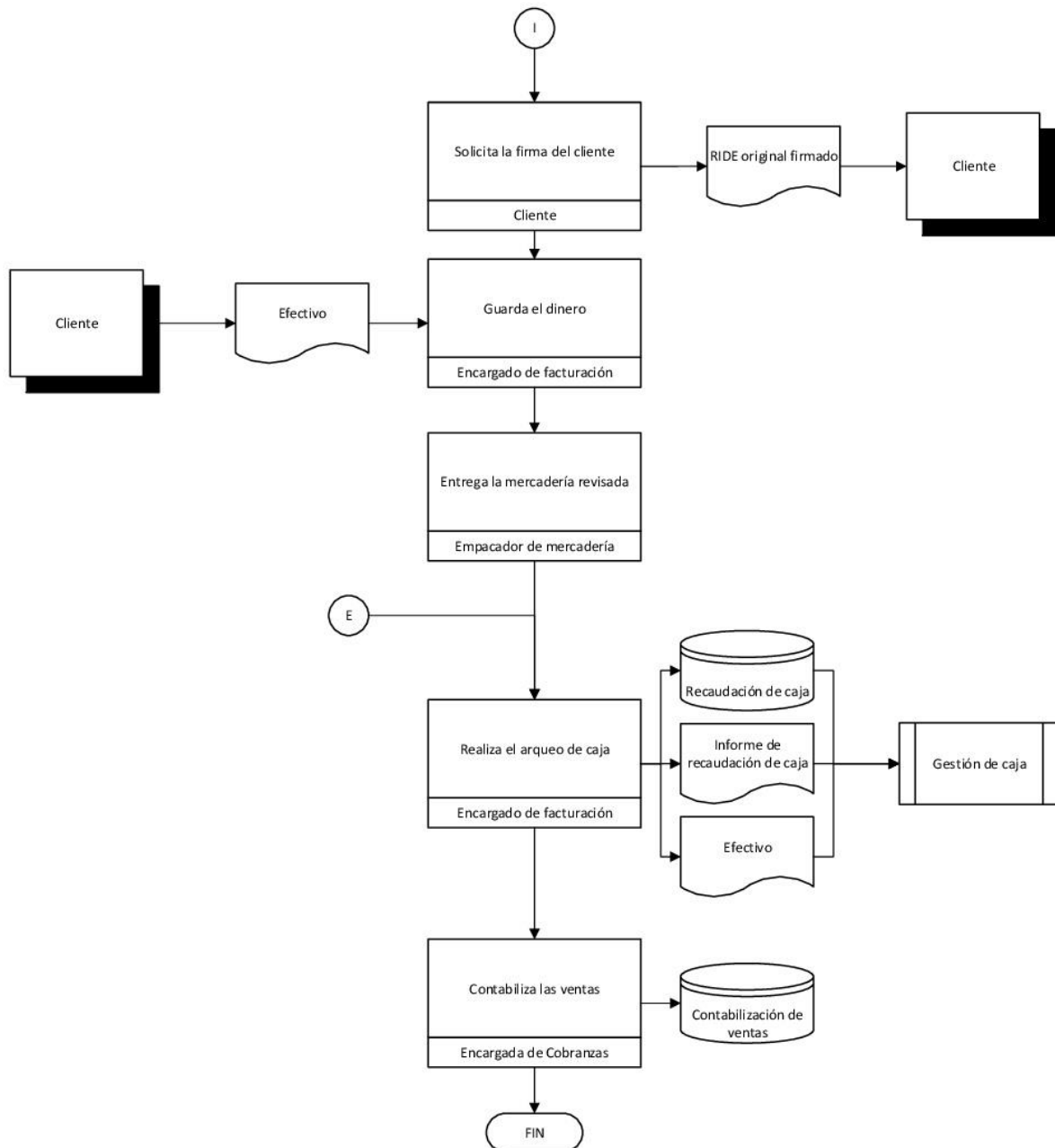
9.1 Ventas del almacén



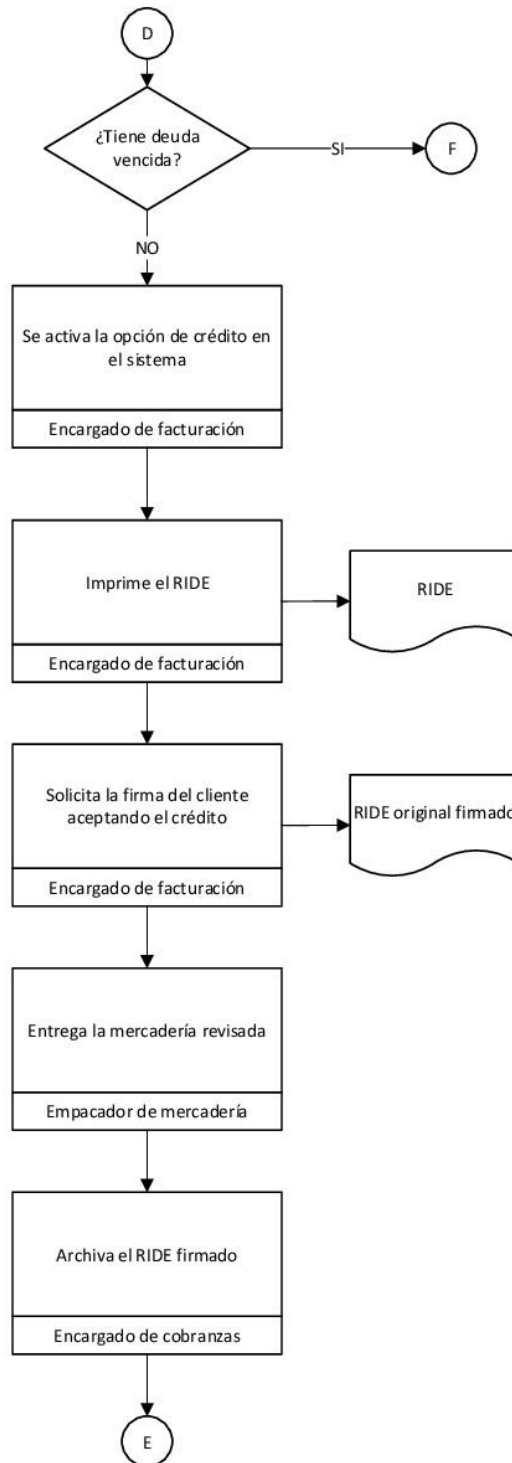
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



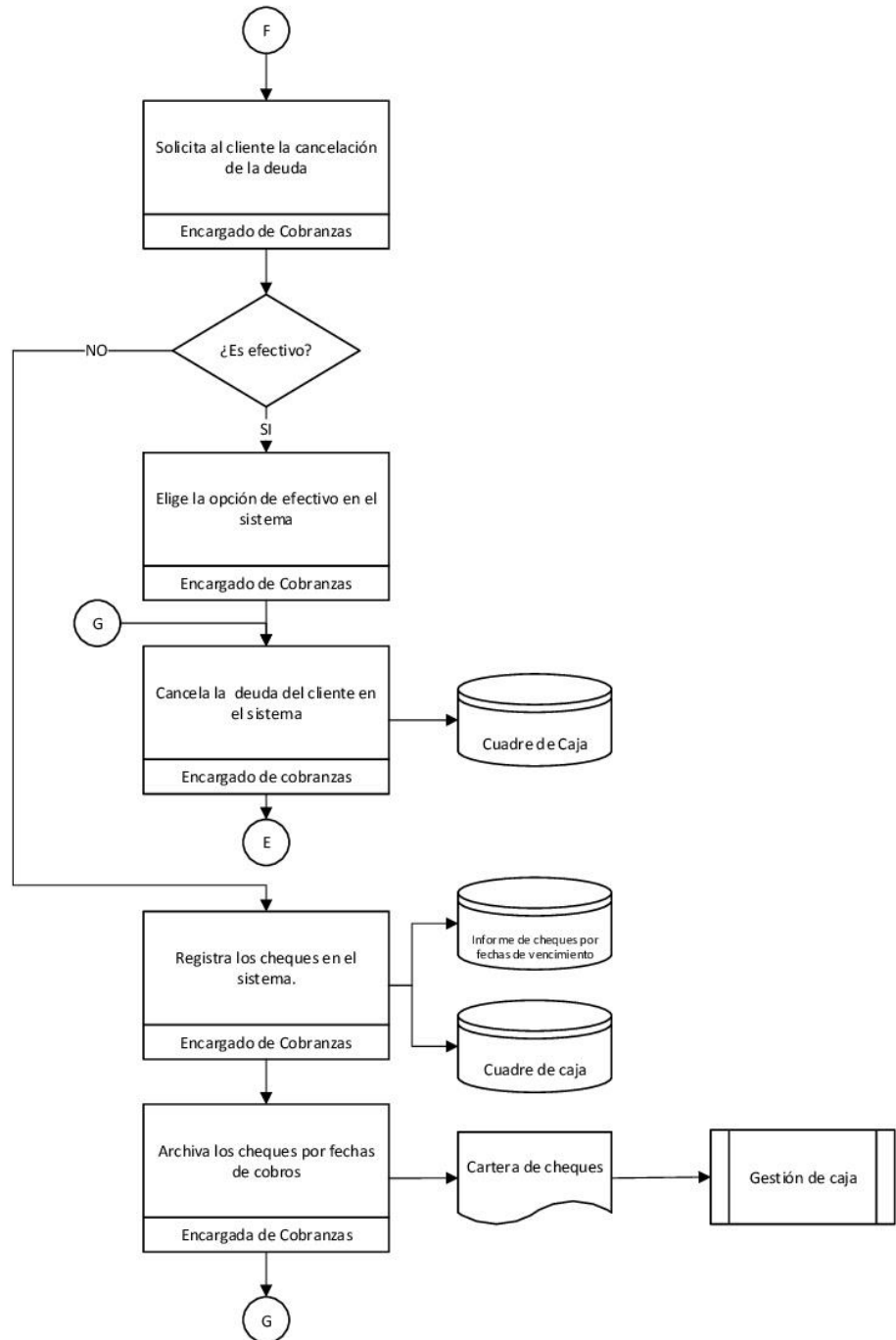
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



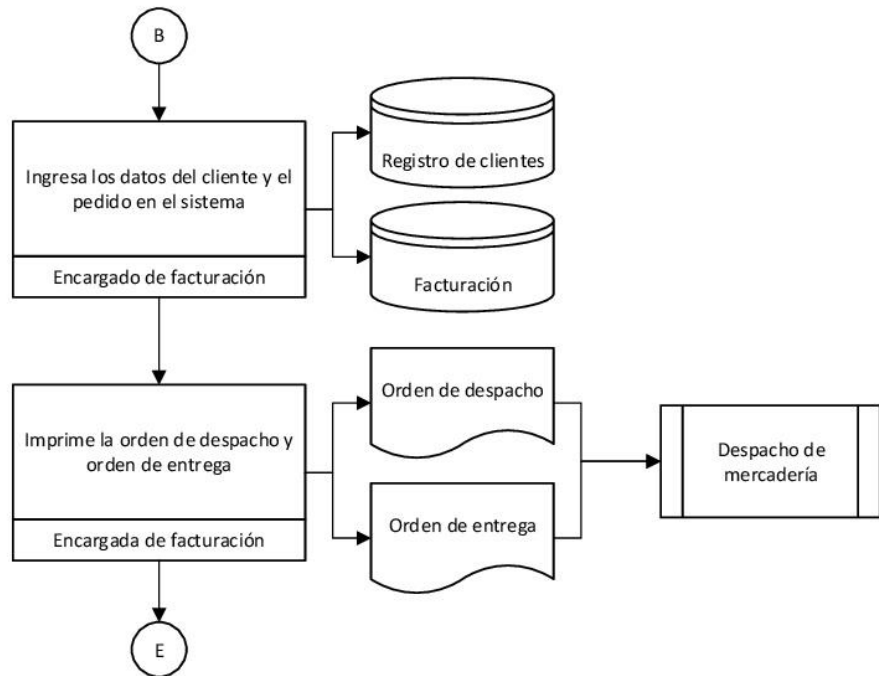
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

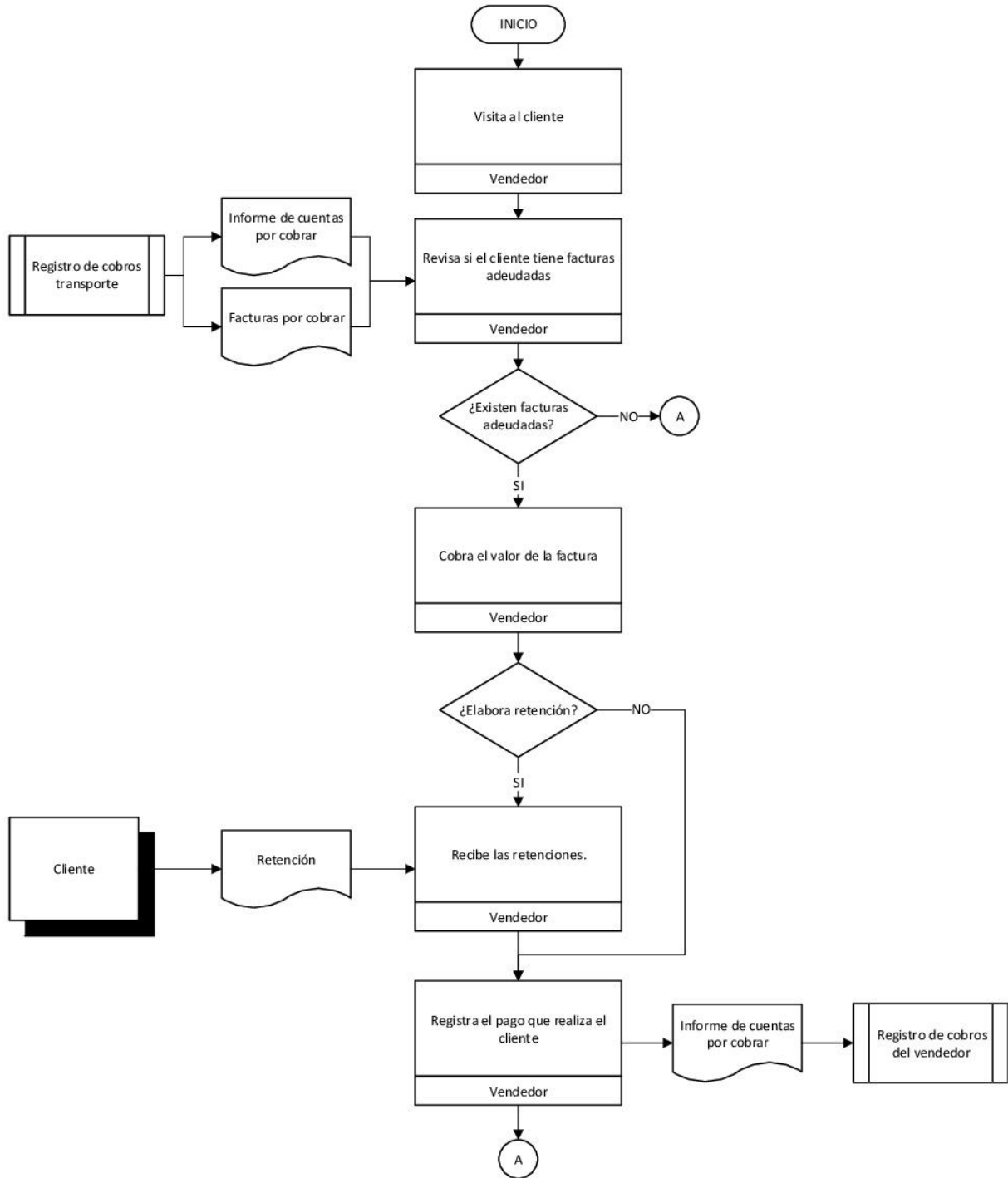


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

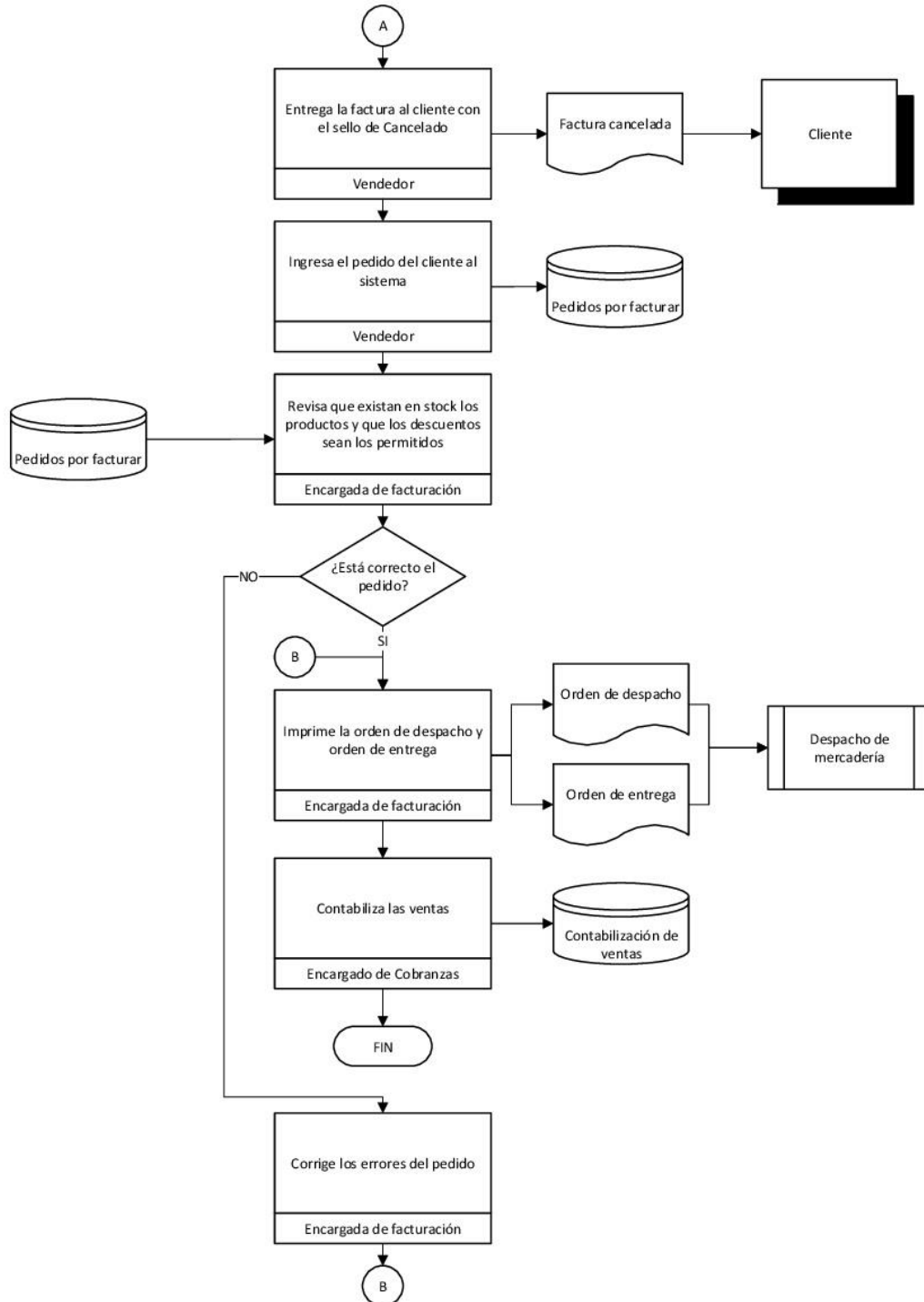


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9.2 Ventas comisionadas



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: COM02	Gestión de cobros a clientes	
Edición No. 01		Pág. 1 de 9

1. PROPÓSITO

Recuperar el dinero que se encuentra a crédito y minimizar la cartera de incobrables mediante la gestión permanente de recaudo, recuperación y control de la cartera de la empresa, con actividades que permitan un cobro favorable de las facturas en su vencimiento o pasado éste con la menor mora posible.

2. ALCANCE

Aplica a todas las ventas a crédito de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Encargado de cobranzas

4. RECURSOS

- 1 Encargado de cobranzas.

5. DEFINICIONES

- **Cartera:** La cartera son las deudas que los clientes tienen con nuestra empresa, y están originadas en las ventas que se hacen a crédito o como popularmente las conocemos, ventas fiadas
- **Cartera vencida:** Se encuentra formada por los clientes que presentan un retraso en las obligaciones con la empresa.
- **Cartera vigente:** Está compuesta por clientes que deudores que aún se mantienen dentro del cumplimiento de los pagos.
- **Deuda:** Obligación que uno mantiene o contrae de pagar en dinero, o reintegrar algo a otro.
- **Mora:** Tardanza en cumplir una obligación.

6. POLÍTICAS

- Los créditos que emite la empresa son a un plazo de 8 a 30 días máximo dependiendo de la categoría del cliente en base a sus montos de compra.
- La persona encargada de las cobranzas deberá notificar al cliente que su deuda está próxima a vencer con tres días de anticipación a la fecha de vencimiento.
- En caso de presentar deudas vencidas el vendedor será el encargado de dar la primera notificación al cliente, luego será el encargado de cobranzas quien debe realizar el seguimiento.
- Los clientes nuevos de la empresa no accederán al crédito hasta que la gerencia administrativa lo ordene.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: COM02	Gestión de cobros a clientes			
Edición No. 01			Pág. 2 de 9	

7. INDICADORES

Código	IND01-COM02					
Nombre	Días promedio de cobros					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Tasa					
Descripción	Conocer los días promedio de cobro que mantiene la empresa en relación a las facturas emitidas a crédito.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de cuentas por cobrar a clientes / Ventas promedio)	Trimestral	Negativo	8 días	15 días	Encargado de cobranzas	Gerente Administrativo

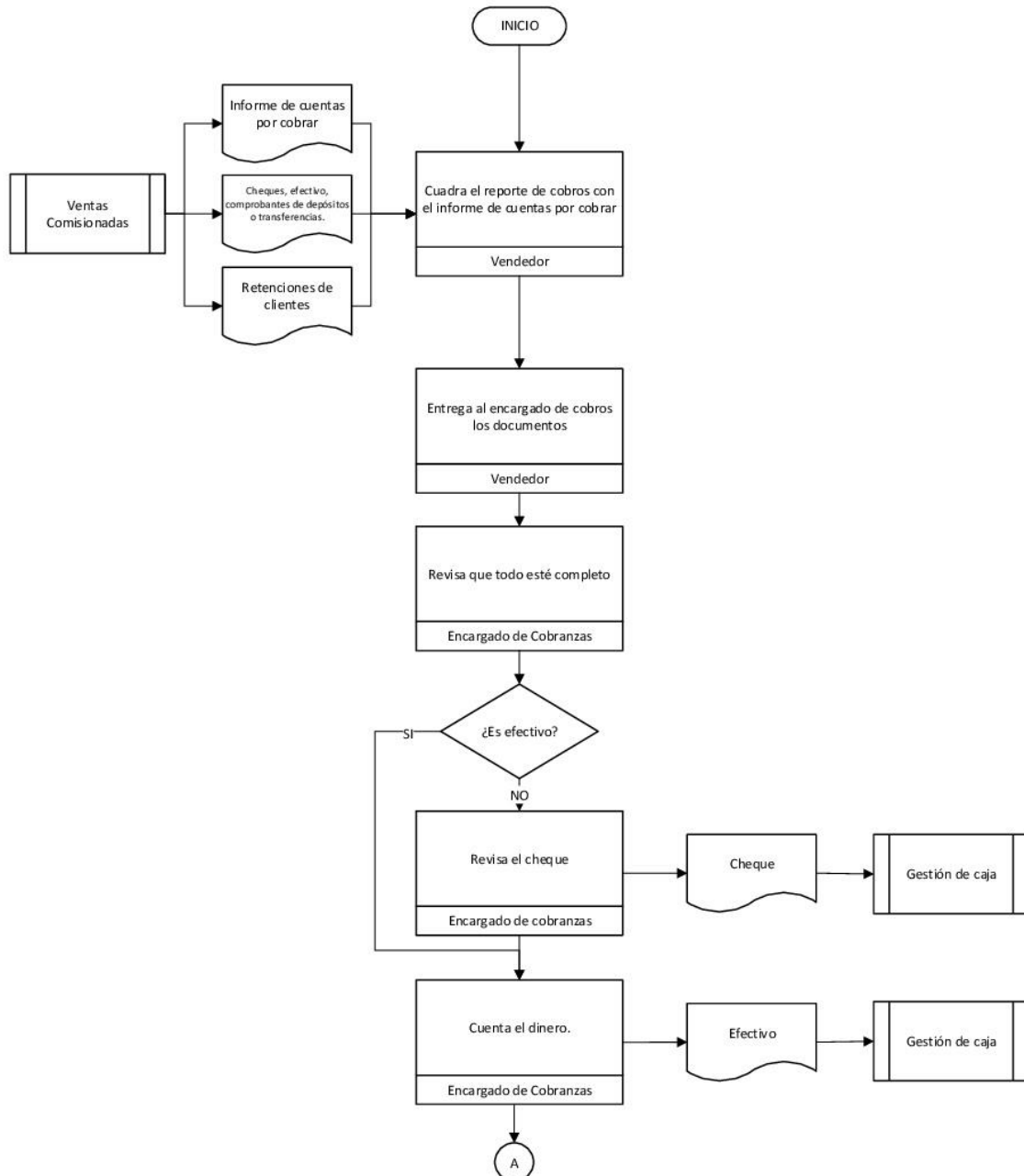
8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GAD03	Interno	Informe de mantenimiento - reparación	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GAD03	Interno	Notificación	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

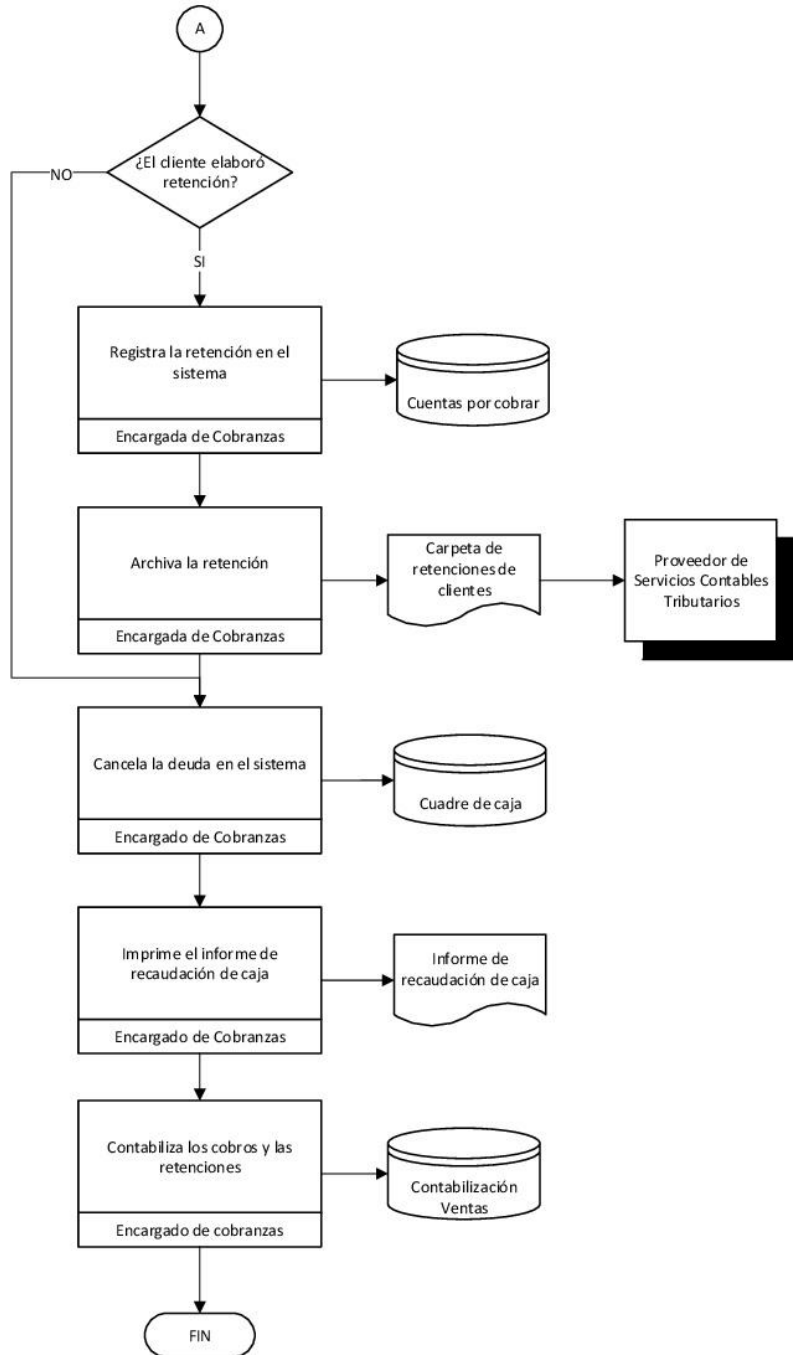
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO

9.1. Gestión de cobros de vendedores

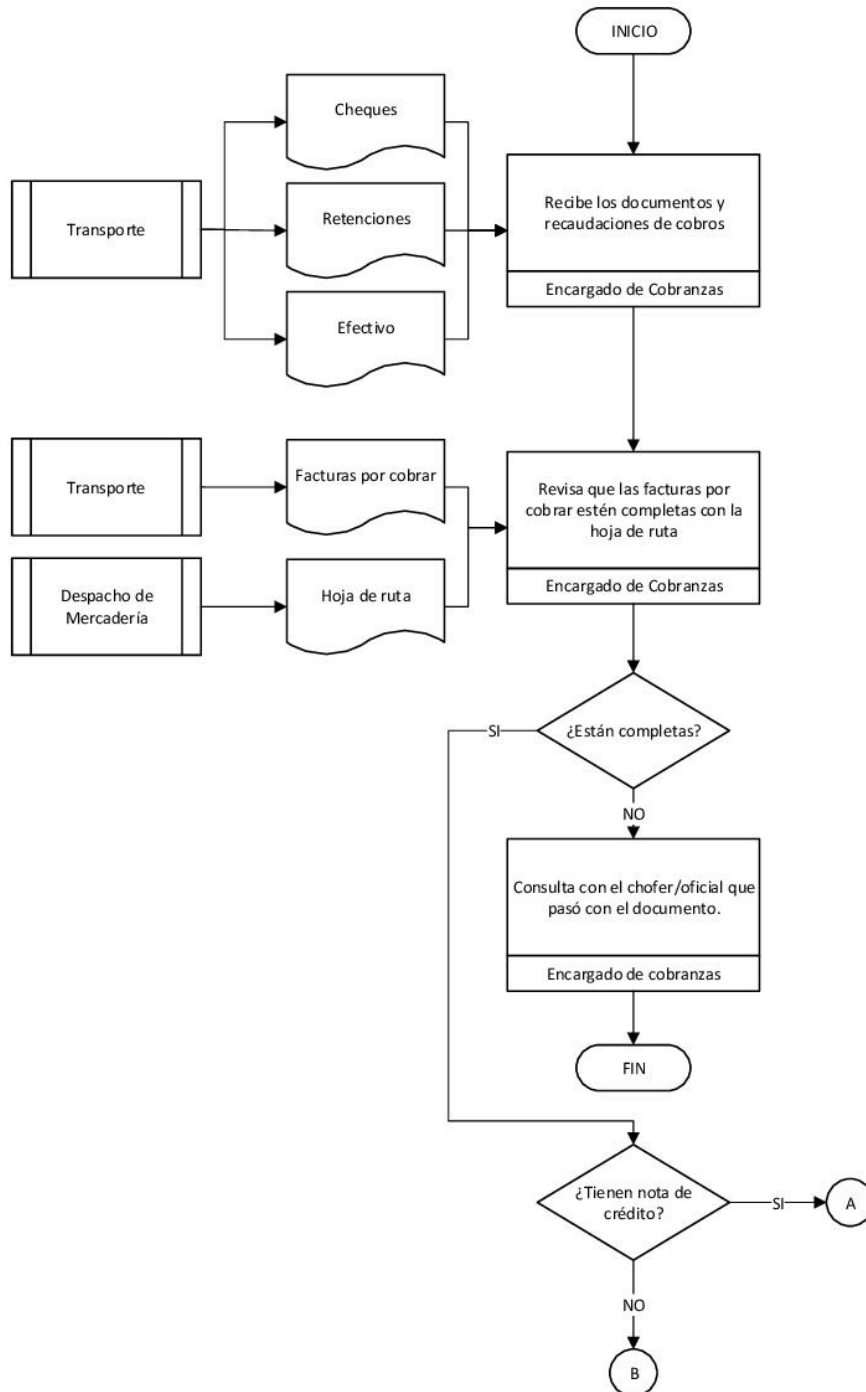


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

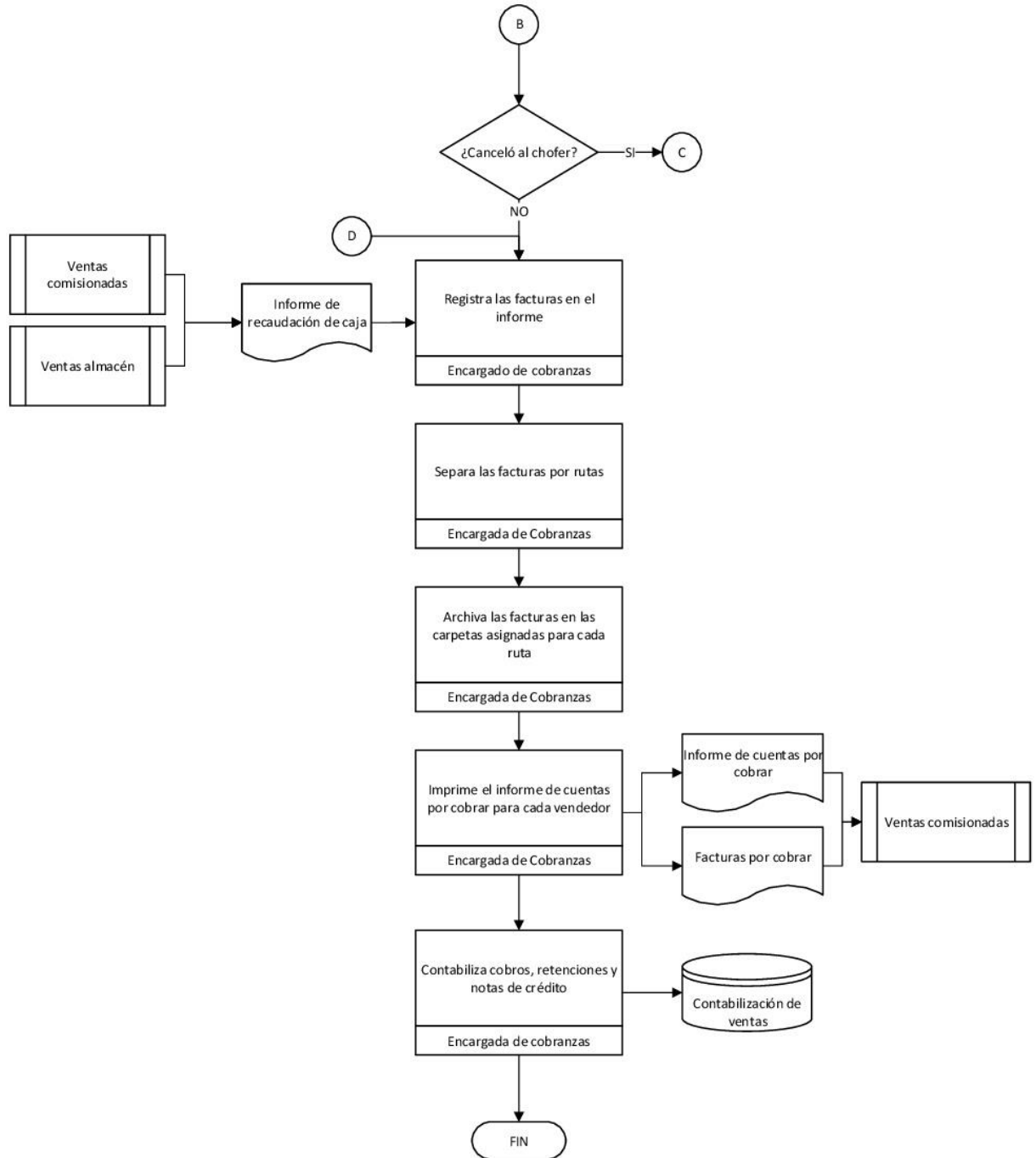


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

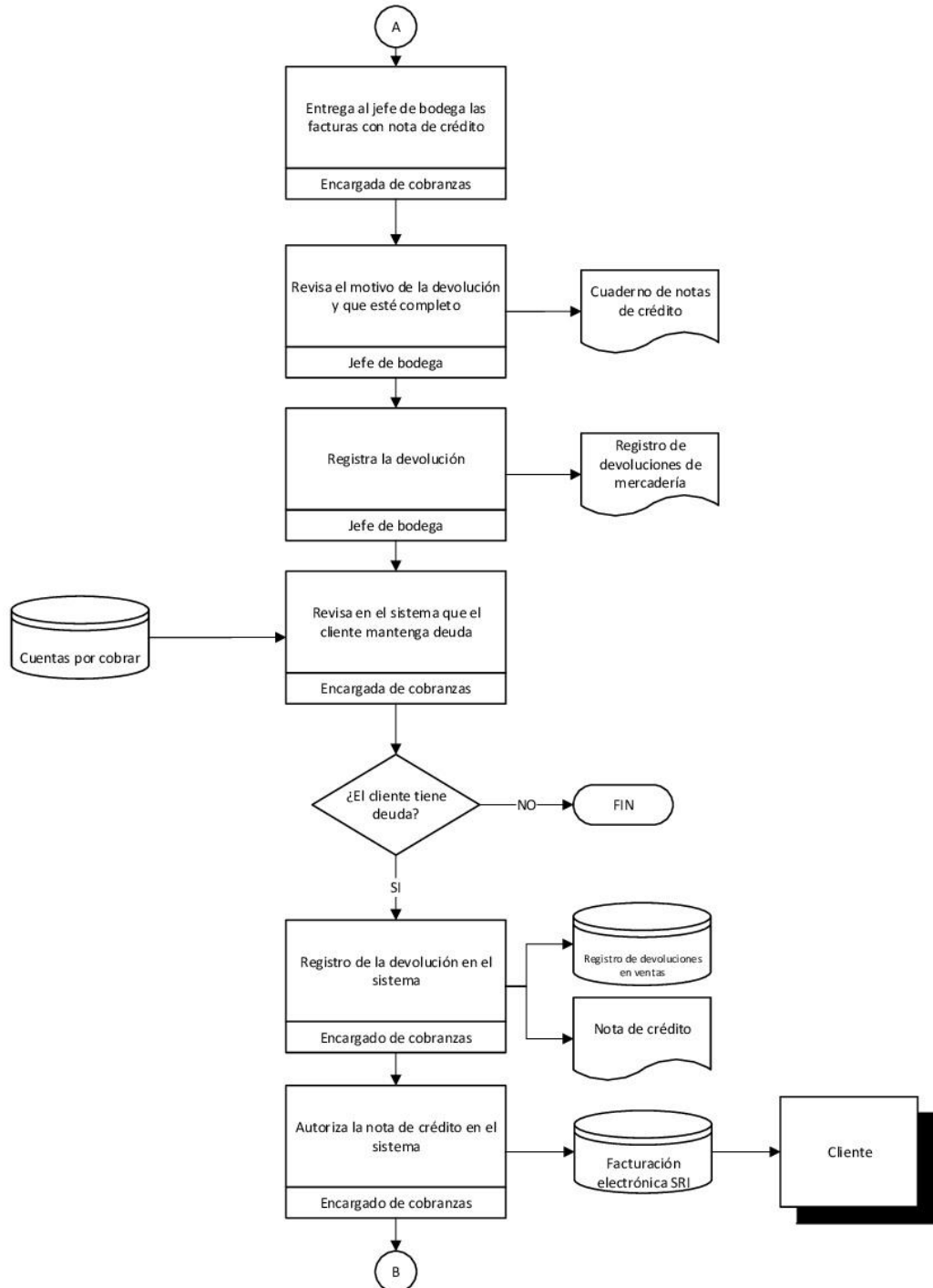
9.2. Gestión de cobros de transporte de mercadería



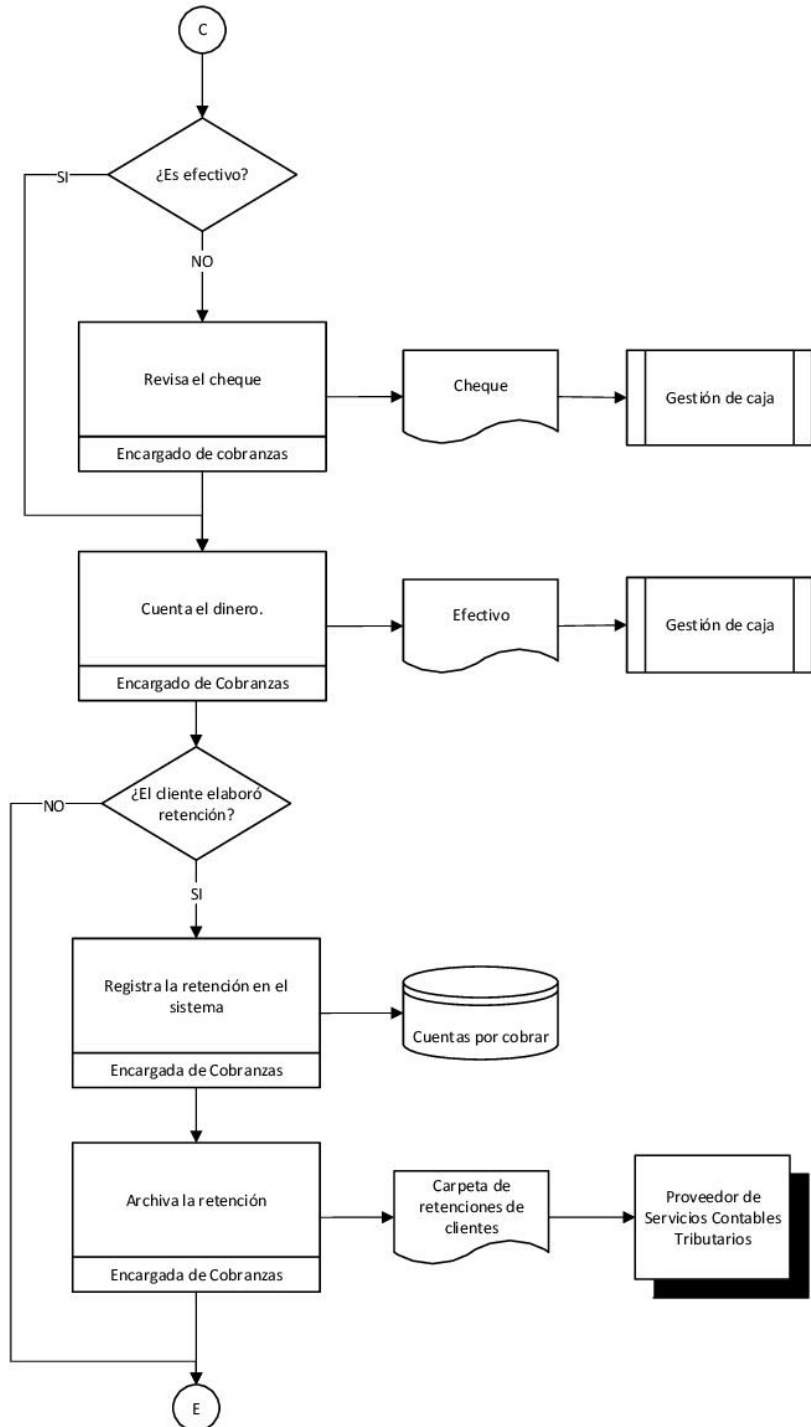
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



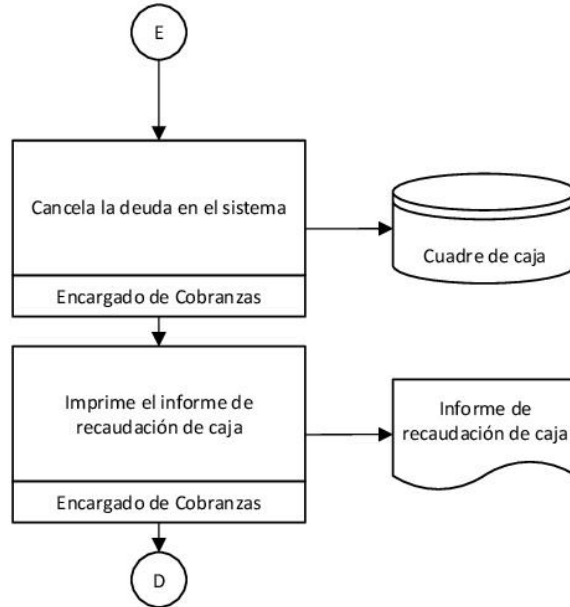
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: DYL01	Despacho de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Cumplir con la logística que se requiere previo al transporte de mercadería, mediante la realización de las actividades de despacho, revisión y carga de la misma al camión.

2. ALCANCE

Aplica a todas las entregas de mercadería al domicilio.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de bodega

4. RECURSOS

- 1 jefe de bodega
- 1 asistente de bodega
- 1 empacador de mercadería
- 1 chofer
- 1 camión

5. DEFINICIONES

- **Despachar:** Atender a los clientes con sus pedidos, vender mercancías en un comercio.
- **Lote de pedido:** son las unidades de productos que los clientes requieren por parte de la compañía
- **Mercadería:** Unidades físicas de producto que se comercializa
- **Punto de almacenaje:** Lugar físico en el cual desarrolla las operaciones la distribuidora de productos, punto de recopilación de mercadería.
- **Punto de entrega:** Punto geográfico en el cual se entregara la mercadería al cliente

6. POLÍTICAS

- Los camiones no podrán salir a entregar la mercadería sin los documentos que respaldarán el transporte y la entrega de mercadería.
- El jefe de bodega siempre verificará la carga de mercadería a los camiones y autorizará la salida del mismo.
- El chofer y empacador de mercadería encargados de la entrega tendrán que dar apoyo directo al despacho y revisión de la mercadería.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: DYL01	Despacho de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

- En la revisión de la mercadería despachada se constatará que no exista inventario dañado, incompleto o incorrecto referente a marca y tamaño. El documento que sirve para respaldar la revisión es la orden de despacho.

7. INDICADORES

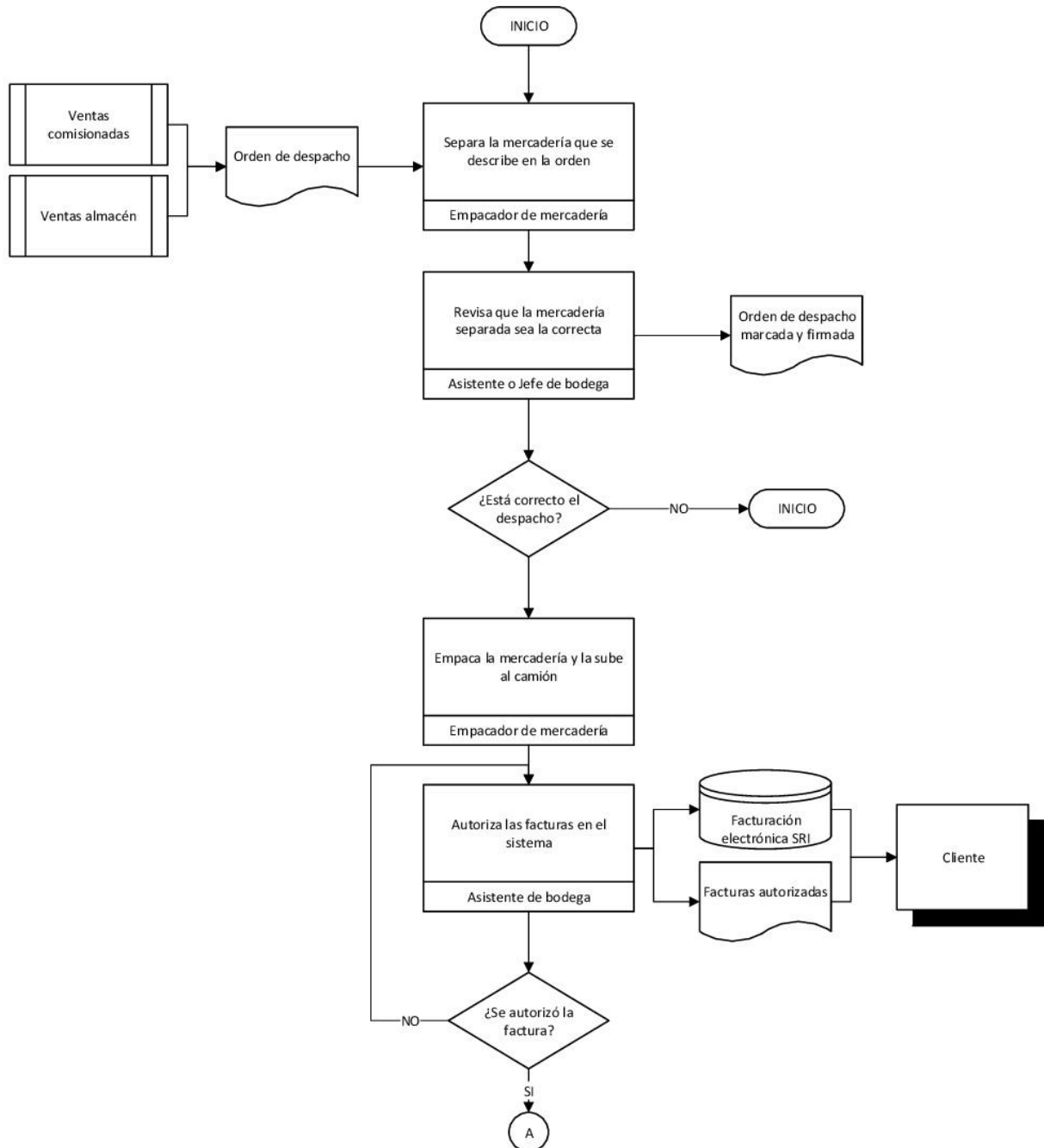
Código	IND01-DYL01					
Nombre	Errores en los despachos de pedidos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Conocer el porcentaje de pedidos despachados que se entregan a los clientes con errores.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Pedidos despachados con errores / Total de pedidos) X 100	Mensual	Negativo	90%	95%	Asistente de bodega	Jefe de bodega

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-DYL01	Interno	Orden de Despacho	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-DYL01	Interno	Guía de Remisión	Digital e Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-DYL01	Interno	Facturas	Digital e Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-DYL01	Interno	Proceso: Transporte de mercadería	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D5-DYL01	Interno	Hojas de ruta	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D6-DYL01	Interno	Orden de entrega	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: DYL02	Transporte de mercadería		
Edición No. 01		Pág. 1 de 5	

1. PROPÓSITO

Velar por el correcto manejo y cuidado de la mercadería mediante la aplicación de normas de transporte, custodia y entrega de la misma a los clientes.

2. ALCANCE

Aplica a todas las ventas que requieran entrega a domicilio de la mercadería.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de bodega.

4. RECURSOS

- 1 Jefe de bodega
- 1 Asistentes de bodega
- 1 Encargado de cobranzas
- 6 Empacadores de mercadería
- 1 Chofer
- 1 Camión

5. DEFINICIONES

- **Cliente:** Persona que recibe un servicio o un bien a cambio de un pago.
- **Cotejar:** Comparar, analizar un bien para diferenciar sus semejanzas o diferencias
- **Guía de Remisión:** Documentación que certifica el traslado o movimiento de la mercadería desde la bodega hasta el punto de venta dentro del territorio nacional.
- **Proveedor:** Persona natural o jurídica que provee o abastece a otra persona natural o jurídica de lo necesario ya sean bienes o servicios
- **Transporte:** Traslado de un bien de un lado a otro.

6. POLÍTICAS

- Antes de cualquier viaje a las rutas de entrega la encargada de cobranzas deberá entregar al chofer u oficial encargado del viaje los viáticos que respalden los gastos tales como alimentación y gasolina para el camión, mismos que deberán sustentar con la presentación de facturas a nombre del representante legal de la empresa.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



CODIGO:
DYL02

Transporte de mercadería

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

- Las rutas de entregas se registrarán bajo la planificación propuesta por la gerencia administrativa y el jefe de bodega. En caso de que por motivos de temporada alta o feriados se deba modificar esta planificación, el jefe de bodega junto a la gerencia administrativa serán quienes decidan el nuevo horario de entrega para cada ruta.
- Cuando los clientes cancelan o abonan dinero a los encargados del transporte de la mercadería (chofer y oficial designados) deberán registrar los datos del pago en el RIDE de la factura a la que realizan el abono o el pago y hacer firmar al cliente como constancia del mismo.
- Los camiones no podrán salir a sus rutas asignadas sin la siguiente documentación:
 - Guías de remisión autorizadas SRI.
 - Facturas autorizadas en el sistema del SRI.
 - RIDE de factura.
 - Hoja de ruta firmada.
 - Autorización por cuenta propia.
- Al entregar la mercadería al cliente, el mismo deberá hacer el cotejo de su pedido con lo facturado, supervisado por los encargados del transporte. En caso de haber diferencias entre la factura y el físico deben registrar en la factura la novedad.

7. INDICADORES

Código	IND01-DYL02					
Nombre	Retrasos en las entregas de los pedidos a los clientes.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de retrasos en las entregas de mercadería.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Pedidos con retrasos / Total entregas) X 100	Semestral	Negativo	20%	30%	Asistente de bodega	Jefe de bodega

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"				MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DYL02		Transporte de mercadería			
Edición No. 01				Pág. 3 de 5	

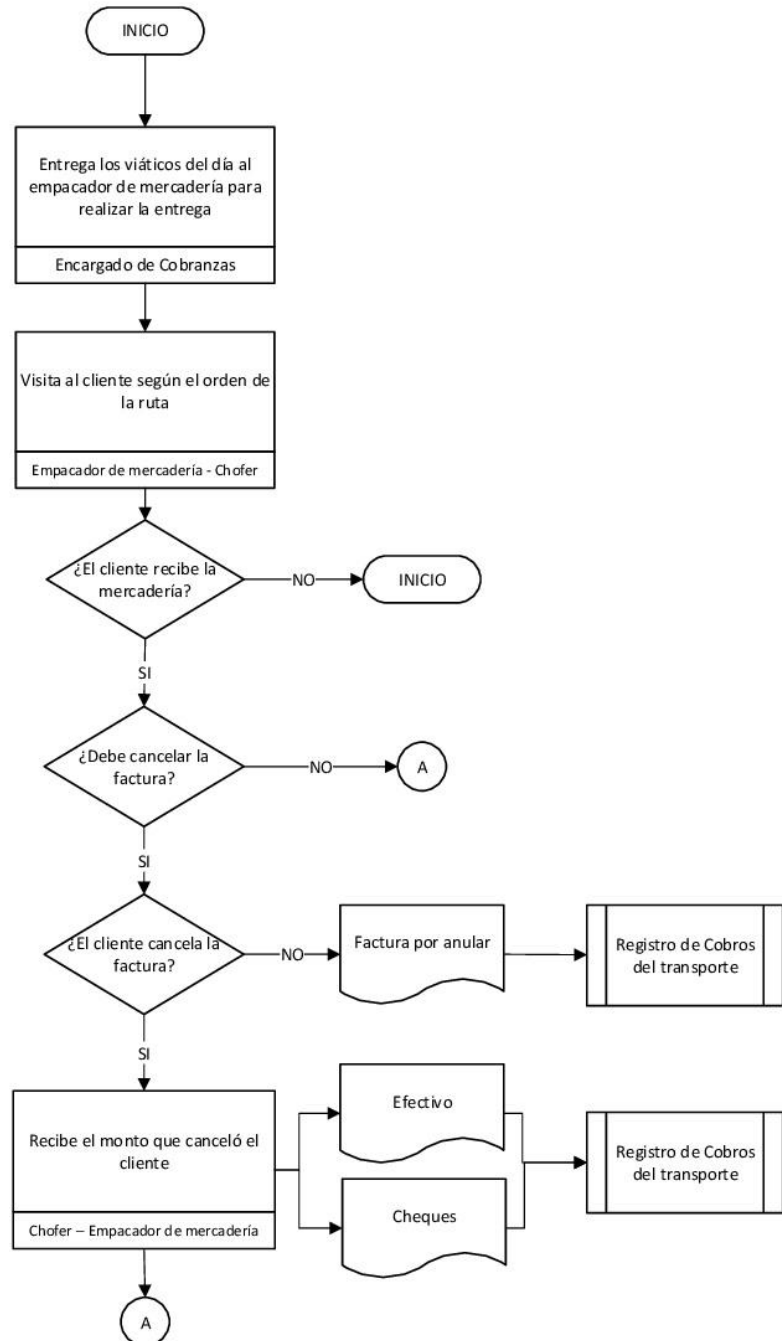
Código	IND02-DYL02					
Nombre	Viáticos respaldados con factura en beneficios de viáticos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Identificar el porcentaje de viáticos que los colaboradores respaldan con facturas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Viáticos respaldados con factura / Total de viáticos entregados) X 100	Trimestral	Positivo	70%	80%	Encargado de cobranzas	Gerente Administrativo

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

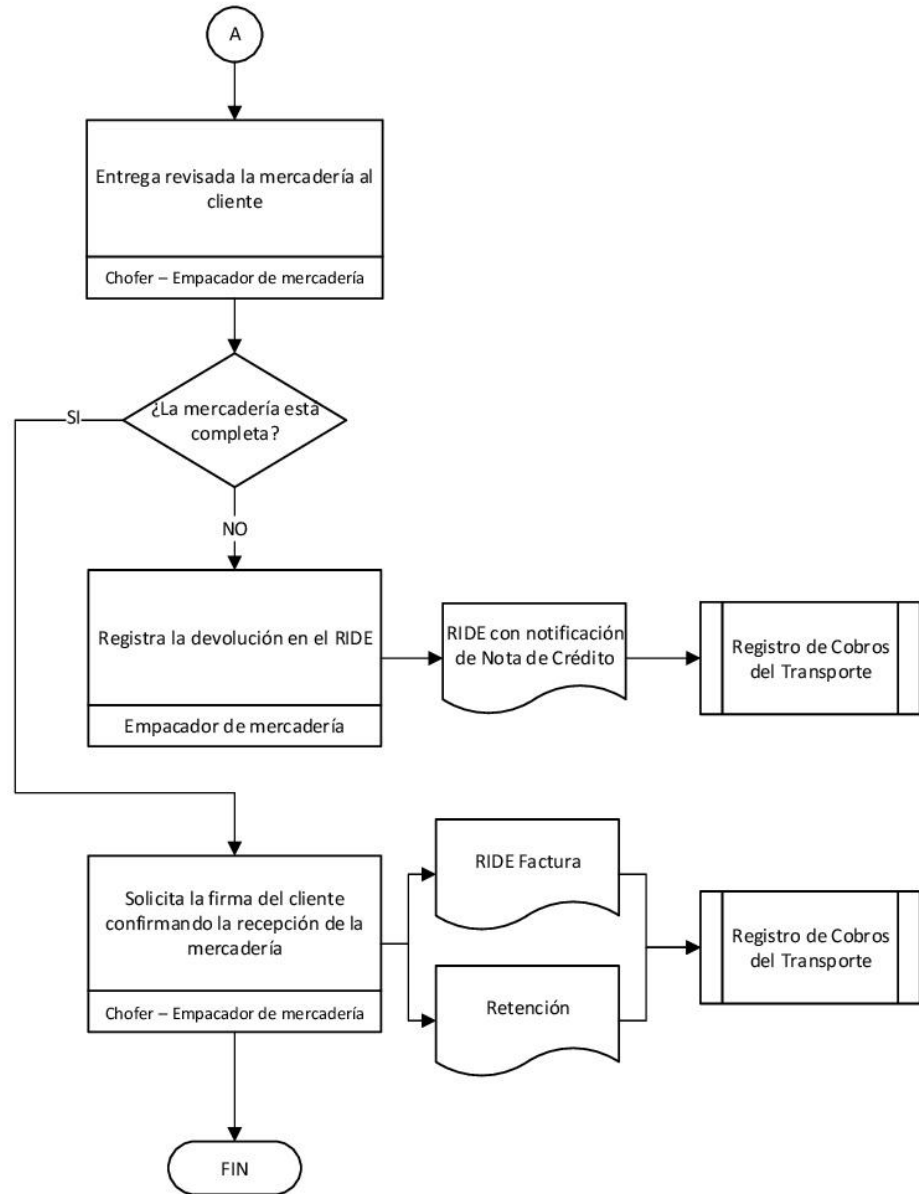
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-DYL02	Interno	Facturas	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-DYL02	Interno	Guía de Remisión	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-DYL02	Interno	Autorización de circulación sin afiliación a cooperativa	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-DYL02	Interno	Proceso: Despacho de mercadería	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: POV01	Reclamos y sugerencias		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Proponer acciones que creen acuerdos satisfactorios con los clientes y consumidores a través de la recepción y seguimiento a sus reclamos y sugerencias.

2. ALCANCE

Este proceso aplica a todos los reclamos y sugerencias de los clientes.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Gerencia

4. RECURSOS

- 1 Asistencia Administrativo
- 1 Gerente Administrativo

5. DEFINICIONES

- **Queja:** Son manifestadas por quienes reciben una mala atención o un servicio insatisfactorio dando a denotar su disgusto o descontento
- **Reclamo:** Es la petición o demanda a una institución para que mejore los defectos del servicio que presta.
- **Retroalimentación:** Son opiniones y comentarios de interés vertidas por los individuos sobre los productos, servicios, o comportamientos observados.
- **Sugerencia:** Cuando se da a conocer una idea con el fin de que esta sea materializada.

6. POLÍTICAS

- Las formas de recepción de quejas, reclamos y/o sugerencias serán por medio de la directa comunicación con los colaboradores en general de la DGD, buzones ubicados en el punto de venta minorista y al correo oficial de la empresa.
- Los datos que se deben considerar en el formulario de reclamos o sugerencias son:
 - Fecha
 - Nombre completo o razón social de la empresa
 - Elegir: reclamo o sugerencia.
 - Argumento

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: POV01	Reclamos y sugerencias	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

- La información que se debe considerar en el reporte de reclamos o sugerencia son:
 - Número de reclamo o sugerencia
 - Fecha
 - Nombre completo o razón social de la empresa
 - Escoger: reclamo o sugerencia.
 - Argumento
 - Plan de acción
 - Fecha de respuesta al cliente
 - Fecha de cierre de la acción.
- El tiempo de contestación al reclamo o sugerencia del cliente no podrá ser mayor a 3 días laborables.

7. INDICADORES

Código	IND01-POV01					
Nombre	Respuestas a reclamos y sugerencias					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Índice					
Descripción	Mide el número de días laborables en el que se da respuesta al reclamo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Fecha respuesta - Fecha de ingreso reclamo) / Duración ideal	Mensual	Negativo	≤ 1	> 1	Asistente Administrativo	Gerente Administrativo

Código	IND02-POV01					
Nombre	Reclamos repetitivos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el número de reclamos repetidos para analizar las causas raíces y eliminarlas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# quejas repetidas / Total de quejas) X 100	Semestral	Negativo	5%	10%	Asistente Administrativo	Gerente Administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

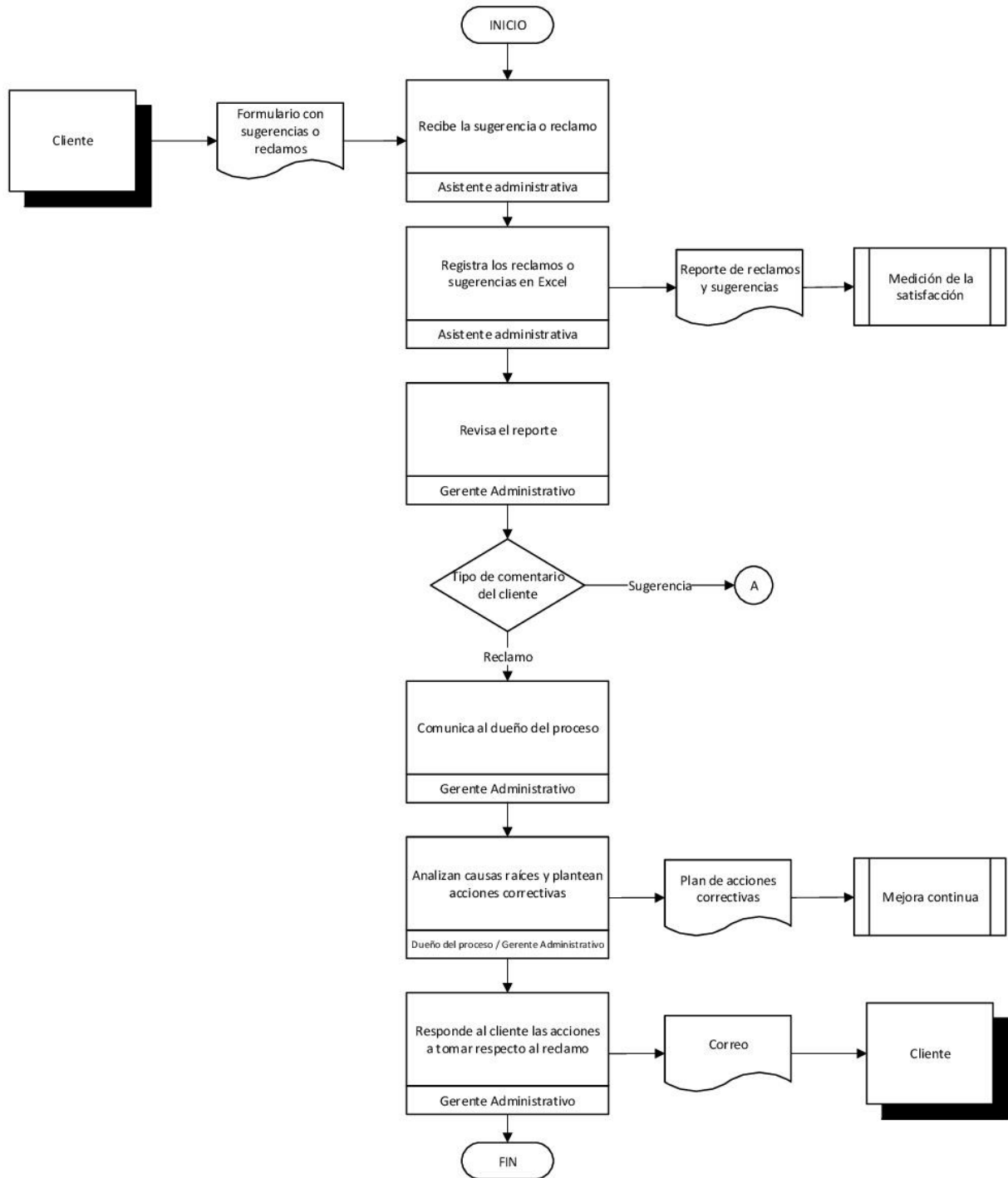
Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: POV01	Reclamos y sugerencias			
Edición No. 01			Pág. 3 de 5	

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

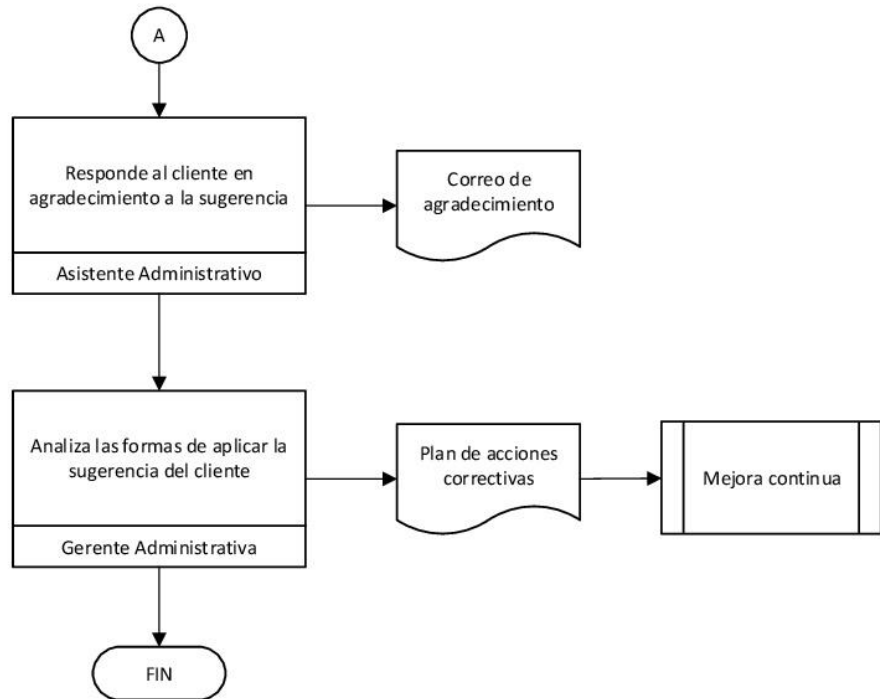
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-POV01	Interno	Formulario de reclamos o sugerencias	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-POV01	Interno	Reporte de reclamos o sugerencias	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: POV02	Medición de la satisfacción		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Mejorar la satisfacción de los clientes a través de un seguimiento constante a la fuerza de ventas y demás colaboradores de la empresa.

2. ALCANCE

Aplica a los clientes de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente administrativa.

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativo
- 1 Asistente Administrativo
- 4 Vendedores
- 1 Director de ventas

5. DEFINICIONES

- **Cliente:** Persona que recibe un servicio o un bien a cambio de un pago.
- **Entrevista:** Es una serie de preguntas que se hacen a varias personas para reunir datos sobre la opinión que tienen en base a un asunto específico.
- **Muestra:** Conjunto seleccionado de la población que servirá de objeto para la evaluación de la percepción frente a los servicios o productos de la compañía.
- **Tabulación:** Expresar los datos estadísticos obtenidos en gráficos.

6. POLITICAS

- Las entrevistas deben ser aplicadas por los vendedores a los clientes de forma semestral y de la misma forma se realizará la medición.
- Los encargados de dar seguimiento a los planes de acción y a su retroalimentación serán los vendedores.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
POV02**

Medición de la satisfacción

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

7. INDICADORES

Código	IND01-POV02					
Nombre	Satisfacción del cliente					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Permite conocer el nivel de satisfacción de los clientes de acuerdo a los servicios o productos recibidos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# de clientes satisfechos / # de clientes evaluados) X 100	Semestral	Positivo	70%	90%	Asistente administrativo	Gerente administrativo

Código	IND02-POV02					
Nombre	Aplicación de entrevistas.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Permite conocer la cantidad de entrevistas que se aplicaron a la muestra total de clientes.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# de entrevistas aplicadas / # total de entrevistas elaboradas) X 100	Semestral	Positivo	95%	100%	Asistente administrativo	Dirección de ventas

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

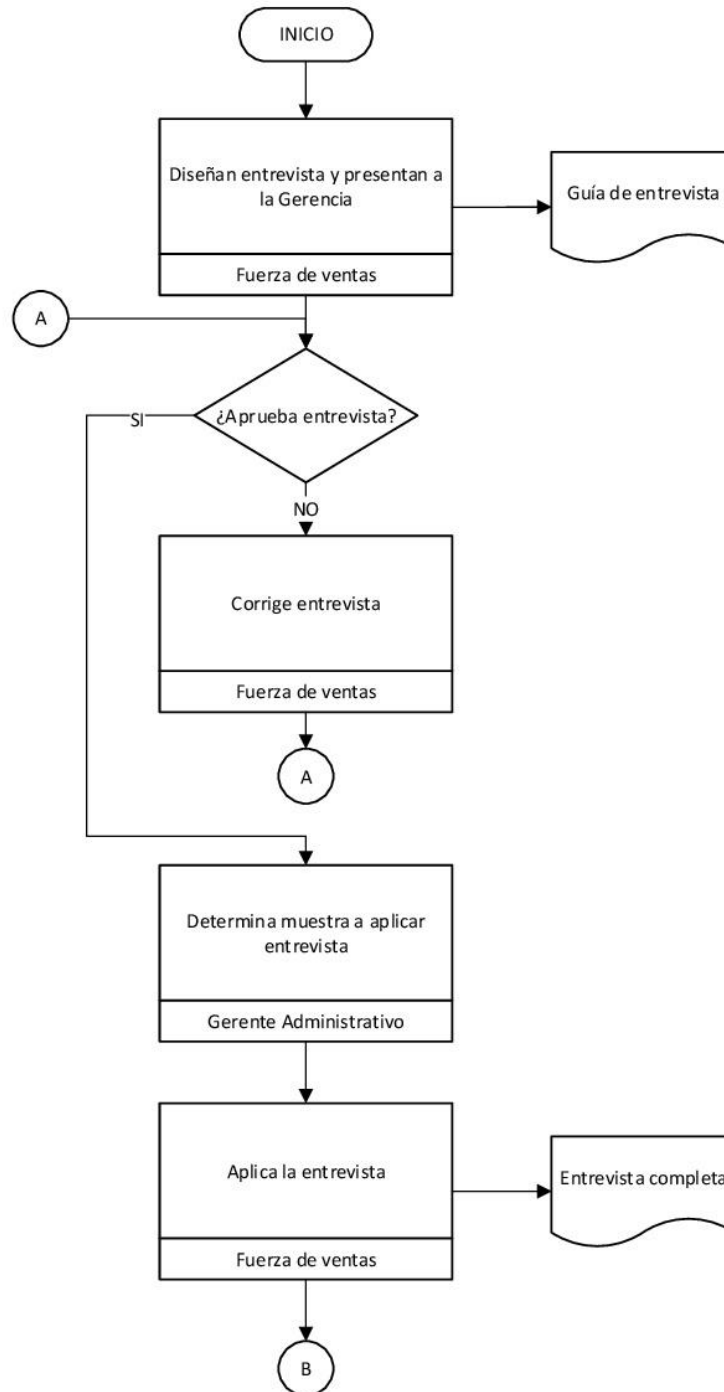
Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: POV02	Medición de la satisfacción		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

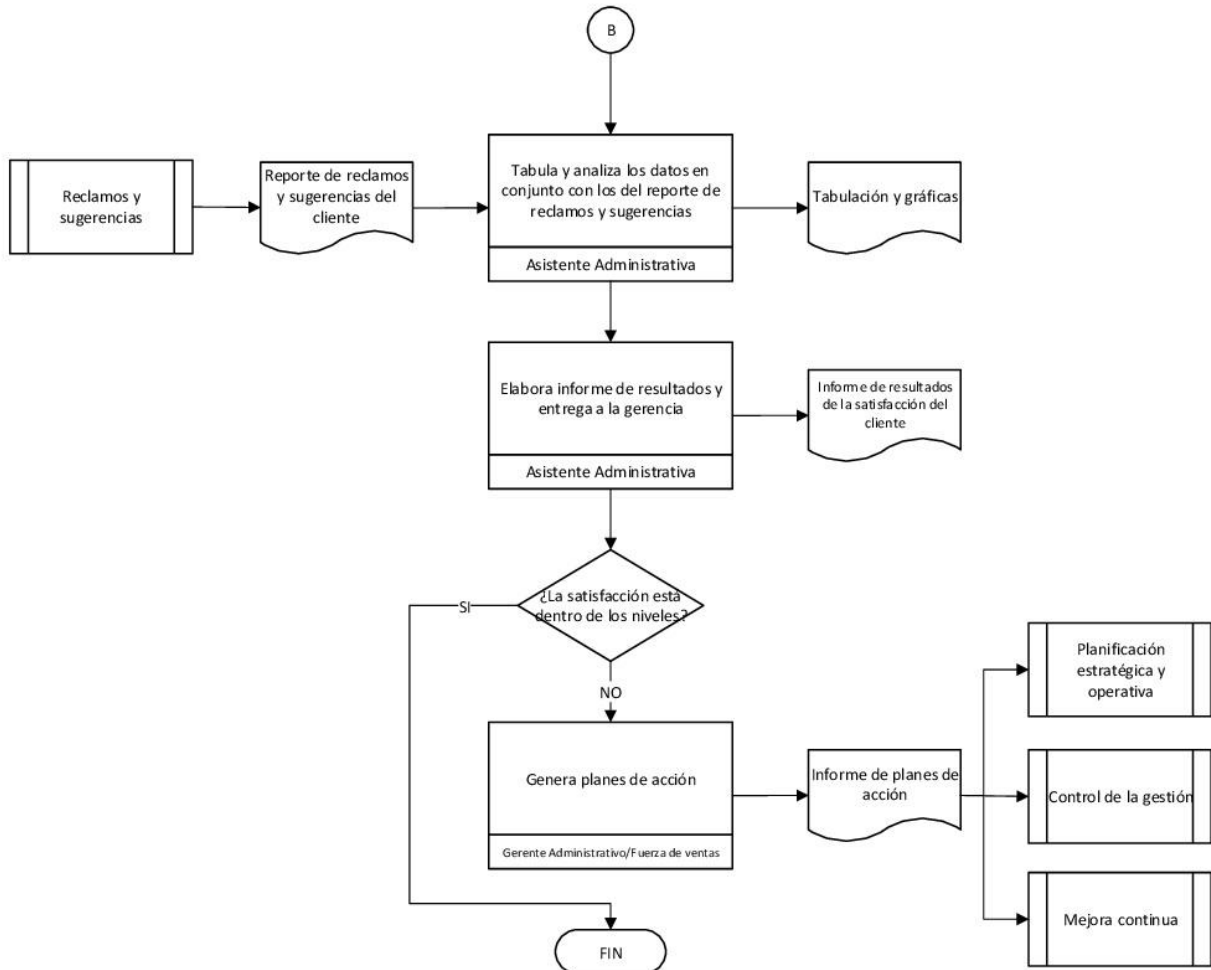
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-POV02	Interno	Proceso: Reclamos y sugerencias	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-POV02	Interno	Entrevista	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-POV02	Interno	Tabulación y gráficas	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-POV02	Interno	Informe de resultados de la satisfacción del cliente	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D5-POV02	Interno	Informe de planes de acción	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH01	Contratación del personal		
Edición No. 01		Pág. 1 de 6	

1. PROPÓSITO

Contratar los mejores y más aptos talentos mediante el reclutamiento eficaz, aplicación de evaluaciones ocupacionales y de conocimientos que cumplan los perfiles de los diferentes puestos.

2. ALCANCE

Aplica a todos los aspirantes que quieran formar parte de la nómina de la empresa

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativo

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativo

5. DEFINICIONES

- **Contrato:** Acuerdo verbal o generalmente escrito, celebrado entre dos o más partes que se comprometen a dar o recibir el acuerdo.
- **IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- **Perfil del puesto:** Recopilación de actitudes y aptitudes mínimas requeridas para ocupar un puesto de trabajo dentro de la compañía
- **Puesto:** Conjunto de tareas que una persona debe desarrollar dentro de la organización para que esta logre la consecución de sus objetivos.
- **Reclutamiento:** Proceso de convocatoria de personas interesadas y aptas para ocupar un lugar de trabajo.
- **Selección:** Proceso de elección dentro de un grupo de personas capacitadas para ocupar un lugar de trabajo.

6. POLÍTICAS

- Se deben elaborar los perfiles del puesto para cada uno de los cargos de la empresa.
- Todos los aspirantes deberán presentar sus hojas de vida profesional junto a algunos documentos habilitantes para poder ejercer una actividad laboral dentro del país, tales como:
 - Cédula de ciudadanía
 - Certificado de votación actualizado
 - Récord policial
 - Referencias laborales y personales.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

CODIGO:
GTH01

Contratación del personal

Edición No. 01

Pág. 2 de 6

- La selección de los candidatos la realizará el Asistente administrativo; y la entrevista y aprobación de los mismos estará a cargo de la Gerencia administrativa. En el caso de ser personal para puestos operativos de bodegas se tomará en cuenta la opinión del Jefe de bodega contratación.
- Todos los ingresos del personal se harán de manera legal, mediante la firma de un contrato laboral en el cual se establecerán los beneficios y obligaciones de las partes, el mismo será legalizado en el ministerio de trabajo y también en el IESS.
- Se adoptará la modalidad legal del periodo de prueba, el mismo que se detallará al colaborador en el contrato.

7. INDICADORES

Código	IND01-GTH01					
Nombre	Colaboradores que superan el periodo de prueba					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Índice					
Descripción	Medir el índice de colaboradores que logran superar el periodo de prueba y consiguen un contrato fijo en la empresa.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
# de personas que superan el periodo de prueba/ # total de empleados	Anual	Positivo	< 1	≥ 1	Asistente de Gerencia	Gerente Administrativo

Código	IND02-GTH01					
Nombre	Tiempo de reclutamiento					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Índice					
Descripción	Medir el tiempo que se tarda el proceso de contratación de personal, desde el ingreso de sus CV a la empresa hasta el momento de la firma de su contrato laboral.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Fecha de contratación - Fecha de ingreso del nuevo personal) / Duración ideal	Anual	Negativo	≤ 1	> 1	Asistente de Gerencia	Gerente Administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

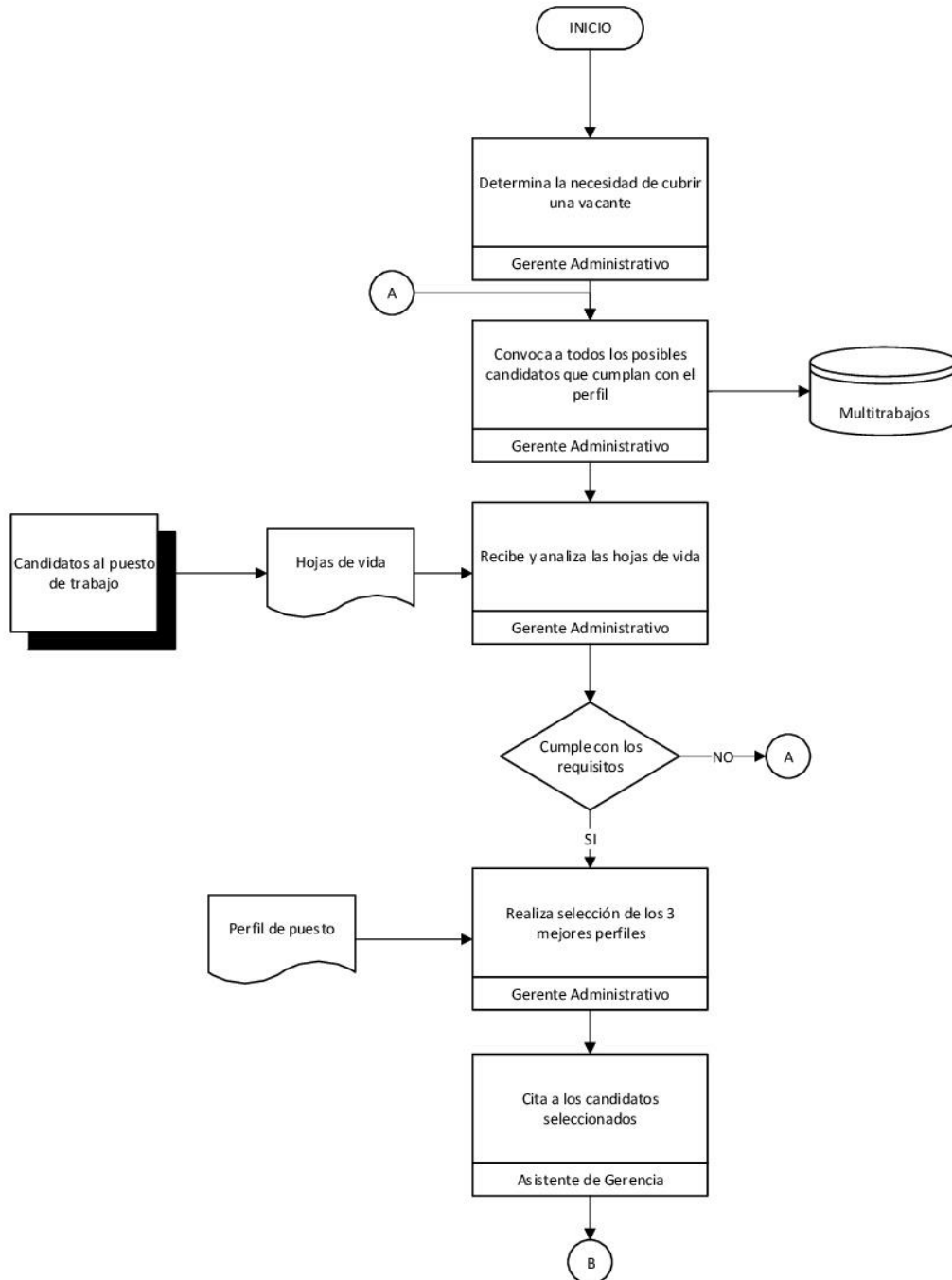
Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH01	Contratación del personal		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

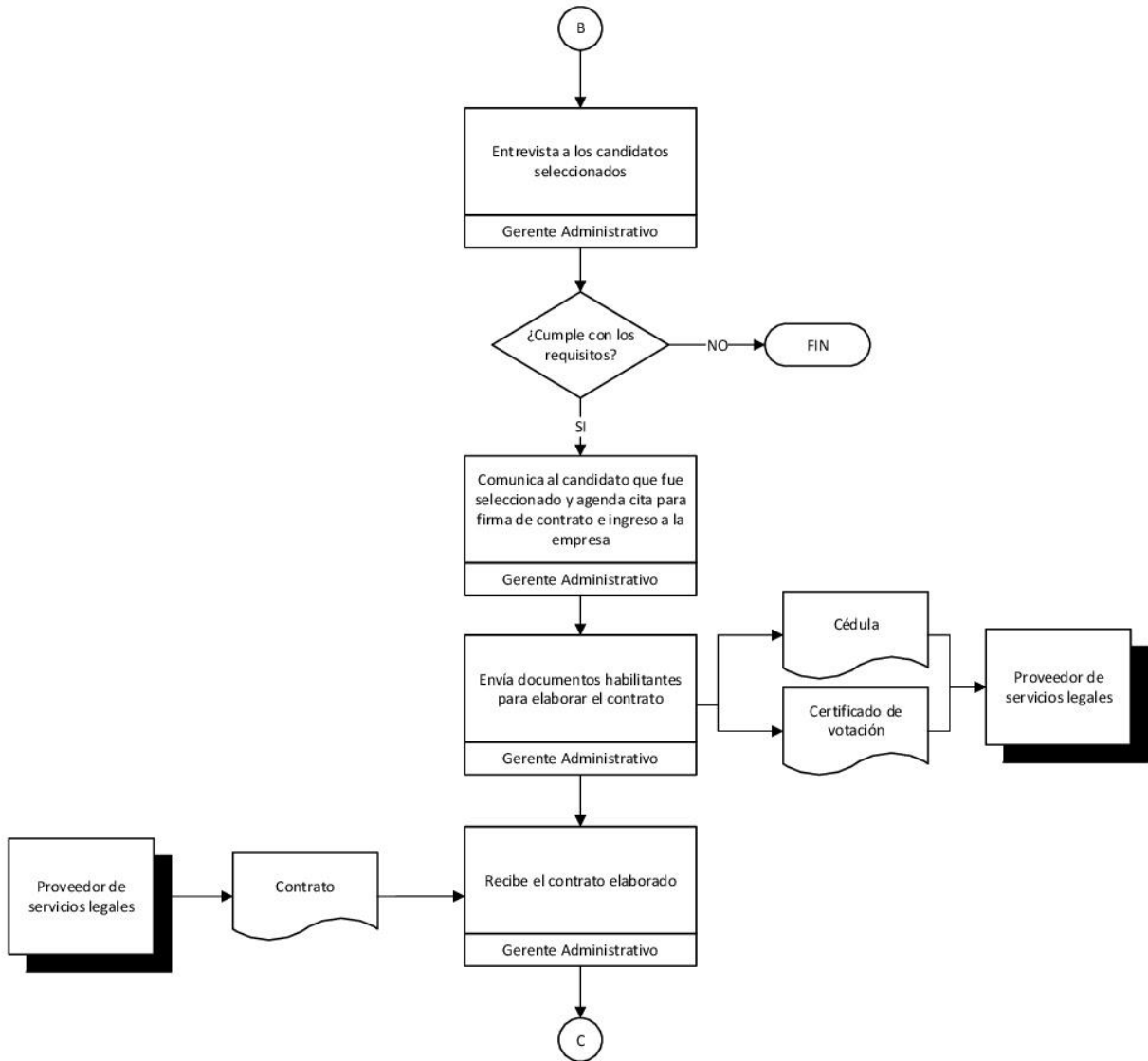
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GTH01	Interno	Código de trabajo de Ecuador	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GTH01	Interno	Perfil del puesto	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-GTH01	Externo	Hojas de vida de los aspirantes	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-GTH01	Interno	Contrato de trabajo	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

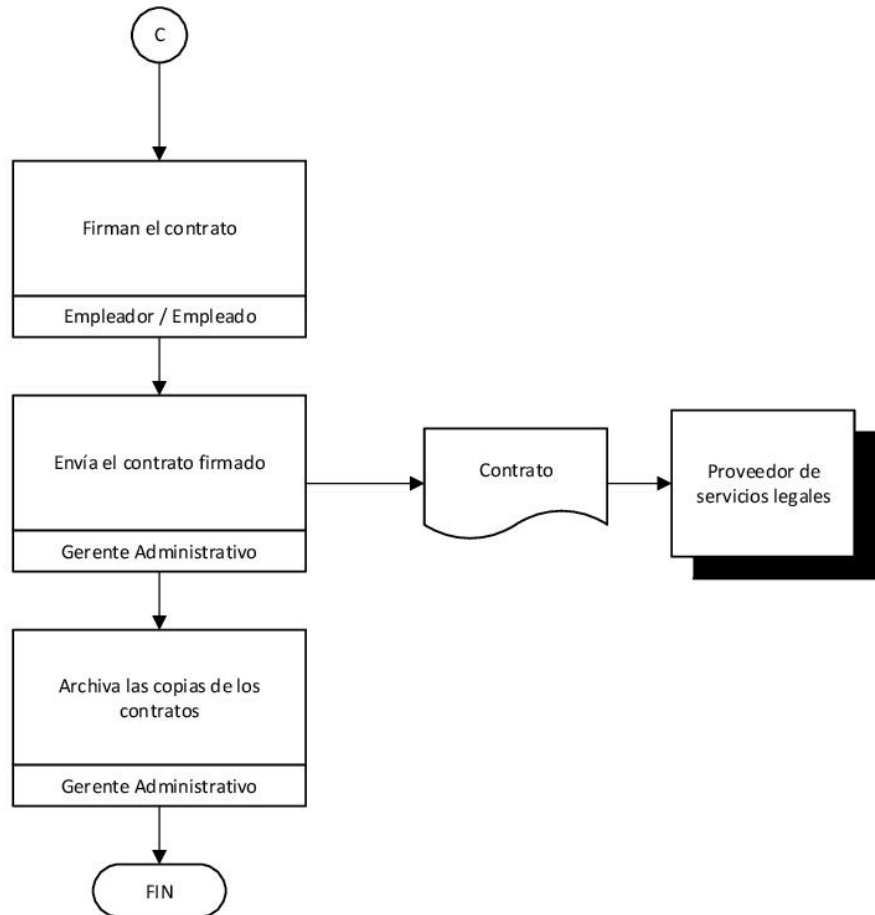
9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH02	Remuneración del personal		
Edición No. 01		Pág. 1 de 8	

1. PROPÓSITO

Recompensar el trabajo de los funcionarios de la empresa mediante un proceso de pago ágil y preciso cumpliendo las leyes y normas empresariales establecidas por la ley ecuatoriana.

2. ALCANCE

Aplica a todos los funcionarios de la empresa que cobren mediante rol de pagos y tengan una relación de dependencia.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativo

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativo
- 1 Asistente Administrativa

5. DEFINICIONES

- **Anomalías:** Cambios o desviaciones de lo normal, previsible o curso regular de cualquier actividad
- **Remuneración:** Se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio
- **Rol de pagos:** Documentación que certifica el pago por servicios prestados por parte de los funcionarios y es aceptado por los mismos mediante una firma.
- **Transferencia bancaria:** son envíos de dinero realizados a la orden de un cliente desde su cuenta bancaria a un beneficiario.

6. POLÍTICAS

- La remuneración a los empleados se la pagará a mes vencido, si el fin de mes cae fin de semana se lo cancelará el último día hábil del mes.
- A los colaboradores que mantienen préstamos con la empresa se les descontará el monto acordado con la Gerencia cada mes hasta cancelar el total de su deuda.
- En el cálculo de la comisión a los vendedores se calculará en base a los valores cobrados a los clientes.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH02	Remuneración del personal			
Edición No. 01			Pág. 2 de 8	

- Se entregará el rol de pagos firmado por el gerente administrativo a cada colaborador para su respectiva aceptación o reclamo.
- Se establecerá un salario de acuerdo a la competitividad del mercado que ayude a captar los mejores talentos.

7. INDICADORES

Código	IND01-GTH02					
Nombre	Errores en pago de la nómina					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de errores que ocurren al momento del pago de la nómina.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# errores en pagos de nómina / total empleados pagados en nómina) X 100	Mensual	Positivo	90%	100%	Asistente de Gerencia	Gerente Administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

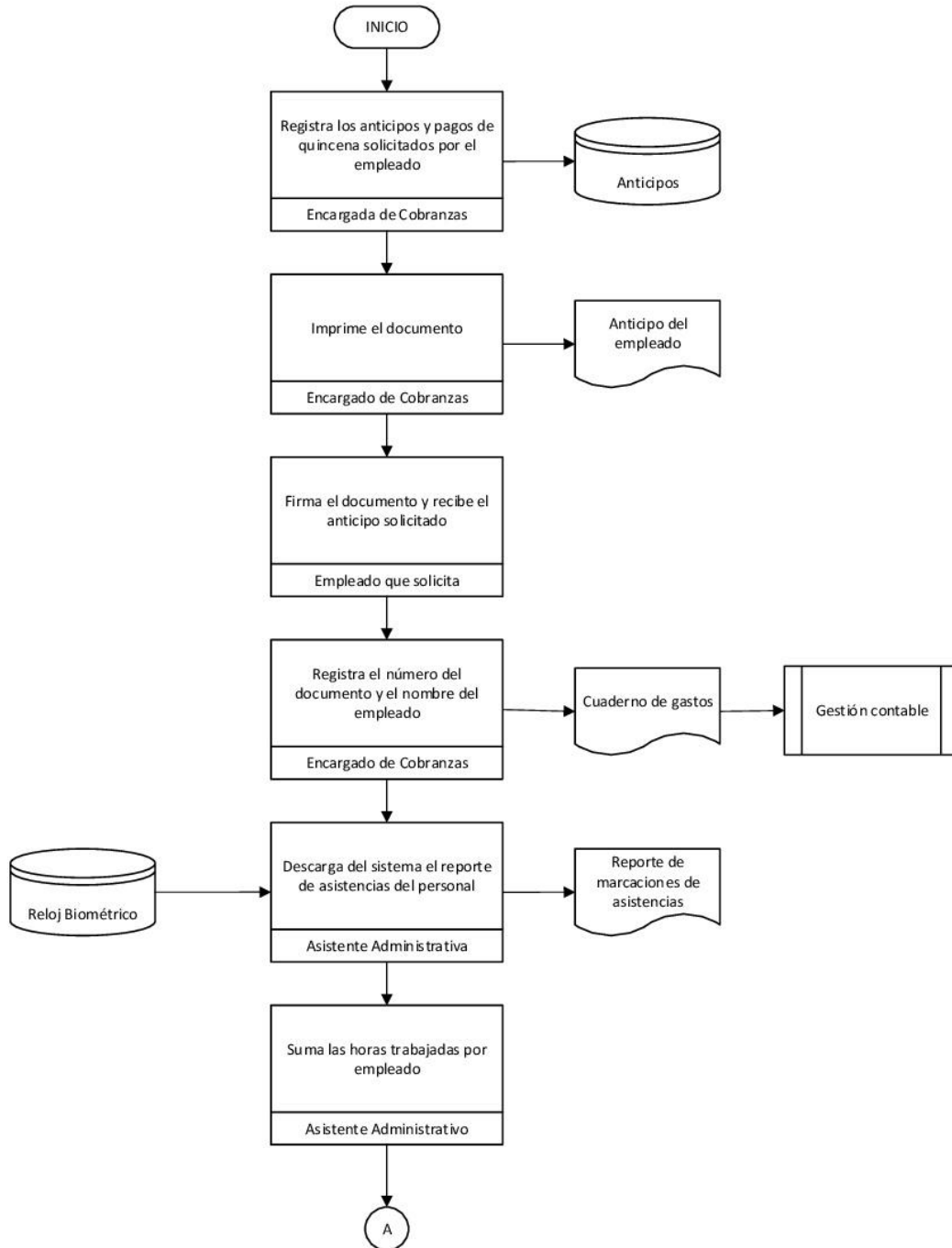
Distribuidora "Galo Dávila"				MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH02		Remuneración del personal			
Edición No. 01				Pág. 3 de 8	

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

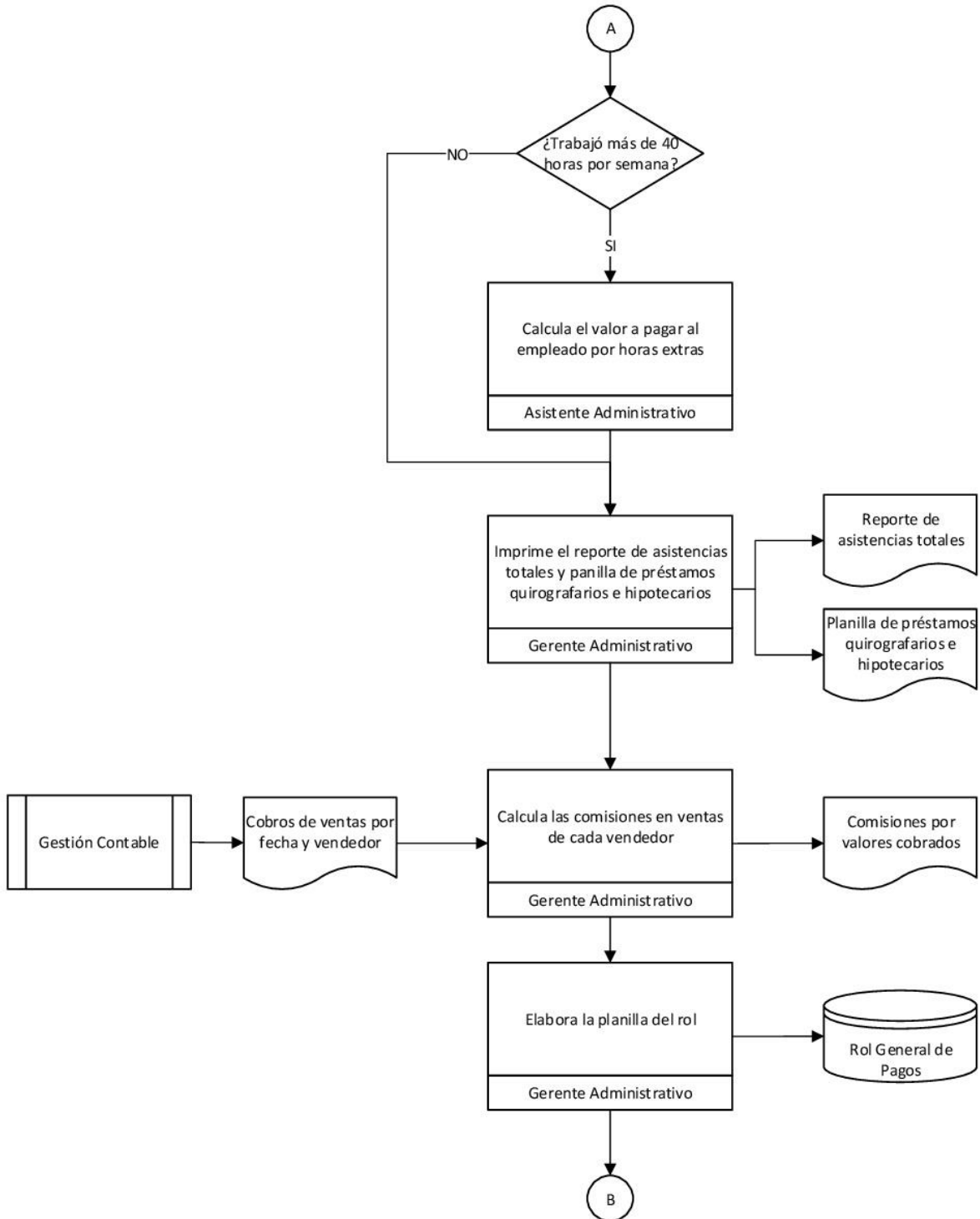
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GTH02	Interno	Rol general de pagos	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GTH02	Interno	Código del trabajo	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-GTH02	Interno	Reporte de asistencias totales	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-GTH02	Interno	Planilla de préstamo quirografarios	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D5-GTH02	Interno	Comprobante de pagos al IESS	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D6-GTH02	Interno	Proceso: Contratación de personal	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D7-GTH02	Externo	Código de trabajo del Ecuador	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D8-GTH02	Externo	Registro de cálculo para el pago de comisiones	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

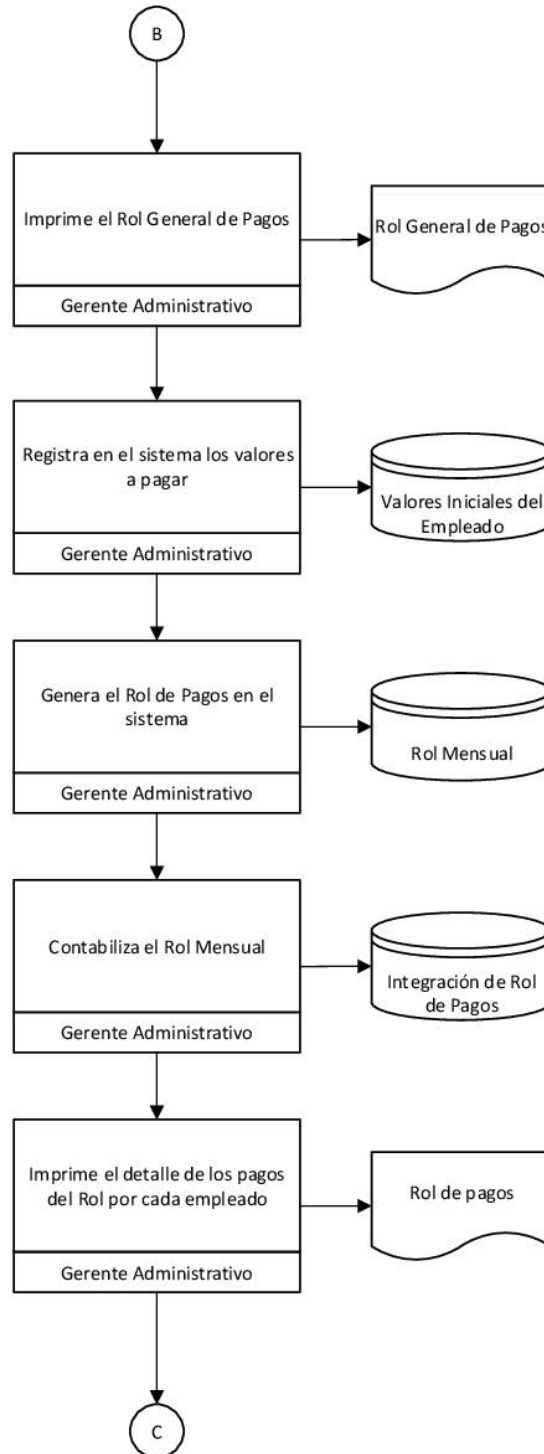
9. DIAGRAMA DE FLUJO



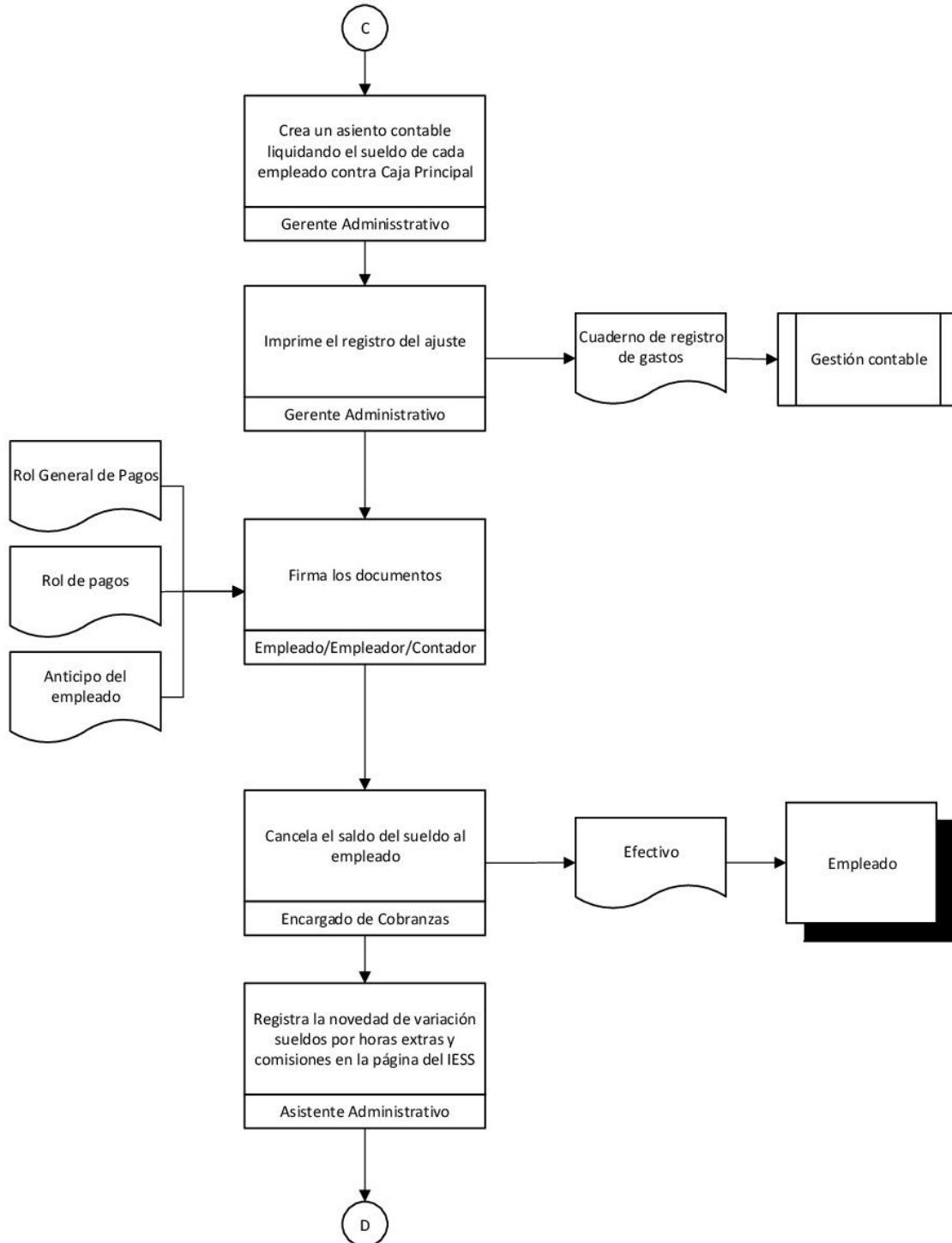
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



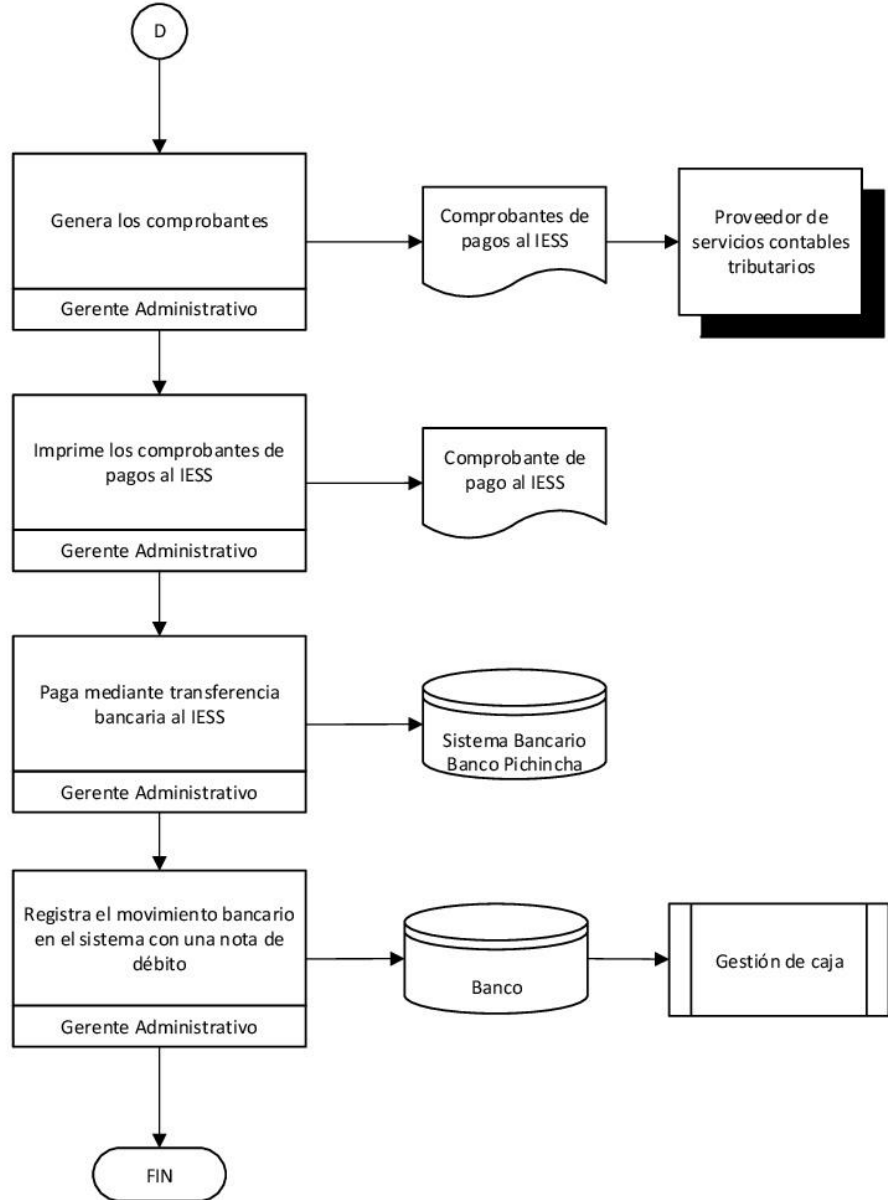
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH03	Evaluación del desempeño del personal	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Identificar las capacidades y falencias de los colaboradores de la empresa por medio de la evaluación objetiva del cumplimiento de sus objetivos en sus funciones para definir acciones correctivas que permitan su mejora.

2. ALCANCE

Aplica a todos los colaboradores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente administrativo

4. RECURSOS

- 1 Asistente administrativo
- 1 Gerente administrativo
- 1 Junta administrativa

5. DEFINICIONES

- **Desempeño laboral:** Es el rendimiento que muestra el colaborador al realizar sus funciones.
- **Retroalimentación:** Son opiniones y comentarios de interés vertidas por los individuos sobre los productos, servicios, o comportamientos observados.

6. POLÍTICAS

- Este proceso se aplicará a todos los colaboradores que tengan 1 año trabajando en la DGD una vez al año o cuando se disponga por la gerencia en casos puntuales.
- Los objetivos que los colaboradores deben alcanzar serán definidos al inicio de cada año siendo comunicados a los mismos hasta finales del mes de enero.
- Al final de la evaluación se realizará una retroalimentación objetiva al colaborador con el fin de reconocer sus fortalezas y debilidades, identificando así cuales son las posibles oportunidades de mejora.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH03	Evaluación del desempeño del personal	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3

7. INDICADORES

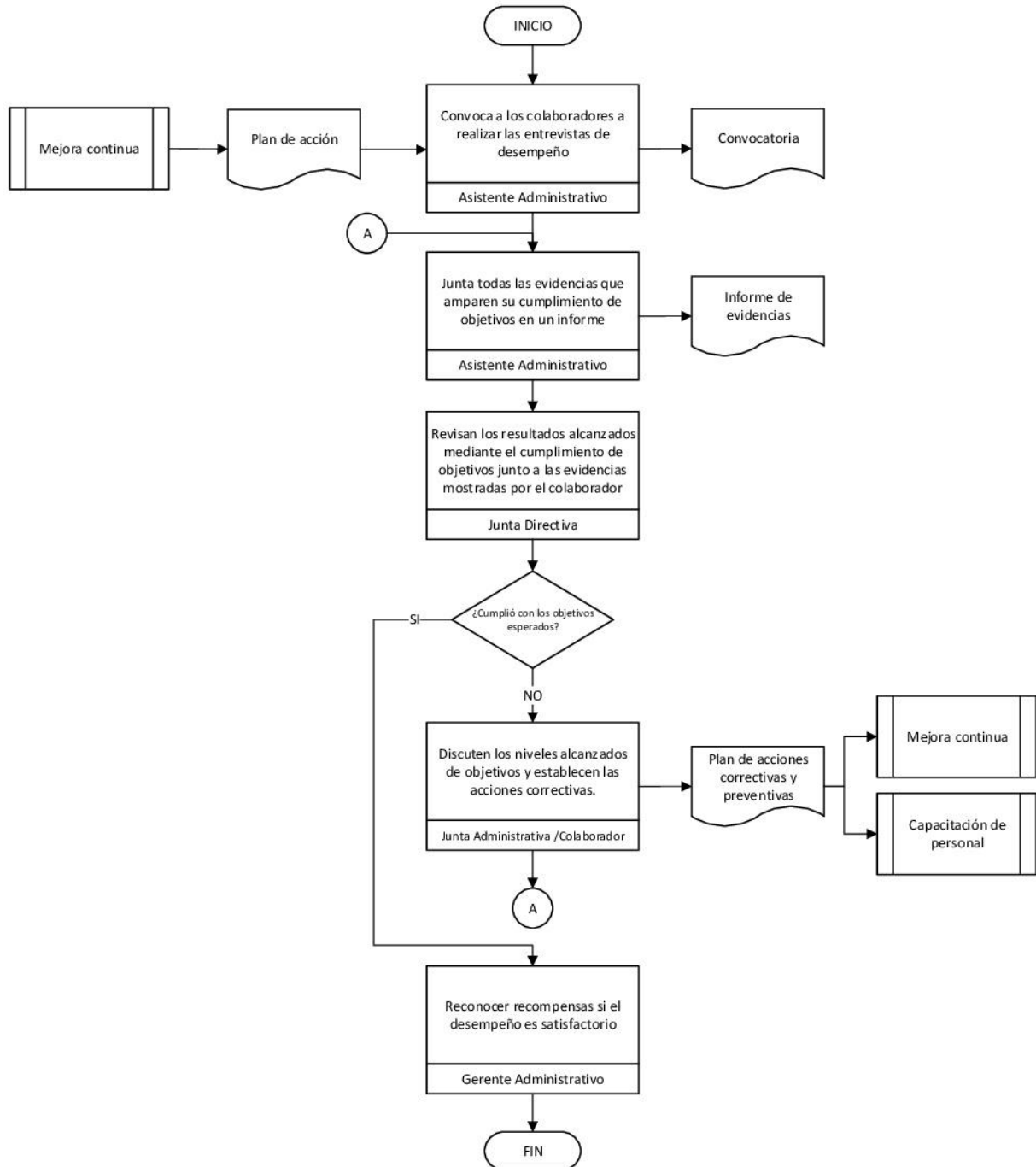
Código	IND01-GTH03					
Nombre	Cumplimiento de objetivos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Conocer el cumplimiento total de los objetivos personales de los colaboradores.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Objetivos cumplidos / total de objetivos) X 100	Anual	Positivo	80%	90%	Asistente administrativo	Gerente Administrativo

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GTH03	Interno	Proceso: Planificación Estratégica y Operativa	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GTH03	Interno	Proceso: Control de la gestión	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-GTH03	Interno	Proceso: Capacitación de personal	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-GTH03	Interno	Convocatoria para Evaluación de desempeño	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D5-GTH03	Interno	Informe de evidencias de cumplimiento del colaborador.	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D6-GTH03	Interno	Plan de acciones correctivas y preventivas.	Impreso / Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH04	Capacitación del personal		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Aumentar las habilidades y competencias de los colaboradores de la empresa mediante capacitaciones oportunas y planificadas por la dirección, para lograr un crecimiento laboral en los mismos.

2. ALCANCE

Este proceso aplica a todos los colaboradores de la DGD.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativo

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativo
- 1 Asistente Administrativo

5. DEFINICIONES

- **Actitud:** Es la naturaleza de una persona frente a ciertas situaciones, es su manifestación de la forma emocional que tiene para enfrentar situaciones.
- **Aptitud:** Es el talento, la habilidad o destreza que tienen las personas para cumplir con algo.
- **Capacitación:** Es el conjunto de actividades orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores de una empresa.
- **Habilidades:** Es la capacidad de una persona para realizar una actividad con facilidad.

6. POLÍTICAS

- La participación del personal a capacitar se debe promover previamente.
- Las evaluaciones sobre la capacitación recibida se realizará de forma inmediata en un plazo máximo de 8 días laborales.
- Las fechas y temas a tratar en las capacitaciones deben ser aprobadas por el Gerente Administrativo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



CODIGO:
GTH04

Capacitación del personal

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

7. INDICADORES

Código	IND01-GTH04					
Nombre	Colaboradores aprobados en la evaluación de la capacitación					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide el porcentaje del personal capacitado que aprendió los temas tratados en la capacitación.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Colaboradores que aprueban la evaluación / Colaboradores inscritos) X 100	Semestral	Positivo	95%	100%	Asistente administrativo	Gerente administrativo

Código	IND02-GTH04					
Nombre	Satisfacción con la capacitación					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide el porcentaje del personal capacitado que aprendió los temas tratados en la capacitación.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Colaboradores satisfechos/Total de colaboradores capacitados) X 100	Semestral	Positivo	95%	100%	Asistente administrativo	Gerente administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

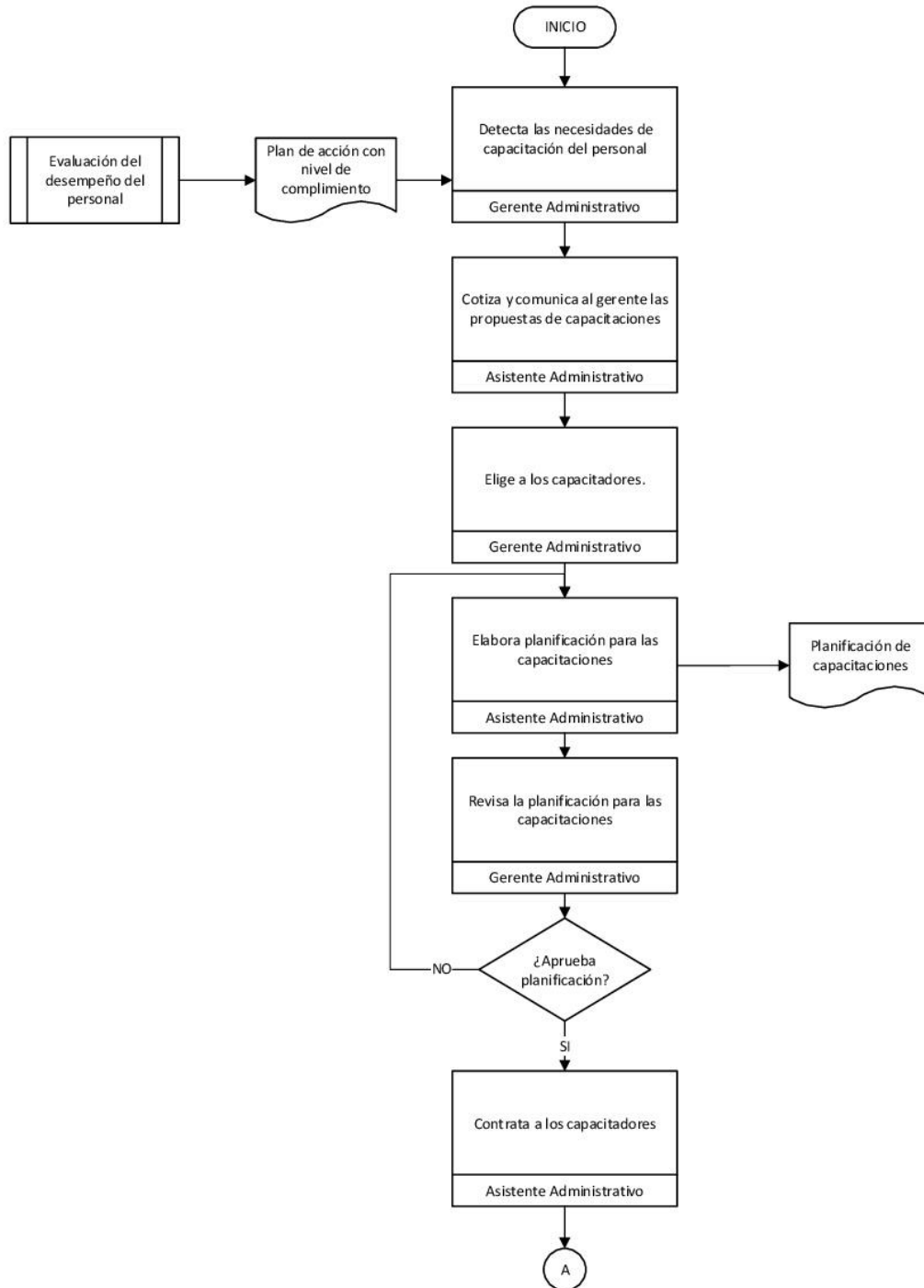
Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH04	Capacitación del personal		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

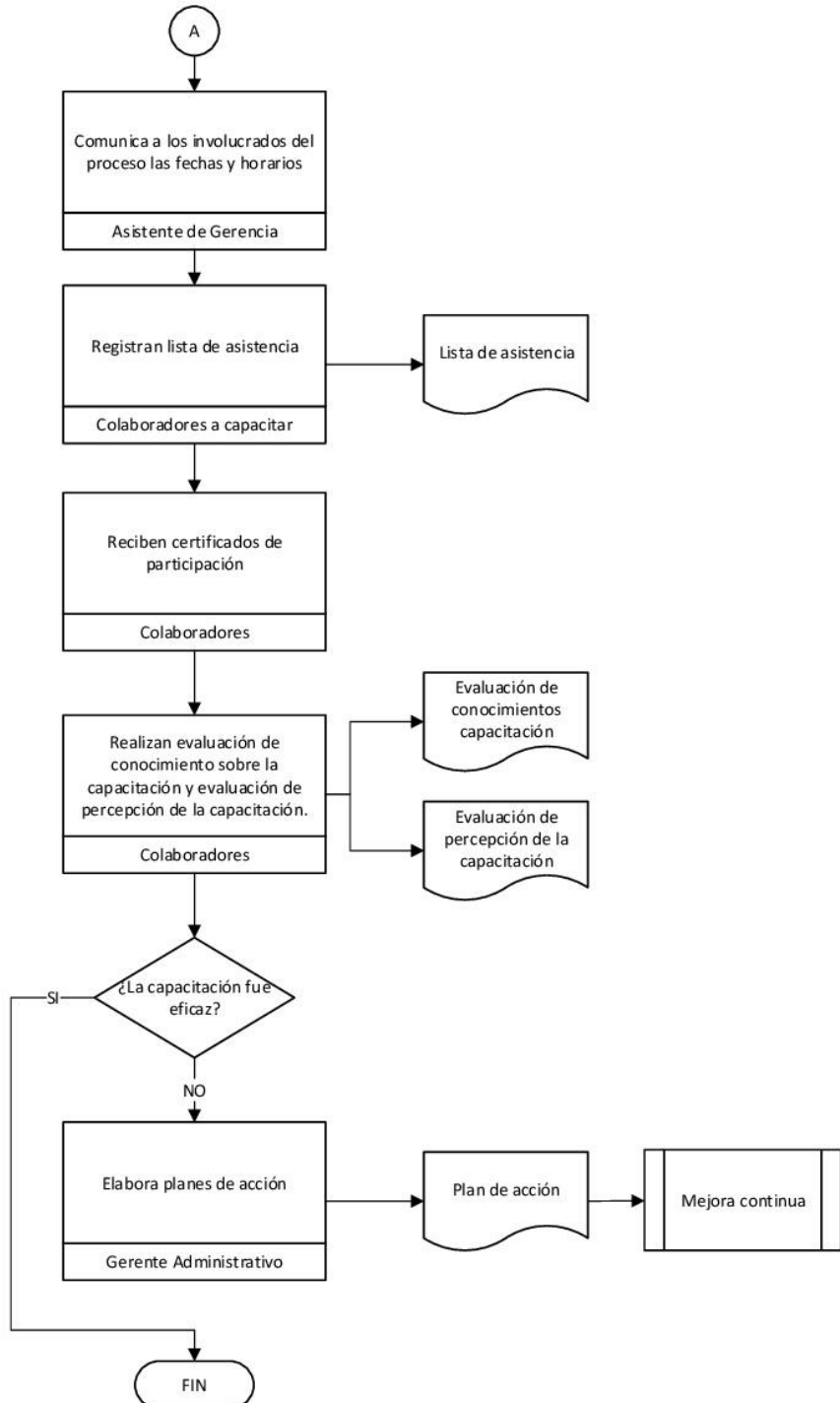
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GTH04	Interno	Proceso: Planificación Estratégica y Operativa	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GTH04	Interno	Proceso: Mejora Continua	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-GTH04	Interno	Proceso: Evaluación de Desempeño del Personal	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-GTH04	Interno	Lista de asistencia	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D5-GTH04	Interno	Evaluación de conocimiento sobre la capacitación	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D6-GTH04	Interno	Evaluación de percepción de la capacitación	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D7-GTH04	Interno	Planificación de las capacitaciones	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH05	Desvinculación de personal	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Fijar los lineamientos que ayudarán a la desvinculación de los colaboradores mediante el cumplimiento de las normativas legales vigentes.

2. ALCANCE

Aplica a todos los colaboradores en el momento que se da por terminada la relación laboral con la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativo

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativo

5. DEFINICIONES

- **Contrato laboral:** Sirve para establecer los derechos y obligaciones que obtendrán las partes luego de la firma del mismo.
- **Despido:** El empleador es quien decide dar por terminada la relación laboral existente por cualquier motivo, sea por reestructuración de la empresa o por alguna falta del empleado.
- **Liquidación laboral:** Es la actividad a través de la cual se calculan los valores correspondientes al ajuste de los rubros pendientes con el empleado.
- **Renuncia:** Es el acto mediante el cual el empleado manifiesta su voluntad de no continuar más con su relación laboral actual.
- **Rotación de personal:** Es el cambio de empleados en una empresa ya sea por despidos (rotación involuntaria) o por renuncias (rotación voluntaria), y terminan siendo reemplazados por otros que cubrirán sus actividades.
- **Visto bueno:** Proceso de desvinculación que se realiza por medio del Ministerio de Trabajo por varios motivos que demuestren faltas por parte del empleado o del empleador.

6. POLÍTICAS

- En caso de despidos se le debe notificar al empleado con 15 días de anticipación la terminación de su contrato.
- En caso de renuncia, el colaborador debe comunicarlo al Gerente Administrativo con un plazo mínimo de 15 días de anticipación y debe capacitar al nuevo colaborador.
- El empleado debe entregar el trabajo encomendado al día.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

CODIGO:
GTH05

Desvinculación de personal

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

7. INDICADORES

Código	IND01-GTH06					
Nombre	Rotación de personal					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Identificar el porcentaje de colaboradores que se desvinculan de la compañía de forma voluntaria e involuntaria.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Personal desvinculado / Total de colaboradores desvinculados) X 100	Anual	Negativo	5%	10%	Asistente Administrativo	Gerente Administrativo

Código	IND02-GTH06					
Nombre	Denuncias presentadas por colaboradores desvinculados					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Identificar el porcentaje de colaboradores que presentan denuncias a la compañía por inconformidades con la misma.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Denuncias presentadas por colaboradores desvinculados/ Total de colaboradores desvinculados) X 100	Anual	Negativo	0%	1%	Asistente Administrativo	Gerente Administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

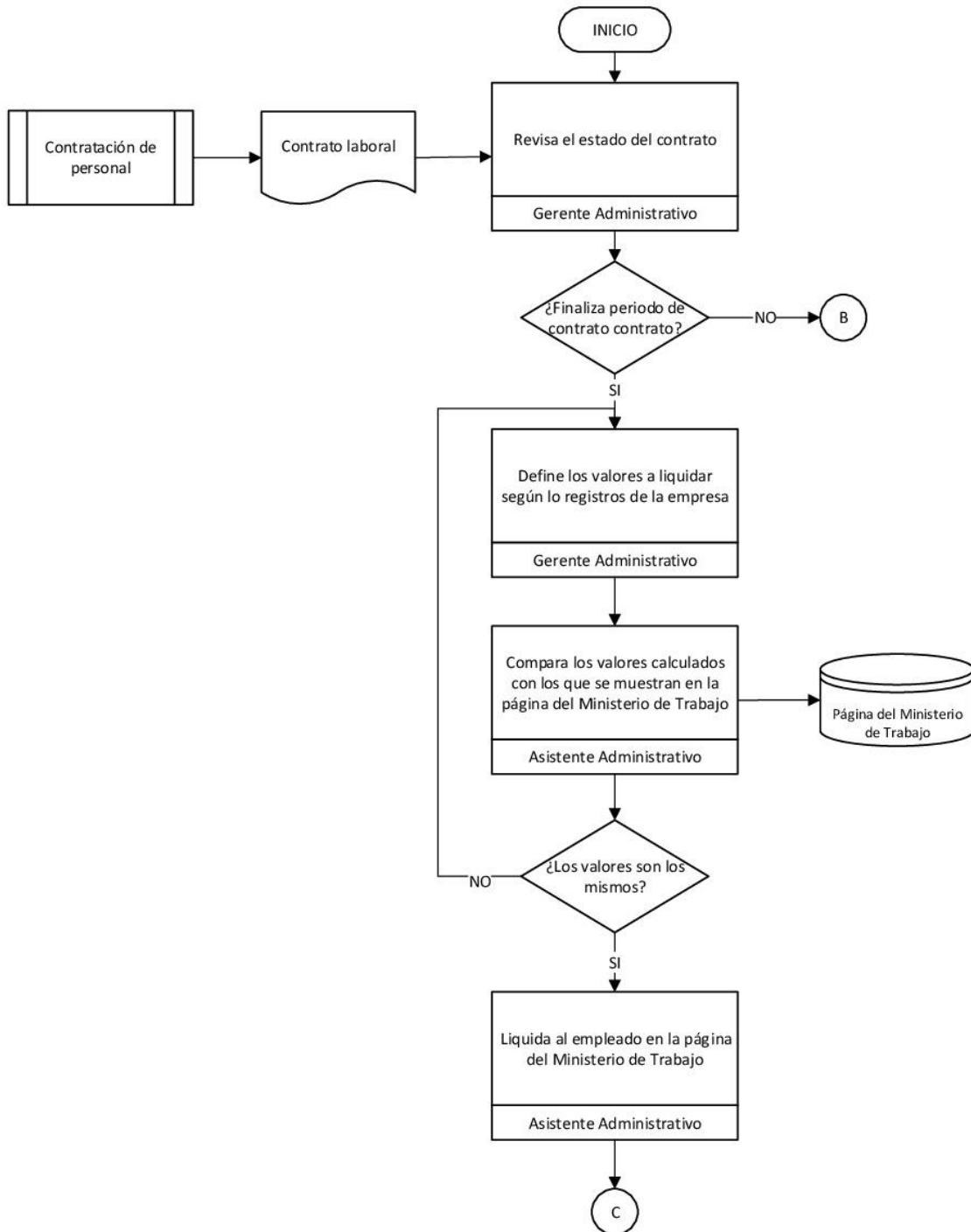
Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH05	Desvinculación de personal			
Edición No. 01			Pág. 3 de 5	

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

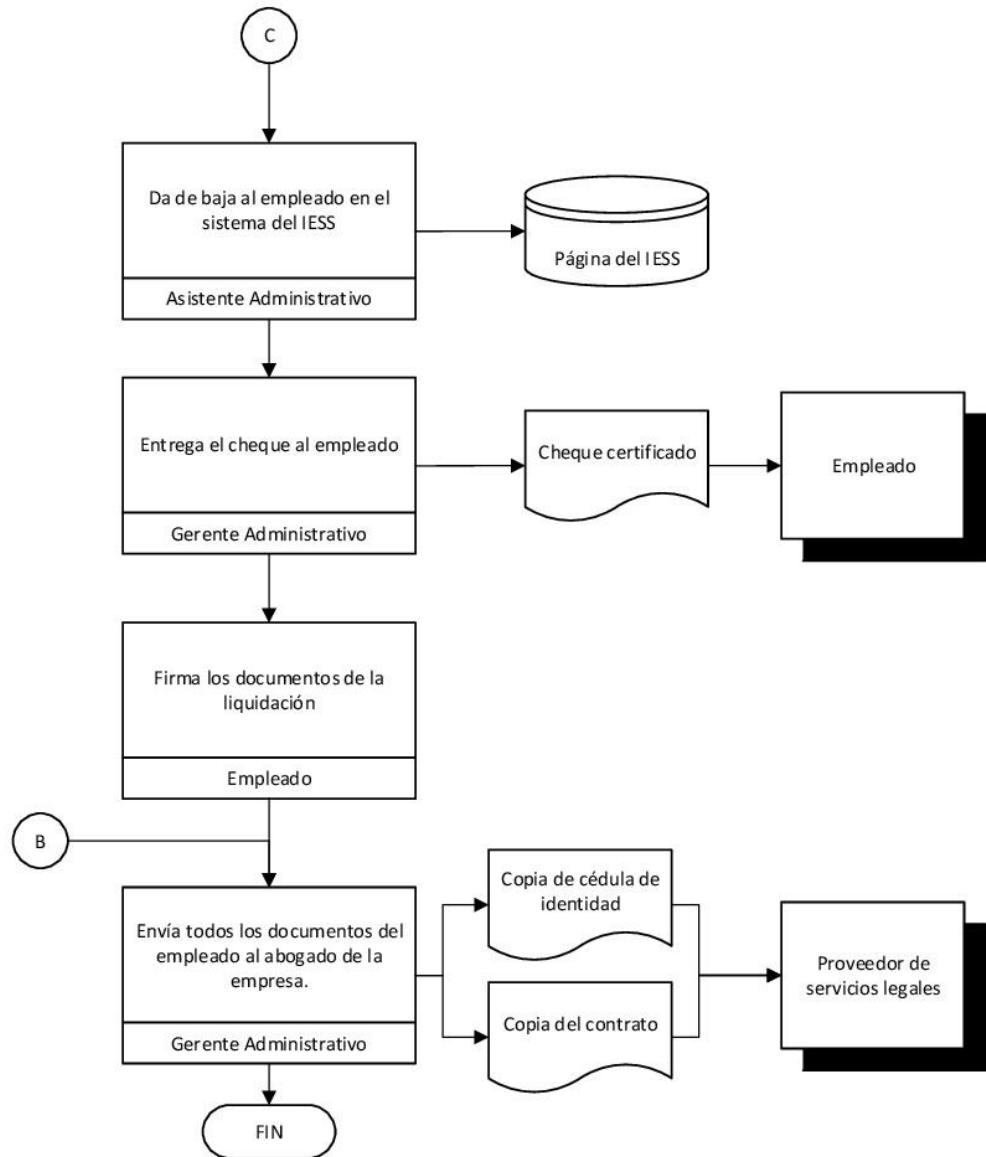
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GTH06	Externo	Código de trabajo de Ecuador	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GTH06	Interno	Proceso: Remuneración de personal	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAD01	Pago a proveedores		
Edición No. 01		Pág. 1 de 4	

1. PROPÓSITO

Cumplir con lo pactado con el proveedor mediante la liquidación oportuna de las cuentas por pagar.

2. ALCANCE

Aplica a los pagos a proveedores de mercadería.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativa

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativa

5. DEFINICIONES

- **Compra a crédito:** Adquirir un determinado número de bienes o servicios, entregando inicialmente un porcentaje del de la compra (la que se haya negociado previamente), y el resto antes de que transcurra un determinado período de tiempo.
- **Pagos:** Extinción de una obligación recibida ya sea un bien o un servicio.
- **Plan de Pagos:** Negociación o acuerdo entre la "Distribuidora Galo Dávila" y el proveedor para el pago de las diferentes cuotas a las cuales se acordó el pago.
- **Proveedores:** Persona natural o jurídica que suministra bienes o servicios a la empresa a cambio de un pago.

6. POLÍTICAS

- Los pagos a los proveedores se realizará el día pactado por medio de transferencias bancarias, depósitos en efectivo o en cheques.
- Los cheques se girarán a nombre únicamente del representante del proveedor, una vez recibida las facturas y retenciones respectivas.
- En caso de pagos de contado se deberá justificar el porqué, es decir: mayor descuento, entrega más rápida, etc.
- Las negociaciones con los proveedores la realizará únicamente el gerente administrativo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAD01	Pago a proveedores			
Edición No. 01			Pág. 2 de 4	

7. INDICADORES

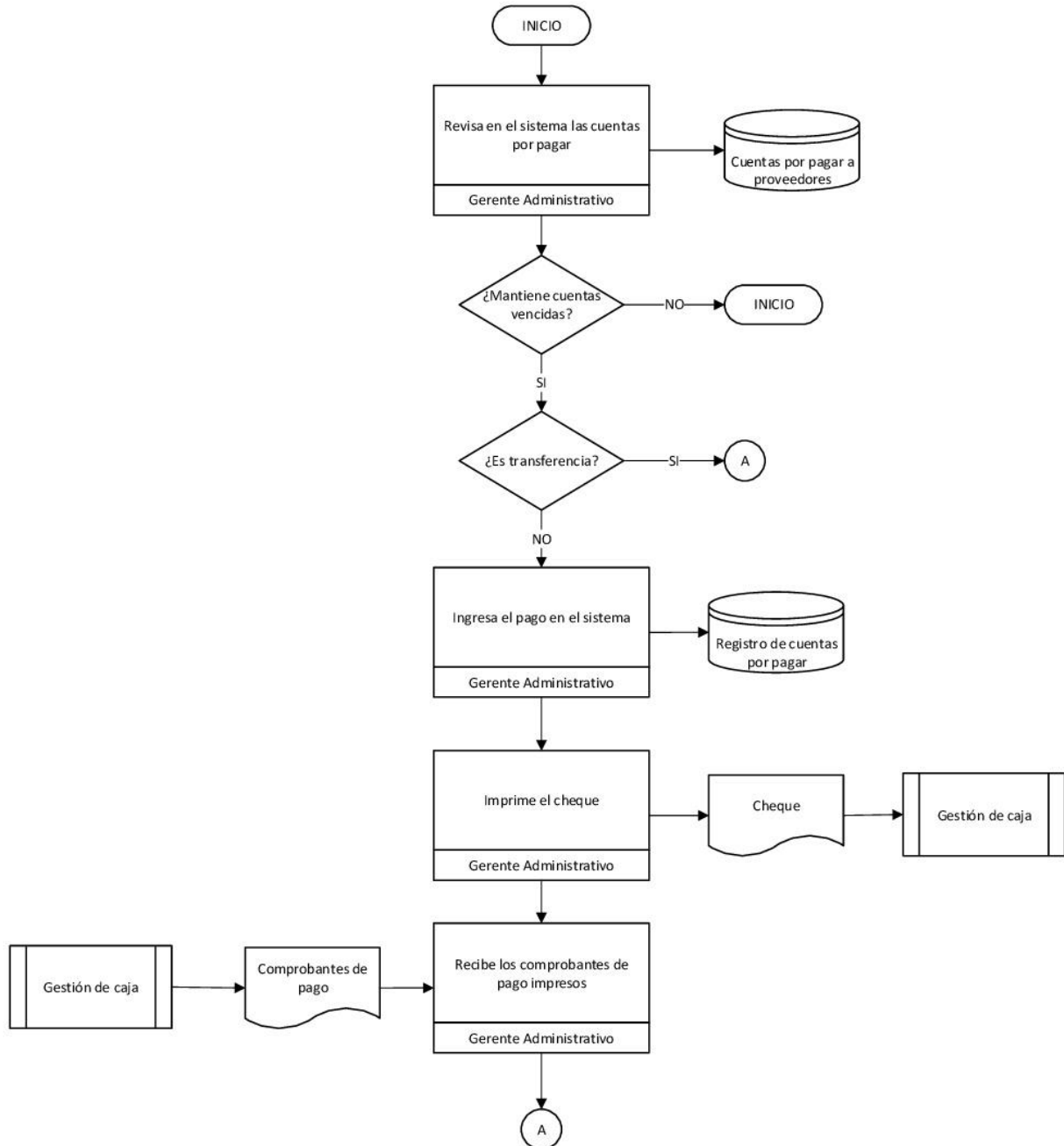
Código	IND01-GAD01					
Nombre	Pagos a tiempo					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Conocer si existe retraso en los pagos a los proveedores de mercadería.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Pagos con retrasos/Total de pagos) X 100	Semanal	Positivo	60%	90%	Jefe de Bodega	Gerente Administrativo

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

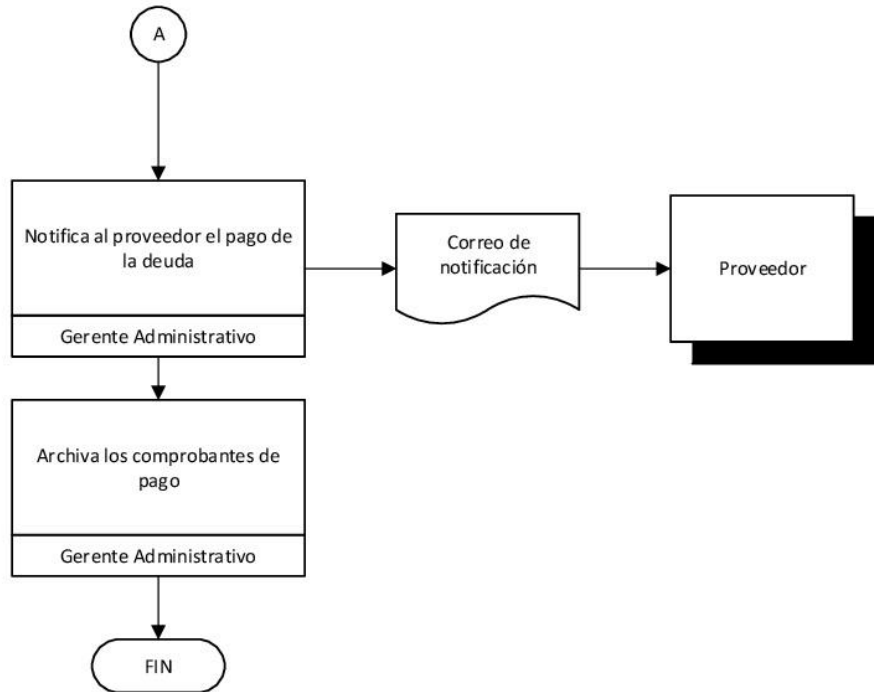
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GAD01	Interno	Chequera	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GAD01	Interno	Facturas	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-GAD01	Interno	Retenciones	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-GAD01	Interno	Registro de cuentas por pagar	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAD02	Gestión de caja		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Garantizar que se disponga de fondos en efectivo suficientes para pagar los gastos en el momento de su vencimiento a través del depósito de todos los ingresos a la cuenta bancaria de la empresa.

2. ALCANCE

Aplica a todos los depósitos de dinero y cheques en el banco.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Encargado de cobranzas.

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativo.
- 1 Asistente administrativo
- 1 Encargado de cobranzas.

5. DEFINICIONES

- **Caja chica:** es una cantidad pequeña de fondos en dinero efectivo que se usa para gastos en aquellas situaciones en que desembolsos por cheque son inconvenientes debido al costo de escribirlos, firmarlos y convertirlos en efectivo.
- **Cheque endosado:** Un cheque se endosa cuando el beneficiario, la persona que lo recibe y tiene derecho a cobrarlo, lo firma por la parte posterior y se lo entrega a otra persona para que sea ella quien lo cobre.

6. POLÍTICAS

- Las personas encargadas de los depósitos en el banco son la asistente de gerencia, la encargada de cobranzas y la gerente general.
- La persona que realice el depósito deberá constatar que la cajera del banco le entregue todos los comprobantes de depósitos de los cheques y el efectivo por medio del informe de cheques por fecha de vencimiento.
- El monto de dinero que se designe para caja chica dependerá del monto estimado que se vaya a gastar en el día, considerando compras significantes de suministros o pagos de sueldos.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAD02	Gestión de caja		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

7. INDICADORES

Código	IND01-GAD02					
Nombre	Depósitos incompletos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide la cantidad de depósitos que presentan errores como faltantes de efectivo o cheques mal girados.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Depósitos incompletos / Total de depósitos) X 100	Mensual	Negativo	0%	2%	Encargado de cobranzas	Gerente Administrativo

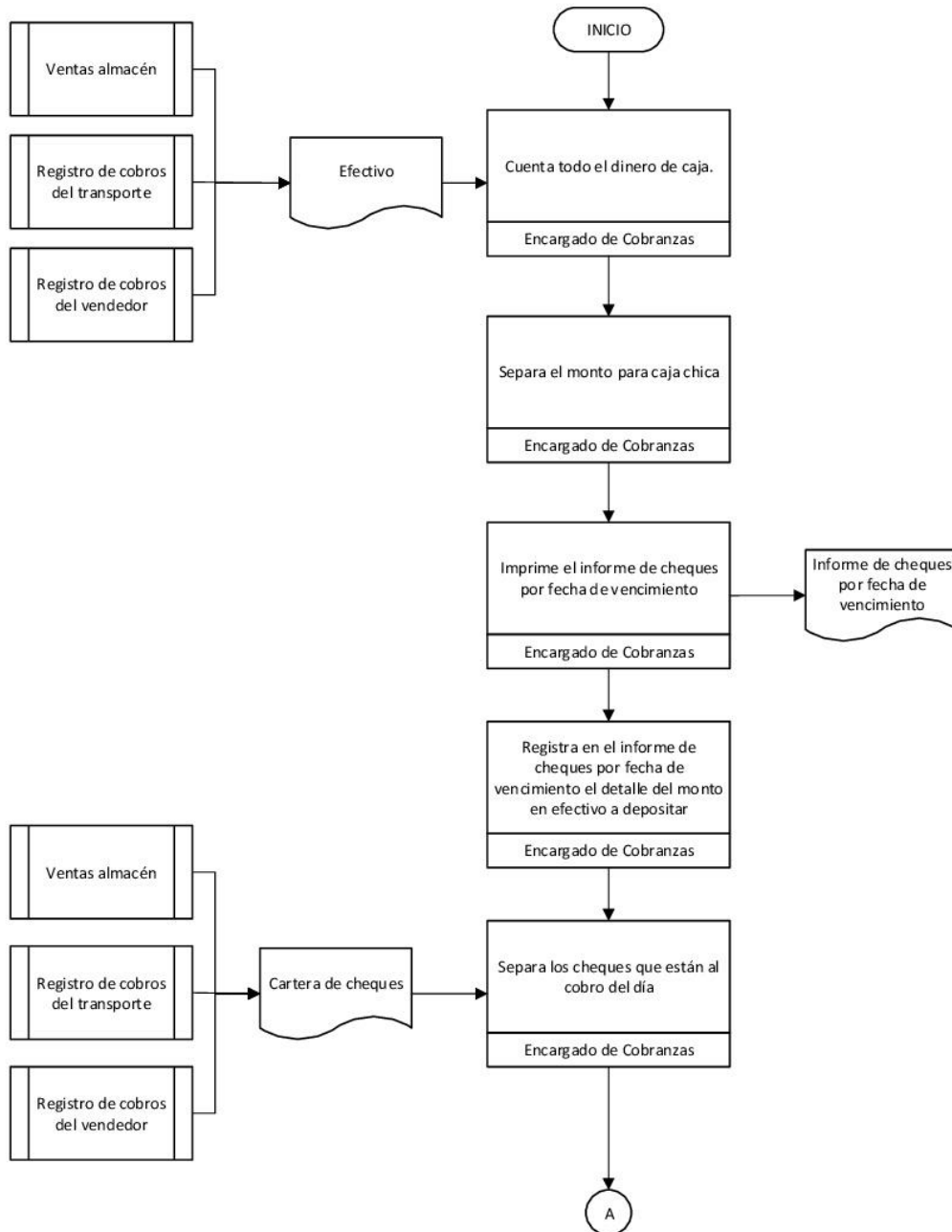
Código	IND02-GAD02					
Nombre	Cheque devueltos por el banco					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Muestra el porcentaje de cheques que son devueltos por el banco del total de cheques que son depositados.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cheques devueltos / Total de cheques enviados al banco) X 100	Mensual	Negativo	0%	5%	Encargado de cobranzas	Gerente Administrativo

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

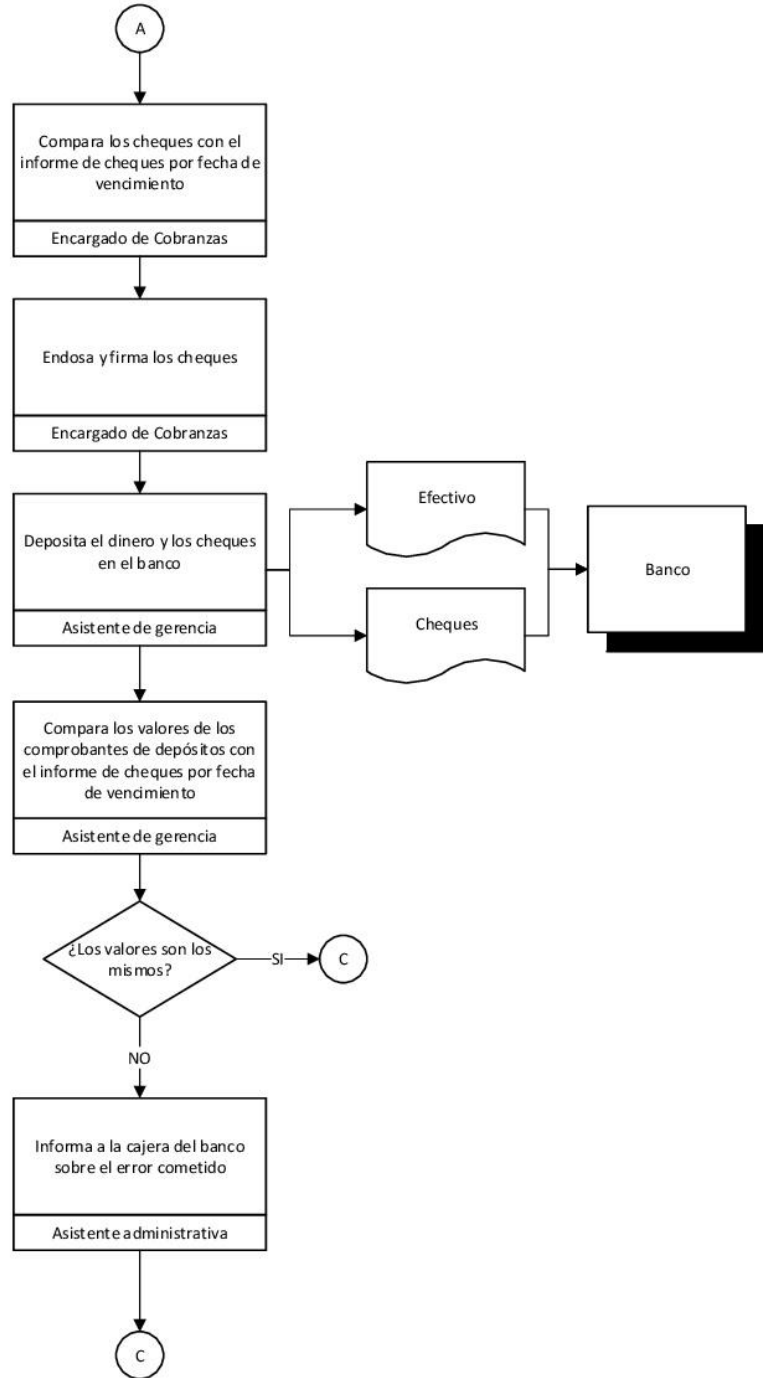
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GAD02	Interno	Informe de cheques por fecha de vencimiento	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GAD02	Interno	Cheques	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-GAD02	Externo	Comprobantes de depósito	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	

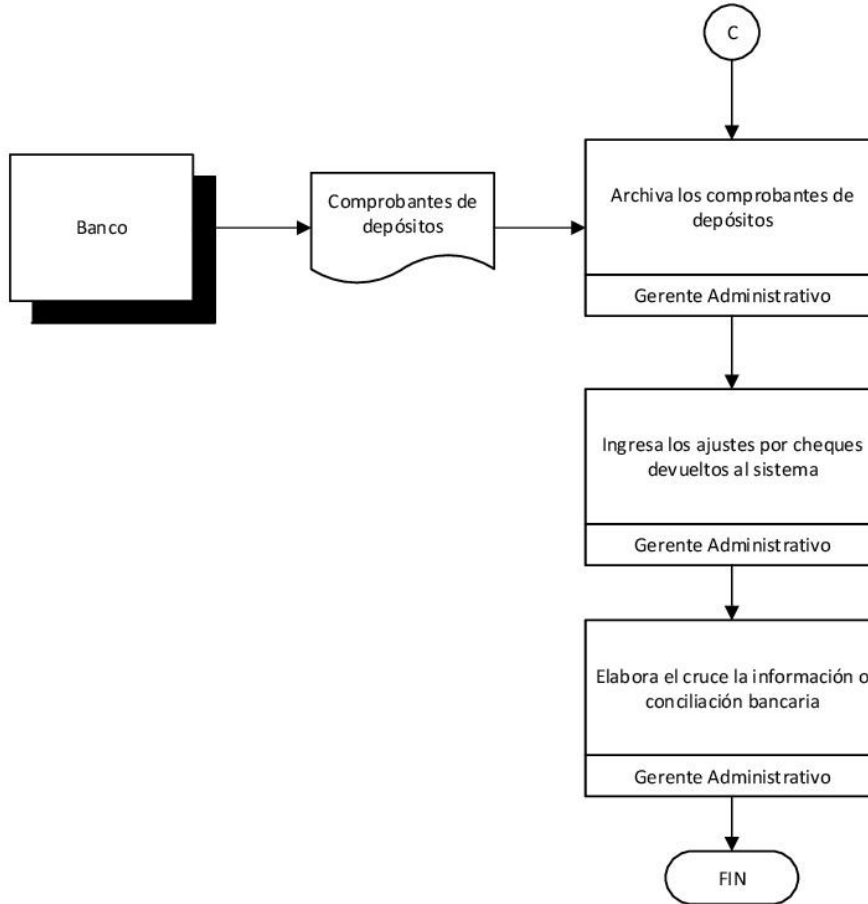
9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAD03	Gestión contable		
Edición No. 01			Pág. 1 de 9

1. PROPÓSITO

Proporcionar información financiera oportuna, confiable y respaldada mediante el registro de las transacciones y la emisión de estados financieros.

2. ALCANCE

Engloba a todos los procesos que produzcan transacciones contables.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativo.

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativo.
- 1 Encargado de cobranzas.
- 1 Sistema informático.
- 1 Aplicación DIMM.

5. DEFINICIONES

- **Ajustes:** Son regulaciones que realizan las empresas por lo general al cierre del ejercicio contable para cargar de forma correcta los ingresos, gastos, activos y pasivos a la contabilidad.
- **Cuadre de caja:** Es la evaluación de las transacciones del efectivo, con la finalidad de comprobar si se ha contabilizado todo correctamente por medio de la verificación del saldo y el físico. Este se lo utiliza también para saber si los controles internos son adecuados.
- **DIMM:** Sus siglas significan: Declaraciones de Impuestos Medios Magnéticos y es el sistema por el que se realiza el registro de las declaraciones que se generan en el mes.

6. POLITICAS

- El cuadro de caja principal se debe realizar todos los días.
- Los ajustes se deben realizar antes de cerrar el mes.
- Las declaraciones mensuales se deben realizar hasta el 12 de cada mes.
- Los anexos transaccionales se deben enviar hasta el 8 de cada mes.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"				MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAD03		Gestión contable			
Edición No. 01				Pág. 2 de 9	

7. INDICADORES

Código	IND01-GAD03					
Nombre	Cumplimiento de fechas de declaración oportunas					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Índice					
Descripción	Permite conocer el tiempo en que se concluye la declaración al SRI con el pago de impuestos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
((Fecha en que se declara - Fecha establecida por SRI para declarar)/ Duración ideal	Anual	Negativo	=1	1	Asistente Administrativo	Gerente Administrativo

Código	IND02-GAD03					
Nombre	Ajustes por errores					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Permite conocer el porcentaje de ajustes que se realizan en el total de asientos generados.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Ajustes transaccionales/ Total de transacciones) X 100	Mensual	Negativo	10%	15%	Asistente Administrativo	Gerente Administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

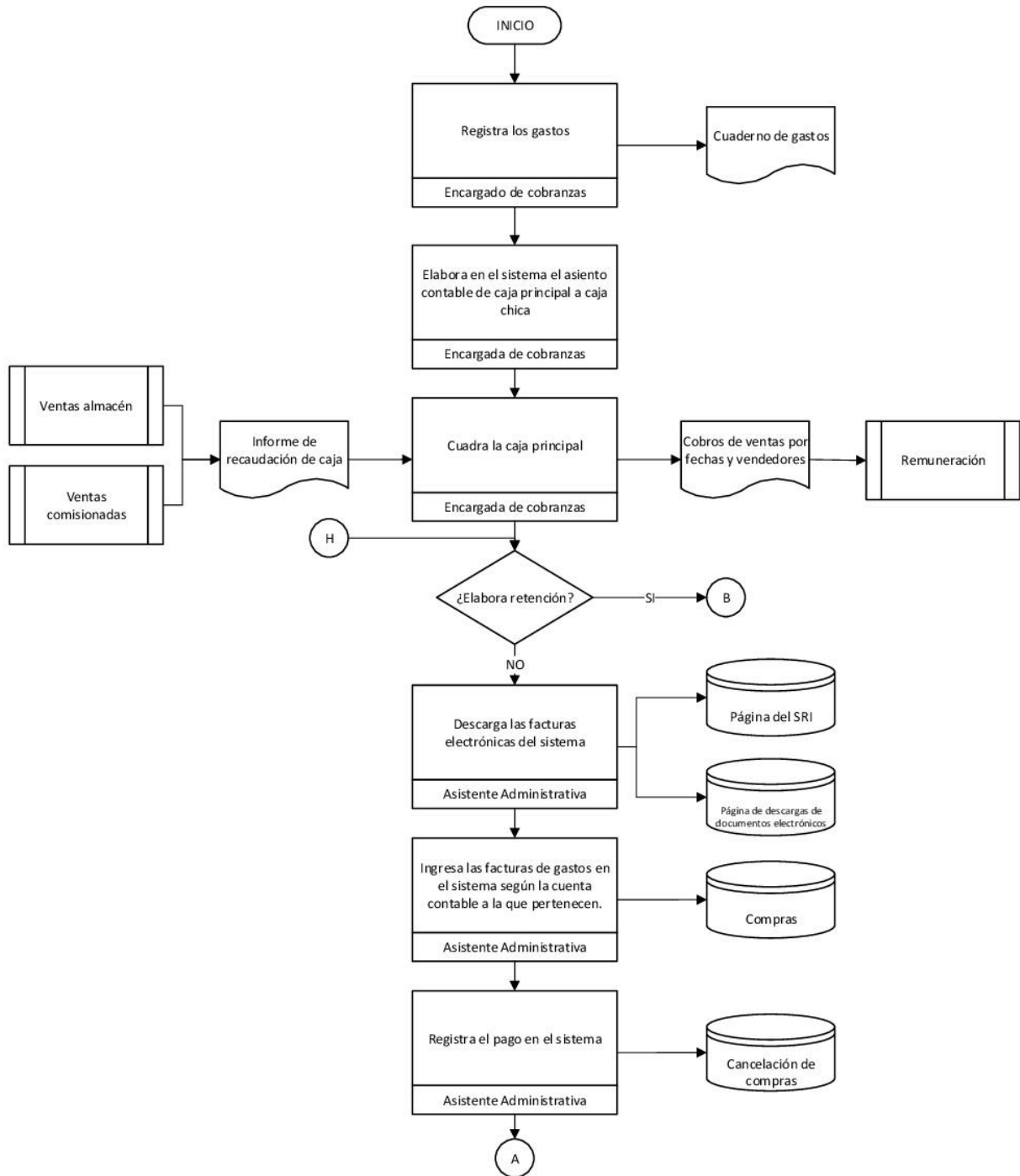
Distribuidora "Galo Dávila"			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAD03	Gestión contable		
Edición No. 01			Pág. 3 de 9

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

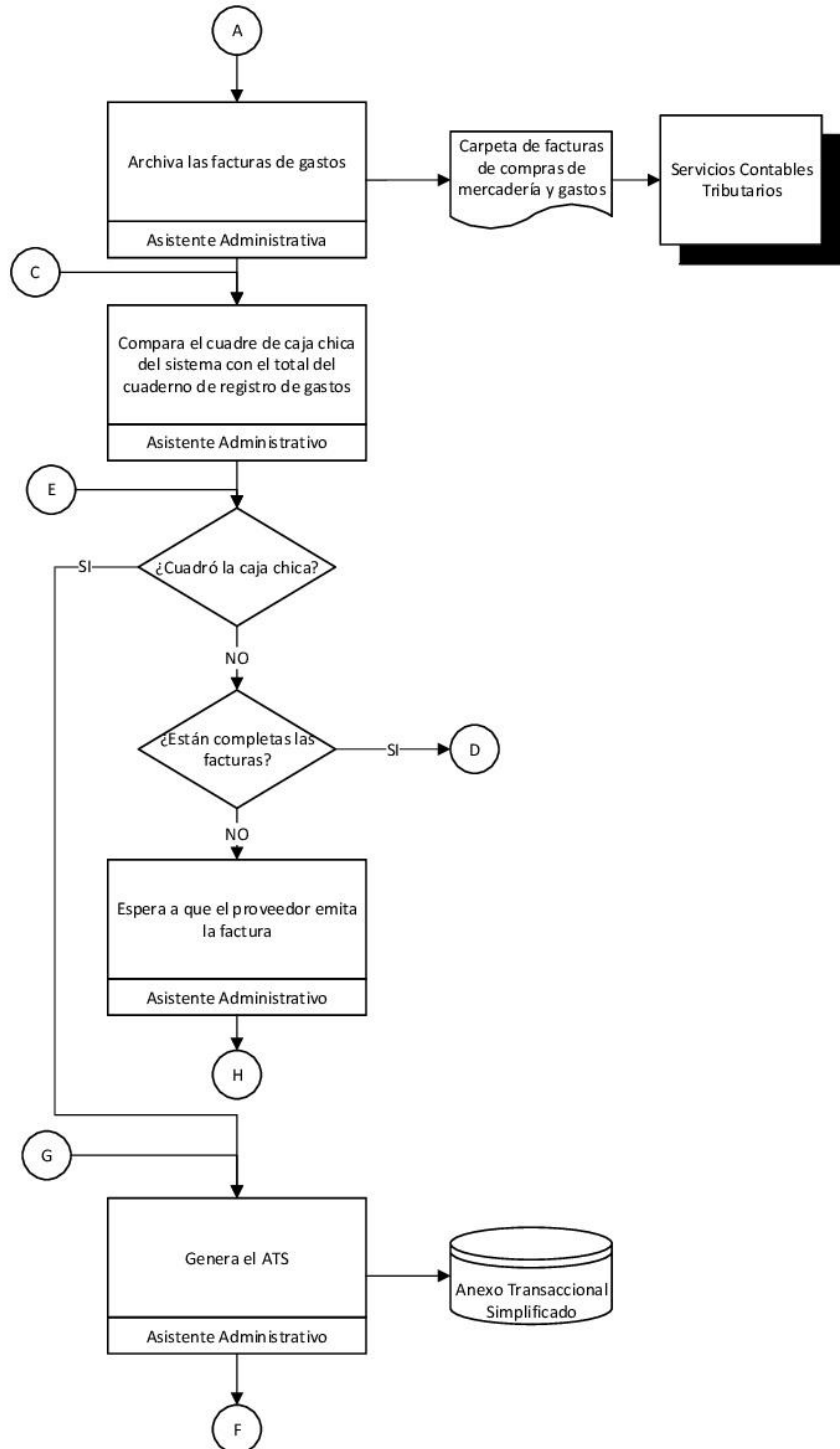
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GTH06	Interno	Proceso: Gestión de cobros	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GTH06	Interno	Proceso: Ventas	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D3-GTH06	Interno	Proceso: Compras	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D4-GTH06	Interno	Proceso: Remuneración del personal	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D5-GTH06	Interno	Registro de gastos	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D6-GTH06	Interno	Reporte de ventas	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D7-GTH06	Interno	Reporte de devoluciones de mercadería	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D8-GTH06	Interno	Registro de retenciones	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D9-GTH06	Interno	Estado de resultados	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D10-GTH06	Interno	Balance General	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

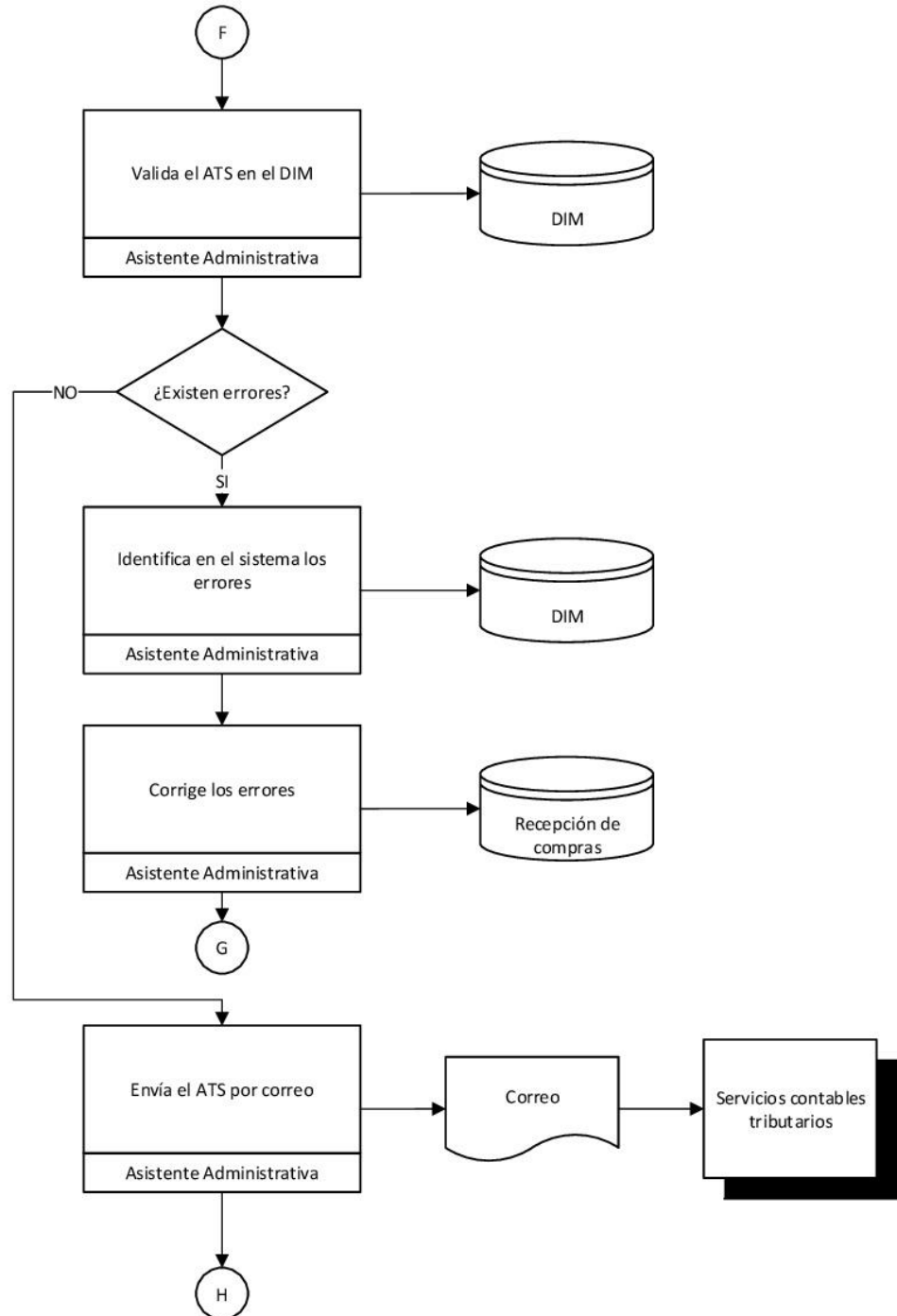
9. DIAGRAMA DE FLUJO



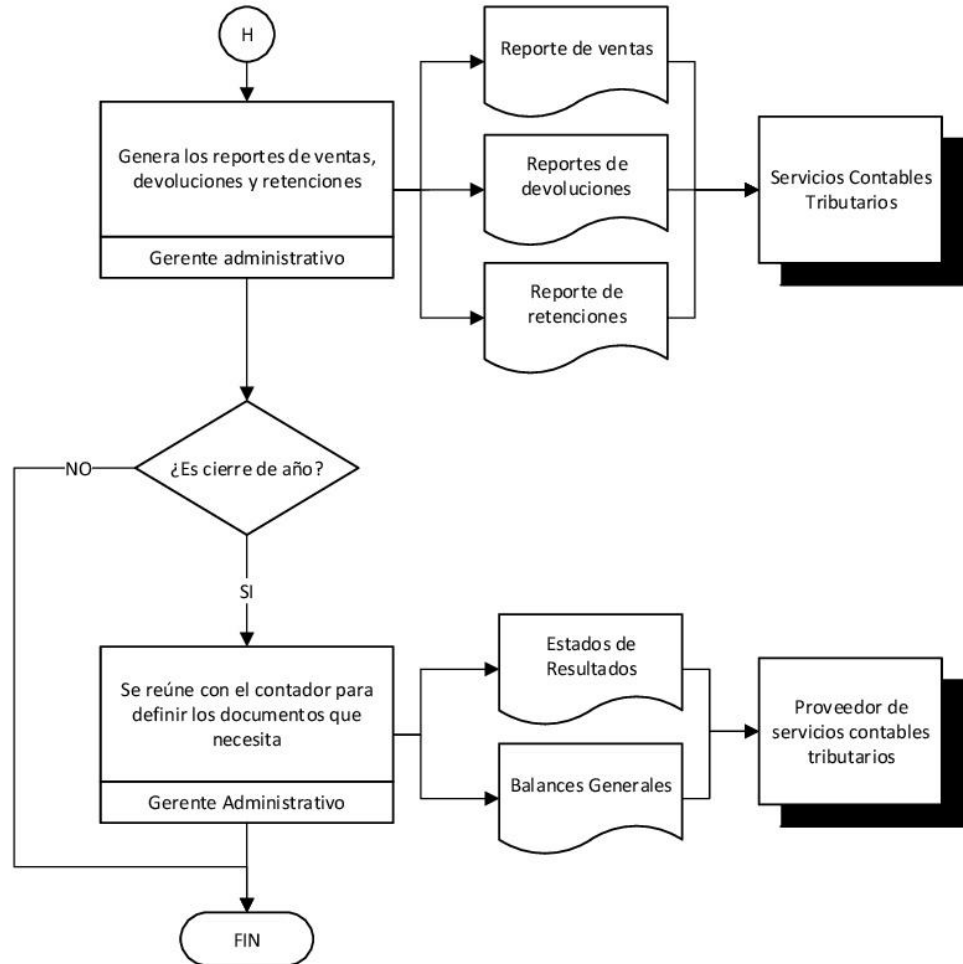
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



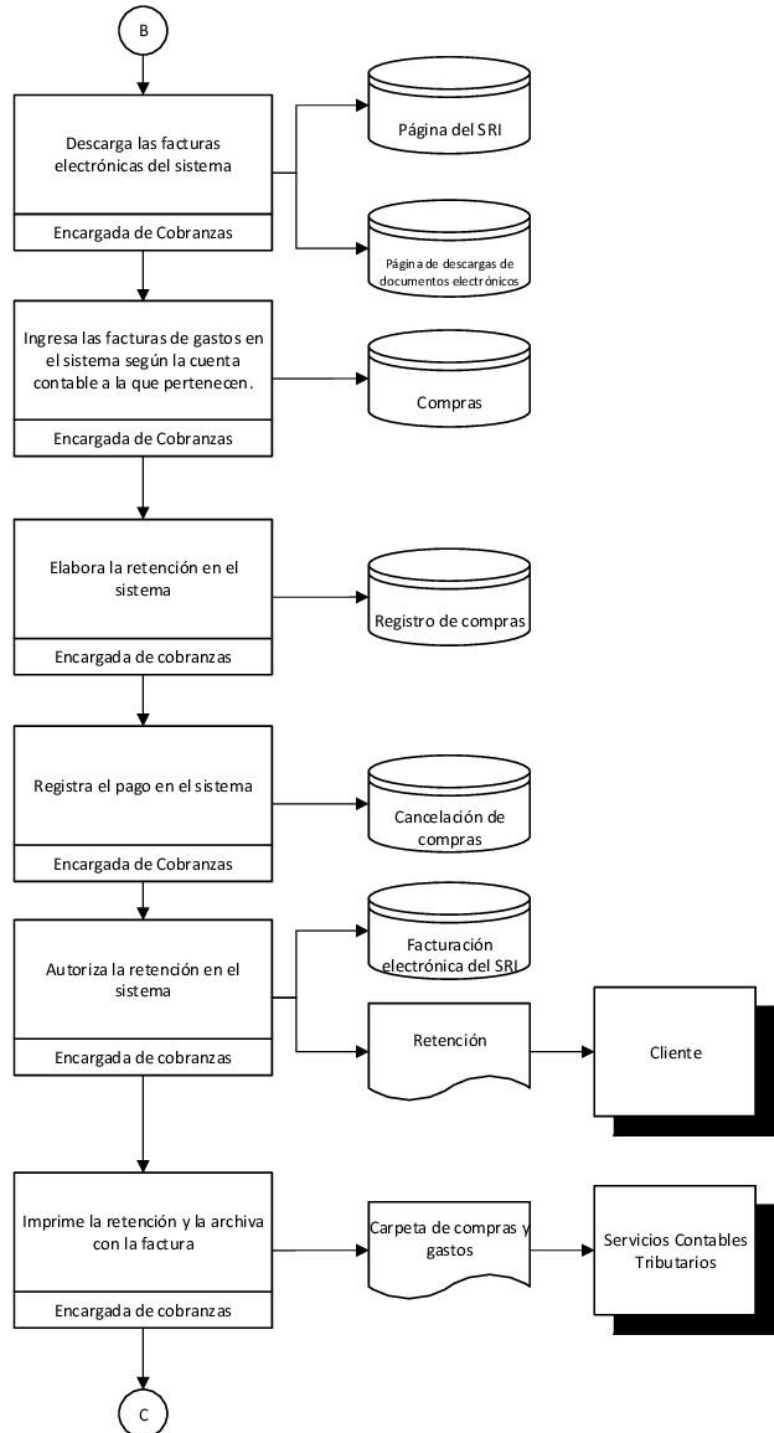
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



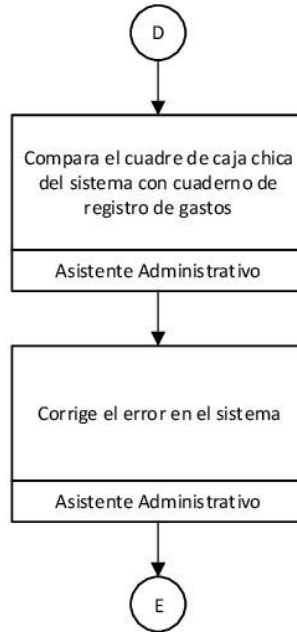
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAD04	Mantenimiento del sistema informático	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Conseguir que los equipos estén operativos el mayor tiempo posible funcionando sin fallos y con fiabilidad mediante los requerimientos oportunos de mantenimiento de los usuarios, con motivo de un problema detectado en el sistema o por la necesidad de una mejora en el mismo.

2. ALCANCE

Aplica a todos los usuarios del sistema informático de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativo.

4. RECURSOS

- 1 Gerente Administrativo.
- 1 Sistema informático.

5. DEFINICIONES

- **Mantenimiento:** Procedimiento mediante el cual un determinado bien recibe tratamientos a efectos del paso del tiempo, el uso o el cambio de circunstancias exteriores no lo afecte.
- **Reparación:** Es la solución a objetos que no funcionan correctamente o que fueron mal hechos.
- **Sistemas operativos de red:** Software que permite la interconexión de ordenadores para acceder a los servicios y recursos de los mismos.

6. POLÍTICAS

- Los informes de fallas en el sistema o los equipos se deben entregar a la gerencia administrativa de inmediato para darles un mantenimiento oportuno.
- Las reparaciones o mantenimientos realizados deben ser constatados por el usuario del sistema tratado.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Distribuidora "Galo Dávila"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAD04	Mantenimiento del sistema informático	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3

7. INDICADORES

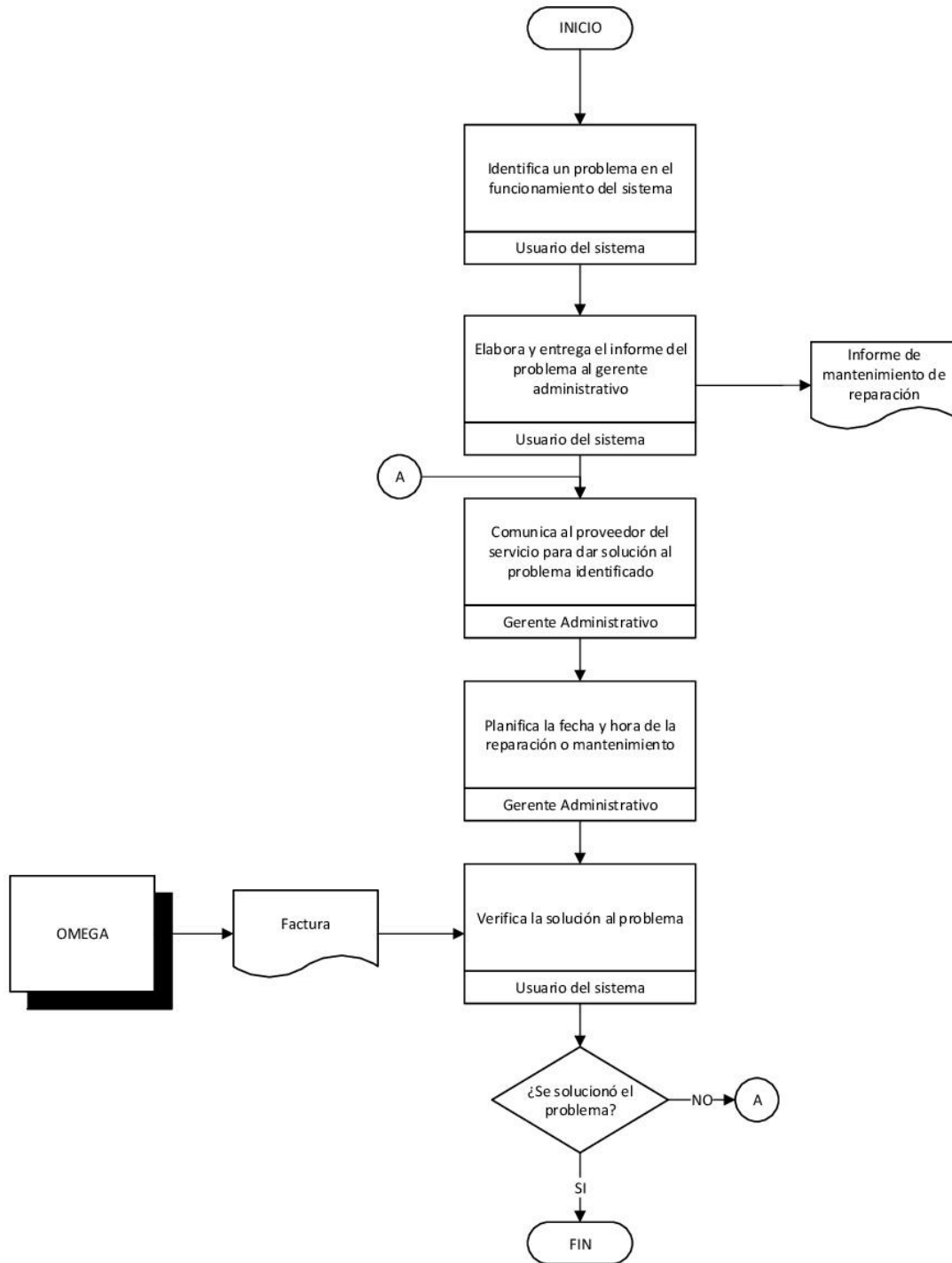
Código	IND01-GAD03					
Nombre	Mantenimientos a tiempo oportuno					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de mantenimientos oportunos que se realizan al software y hardware de la empresa para evitar daños y reparaciones.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Mantenimientos a tiempo / Total de mantenimientos) X 100	Anual	Positivo	95%	100%	Asistente Administrativo	Gerente Administrativo

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GAD03	Interno	Informe de mantenimiento - reparación	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
D2-GAD03	Interno	Notificación	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha: